

Manajemen Mutu dalam Lembaga Pendidikan

Sri Purnomo¹ & Titik Haryati²

SDN 1 Kedungbacin, Todanan, Blora¹
Pascasarjana Universitas PGRI Semarang²
purnomotaji@gmail.com¹

Abstrak

Institusi pendidikan yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan sebuah manajemen mutu yang baik untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan. Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem nilai yang mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh stakeholder organisasi yang bersangkutan. Untuk mengembangkan sebuah kultur mutu, diperlukan waktu. Kerja keras dan waktu adalah dua hal penting yang harus diperhatikan. Karena jika dua hal itu tidak dapat berjalan dengan baik, maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat. Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.

Kata Kunci: *Manajemen Mutu, Lembaga Pendidikan*

Abstract

Educational institutions that are effective in improving the quality of education require good quality management to face the competitive atmosphere and future orientation. Quality of education is the degree of excellence in managing education effectively and efficiently to produce academic and extracurricular excellence in students who are declared to have passed a level of education or completed a certain learning program. Integrated quality management is a fundamental and comprehensive value system in managing an organization with the aim of improving performance sustainably in the long term by paying special attention to achieving customer satisfaction while still paying adequate attention to meeting the needs of all stakeholders of the organization concerned. To develop a quality culture, it takes time. Hard work and time are two important things to pay attention to. Because if these two things cannot work well, the quality work mechanism will be hampered. Common causes of low quality education can be caused by several sources which include weak curriculum design, inadequate buildings, poor work environment, inappropriate systems and procedures, haphazard work schedules, insufficient resources, and staff development. which is inadequate.

Keywords: *Quality Management, Educational Institutions*

PENDAHULUAN

Dewasa ini berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh banyak pihak untuk menanggapi banyaknya masalah mutu yang dihadapi dalam dunia pendidikan seperti mutu lulusan, mutu pengajaran serta mutu profesionalisme kinerja guru. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa demi kemajuan masyarakat dan bangsa, karena harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya.

Institusi pendidikan yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan sebuah manajemen mutu yang baik untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan. Dalam manajemen mutu, perhatian manajemen tidak dapat terlepas dari keinginan, kebutuhan dan harapan *customer* baik internal maupun eksternal. Karena penilaian baik dan buruknya mutu suatu institusi pendidikan sangat bergantung pada penilaian dari *customer*.

Oleh karena itu, untuk memahami pengelolaan mutu dalam pendidikan agar suatu pendidikan dapat memberikan layanan (*service*) dengan maksimal dan dapat memuaskan harapan pelanggan, dalam makalah ini kami akan membahas tentang manajemen mutu dalam lembaga pendidikan.

PEMBAHASAN

Pengertian Konsep Mutu Pendidikan

Membicarakan tentang pengertian mutu dapat berbeda bagi setiap orang, karena mutu memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya.

Secara leksikal dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Menurut Juran (dalam Nasution, 2005: 15) mutu diartikan sebagai kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Sementara menurut Deming (dalam Nasution, 2005: 16) menyatakan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan mutu pendidikan menurut Permendiknas No 63 tahun 2009 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.

Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu memerlukan pandangan yang komprehensif. Dalam hal ini ada beberapa elemen yang bisa membuat sesuatu dikatakan berkualitas. *Pertama*, mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. *Ketiga*, mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya apa yang dianggap bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada saat yang lain. *Keempat*, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Umiarso dan Gojali, 2011: 123).

Jadi mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Harus diketahui pula apa saja yang termasuk dalam dimensi mutu. Garvin (dalam Nasution, 2005: 17) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu (a) Kinerja atau performa (*performance*); (b) *Features*, ciri-ciri atau keistimewaan dan karakteristik pelengkap; (c) Keandalan (*reability*); (d) Konformitas (*conformance*); (e) Daya tahan (*durability*); (f) Kemampuan pelayanan (*service ability*); (g) Estetika (*aesthetic*); dan (h) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen *input* (alat berinteraksi dengan *raw input*, yakni siswa), serta *raw input* dan lingkungan (Hasan, 1994: 390).

Siapa yang seharusnya memutuskan apakah sebuah sekolah berhasil memberikan sebuah layanan yang memiliki mutu? Pelanggan adalah wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah mutu sebagai 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 diabaikan 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 (Sailis, 2011: 56).

Menurut Sailis (2011: 57) terdapat dua kelompok dalam standar mutu yaitu:

- a. Standar Produk dan Jasa, terdiri dari: (1) Kesesuaian dengan spesifikasi; (2) Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat; (3) Tanpa cacat (*zero effects*); dan (4) Selalu baik sejak awal.
- b. Standar Pelanggan: terdiri dari: (1) Kepuasan pelanggan; (2) Memenuhi kebutuhan pelanggan; dan (3) Menyenangkan pelanggan.

Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Sailis (2011: 73) mengatakan bahwa TQM dalam pendidikan 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 pelanggan, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Menurut Umiarso dan Gojali (2011: 135), TQM adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Sedangkan menurut Sudiyono (2004: 102) manajemen mutu terpadu merupakan aktivitas yang berusaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu sistem nilai yang mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh *stakeholder* organisasi yang bersangkutan. Masalah kualitas dalam TQM menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi.

Karena itu pendekatan manajemen mutu terpadu tidak hanya bersifat parsial, tetapi komprehensif dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan produk yang dihasilkan. masalah kualitas juga tidak lagi dimaknai dan dipandang sebagai masalah teknis, tetapi lebih berorientasi pada terwujudnya kepuasan konsumen atau pelanggan. Manajemen mutu terpadu juga melibatkan faktor fisik dan non-fisik, semisal budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengikut. Keterpaduan faktor-faktor ini akan mengakibatkan kualitas pelayanan menjadi lebih meningkat dan bermakna (Sudiyono, 2004: 103).

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan merupakan upaya untuk mengoptimalkan institusi atau lembaga pendidikan dalam rangka kepuasan pelanggan. Dengan demikian manajemen mutu terpadu dalam pendidikan berkaitan dengan:

- a. Pelanggan, baik internal maupun eksternal.

- b. Kualitas, yang dimaksud adalah kualitas pelayanan baik secara individu maupun kelembagaan terus menerus dilakukan oleh setiap individu dan kelembagaan.
- c. Pengambilan keputusan didasarkan atas keputusan yang bersifat ilmiah.
- d. Adanya komitmen semua komponen dalam organisasi.
- e. Adanya kerjasama tim.
- f. Perbaikan dilakukan secara terus-menerus.
- g. Kebebasan dilakukan secara terkendali.
- h. Adanya kesatuan tujuan.
- i. Keterlibatan personil secara keseluruhan (Sudiyono, 2004: 104).

Menurut Sudiyono (2004: 107) mutu pelayanan pendidikan yang baik adalah, sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau melebihi; dan dapat menyajikan layanan jasa pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya baik peserta didik, dunia usaha maupun masyarakat.

Dalam manajemen mutu terpadu, sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yakni pelayan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah adalah pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Beberapa sumber mutu yang dapat mendukung implementasi TQM secara maksimal dalam pendidikan yaitu: (a) Komitmen pucuk pimpinan (kepala sekolah) terhadap kualitas; (b) Sistem informasi manajemen; (c) Sumber daya manusia yang potensial; (d) Keterlibatan semua fungsi; dan (e) Filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan (Umiarso dan Gojali, 2011: 141).

Manajemen mutu total merupakan suatu metode yang dapat membantu para profesional pendidikan mengatasi lingkungan yang terus berubah. Manajemen total dapat digunakan sebagai alat untuk membentuk ikatan antara sekolah, dunia bisnis, dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan para profesional pendidikan di sekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Manajemen mutu total merupakan aspek utama dari manajemen total. Manajemen mutu total merupakan metodologi yang mempermudah mengelola perubahan, membentuk fokus perubahan, membentuk infrastruktur yang lebih fleksibel, cepat merespon pada tuntutan perubahan masyarakat, serta membantu pendidikan dalam mengatasi hambatan-hambatan biaya dan waktu.

Perubahan terhadap manajemen mutu total dimulai dengan mengadopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat majelis sekolah, administrator, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan masyarakat. kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi dari sekolah, jurusan atau program studi, dan seksi-seksi pendidikan sekolah. Visi manajemen mutu total dipusatkan pada menemukan kebutuhan para penggunaan lulusan (*customer*), persiapan melibatkan masyarakat secara menyeluruh dalam program peningkatan mutu, mengembangkan sistem untuk mengukur nilai tambah dari pendidikan, sistem dukungan yang memungkinkan guru, staf administrasi dalam mengelola

perubahan, dan melakukan penyempurnaan yang berkelanjutan dengan tujuan agar produk sekolah menuju arah yang lebih baik (Sukmadinata, 2006: 12).

Arcaro (2007) membuat model visual dari sekolah yang menerapkan mutu total. Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima pilar, yaitu berfokus pada pengguna, keterlibatan secara total semua anggota, melakukan pengukuran, komitmen pada perubahan, serta penyempurnaan secara terus-menerus. Pilar-pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan pendidikan.

Menurut Umiarso dan Gojali, 2011: 138) bagi organisasi pendidikan adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus-menerus.
- b. Kekeliuran dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
- c. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat.
- d. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali, dan tidak berkurang atau hilang tanpa diketahui sebabnya.
- e. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
- f. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan, sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif. Karenanya, kualitas produk dan pelayanan terus meningkat

Kendala dalam Memperkenalkan TQM

TQM adalah sebuah kerja keras. Untuk mengembangkan sebuah kultur mutu, diperlukan waktu. Kerja keras dan waktu adalah dua hal penting yang harus diperhatikan. Karena jika dua hal itu tidak dapat berjalan dengan baik, maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat. TQM membutuhkan mental juara yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam pendidikan, peningkatan mutu merupakan proses yang membutuhkan kewaspadaan dan kehati-hatian. Karena di saat para pesaing terus berkembang adalah tanda-tanda kegagalan (Sailis, 2011: 89).

Kekhawatiran manajer (kepala sekolah) dalam mengadopsi metode dan pendekatan yang baru merupakan kendala utamanya. Dalam TQM manajer harus mempercayai stafnya untuk bersama-sama mengusung visi institusi mereka ke depan. Beberapa mereka terkadang enggan berbagi visi dengan para bawahan sebab mereka khawatir akan kehilangan status dan hal tersebut dianggap menurunkan derajat (Sailis, 2011: 91).

Para manajer bukan satu-satunya pihak yang bisa menghalangi pengembangan mutu. Beberapa staf yang terlalu khawatir salah terhadap konsekuensi pemberdayaan juga bisa menghalangi mutu. Mereka kadangkala

cenderung suka terhadap hal-hal yang bersifat statis. Mereka perlu mendapat brainstorming pentingnya dan kegunaan perubahan. Untuk alasan ini, TQM tidak boleh menjadi sekedar jargon dan iklan. Karena, hal sedemikian bisa menyebabkan hilangnya semangat, menciptakan skeptisisme, sinisme serta ketidakpercayaan terhadap perubahan. Banyak kendala TQM yang melibatkan elemen kekhawatiran dan ketidakpastian. Ketakutan terhadap hal yang belum diketahui atau ketakutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, mempercayai orang lain, dan melakukan kesalahan, merupakan mekanisme resistensi yang sangat kuat. Staf tidak akan bisa memberikan kemampuan terbaik mereka kecuali jika mereka merasa bahwa mereka dipercaya dan pandangan mereka didengar. Deming berpendapat bahwa 'menghilangkan takut atau khawatir' dalam upaya melakukan revolusi mutu adalah hal yang amat esensial (Sailis, 2011: 92).

Penyebab Kegagalan Mutu Pendidikan

Menurut Deming (dalam Sailis, 2011: 103) jika manajer betul-betul memperhatikan mutu secara serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab kegagalan mutu. Karena, untuk menyelesaikan masalah dengan baik diperlukan pemahaman terhadap penyebab-penyebabnya. Dan analisa terhadap kegagalan mutu merupakan salah satu hasil terpenting dari penelitian Deming. Dia membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk, 'umum' dan 'khusus'. Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Sementara sebab-sebab lain yang ia sebut sebagai sebab-sebab khusus melahirkan variasi-variasi di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal.

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Jika kesalahan dan kegagalan tersebut diidentifikasi sebagai akibat dari masalah sistem, kebijakan, atau sumber daya, maka hal tersebut adalah sebuah kegagalan 'sebab umum'. Implikasi manajemennya adalah sebab-sebab tersebut harus dihilangkan dan sistem serta prosedurnya harus disusun, ditetapkan dan dikembangkan kembali. Hal ini mungkin memerlukan perubahan kebijakan atau pelatihan-pelatihan baru. Untuk menentukan akar dan penyebaran sebuah masalah, diperlukan sebuah upaya untuk mencari data-data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur. Dan kesalahan yang seringkali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut sebagai subyek aksi-aksi manajerial (Sailis, 2011: 104).

Di sisi lain, sebab-sebab khusus kegagalan, seringkali diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki skill, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan

keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

Jika sebuah masalah disebabkan oleh sebab-sebab khusus, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem. Merubah sistem merupakan hal yang tidak tepat dan bisa mengakibatkan terjadinya kegagalan yang lebih fatal. Sumber kegagalan membutuhkan identifikasi dan penyelesaian. Menangani sebab-sebab khusus juga merupakan tanggung jawab manajemen. Memang staf lain sangat mungkin bisa menangani dan menyelesaikan masalah tersebut, namun terkadang mereka tidak memiliki otoritas yang cukup.

Implikasi perbedaan antara sebab-sebab umum dan khusus sangat penting bagi manajer. Apakah kegagalan mutu disebabkan oleh sebab-sebab khusus, atau sebab-sebab umum? Tidak ada gunanya memberikan pelatihan motivasi kepada para karyawan, jika memang masalah yang dihadapi tidak bisa diselesaikan oleh sekedar motivasi. Terlalu sering masalah dan kesalahan yang dilimpahkan sebagai kesalahan individu, di saat penyebab sejati kesalahan tersebut adalah kesalahan kebijakan dan sistem. Masalah yang ditimbulkan oleh sistem hanya bisa diatasi oleh mereka yang bisa mendesain ulang sebuah sistem. Sebagian besar masalah sedemikian disebabkan oleh manajemen yang lemah atau tidak mencukupi.

Mengetahui sebab kegagalan mutu dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang manajer. Sudah terlalu sering solusi atau orang yang tidak tepat ditugaskan untuk memecahkan masalah. Juga sudah terlalu sering individu dipersalahkan dengan kesalahan yang bukan kesalahan mereka. Dalam kasus-kasus demikian, mereka menjadi frustrasi ketika usaha mereka gagal. Dibutuhkan usaha untuk melahirkan wawasan yang cerdas dalam mengatasi kegagalan mutu. Deming menyatakan bahwa dalam sebagian besar kasus, ketika terjadi suatu kesalahan, staf bukan pihak yang serta-merta harus disalahkan. Namun kenyataannya, seringkali para guru menjadi kambing-hitam atas kegagalan yang terjadi dalam sistem pendidikan. Dalam TQM disebutkan bahwa pengembangan mutu yang berhasil membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. TQM juga menegaskan bahwa komitmen bukan sekedar mendorong usaha orang lain. Dalam istilah praktisnya, komitmen adalah kesadaran manajemen bahwa mereka adalah pihak yang bertanggung jawab untuk menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara fektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan kestrakulikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidiakn atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

- b. TQM dalam pendidikan 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 pelanggan, saat ini dan untuk masa yang akan datang.
- c. Kekhawatiran manajer (kepala sekolah) dalam mengadopsi metode dan pendekatan yang baru, ketakutan terhadap hal yang belum diketahui atau ketakutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, mempercayai orang lain, dan melakukan kesalahan merupakan kendala dalam memperkenalkan TQM.
- d. Sebab-sebab kegagalan mutu pendidikan yaitu kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, pengembangan staf yang tidak memadai, kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, dan kegagalan komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, S Joremo. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Riene Cipta.
- Depdiknas. (2009). *Permendiknas Nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Hasan, Nur. (1994). *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21; Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta: Sindo.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sailis, Edward. (2011). *Total Quality Management in Education* (penerjemah: Ahmad Ali Riyadi). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sudiyono. (2004). *Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih dkk. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. Bandung: Refika Aditama.
- Umiarso dan Imam Gojali. (2011). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.