

IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Oleh :

R. Sri Martini Meilanie dan Nana Aminah

Abstract

The main objective of this research was to describe objectively the implementation of Total Quality Management (TQM) to improve education quality. To meet the objective a case study was conducted in AlMuslimin Primary School, Tambun, Bekasi. in 200xxx. employng descriptive method. Data were collected by using interview and observation tecniqes and analyzed descriptively to answer the research questions. The research was focused to answer three research question. Beside being able to give clear and objective description of TQM implementation in AlMuslimin Primary School as the research findings, the research found that TQM could improve the eduaction quality in the school under identified certain conditions. To optimoza the quality education by using TQM, the research provided a number of recommendations.

Key words: Management, Total Quality Management, education quality, continuous improvement.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Upaya standarisasi mutu harus menjadi fokus perhatian dalam upaya menjaga mutu pendidikan secara nasional. Upaya peningkatan mutu pendidikan sulit dilepaskan keterkaitannya dengan manajemen mutu. Dalam manajemen mutu semua fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer pendidikan diarahkan agar semaksimal mungkin semua layanan yang diberikan sesuai atau melebihi harapan, sehingga diharapkan dapat memberikan quality assurance (penjaminan mutu) kepada para masyarakat.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut diupayakan suatu standar mutu pendidikan berskala nasional, melalui penetapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan kompetensi lulusan pada berbagai jenjang sekolah. Setiap satuan pendidikan harus dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal dan kompetensi lulusan, yang sifatnya nasional. Hal ini bukanlah sebuah proses mudah, tetapi sebaliknya merupakan tantangan yang menyebabkan munculnya kebutuhan penerapan strategi penyelenggaraan pendidikan yang berbeda yang berorientasi pada mutu.

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: 1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam

penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman dalam Falah Yusuf, 2008)

Untuk tujuan itulah, kepala sekolah pada satuan pendidikan yang juga berperan sebagai manajer, perlu menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)/Total Quality Management (TQM) sebagai pendekatan yang harus dilaksanakan dengan pusat perhatian terletak pada peningkatan mutu pendidikan melalui mutu komponen terkait. Untuk dapat melakukan peningkatan secara terus menerus perlu dilakukan analisis kondisi sekolah saat ini (what is) apa saja aspek yang ingin ditingkatkan. Kemudian dilakukan proyeksi keadaan masa depan seperti apa yang diinginkan (what should be). Dari analisis akan diketahui kesamaan dan kesenjangan (gap) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan. Jika kondisi sekarang sudah sebagaimana yang diinginkan tinggal dilakukan pemantapan. Sedangkan jika masih terdapat kesenjangan (gap) perlu dilakukan peningkatan.

Ranah-ranah peningkatan mutu pendidikan yang akan dilakukan mencakup keseluruhan hal yang terkait langsung dengan komponen - komponen penting yang berkaitan erat dengan mutu sekolah yaitu : struktur dan isi kurikulum, kebijakan kelembagaan, kualifikasi guru dan karyawan, iklim dan kultur akademik, standarisasi proses dan mutu, dukungan komunitas atau masyarakat, jaminan pembiayaan dan dukungan institusional.

Menurut MMT keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan bukti dilakukannya upaya peningkatan

mutu pendidikan, melalui peningkatan mutu komponen-komponen terkait, yaitu 1) siswa: kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru: kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial), 3) Kurikulum: relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dana, sarana dan prasarana: kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi): partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian kepala sekolah (Departemen Pendidikan Nasional, 2000)

Institusi pendidikan yang telah menerapkan MMT pada organisasinya, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan, perlu melakukan penilaian terhadap proses dan tahapan pelaksanaan MMT. Apakah yang sudah dilakukan memberikan implikasi seperti yang diharapkan, yaitu meningkatnya mutu pendidikan. Untuk itulah perlu dilakukan analisis berdasarkan konsep MMT terhadap upaya implementasi yang sudah dilakukan.

SD Al Muslim sebagai institusi pendidikan mencoba menerapkan Manajemen Mutu Terpadu yang secara maksimal diupayakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan SD tersebut. Seluruh kegiatan diarahkan untuk memperbaiki kualitas aspek-aspek dalam mutu pendidikan. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengamati pelaksanaan MMT dan mengevaluasi berdasarkan teori, untuk kemudian mengamati pencapaian mutu pendidikan di SD Al Muslim. Dengan menggunakan teori, akan diperoleh relevansi antara keduanya. Berdasarkan Data yang diperoleh melalui pengamatan terhadap dokumen dan hasil wawancara dengan stakeholder. Seluruhnya diarahkan untuk dapat menjawab permasalahan dalam penelitian deskriptif ini.

Permasalahan Penelitian

Untuk lebih memfokuskan penelitian ini agar dapat memberikan implikasi lengkap kepada Sekolah, maka penelitian dibatasi pada upaya untuk menjawab pendekatan MMT dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, yang akan mengamati.

1. Penerapan komponen-komponen MMT
2. Assesmen terhadap penerapan MMT
3. Assesmen terhadap komponen mutu pendidikan
4. MMT dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan

Pada akhirnya hasil penelitian ini akan menjawab memberikan rumus masalah penelitian

sebagai berikut : Apakah MMT dapat meningkatkan mutu pendidikan?

KAJIAN TEORITIS

Mutu Pendidikan

Mutu dapat dipersamakan dengan kualitas yang secara umum mengacu pada kemampuan untuk memenuhi standar yang dipersyaratkan, atau memenuhi kriteria dijadikan sebagai bahan rujukan. Pada setiap bidang dalam kehidupan manusia, mutu menjadi sebuah keharusan yang ditetapkan, sehingga manusia mencapai derajat kepuasan tertentu. Feigenbaum dalam Soewarso Hardjosoedarmo mengatakan, *Quality is full customer satisfaction*. Mutu adalah kepuasan pelanggan yang terpenuhi. Lebih jauh ISO 8402 mendefinisikan kualitas/mutu didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirement*).

Goetsch dan Davis, membuat definisi yang lebih luas cakupannya, yaitu kualitas/mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Seperti dikemukakan oleh Nomi Pfeffer dan Anna Coote dalam Sallis, *Quality is a slippery concept. It different things to different people*. Mutu merupakan konsep yang licin. Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Lebih jauh Edward Sallis, menyatakan bahwa mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Karena mutu erat kaitannya dengan target, maka upaya mencapai mutu yang telah ditetapkan dapat menjadi daya dukung bagi siapapun yang terlibat dalam upaya tersebut. Seperti dikemukakan oleh Tom Peters dan Nancy Austin, bahwa mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. James R. Evans dan William M. Lindsay memberikan 3 definisi berbeda mengenai mutu atau kualitas, "...quality produced several dozen different. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input merupakan masukan atau prasyarat atas berlangsungnya proses. Tinggi-rendahnya derajat atau kualitas input akan berpengaruh terhadap unsur-unsur proses. Proses menunjukkan berubahnya kondisi sesuatu menjadi sesuatu yang lain, melalui koordinasi, keserasian, dan pemaduan input yang harmonis. Output pendidikan merupakan kinerja sekolah berupa prestasi dari perilaku sekolah yang diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja.

Umaedi, menyatakan dalam rangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) / Total Quality Management (TQM)

Pendidikan yang bermutu akan dapat dihasilkan oleh sekolah yang bermutu pula. Untuk menghasilkan sekolah bermutu, dibutuhkan pendekatan yang dalam penerapannya akan mampu mengantarkan satuan pendidikan memiliki mutu yang baik. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan itulah, kepala sekolah sebagai manajer perlu menerapkan pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang diterjemahkan dari *Total Quality Management* (TQM).

Manajemen didefinisikan oleh Parker Follet sebagai *"the art of getting things done through people"* atau diartikan lebih luas sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Manajemen yang berkaitan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Sekolah perlu diberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah di sekolah. Oleh karena itu diperlukan suatu perubahan kebijakan di bidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Tiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengorganisasian aktivitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi prestasi yang mengarah pada sasaran kelompok yang kesemuanya ini sebagai aktivitas manajemen. Manajemen berasal dari kata *"managio"* yaitu pengurusan atau *"managiare"* atau melatih dalam mengatur langkah-langkah. Manajemen sering

diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.

Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat atau seni oleh Follet, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Sedangkan dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik. Menurut Albert Lepawsky manajemen adalah tenaga, kekuatan yang memimpin, memberi petunjuk, dan membimbing suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Sementara, Hersey dan Blanchard (1982:3) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua jenis dan bentuk organisasi. Luther Gulick ahli *Public Administration* Amerika, mengemukakan bahwa manajemen menjadi satu ilmu jika teori-teorinya mampu menuntun manajer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan akibat-akibat dari tindakannya, perjalanan suatu ilmu dan teori-teori manajemen diuji dengan pengalaman.

Manajemen merupakan proses yang khas menurut Terry (1964) terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengerakkan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain. Sejalan dengan pendapat tersebut Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1982), menegaskan bahwa manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu melaksanakan pekerjaan manajerial dengan tiga fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Koont O Donnel (1984) mengemukakan bahwa: *"Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiency accomplish selected aims. This basic definition needs to be expanded (1) as manager people carry out the managerial function of planning, organizing, staffing, leading and controlling; (2) management applies to any kind of organization; (3) it applies to managers at all organizational level; (4) the aim of all managers is the same to create a surplus; (5) managing is concerned with productivity; this implies effectiveness and efficiency"*. Dr. R. Makharita, memberikan definisi manajemen sebagai

berikut; *management is the utilization of available or potentials resources in achieving a given ends*. Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang potensial di dalam usaha pencapaian tujuan.

Tom Degenaaers, *Management is defined as a process dealing with a guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involment of human and non-human resources*. Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Manajemen sekolah sebagai bagian dari manajemen pendidikan nasional, dalam perkembangannya tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai perubahan. Konsep manajemen yang diimplementasikan pada sekolah menggambarkan suatu aktivitas atau seni mengatur dan mengetahui secara tepat apa yang ingin dikerjakan melalui strategi dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan penyelenggaraan sekolah dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan sesuai visi dan misinya.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang diterjemahkan dari Total Quality Manajemen (TQM) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. Para ahli manajemen telah banyak memberikan definisi dan menguraikan pengertian mengenai Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Manajemen (TQM)*.

Definisi MMT / TQM) seperti definisi-definisi lainnya, berbeda-beda tergantung sudut pandang orang yang mendefinisikannya. Akar dari MMT ialah QC (*Quality Control*), kemudian berkembang menjadi QA (*Quality Assurance*) dan akhirnya menjadi MMT. MMT menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana ialah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

MMT / TQM 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.

Sementara itu Soewarso Hardjosoedarmo mendefinisikan TQM adalah metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi

masuk organisasi.

2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi.

3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Husaini Usman mendefinisikan MMT sebagai budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

West-Burnham, menyatakan bahwa MMT adalah suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasinya.

Peter dan Waterman, MMT ialah budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus melalui sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan. Tindakan perbaikan terus menerus dalam proses organisasi di-harapkan akan menghasilkan prosuk dan pelayanan yang bermutu tinggi. Departemen Pendidikan Nasional memberikan definisi mengenai Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait.

Udin S. Sa'ud, berpendapat bahwa TQM/MMT adalah suatu filosofi peningkatan mutu yang berkelanjutan yang dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), serta harapan (*expectations*) *customer* sekarang dan dimasa yang akan datang.

Johan Permana, Manajemen Mutu Terpadu (pendidikan) adalah sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada sekolah itu sendiri, kepemimpinan, ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara terus-menerus berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa dan masyarakat.

Cafee dan Sherr menyatakan bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan.

ISO 8402 dalam Vicent Gaspersz, men-definisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari

fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa MMT/TQM merupakan konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas terbaik. Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan :

Dalam MMT/TQM kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan eksternal dan internal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Segala aktivitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang :

Karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik, merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

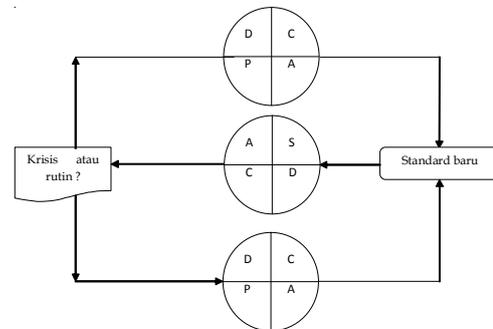
3. Manajemen Berdasarkan Fakta :

Setiap keputusan selalu berdasarkan data, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu prioritas dan variasi. Prioritas dimaknai bahwa setiap perbaikan pada setiap aspek tidak dapat dilakukan pada waktu yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Manajemen menggunakan data untuk memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Sementara variasi dimaknai bahwa variabilitas merupakan bagian yang wajar dalam sebuah sistem organisasi. Manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan :

Perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan/ kontinu. Perbaikan

berkesinambungan / kontinu pada organisasi adalah berarti melakukan perbaikan inkremental, inovasi, dan kreativitas secara berkelanjutan. Proses perbaikan berkesinambungan / kontinu tersebut dapat digambarkan dalam bagan yang dikembangkan oleh Kozo, Koura (dalam Soewarso Hardjosoedarmo) dalam gambar 1 berikut.



Gambar 1. Perbaikan inkremental dengan 7

Dalam bagian tengah bagan tersebut SDCA (*Standardize-Do-Check-Act*) menunjukkan proses yang baku dalam organisasi. Apabila langkah *check* dan *act* menunjukkan suatu persoalan, maka manajemen kemudian menentukan apakah persoalan itu bersifat rutin dan memerlukan perbaikan inkremental (perubahan berulang yang kecil) terhadap proses yang ada, atau persoalan bersifat kritis sehingga memerlukan perbaikan terobosan. Persoalan yang membutuhkan perbaikan inkremental dapat dilakukan dengan metode 7 Steps dari Shoji Shiba seperti ditunjukkan dengan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) cycle pada bagian bawah bagan. Metode 7 Steps tersebut ringkasnya adalah : 1) identifikasi persoalan, 2) mengumpulkan dan menganalisis data yang menyangkut persoalan, 3) analisis sebab-sebab persoalan, 4) merencanakan dan implementasikan solusi, 5) evaluasi efek solusi terhadap proses, 6) bakukan solusi, dan tinjau serta siapkan rencana untuk menghadapi persoalan yang mungkin akan timbul kemudian. Selanjutnya persoalan yang membutuhkan perbaikan terobosan dapat diatasi dengan metode antara lain, Hoshin Management, yang tampak sebagai PDCA pada bagian atas bagan.

Sebagai sebuah pendekatan, MMT/TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan "kelayakan" jangka pendek menuju tujuan "perbaikan mutu" jangka panjang. Organisasi atau institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekan MMT/TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus

menerus, yang kemudian diharapkan akan menjadi kultur. Jepang memiliki kata yang tepat untuk menjelaskan proses ini, yaitu *Kaizen (step by step improvement)*.

Sementara itu, yang membedakan MMT/TQM dengan pendekatan-pendekatan lain menurut Goetsch dan Davis dalam menjalankan usaha adalah :

1. **Fokus pada Pelanggan** : Dalam TQM, pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.
2. **Obsesi terhadap Kualitas** : Penentu akhir sebuah kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, sebuah organisasi atau institusi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Seluruh unsur akan bekerja dengan menggunakan sebuah prinsip "*good enough is never good enough*".
3. **Pendekatan Ilmiah** : Pendekatan ilmiah digunakan untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. **Komitment Jangka Panjang** : TQM merupakan suatu paradigma baru yang membutuhkan budaya kerja yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat dibutuhkan dan sangat penting untuk melaksanakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. **Kerja Sama Tim (Teamwork)** : Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saing terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Dalam MMT/TQM sinergi tim kerja yang harmonis merupakan hal yang dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu. Sebuah institusi yang

berfungsi dengan baik, harus terdiri dari tim-tim yang saling melengkapi satu sama lainnya. Gabungan staf akademik dan non akademik dalam sebuah tim memiliki sebuah peran penting yang harus mereka mainkan.

Walaupun demikian, kerja tim tidak muncul saja. Tetapi harus melalui serangkaian proses belajar. Di dalam dunia pendidikan, seringkali terjadi kesalahan dalam memahami esensi sebuah tim. Tim hanya dimaknai sekedar sebutan bagi sekelompok orang yang bekerja dalam program yang sama. Padahal, sebuah tim membutuhkan pemeliharaan dan pengawasan agar ia dapat berfungsi dengan baik dan mampu memberikan hal yg terbaik. Kunci utamanya adalah rasa saling percaya, hubungan yang solid, dan memiliki identitas serta tujuan. Tim membutuhkan waktu untuk tumbuh dan dewasa. BW. Tuckman dalam Edward Sallis mengatakan ada empat tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim. Tuckman menyebut tahap pertama dari yang dilalui tim dengan istilah "perkembangan". Pada tahap ini tim belumlah terbentuk sebagai sebuah tim. Ia hanyalah sekumpulan individu-individu. Isu-isu pada tahap ini masih menyangkut konsep dan abstraksi. Tim masih mudah kehilangan perhatian dan mulai menghadapi masalah-masalah yang sebenarnya berada di luar kepentingan mereka. Ada kecenderungan anggota untuk melekatkan identitas mereka pada tim dan bukannya melaksanakan tugas-tugas. Tahap ini akan berhasil baik jika manajer mampu mengarahkan mereka kembali kepada visi tim dan bisa memberikan garis pedoman yang jelas. Tahap kedua adalah tahap "tantangan" dimana para anggota mulai menyadari skala tugas dan tantangan ke depan. Reaksi negatif akan muncul sebagai upaya menempatkan agenda-agenda personal masing-masing anggota. Kemungkinan akan memunculkan persaingan dan permusuhan interpersonal yang diakibatkan karena kurangnya kemajuan yang dicapai dan merasa kehilangan waktu dengan sia-sia. Pimpinan harus mengetahui sumber konflik dan mengatasinya dengan membantu seluruh anggota untuk menyelidiki sebab-sebab umum sebuah konflik. Sisi positif pada tahap tantangan ini adalah tahap ini merupakan periode dimana para anggota mulai memahami satu sama lain. Humor, kesabaran, kemantapan

dan keteguhan hati adalah sikap yang harus ditunjukkan oleh pimpinan pada tahap ini. Tahap selanjutnya adalah “penataan norma”. Pada tahap ini, tim memutuskan dan mengembangkan metode-metode kerjanya. Tim mulai menetapkan peraturan dan norma, dan membagi-bagi peran yang harus dijalankan para anggotanya. Pelatihan-pelatihan sebagai upaya meningkatkan keterampilan anggota dalam menjalankan peran dan fungsinya sangatlah dibutuhkan pada tahap ini. Tahap selanjutnya adalah “kerja keras”. Anggota tim telah keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses. Tim akan mampu bekerjasama dan menghasilkan sinergi. Tim akan membangun sebuah identitas. Tetapi bukan berarti pada tahap ini tim akan selalu stabil. Masih terdapat kemungkinan terjadinya pasang surut dalam organisasi.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan : Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu system / lingkungan. Oleh karena itu system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Sebuah konsep Jepang “Kaizen” yang berarti perbaikan berkesinambungan atau *continuous incremental improvement*, menjadi dasar pada proses ini. “Kai” berarti perubahan dan “Zen” berarti baik. Jadi, “Kaizen” mengandung pengertian melakukan perubahan agar lebih baik secara terus menerus dan tidak akan berakhir. Aspek perbaikan dalam Kaizen mencakup orang dan proses. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan secara konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik. Pendekatan TQM terhadap perbaikan berbeda dengan pendekatan tradisional, seperti tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Aspek Dalam Perbaikan Berkesinambungan Pendekatan Tradisional vs TQM

NO	ASPEK	PENDEKATAN TRADISIONAL	TQM
1	Alasan	Fokus pada produk baru, pengembangan, episodik, reaktif terhadap masalah, hanya bila ada masalah besar	Fokus pada sistem yang lebih luas, tidak berakhir, proaktif
2	Pendekatan	Trial and error	Metode ilmiah
3	Respon terhadap kesalahan	Hukuman, ketakutan, menyembunyikan, karyawan yang bertanggung jawab	Pembelajaran, keterbukaan, berusaha melakukan perbaikan sistem/proses, manajemen yang bertanggung jawab
4	Pengambilan keputusan	Tujuan politis individu	Tujuan organisasional yang strategik
5	Peranan manajerial	Mengadministrasikan dan menjaga status quo	Mengubah status quo, melakukan
6	Wewenang	Top-driven melalui peraturan dan kebijakan	Customer-driven melalui visi dan pemberdayaan
7	Fokus	Hasil bisnis melalui quota dan target	Hasil bisnis melalui kemampuan sistem, alat dikaitkan dengan hasil
8	Control	Pencatatan skor, pelaporan, pengevaluasian	Belajar statistika mengenai variasi penyebab
9	Alat	Mendelegasikan pada staf atau bawahan	Dimiliki manajer dan dilakukan oleh staf atau bawahan

7. Pendidikan dan Pelatihan : Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali : Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur

ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan : Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan : Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, dan perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Sementara itu, Soewarso Hardjosoedarmo menyatakan bahwa transformasi menuju *total quality* menuntut suatu perubahan budaya atau perubahan kultural. Budaya TQM dimaknai sebagai pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Budaya TQM juga dipahami sebagai himpunan nilai dan keyakinan akan menjamin bahwa dengan penyesuaian diri pada perubahan itu,

organisasi akan selalu dapat memenuhi kebutuhan customer. Selanjutnya budaya TQM juga menentukan bahwa tujuan yang harus dicapai organisasi adalah memenuhi kebutuhan customer.

S. Sashkin dan K. Kiser dalam Soewarso Hardjosoedarmo menguraikan jaringan kompleks budaya TQM ke dalam delapan unsur budaya, yaitu :

Unsur Budaya 1 :

Informasi mengenai kualitas harus digunakan untuk perbaikan dan bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota. Ini berarti bahwa informasi mengenai performance dan kualitas harus disampaikan kepada mereka yang menggunakannya untuk mengerti persoalan yang ada guna mencari solusi dan mengambil tindakan yang diperlukan demi perbaikan.

Unsur Budaya 2 :

Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab. Ini berarti bahwa karyawan yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan mencapai hasil tertentu, harus diberi wewenang yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif.

Unsur Budaya 3 :

Harus ada penghargaan terhadap hasil yang dicapai. Hal ini berarti bahwa individu, tim dan seluruh anggota organisasi harus ikut mengenyam hasil jerih payahnya secara adil.

Unsur Budaya 4 :

Kerjasama bukan persaingan yang menjadi dasar bagi bekerja secara tim. Jadi sejauh mungkin para anggota organisasi harus saling membantu dalam melakukan pekerjaannya.

Unsur Budaya 5 :

Karyawan harus memperoleh jaminan keamanan kerja. Dalam hal ini karyawan harus mengetahui bahwa pekerjaannya aman. Ini berarti bahwa mereka jangan sampai diberhentikan begitu saja seperti peralatan yang sudah usang.

Unsur Budaya 6 :

Harus terdapat keadilan. Setiap anggota organisasi harus mempunyai persepsi bahwa di dalam organisasinya terdapat iklim keadilan, berdasarkan tatalaku dan tindakan para manajer pada semua tingkat.

Unsur Budaya 7 :

Kompensasi harus adil. Hal ini berarti bahwa sistem gaji dan imbalan apapun harus wajar sesuai tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Unsur Budaya 8 :

Setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi. Ini dimaksudkan agar setiap

anggota organisasi mempunyai kebanggaan akan pekerjaannya dan berusaha meningkatkan *performance*-nya demi pencapaian tujuan organisasi.

Budaya mutu/perubahan kultur sebuah institusi bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Hal ini sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang lama. Anggota institusi harus mampu memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip dan pesan moral dalam MMT/TQM. Perubahan yang dilakukan haruslah menyeluruh. Bukan hanya pada perilaku anggota institusi, melainkan juga perubahan pada dalam metode yang mengarahkan sebuah institusi, yang didasari oleh sebuah keyakinan bahwa setiap anggota potensi untuk menghasilkan mutu terbaik.

Ada dua hal yang penting yang dibutuhkan anggota sebuah institusi untuk mampu menghasilkan mutu terbaiknya, yaitu setiap anggota institusi membutuhkan lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan peralatan untuk memperlancar kerjanya. Mereka harus mampu bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu kerja mereka. Lingkungan memiliki pengaruh yang sangat besar, sehingga mampu memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. Selain itu untuk memberikan lingkungan yang baik bagi pengembangan hasil kerja yang bermutu, maka institusi harus mampu mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang diraih oleh anggotanya. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang yang dapat membimbing dan mengarahkan semua anggotanya untuk meraih sukses yang lebih besar. Dengan kata lain, motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari budaya atau kultur lingkungan yang mampu memberdayakan setiap anggotanya.

Secara khusus, tidak ada bentuk institusi atau organisasi yang baku dalam MMT/TQM, meskipun ada beberapa struktur yang lebih tepat diaplikasikan dibandingkan yang lain. Misalnya, dengan menghilangkan hierarki dan menggantinya dengan struktur yang lebih sejajar dengan hubungan inter-institusional yang kuat atau dibangun diatas tim kerja yang kuat. Pemimpin memiliki peran sebagai pengendali mutu, mendorong dan membantu perkembangan tim. Inilah salah satu alasan kenapa visi dan kepemimpinan menjadi salah satu bagian terpenting dalam MMT/TQM.

Dalam mendapatkan gambaran mengenai konsep, strategi, dan aplikasi MMT dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menginterpretasi obyek sesuai dengan apa adanya. Penelitian dilaksanakan untuk menggambarkan secara sistematis tentang fenomena mengenai konsep, strategi, dan aplikasi MMT dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap yaitu sebagai berikut: *Pertama*, tahap orientasi yang merupakan tahap awal memasuki lapangan untuk menilai berbagai kemungkinan di lapangan. Pada tahap ini dilakukan pengamatan mengenai bagian dari tempat penelitian yang dapat dijadikan sebagai unit analisis dalam penelitian ini. *Kedua*, tahap pengumpulan dan analisis data yang diarahkan pada hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian. *Ketiga*, tahap pengujian keabsahan data. Data penelitian diperoleh langsung dari sumber datanya berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya.

Dalam penelitian yang menjadi sumber data utama adalah Manajemen Sekolah (Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Kurikulum, dan Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan), guru selaku tenaga pendidik, dan orang tua siswa dan siswa selaku pelanggan/konsumen.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara dan lembar pengamatan dan dokumentasi. Tujuannya adalah untuk mencari informasi lengkap mengenai Manajemen Mutu Terpadu yang diterapkan di SD Al Muslim Tambun dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Muslim Tambun.

Untuk mengukur penerapan MMT digunakan indikator sebagai berikut : (1) Fokus pada pelanggan, (2) Obsesi terhadap kualitas, (3) Pendekatan Ilmiah, (4) Komitmen jangka panjang, (5) Kerja sama team (*teamwork*), (6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) Pendidikan dan pelatihan, (8) Kebebasan yang terkendali, (9) Kesatuan tujuan, (10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pada variabel Mutu Pendidikan, data diperoleh dari kuesioner. Kategori yang ditetapkan dalam kuesioner adalah selalu, sering, jarang, dan tidak pernah, yang juga digunakan pada lembar pengamatan dari dokumentasi dengan menggunakan indikator sebagai berikut : (1) Input terdiri dari, peserta didik; (2) Proses

terdiri dari, guru, kurikulum, sarana dan prasarana; dan (3) Output terdiri dari, kompetensi peserta didik.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan pengamatan terhadap dokumen untuk mengungkap data dan informasi mengenai masalah penelitian. Data disajikan dalam bentuk narasi yang akan dijadikan dasar dalam menjawab masalah penelitian.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dan ditafsirkan melalui tahapan sebagai berikut : (1) Klasifikasi data berdasarkan relevansinya dengan pertanyaan penelitian; (2) Penyajian data secara sistematis dipaparkan secara naratif sehingga diperoleh temuan penelitian atas informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data; (3) Pengambilan kesimpulan untuk mendapatkan jawaban yang sesuai atas pertanyaan penelitian dikaitkan dengan justifikasi teori yang menjadi acuan penelitian. Tahapan analisis tersebut dilakukan sejak data dikumpulkan sampai diperoleh temuan dan kesimpulan penelitian.

HASIL PENELITIAN

Pelaksanaan MMT membutuhkan komitmen lembaga pendidikan pelaksana untuk mewujudkan kepemimpinan yang kuat, kedisiplinan guru, staf tata usaha, serta peserta didik (yang seluruhnya merupakan aspek dalam mutu pendidikan), yang siap melakukan perubahan ke arah budaya mutu. Hitman dalam Edward Sallis, 2003 menyatakan paling tidak terdapat lima hambatan dalam pelaksanaan MMT dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu (1) Sasaran dari berbagai metode perbaikan mutu tradisional pada lembaga-lembaga pendidikan hanya berupa kesesuaian standar, (2) Standar penjaminan mutu seringkali disusun terlalu rendah atau terlalu tinggi sehingga program-program pendidikan akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya, (3) Definisi klasik mengenai penjaminan mutu terlalu sempit, (4) Pendekatan mutakhir yang mengosentrasikan hanya pada kinerja pengajaran dan mengurangi penekanan pada kontribusi dari hal-hal yang bukan berkaitan dengan pengajaran, dan (5) Pendekatan yang mutakhir yang hanya menekankan pada instruktur pendidikan.

Keberhasilan dalam menerapkan MMT pada suatu lembaga pendidikan tergantung pada visi yang digunakan oleh tenaga pengajar dan para pemimpinnya. Sasarannya adalah memperbaiki proses belajar mengajar dengan memberdayakan

peserta didiknya dan meningkatkan tanggung jawabnya dalam proses belajar.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, pengamatan terhadap dokumentasi, serta hasil penelitian pendukung yang dilakukan pada unit analisis yang sama dalam tahun yang sama pula. Data-data tersebut dideskripsikan melalui narasi yang akan mengungkap data-data mengenai MMT sebagai variabel bebas dengan menggunakan indikator-indikator untuk membuktikan implementasi MMT di SD Al Muslim, yaitu (1) Fokus pada pelanggan, (2) Obsesi terhadap kualitas, (3) Pendekatan Ilmiah, (4) Komitmen jangka panjang, (5) Kerja sama tim (*teamwork*), (6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan (7) Pendidikan dan pelatihan, (8) Kebebasan yang terkendali, (9) Kesatuan tujuan, (10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan mutu pendidikan sebagai variabel terikat dengan menggunakan indikator (1) Peserta didik, proses: (2) Guru, (3) kurikulum, (4) sarana, prasarana dan output pendidikan: (5) Kompetensi peserta didik.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Implementasi MMT diukur melalui penerapan 10 komponen usaha. Data diperoleh melalui wawancara (*indepth interview*) dengan Kepala SD Al Muslim Tambun, perwakilan guru dan karyawan, serta orang tua murid, dengan menggunakan pedoman wawancara yang terdiri dari 20 pertanyaan untuk menggali informasi yang mendeskripsikan implementasi MMT di SD Al Muslim Tambun.

1. Fokus Pada Pelanggan

SD Al Muslim sebagai salah satu lembaga pendidikan swasta sangat menyadari bahwa persaingan diantara sekolah swasta semakin ketat. Karena itu kesadaran akan mutu sangatlah mutlak diperlukan. Untuk dapat fokus pada masyarakat sebagai pelanggan, sekolah mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya terhadap kebutuhan atau harapan orang tua siswa. Disamping itu sekolah membentuk suatu wadah tempat berhimpun orang tua siswa yang di sebut FOM (Forum Orangtua Murid). Melalui wadah ini, orang tua dapat berperan aktif memberikan saran dan masukan untuk peningkatan kualitas pendidikan di SD Al Muslim. Selain itu, mereka juga terlibat langsung dalam berbagai macam kegiatan pendidikan misalnya *guest teacher* (guru tamu), kegiatan studi lapang, dan sebagainya.

Untuk memberikan jaminan terhadap

ketercapaian tujuan pendidikan di SD Al Muslim, sekolah menetapkan *Quality Assurance*. *Quality Assurance* ini meliputi bidang akademis yaitu kemampuan akademis siswa yang meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotor sehingga siswa memiliki keterampilan hidup yang cukup dan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya dengan mendapatkan sekolah berkualitas baik. Bidang lainnya adalah aspek non akademis. Sekolah juga memperhatikan minat dan bakat yang dimiliki setiap siswa. Minat dan bakat ini perlu digali dan dikembangkan, untuk itu diadakan kegiatan ekstrakurikuler yang dikelola secara baik dengan fasilitas yang lengkap. Dalam berbagai kesempatan sekolah mengirimkan utusan siswa untuk mengikuti lomba baik ditingkat kecamatan, kabupaten maupun nasional. Dari kegiatan ini telah diraih berbagai macam kejuaraan. Namun demikian, sekolah terus senantiasa meningkatkan prestasi di bidang non akademis.

Quality Assurance juga difokuskan pada aspek pembinaan akhlak dan kepribadian siswa. Pembinaan ini dilakukan dengan cara melakukan proses pembiasaan. Misalnya, siswa diarahkan untuk beribadah dengan tertib, berpakaian yang rapih dan sopan, bertutur kata yang baik dan sopan, cinta pada kebersihan, menjaga ketertiban, dan sebagainya. Hasilnya adalah perubahan perilaku yang semakin hari semakin baik.

Untuk mengukur tingkat kepuasan orang tua terhadap hasil pendidikan yang dilaksanakan di SD Al Muslim, sekolah memberikan angket kepada seluruh orang tua siswa. Dari hasil penyebaran angket ini, rata-rata orang tua siswa merasa puas terhadap pendidikan yang dilaksanakan di SD Al Muslim. Adapun beberapa kekurangan ataupun kendala yang dihadapi selama proses berlangsung, sekolah meminta saran dan masukan dari orangtua siswa sehingga kekurangan dan kendala tersebut dapat diperbaiki dimasa yang akan datang.

Jika orang tua sebagai pelanggan eksternal memperoleh pelayanan terbaik dari sekolah, maka demikian pula dengan pelanggan internal, yaitu pegawai (guru dan karyawan). Mekanisme kepegawaian yang berlaku di Yayasan Al Muslim telah menjadi sebuah sistem yang teratur, yang dapat mengakomodir kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi yang kemampuan lembaga. Fasilitas pensiun, tunjangan keluarga, bantuan kesehatan, serta penghargaan atas prestasi setiap pegawai masalah salah satu fasilitas yang disiapkan yayasan Al Muslim (SD Al Muslim) untuk pelanggan internalnya.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

SD Al Muslim menerapkan standar proses yang harus dilaksanakan pada setiap bidang kegiatan. Setiap kegiatan diawali dengan pertimbangan yang matang mengenai target, tahapan pelaksanaan, prediksi mengenai hambatan, upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan, pihak-pihak yang dapat diharapkan untuk bekerja sama, serta penanggung jawab kegiatan. Setelah kegiatan dilaksanakan, maka tahapan selanjutnya adalah evaluasi mengenai tingkat keberhasilan dan catatan untuk pelaksanaan kegiatan yang sama pada waktu yang lain, agar tingkat keberhasilan terus meningkat. Seluruhnya berorientasi pada mutu. SD Al Muslim berupaya terus memperbaiki sekecil apapun kesalahan yang dilakukan, sehingga mutu akan terus terpantau baik melalui tahapan-tahapan yang dilaksanakan.

3. Pendekatan Ilmiah

Sebagai salah satu sekolah yang mengedepankan mutu pelayanan terhadap masyarakat, SD Al Muslim selalu berupaya menggunakan pendekatan ilmiah dalam proses pengambilan keputusan dan menerapkan berbagai kebijakan yang rasional sehingga dapat diterima semua pihak dan tidak menimbulkan konflik. Beberapa hal yang dapat dikemukakan antara lain dalam hal rekrutmen pegawai dan karyawan, pengembangan karir dan kesejahteraan, pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan metode dan media pembelajaran, dan sebagainya.

Dalam merekrut pegawai, sekolah selalu mempertimbangkan kompetensi calon pegawai dan kebutuhan dimasa yang akan datang. Dengan demikian seluruh pegawai dan karyawan yang direkrut benar-benar memiliki kompetensi yang sesuai dan memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Sementara pegawai yang sudah bekerja akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir dan kompetensinya sehingga mereka dapat bekerja secara dinamis namun tetap menjaga profesionalisme sebagai guru dan karyawan. Demikian pula halnya dengan kesejahteraan, setiap pegawai dan karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman, karena mereka merasa puas dengan tingkat gaji dan upah yang diterima. Semua hal yang dikemukakan di atas telah diatur dalam aturan pokok kepegawaian yang dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh pihak pegawai dan sekolah. Inilah salah satu bukti tentang penerapan pendekatan ilmiah dalam manajemen.

Contoh lainnya adalah pendekatan ilmiah yang dilakukan guru dalam melakukan proses pembelajaran

di dalam kelas. Setiap guru mengetahui dan memahami alasan mengapa mereka menerapkan suatu metode tertentu dalam mengajar. Artinya, mereka mendasari atas suatu teori atau pendekatan yang telah dapat dibuktikan secara ilmiah. Mereka paham bahwa pada kondisi yang berbeda harus menggunakan metode dan pendekatan yang berbeda pula agar pembelajaran lebih efektif. Kepala sekolah memantau seluruh proses melalui kegiatan supervisi yang dilakukan rutin minimal 2 kali dalam satu tahun.

Proses ini dilakukan untuk memantau kualitas proses yang berorientasi kepada pencapaian kualitas yang telah ditentukan (*benchmark*). Pemantauan ini dilakukan juga untuk tujuan perbaikan dan penyempurnaan proses.

4. Komitmen Jangka Panjang

Sejak pertama kali didirikan SD Al Muslim bertujuan agar terus berdiri dan berkembang selamanya dan berkomitmen memberikan pelayanan terbaik bagi para pelanggannya, dalam hal ini adalah masyarakat. Yaitu terhadap pendidikan putra-putri mereka. Untuk itu, agar dapat tetap berdiri dan berkembang seperti yang diharapkan, maka SD Al Muslim harus senantiasa berusaha keras melakukan upaya perbaikan seiring dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat agar masyarakat mendapatkan jaminan atas kualitas pendidikan terhadap putra-putri mereka.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Sebagai salah satu prasyarat penerapan MMT yang efektif adalah melibatkan seluruh komponen yang terlibat, mulai dari kepala sekolah, guru, *officeboy*, petugas perpustakaan dan satpam. Semuanya harus ikut terlibat dan memiliki komitmen yang tinggi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kerjasama tim yang kuat akan memberikan hasil yang lebih maksimal.

Pegawai di SD Al Muslim menjalankan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan pembagian tanggung jawab seperti yang tercantum dalam Peraturan Pokok Kepegawaian Yayasan Al Muslim. Seluruh unsur sekolah berusaha keras menjalankan seluruh tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Hal ini juga didukung oleh sistem kepegawaian yang telah tersusun rapi. Misalnya aturan bahwa pada setiap pegawai harus dilakukan penilaian minimal 2 kali setahun. Penilaian ini dilakukan oleh atasan atau Kepala Sekolah, dan pengurus yayasan. Untuk karyawan penilaian hanya dilakukan dengan menggunakan format DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai), sedangkan khusus bagi guru, selain DP3 dilakukan pengujian terhadap pengetahuan mengenai

yayasan, kependidikan, penguasaan materi yang berhubungan dengan mata pelajaran yang diampu, serta praktek mengajar (*performance teaching test*). Hasil penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal pendapatan/gaji.

Peran Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai koordinator dan penanggung jawab atas semua proses pendidikan yang berlangsung di SD Al Muslim, Kepala Sekolah harus mampu mengarahkan semua pegawai agar tugas dan tanggung jawab yang dilakukan tetap mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan yang transformasional pun sangat dibutuhkan untuk selalu mampu menjawab tantangan perkembangan dunia pendidikan, sehingga SD Al Muslim tampil sebagai sekolah yang kreatif, inovatif dan futuristik.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

SD Al Muslim Tambun berada pada sistem pendidikan yang berorientasi kepada kualitas hasil pendidikan atau output, dengan proses yang tepat. Sistem yang sudah ada dievaluasi secara berkala untuk kemudian dilakukan penyempurnaan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat. Perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) mengandung pengertian bahwa perubahan tidak akan berakhir. Berdasarkan pengamatan terhadap dokumentasi, SD Al Muslim Tambun melakukan perbaikan dengan menggunakan pendekatan MMT.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam Rencana Strategis SD Al Muslim, pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM mendapatkan prioritas dan dengan sangat hati-hati dilakukan perencanaannya. Program PSDM disesuaikan dengan arah pengembangan SD Al Muslim jangka panjang. Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan program, diprediksi dan diurutkan berdasarkan prioritas. Sehingga, pada setiap program tahunan, program PSDM selalu tercantum sebagai kegiatan yang wajib dilakukan. Pendidikan dan pelatihan PSDM yang terencana diawali dengan pemetaan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan seluruh SDM yang ada melalui serangkaian evaluasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk mengelompokkan pegawai berdasarkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Setelah itu, manajemen sekolah menentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan. Berdasarkan pengamatan terhadap dokumen, terlihat manajemen sekolah menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan,

dengan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan SDM di SD Al Muslim.

8. Kebebasan yang Terkendali

Keterlibatan pegawai di SD Al Muslim dalam hal pengambilan keputusan dilaksanakan secara proporsional. Pada tahapan perencanaan kegiatan, pegawai terlibat sepenuhnya. SD Al Muslim memiliki kegiatan Pra Raker yang berisi kegiatan evaluasi kegiatan, serta perencanaan untuk tahun pelajaran berikutnya. Pra Raker dilaksanakan mendekati akhir tahun pelajaran, sekitar bulan Mei setiap tahunnya. Kegiatan diawali dengan evaluasi untuk kemudian menentukan apakah sebuah kegiatan telah dilaksanakan dengan baik serta hasilnya mampu meningkatkan mutu pendidikan SD Al Muslim. Selanjutnya ditentukan rencana kegiatan selanjutnya. Pada seluruh proses ini, pegawai terlibat penuh. Tetapi kendali program tetap ada pada Kepala Sekolah. Pada beberapa keputusan, Kepala Sekolah memiliki kewenangan penuh, tentu dengan berkoordinasi dengan 2 orang wakilnya, secara proporsional.

9. Kesatuan Tujuan

Visi dan Misi Yayasan Al Muslim menjadi arah dan tujuan akhir dari keseluruhan proses pendidikan yang dilaksanakan. Visi dan misi inilah yang kemudian ditanamkan pada setiap pegawai. Baik melalui pemberian materi secara langsung, atau dalam kesempatan pembinaan rutin Kepala Sekolah. SD Al Muslim memandang perlu untuk melakukan kegiatan ini, karena kesamaan tujuan akan mengarahkan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh. Karena setiap pegawai memahami kontribusinya dalam upaya pencapaian tujuan bersama.

Job description yang tersusun hanyalah perwujudan pembagian tugas secara proporsional. Tetapi dalam hal memberikan kontribusi terhadap kemajuan SD Al Muslim atau lebih jauh kepada tercapainya visi dan misi yayasan, seluruh pegawai memiliki kontribusi yang sama besarnya melalui terlaksananya tugas pokok dan fungsi masing-masing.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Pegawai

Bagi SD Al Muslim, setiap pegawai adalah sumber daya yang berharga. Sehingga setiap pegawai memiliki kontribusi yang sama pentingnya untuk kemajuan SD Al Muslim. Keteraturan dan kejelasan mengenai uraian kerja bagi setiap pegawai menjadi arah pencapaian target bersama. SD Al Muslim senantiasa mengevaluasi kinerja setiap warga sekolah berdasarkan kinerja yang ditunjukkan untuk melihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memenuhi setiap Muslim tidak terfokus pada kemampuan kognitif saja,

uraian tugas yang tercantum dan menjadi kewajiban untuk dilaksanakan. Keterlibatan pegawai dalam hal ini adalah dengan diberikannya kesempatan untuk mengevaluasi kinerjanya secara mandiri dan dilakukan diskusi dengan atasan langsung, dalam hal ini adalah Kepala Sekolah, untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai merupakan sumber daya utama yang harus diberdayakan secara maksimal. SD Al Muslim memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang responsif terhadap setiap kemajuan ataupun ide-ide baru yang dapat mempercepat kemajuan SD Al Muslim. Karena itu setiap tahapan rencana pencapaian tujuan, keterlibatan pegawai menjadi syarat utama. Kondisi inilah yang membuat SD Al Muslim selalu dinamis dan siap menghadapi tantangan baru dari dunia pendidikan.

Mutu Pendidikan

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sebuah program terletak pada seberapa baik sumber daya manusia pelaksanaannya. Lebih jauh dari itu, jika melihat perkembangan sebuah bangsa, maka peradaban manusia terletak pada kualitas manusianya. Peradaban yang baik dapat dibentuk melalui kualitas atau mutu pendidikan yang diselenggarakan. Bahkan beberapa negara maju menempatkan pendidikan sebagai prioritas dan kunci dari keberhasilannya.

Penerapan MMT menjadi salah satu upaya untuk memperoleh pendidikan dengan mutu yang baik. Tingkat keberhasilan MMT akan diukur melalui kualitas aspek-aspek mutu pendidikan, yang dalam penelitian ini digunakan sebagai indikator.

Berikut ini adalah hasil penelitian mengenai mutu pendidikan SD Al Muslim yang datanya diperoleh dari pengamatan terhadap dokumen, pengamatan langsung terhadap proses, serta wawancara dengan nara sumber dari penelitian ini.

1. Peserta Didik dan Proses

Peserta didik adalah amanah yang dititipkan orang tua kepada pihak sekolah. SD Al Muslim menempatkan amanah ini pada tingkat yang paling tinggi. Sebuah filosofi yang memberikan inspirasi bagi guru di SD Al Muslim tercantum dalam sebuah tulisan yang sarat dengan makna dan hakikat seorang guru, sebagai sosok yang berperan memberikan warna bagi setiap muridnya. Teladan yang diharapkan mampu memberikan inspirasi bagi siswa untuk memiliki sikap hidup yang baik.

Proses pendidikan yang dijalankan SD Al

tetapi pembentukan sikap (afektif) dan kemampuan mengaplikasikan ilmunya dalam kehidupan sehari-haripun menjadi proses yang terus menerus dilakukan. Untuk mengasah kemampuan kognitif, tentu saja proses belajar mengacu pada kurikulum yang digunakan. Sementara untuk pembentukan sikap dan melatih ketrampilan siswa, selain mengacu kepada target kurikulum, disusun juga kegiatan kesiswaan lain, seperti keputrian dan keputraan, pembentukan sikap disiplin (disiplin diri, ibadah, dan lingkungan), pelatihan keterampilan melalui kegiatan pramuka, serta kegiatan ekstra kurikuler lainnya. Tetapi yang menjadi "alat utama", adalah muatan khas Yayasan Al Muslim yaitu *leadership* dan *green education* yang sarat dengan muatan moral. Melalui 2 (dua) muatan khas inilah SD Al Muslim memberikan pemahaman mengenai diri siswa dan kepeduliannya terhadap lingkungan serta membentuk akhlak dan moral siswa agar memiliki sikap hidup yang lebih baik.

2. Guru

SD Al Muslim memiliki program pembinaan guru yang dasarnya adalah hasil evaluasi yang dilakukan oleh Manajemen SD Al Muslim. Evaluasi tersebut meliputi tes kemampuan mengajar atau *performance teaching test*, dan penilaian terhadap kinerja dan kepribadian guru. Hasil evaluasi ini dipergunakan sebagai gambaran/peta kemampuan guru SD yang kemudian dianalisa kebutuhan pembinaan yang tepat untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan guru secara keseluruhan. Berdasarkan pengamatan terhadap dokumen selama 3 tahun terakhir, SD Al Muslim memiliki peta kompetensi guru yang lengkap dan dapat memberikan gambaran mengenai kompetensi guru di SD Al Muslim. Secara umum, kompetensi profesional guru SD Al Muslim berada dalam kategori baik, dengan kondisi setiap guru mampu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan 8 kompetensi standar yang harus dimiliki oleh guru.

Penggunaan media pembelajaran untuk memberikan gambaran konkrit mengenai materi, baik yang disiapkan sekolah atau yang dibuat sesuai kebutuhan oleh guru sendiri, merupakan hal yang biasa dilakukan. Sekolah memberikan kemudahan bagi guru untuk menggunakan dan menciptakan media sendiri. Hal ini memacu guru untuk senantiasa menciptakan proses belajar yang berkualitas.

3. Kurikulum

SD Al Muslim menggunakan kurikulum DIKNAS yang diperkaya dengan kurikulum Yayasan Al Muslim, ditambah muatan-muatan khas Yayasan Al Muslim, seperti *Leadership*, Islam Terpadu,

Teknologi Informasi, Bahasa Inggris, dan *Green Education*. Kurikulum Yayasan Al Muslim adalah kurikulum diknas yang dikembangkan lebih lengkap dan mendalam pada setiap materinya, dan diintegrasikan dengan muatan-muatan khas seperti tersebut diatas. Dari hasil pengamatan terhadap dokumentasi, diperoleh gambaran yang dapat disampaikan sebagai contoh dari kurikulum yang dijalankan oleh SD Al Muslim seperti pada materi mata pelajaran, terdapat muatan-muatan khusus yang harus disampaikan oleh guru. Seluruhnya wajib ditampilkan dan dijadikan sebagai barometer keberhasilan pembelajaran secara keseluruhan. Hal ini sangat terlihat dari data yang disajikan dalam buku raport siswa, yang mencakup penilaian kognitif, afektif dan psikomotor dari seluruh mata pelajaran. Atau terpantau dari proses belajar yang menggunakan alam sebagai sumber belajar, tempat belajar dan media belajar bagi siswa. Siswa tidak hanya diajarkan mengenai target materi, tetapi lebih jauh mengenai implikasinya dalam kehidupan siswa, hubungannya dengan Sang Pencipta, dan rasa syukur terhadap seluruh nikmat yang telah diberikan.

Penyempurnaan terhadap kurikulum terus menerus dilakukan. Pengembangan pun dirancang sedemikian rupa sehingga, dari data yang terpantau, proses pembelajaran yang merupakan kurikulum yang berjalan, pengembangan program *bilingual* direncanakan jauh sebelum pelaksanaannya. Persiapan dilaksanakan tahap demi tahap disertai dengan evaluasi mengenai kesiapan SD Al Muslim menjalankan program tersebut. Langkah-langkah ilmiah seperti inilah yang senantiasa dilaksanakan oleh SD Al Muslim dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi sebuah kegiatan atau program kurikulum.

4. Sarana, prasarana, dan Output Pendidikan

Dari pengamatan terhadap sarana dan prasarana yang tersedia di SD Al Muslim, sangat memungkinkan bahwa SD Al Muslim mampu menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan dengan baik. Gedung sekolah yang representatif, sarana belajar yang lengkap, media belajar yang tersedia bagi seluruh mata pelajaran yang diberikan, serta kesempatan dan kompetensi guru untuk mengembangkan media pembelajaran secara mandiri. Sarana dan prasarana digunakan untuk memaksimalkan dampak atau hasil dari proses belajar yang dilaksanakan, memudahkan siswa menyerap materi pembelajaran, serta memberikan gambaran yang konkrit mengenai materi yang menjadi target. Dengan demikian output pendidikan pun diharapkan dapat

meningkatkan kualitasnya menjadi lebih baik. Dari pantauan terhadap *ledger* nilai serta laporan daya serap siswa, terpantau bahwa 98% siswa mampu menuntaskan target pembelajaran tepat waktu. Sedang 2% lainnya tuntas setelah melalui serangkaian program remedial.

5. Kompetensi Peserta Didik

SD Al Muslim tidak hanya menetapkan kriteria ketuntasan belajar saja, yang lebih mengarah pada kemampuan kognitif semata, tetapi melakukan pembinaan khusus untuk mengembangkan kepribadian siswa melalui serangkaian kegiatan-kegiatan yang terprogram. Kompetensi siswa diarahkan melalui kegiatan ekstrakurikuler serta lomba-lomba yang diikuti oleh sebagian atau seluruh siswa.

PENUTUPAN

Kesimpulan

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait, yaitu siswa, guru, kurikulum, dana, sarana dan prasarana, dan masyarakat. Pendekatan ini bersifat sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi yang mengutamakan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pendekatan ini mengandung sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada sekolah itu sendiri, kepemimpinan, ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara terus menerus berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa dan masyarakat.

Peningkatan mutu pendidikan harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga pendidikan sejak dini secara terpadu dan berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang. Dalam MMT terkandung upaya (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, (b) melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa, (c) memerlukan partisipasi semua pihak.

Dengan kata lain Manajemen Mutu Terpadu menghendaki adanya perbaikan mutu/kualitas

sekolah melalui pemberdayaan sumber-sumber dan potensi sekolah baik berupa fisik, ketenagaan organisasi, dan lingkungan masyarakat sekitar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah terutama lulusan/output dari sekolah itu sendiri.

Saran

Untuk memulai penerapan MMT sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan, beberapa hal perlu diperhatikan seperti berikut;

1. Lakukan pemahaman terhadap MMT secara baik. Pemahaman tidak hanya oleh Kepala Sekolah, tetapi oleh seluruh guru dan karyawan. Oleh karena itu diperlukan pengkajian secara mendalam mengenai MMT, kondisi sekolah dengan acuan Standar Pelayanan Minimal (SNP) serta kesiapan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan pendekatan MMT.
2. Pelaksanaan MMT Pendidikan menuntut kepemimpinan yang baik, untuk memahami bahwa setiap anggota atau warga sekolah sesungguhnya memiliki peran yang aktif dalam menentukan mutu sekolahnya. Setiap warga sekolah menjadi tim yang solid, yang mampu menterjemahkan kebijakan pendidikan ke dalam kegiatan pendidikan yang mengarah pada mutu.
3. Penerapan MMT menuntut sekolah untuk memiliki tujuan, sasaran dan target yang jelas. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah dituntut secara eksplisit menetapkan program dan target peningkatan mutu.
4. Penerapan MMT merupakan keharusan bagi sekolah mengingat semakin ketatnya persaingan antar sekolah dengan jaminan mutu yang ditawarkan. Selain itu, tuntutan yang semakin tinggi dari pelanggan akan sekolah yang menerapkan pendidikan dengan mutu yang baik. Tuntutan pengguna hasil lulusan yang mengharapkan siswa dengan kualitas dan kemampuan yang baik.
5. Penerapan MMT harus didahului oleh analisis terhadap kondisi masa kini sebagai tempat berpijak dan melakukan proyeksi ke depan untuk merumuskan mutu yang akan diwujudkan di masa yang akan datang.
6. Penerapan MMT yang dilaksanakan secara efektif mampu mewujudkan sekolah yang dinamis yaitu sekolah yang selalu melakukan peningkatan kualitas/mutu secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Yusuf, Falah. (2008). *Manajemen peningkatan mutu pendidikan*, (<http://www.google.com>, 2008)
- Departemen Pendidikan Nasional. (2000), *Panduan manajemen sekolah*, Jakarta Departemen Pendidikan Nasional
- Sallis, Edward, (2007) *Total Quality Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD)
- Usman, Husaini. (2008) *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Tidak diterbitkan