**BAB XIV**

**MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN**

1. **Pengertian**

Setiap manusia mengharapkan yang terbaik atau bermutu tinggi. Oleh karena itu, mutu adalah urusan semua orang. Mutu mula-mula diterapkan di dunia bisnis dan berhasil. Pelajaran yang dapat dipetik dari dunia bisnis dalam dapat dilihat dalam meningkatkan mutu seperti: IBM, yang menyatakan mutu adalah kepuasan pelanggan. Ford Motor Co., menyatakan, “mutu adala memuaskan pelanggan sepuas-puasnya. Dengar dan jawab pelangganmu dan ikuti semua saran konstruktif dengan serius.”

Mutu adalah sesuatu yang memenuhi atau melampaui standar. Pendidikan disebut bermutu jika sudah mencapai atau melampaui standar pendidikan. Mutu dapat bersifat absolut dan relatif. Mutu absolut adalah mutu yang sudah tidak dapat ditingkatkan lagi. Misalnya nilai hasil belajar sudah mencapai 100 atau A. Mutu relatif adalah mutu masih dapat ditingkatkan lagi. Misalnya, hasil belajar masih di bawah di bawah nilai atau belum A.

Sejarah perkembangan mutu adalah sebagai berikut.

Sebelum 1900: Mutu sebagai bagian integral dari tukang

1900-1920 : *Quality Control* (QC) untuk mandor

1921-1940 : Inspeksi bebsis QC

1941-1960 : *Statistics Package Control* (SPC)

1961-1980 : *Quality Assurance* (QA)/*Total Quality Control* (TQC)

1981-2000 : TQM, dan budaya peningkatan terus-menerus

2001-sekarang: *Wide Quality Management* (WQM).

Bab ini membahas TQM PendidikanatauManajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP). *Total Quality Management* meliputi tiga hal: filosofi, tujuan, dan alat. **Filosofi TQM** adalah perbaikan terus-menerus seperti yang dikembangkan oleh Masaaki Imai dikenal sebagai penemuKaizen. Kai artinya perbaikan. Zen artinya terus-menerus. Kaizen artinya perbaikan terus-menerus. **Tujuan TQM** adalah untuk memuaskan pelanggan. Pelanggan utama yang dipuaskan adalah siswa bukan atasan sehingga organisasi MMTP pada pendidikan digambarkan sebagai organisasi terbalik sebagai berikut.

.

**Gambar XIV.1 Organisasi Terbalik MMTP**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan adalah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus, fokus pada kepuasan pelanggan.** Pelanggan utama adalah siswa yang secara langsung menerima jasa. Pelanggan kedua: orang tua. Pelanggan ketiga: pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Pelanggan internal adalah seluruh warga sekolah. Pelanggan eksternal adalah orang tua, masyarakat, dan instansi pemerntah. **Alat TQM** adalah: (1) sumbang saran (*brainstorming*), (2) *Focus Group Discussion* (FGD)*;* (3) *Fish bone* atau diagram Ishikawa; (4) analisis medan kekuatan; (5) diagram Pareto; (6) patok duga (*bench marking*). Keenam alat TQM tersebut dijelaskan pada subbab J bab ini.

1. **Tujuan dan Manfaat**

Tujuan mutu adalah: (1) terpuaskannya pelanggan sekolah terutama siswa; (2) terwujudnya persaingan yang sehat; (3) tingginya akuntabilitas sekolah; (4) terwujudnya sikap profesional; (5) terwujudnya sekolah favorit. Manfaat mutu adalah: (1) memenuhi tuntutan moral; (2) meningkatkan sikap profesional; (3) memenangkan persaingan; (4) meningkatkan akuntabilitas; (5) memperbaiki citra sekolah.

1. **Hierarki Konsep**

Hierarki konsep mutu digambarkan sebagai berikut.

WQM

(2000)

Manajemen

Mutu Terpadu

(TQM) & TQC

(1980)

Jaminan

Mutu (QA)

(1950)

Peningkatan

Terus-menerus

Kontrol

Mutu (QC)

(1900)

Pencegahan

Inspeksi

(1900-an)

Deteksi

Mencari kesalahan

**Gambar XIV.2 Posisi TQM dalam Konsep Hierarki Mutu**

Inspeksi adalah peningkatan mutu dengan cara mencari kesalahan yang diproduk. *Quality Control* adalah mendeteksi kesalahan produk yang dibuang dengan cara mengontrol produk dengan standar. *Quality Assurance* adalah mencegah kesalahan produk dengan menjamin mutu produk mulai sebelum, selama, sampai selesai diproduk. *Quality Assurance*  pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

*Total Quality Management* dan TQC adalah budaya peningkatan mutu terus-menerus dengan fokus memuaskan pelanggan. Langkah QA dengan siklus: (1) standar baru, (2) melaksanakan standar baru, (3) memantau pelaksanaan standar baru, (4) mengevaluasi diri, (5) mengaudit internal, (6) merumuskan koreksi, (7) meningkatkan mutu terus-menerus, dan (8) standar baru.

1. **Sumbangan Pendekar (*Gurus*) Mutu**
2. **Deming**

Deming (1986) menekankan pentingnya kepuasan pelanggan. Dia percaya bahwa kepuasan pelanggan diciptakan melalui kombinasi menanggapi kebutuhan pelanggan, meningkatkan mutu produk secara terus-menerus, dan melaksanakan sistem operasi dan pelayanan. Deming memberikan cara mengelola mutu dengan 14 poin yang sangat terkenal yaitu: (1) Menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan jasa: (2) Mengadopsi filosofi baru dimana cacat tidak bisa diterima; (3) Berhenti tergantung pada inspeksi massal; (4) Berhenti melaksanakan bisnis atas dasar harga saja; (5) Tetap dan terus-menerus memperbaiki sistem produksi dan jasa; (6) Melembagakan metode pelatihan kerja modern; (7) Melembagakan kepemimpinan; (8) Menghilangkan rintangan antar departemen; (9) Hilangkan ketakutan; (10) Hilangkan/kurangi tujuan-tujuan jumlah pada pekerja; (11) Hilangkan manajemen berdasarkan sasaran; (12) Hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja paruh waktu; (13) Melembagakan program pendidikan dan pelatihan yang cermat; (14) Menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi seperti dalam poin-poin di atas.

Deming menyatakan bahwa 80% kegagalan produksi bukan disebabkan pekerja tetapi disebabkan oleh manajernya. 20% oleh faktor lainnya. Oleh sebab itu, jika ingin meningkatkan mutu, maka tingkatkan dulu nutu manajernya.

Fungsi manajemen menurut Deming adalah *Plan, Do, Chck, Action* (PDCA) sebagai tawaran Deming yang pertama untuk mengelola *Quality Improvement* (QI) secara berkelanjutan. Deming bersama Shewhart mengembangkan PDCA untuk meningkatkan mutu yang disebut *Satistical Process Control* (SPC). Selanjutnya, Deming, Shewhart, dan berasosiasi dengan Mayo dan kawannya mengembangkan SPC menjadi TQM.

1. **Juran**

Juran mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Ia membantu Jepang untuk mempraktekkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu “management process” yang terpadu. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogi Juran yaitu:

(1) *Quality planning*, suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.

(2) QC, suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.

(3) QI, suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Juran diakui paling cerdas sebagai teoritis manajemen. Definisi mutu menurut Juran ialah kesesuaian dengna tujuan (*fitness for purpose*). Tujuan di sini adalah tujuan pelanggan. **Juran berpendapat 80% mutu disebabkan oleh manajemennya dan 20% oleh faktor lainnya.** Dia mengidentifikasi tiga langkah untuk meningkatkan mutu: Menyusun rencana peningkatan mutu tahunan; (2) Mengadakan diklat mutu; (3) Mutu diarahkan oleh kepemimpinan.

Menurut Juran (1995),mutu didefinisikan sebagai M-Kecil dan M-Besar.

M-Kecil adalah mutu dalam arti sempit, berkenaan dengan kinerja bagian organisasi, dan tidak dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-Besar adalah mutu dalam arti luas, berkenaan dengan seluruh kegiatan organisasi yang dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan

Juran menyatakan bahwa mutu adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), hal ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh Juran mengemukakan lima dimensi kualitas yaitu: (1) Rancangan sebagai spesifikasi produk; (2) Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk actual; (3) Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek dapat dipercayanya ketersediaan *stock* serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; (4) Keamanan (*safety*) yaitu produk tidak membahayakan konsumen; (5) kegunaan praktis (*field use*) yaitu dapat dignakan dengan mudah, cepat, dan hemat oleh pengguna. Juran membagi empat komponen pendekatan sistem untuk program peningkatan mutu: (1) Mengidentifikasi tujuan & kebijakan mutu; (2) Melakukan rencana untuk mewujudkan mutu; (3) Menyiapkan sumber daya utk menjilai program; (4) Menjamin pemberian motivasi yang tepat. Juran memberikan 10 langkah untuk peningkatan mutu: (1) Menciptakan kesadaran pentingnya & peluang peningkatan mutu; (2) Mengatur tujuan2 yang dapat diwujudkan untuk peningkatan mutu; (3) Membentuk organisasi untuk menjamin proses peningkatan mutu; (4) Melaksanakan diklat mutu yang baik; (5) Mengadopsi pendekatan proyek untuk pemecahan masalah; (6) Mengidentifikasi dan mencatat kemajuan; (7) Mengakui dan mendukung sukses; (8) Melakukan komunikasi efektif; (9) Melaksanakan perubahan yang telah dicatata atau direncanakan; (10) Melaksanakan siklus peningkatan tahunan dalam keseluruhan proses.

Deming, Juran, ahli mutu Amerika berkunjung ke Jepang. Jepang mempraktikkan ide Deming, Juran, ahli mutu Amerika yang terkenal dengan singkatan TQC (*Total Quality Control*). Berkat TQC, Jepang menguasai pasar mobil dan elektronik dunia pada tahun 1970 sampai 1980-an.

1. **Crosby**

[Crosby](file:///F:\MP%202015\Teknik%20Mutu.ppt) adalah penulis peningkatan mutu yang berpengaruh di Amerika dan Eropa. Dia berfokus pada manajer senior dengan alasan peningkatan mutu dan keuntungan tergantung pada manajer senior yang telah banyak pengalaman. Mutu menurut Crosby adalah kesesuaian terhadap persyaratan atau keunggulan yang dipublikasikannya, seperti jam tahan air, sepatu yang awet, atau dokter yang ahli. Pendekatannya adalah *top-down*. Manajemen mutu menurut Crosby mengandung: (1) definisi, (2) sistem, (3) standar, dan (4) ukuran. Definisi: mutu adalah terpenuhi kepuasan pelanggan. Sistem: bersifat pencegahan. Standar: tidak boleh ada kesalahan atau kesalahan nol (***zero defect***). Ukuran: harga. Crosby memberikan 14 langkah dalam mengelola mutu: (1) Menciptakan komitmen yang tinggi terhadap program mutu; (2) Atur tim mutu untuk melaksanakan program; (3) Sosialisasikan prosedur pengukuran mutu; (4) Tetapkan dan terpakan prinsip mutu biaya; (5) Bentuk lembaga penjamin mutu; (6) Sosialisasikan prosedur pemeriksaan aksi; (7) Rencanakan pelaksanaan tanpa kesalahan; (8) Laksanakan pelatihan dan pengawasan; (9) Umumkan hari tanpa kesalahan dalam melakukan proses; (10) Atur tujuan-tujuan yang menghasilkan tindakan; (11) Atur sistem komunikasi manajemen pekerja; (12) Beri penghargaan kepada mereka yang berpartisipasi aktif; (13) Atur Lembaga Penjaminan Mutu untuk menjamin mutu keberlanjutan; (14) Lakukan segala sesuatu yang terbaik.

1. **Peters**

Peters menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peranan sentral dalam proses meningkatkan mutu. Pemimpin harus memfasilitasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai visi melalui sebuah tim kerja besar yang kompak. Peter terkenal dengan gaya kepemimpinannya yang disebut *Managing By Walking About* (MBWA) yang artinya mengelola sambil berjalan-jalan. Menurut Peters, manajemen yang baik, ada atau tidak ada pemimpin, pekerjaan tetap berjalan dengan lancar.

.Peters tidak konsisten dengan pendapatnya sendiri yang menyatakan kepemimpinan harus dipisahkan dengan manajemen (Sallis, 2008: 46) karena dalam MBWA ternyata manajemen merupakan bagian dari kepemimpinan. Peters bersama Austin meyakini bahwa gaya kepemimpinan MBWA berhubungan langsung dengan bawahan dan pelanggan dan dapat mewujudkan ide yag kreatif dan inovatif. Peters dan Austin menyebut MBWA sebagai teknologi yang mampu menciptakan pemimpin yang efektif. Dalam praktiknya, MBWA mendukung mewujudkan karakteristik pemimpin yang efektif yaitu: (1) mendengarkan pendapat bawahan dan menunjukkan kepedulian kepada bawahan; (2) mengajarkan dan menularkan nilai; (3) memfasilitasi secara langsung dan memberikan nasihat. Peters menyampaikan 12 atribut untuk meningkatkan mutu yaitu: (1) manajemen harus memiliki obsesi untuk meningkatkan mutu; (2) menerapkan sistem personal; (3) melakukan pengukuran mutu; (4) memberi bonus kepada bawahan yang berhasil meningkatkan mutu, notonya, “Mutu adalah bonus”; (5) mengadakan pelatihan mutu untuk setiap orang; (6) membentuk tim yang multifungsi; (7) memiliki moto, “Kecil itu indah” artinya biar kecil atau sedikit yang penting bermutu tinggi; (8) melakukan kreasi tanpa akhir; (9) membentuk organisasi datar, dengan anggota organisasi yang tekun meningkatkan mutu; (10) melibatkan semua orang dalam meningkatkan mutu dengan moto, “Mutu adalah urusan semua orang”; (11) memiliki asumsi jika mutu meningkat, biaya produksi akan turun; (12) meningkatkan mutu tanpa akhir.

1. **Ishikawa**

Ishikawa terkenal dengan bukunya yang berjudul, “*What is Total Quality Control*?” Dia mendapat Deming Prize berkat tuliasannya. Dia adalah perintis aliran QC. Menurut Ishikawa ada lima faktor yang menyebabkan rendahnya mutu yaitu: (1) orang, (2) bahan, (3) cara, (4) alat, dan (5) lingkungan. Selanjutnya kelima faktor tersebut digambarkan dalam bentuk tulang ikan sehingga disebut *fish bone diagram* atau diagram Ishikawa atau diagram sebab akibat. Langkah-langkah membuat adalah sebagai berikut: (1) buat gambar tulang ikan dengan lima cabang utama; (2) isikan masing-masing cabang dengan orang, bahan, cara, alat, dan lingkungan; (3) buat ranting cabang baru untuk setiap cabang orang, bahan, cara, alat, dan lingkungan; isikan setiap setiap ranting sebagai penyebab rendahnya mutu; (4) buat ranting baru, dan isikan, (5) kerjakan sampai ditemukan ranting baru terkecil; (6) rantng terkecil itulah yang perlu diatasi untuk menyelesaikan masalah mutu. Gambar *fish bone* diagram adalah sebagai berikut.

Bahan Orang

Masalah

Cara Alat Lingkungan

**Gambar XIV. 3 *Fish Bone Diagram***

1. **Standar Mutu**

Sesuatu disebut bermutu jika memenuhi standar. Contoh standar mutu untuk beberapa negara adalah sebagai berikut.

Inggris: *Citizen Charter, Business Excellence Model, Investor in People*

*Standard*

USA: *The Malcolm Baldridge Award*

Jepang: *Deming Prize*

Eropa: *The European Quality Award*

Internasional: seri ISO 9000 dan TQM

Indonesia: 8 Standar Pendidikan Nasional

11 Standar Pendidikan Nasional

1. **Kerangka Paradigma Manajer Pendidikan dalam Menerapkan MMTP**

Kerangka paradigma manajer pendidikan dalam menerapkan MMTP mula mengenal dan memahami MMTP. Dengan berjalannya waktu, manajer MP tumbuh dan berkembang dan sampai pada puncaknya yaitu matang dalam menerapkan MMTP. Karena di dunia ini tidak ada yang abadi, maka setelah matang dapat terjadi kemunduran atau mengadakan pembaharuan terus-menerus. Uraian tersebut dapat diuraikan seperti gambar berikut.



**Gambar XIV.4 Kerangka Paradigma Manajer Pendidikan dalam Menerapkan MMTP**

1. **Perbedaan Organisasi Mutu dengan Organisasi Biasa**

Perbedaan organisasi mutu dengan organisasi biasa seperti tabel berikut.

**Tabel XIV. 1 Perbedaan Organisasi Mutu dan Organisasi Biasa**

|  |  |
| --- | --- |
| **Organisasi Mutu** | **Organisasi Biasa** |
| Fokus pada pelanggan eksternal | Fokus pada pelanggan internal |
| Fokus pada pencegahan masalah | Fokus pada diteksi masalah |
| Imvestasi pada manusia | Tidak sistematis pada pendekatan pengembangan staf |
| Memiliki srategi mutu | Tidak memiliki strategi mutu |
| Memperlakukan keluhan sebagai peluang belajar | Memperlakukan keluhan sebagai gangguan |
| Memiliki karakteristik mutu untuk organisasi | Tidak memiliki karakteristik mutu untuk organisasi |
| Memiliki kebijakan dan rencana mutu | Tidak memiliki kebijakan dan rencana mutu |
| Pemimpin senior memimpin mutu | Peranan manajemen sebagai satu-satunya pengawas mutu |
| Proses peningkatan mutu melibatkan semua anggota | Proses peningkatan mutu hanya melibatkan satu tim saja |
| Fasilitator mutu mengarahkan proses peningkatan mutu | Tidak ada fasilitator |
| Manusia dipandang sebagai kreativitas mutu | Hanya tim manajemen sebagai kreativitas mutu |
| Peran dan tanggung jawab jelas | Peran dan tanggung jawab tidak jelas |
| Memiliki evaluasi strategi yang jelas | Tidak memiliki evaluasi strategi yang jelas |
| Memandang mutu sebagai kepuasan pelanggan | Memandang mutu sebagai mengurangi biaya |
| Rencana jangka panjang | Rencana jangka pendek |
| Mutu sebagai bagian budaya | Mutu sebagai kesulitan berinisiatif |
| Pengembangan mutu sebagai tuntutan internal | Pengembangan mutu sebagai tuntutan eksternal |
| Memiliki perbedaan cara mencapai visi (misis) | Tidak memeiliki perbedaan cara mencapai visi |

(Sallis, 2008: 61)

1. **Kepemimpinan MMTP**

Tujuh atribut yang dibutuhkan pemimpin pendidikan yaitu: (1) visi dan simbul; (2) MBWA; (3) *for the kid;* (4) otonomi, pengalaman, menerima kegagalan; (5) menciptakan suasana kekeluargaan; (6) memiliki perasaan menyeluruh, ritma, kebanggaan, intensitas, dan antusias (Sallis, 2009)..

Pemimpin harus memberdayakan guru dengan cara: (1) Melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam kegiatan penyelesaian masalah; (2) Bertanya kepada guru bagaimana mereka berpikir tentang sesuatu dan cara bekerja; (3) Memahami bahwa peningkatan mutu tidak cocok dengan *top down management;* (4) Melaksanakan PKB; (5) Melaksanakan komunikasi sistematis dan terus menerus dengan warga sekolah; (6) Meningkatkan keterampilan mengatasi konflik, menyelesaiakan masalah, negosiasi, dan toleransi; (7) Membantu tanpa memberi seluruh jawaban; (8) Menyiapkan pendidikan dengan konsep mutu; (9) Menjadi teladan bagi warganya; (10) Belajar menjadi pendamping bukan sebagai bos; (11) Memberikan otonomi dan mengijinkan bebas berpendapat yang bertanggung jawab; (12) Melibatkan guru menyeimbangkan mutu internal dengan eksternal (Sallis, 2008).

1. **Kerja Tim**

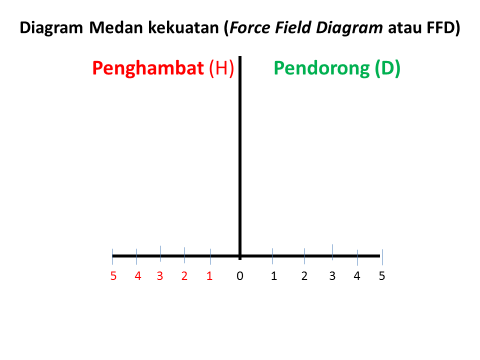
Pelaksanaan TQM yang efektif dan efisien membutuhkan kerja tim (*teamwork*) yang kompak. Kekompakkan tim tergantung perkembangan tim. Perkembangan tim terjadi dengan tahap sebagai berikut: (1) *forming,* (2) *storming,* (3) *norming*, (4) *performing,* (5) *transforming;* (6) *adjourning.*  Penjelasannya lihat Bab VI subbab I Pengembangan Organisasi.

Tim kerja yang efektif bercirikan: (1) peranan yang jelas; (2) tujuan dan sasaran yang jelas; (3) fasilitas kerja yang lengkap dan mutakhir; (4) tanggung jawab dan otonomi; (5) rencana yang jelas; (6) aturan yang jelas; (7) menggunakan alat dengan tepat; (8) pengembangan perilaku tim yang mendukung (Sallis, 2008).

1. **Alat**

Alat yang digunakan dalam melaksanakan TQM adalah: (1) sumbang saran, (2) FGD*;* (3) *Fish bone*; (4) analisis medan kekuatan; (5) diagram Pareto; (6) patok duga. Langkah-langkah sumbang saran adalah Ketua rapat: (1) mengumumkan tentang sejumlah masalah mutu; (2) mengumumkan satu masalah mutu yang prioritas; (3) mengumumkan “aturan main” yaitu: semua saran yang masuk tidak boleh dikomentari; (4) meminta pendapat peserta tentang cara menyelesaikan masalah baik lisan maupun tertulis; (5) meminta notulen menuliskan saran lisan dan tertulis yang masuk di *white board*; (6) bersama peserta mengelompokkan saran-saran yang relatif sama maknanya; (7) bersama-sama peserta memilih tiga alternatif cara menyelesaikan masalah mutu; (8) peserta memilih satu yang terbaik dari tiga alternatif penyelesaian masalah mutu.

Pelaksanaan PGD dilakukan sebagai berikut: (1) Ketua FGD menyampaikan masalah prioritas; (2) Peserta mendiskusikan penyelesaian masalah; (3) Peserta menyampaikan hasil diskusinya ke pemimpin rapat. Cara menggunakan *fish bone* sebagai berikut: (1) peserta mengisi cabang tulang ikan seperti gambar di atas sampai didapat cabang terkecil; (2) peserta menyepakati bahwa cabang terkecil itulah sebagai akar masalah yang harus diatasi. Cara melalukan analisis medan kekuatan adalah sebagai berikut: (1) peserta mengisi faktor penghambat (H) dan pendorong (D) lengkap dengan kekuatannya dengan skala 1 sampai 5 pada gambar berikut; (2) peserta menjumlahkan skala penghambat H dan D; (3) cara meningkatkan mutu yaitu: pertama jika ingin H tetap, maka salah satu D harus ditambah skalanya; atau kedua, jika ingin D tetap, maka salah satu H harus dikurangi skalanya. Diagram Pareto seperti Gambar XIV. 6. Cara melaksanakan peningkata mutu dengan diagram Pareto: (1) buat histogram masalah yang muncul; (2) pilih masalah terkecil untuk diselesaikan.



**Gambar XIV.5 Diagram Medan Kekuatan**

Dana kurang

Dana kurang

Fasiltas kurang

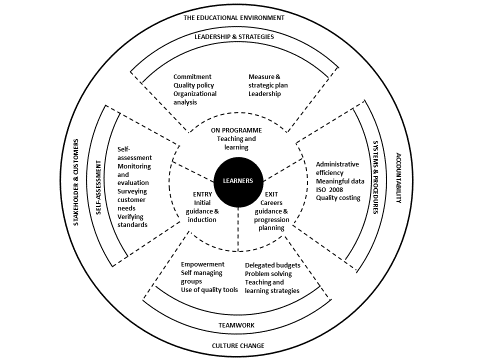
Siswa malas

Guru malas

**Gambar XIV.6. Diagram Pareto**

1. **Kerangka Mutu**

Strategi untuk meningkatkan mutu dengan menerapkan gambar kerangka mutu sebagai berikut.

****

**Gambar XIV. 7. Kerangka Mutu (Sallis, 2008: 139)**

1. **Hasil Penelitian**

Penelitian Bank Dunia 2012 menyimpulkan bahwa mutu guru Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara Asean. Pada tahun 2014, mutu pendidikan Indonesia berada diurutan ke-40 dari 40 negara. Hasil penelitian *Political and Economic Risk Consultant* (PERC) menyimpulkan bahwa mutu pendidikan Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara Asean. Hasil penelitian TIMSS menyimpulkan bahwa kemampuan matematika siswa Indonesia berada pada urutan ke-38 dari 42 negara, kemampuan sain berada pada urutan ke-40 dari 42 negara di bawah Palestina yang konflik terus-menerus dengan Israel. Survai Federasi Serikat Guru Indonesia tahun 2012 menemukan 62 persen guru SD tidak pernah dilatih. Guru yang pernah dilatihpun hanya untuk kepentingan proyek.

1. **Praktik**

Sembilan praktik penting untuk meningkatkan mutu hasil belajar yaitu: (1) harapan yang tinggi untuk semua siswa; (2) hubungan pribadi antara siswa dengan warga sekoah dan orang tua; (3) keterlibatan dan motivasi siswa yang lebih tinggi; (4) meningkatkan keterkaitan kurkulum dengan ekstrakurikulum; (5) mempraktikkan mengajar efektif di seluruh kelas; (6) menggunakan data umpan balik siswa secara efektif; (7) memenuhi kebutuhan siswa dan mencegah gangguan siswa sejak awal; (8) membina hubungan kuat dan posistif dengan orang tua siswa; (9) melibatkan masyarakat secara efektif (Levin, 2012: 92).

1. **Kasus**

Hampir semua proyek pendidikan misalnya diklat, bimtek, studi lanjut, dan lain-lain dilaksanakan untuk mencapai target proyek tanpa memperhatikan pentingnya mutu. Birokrasi oleh politik yang massif telah menyebabkan terbentuknya budaya kekuasaan. Budaya ini bercirikan dominannya pola pikir dan orientasi para birokrat pada jabatan dan otoritas, minta dilayani, afiliasi kepada kekuasaan politik serta tidak adanya kepekaan terhadap kebutuhan dan layanan kepada siswa dan mahasiswa. Berikan solusinya!

1. **Ringkasan**

Mutu adalah sesuatu yang memenuhi atau melampaui standar. Pendidikan disebut bermutu jika sudah mencapai atau melampaui standar pendidikan. Mutu dapat bersifat absolut dan relatif. *Total Quality Management* (TQM) meliputi: filosofi, dan alat. Filosofi TQM adalah perbaikan terus- Pelanggan utama yang dipuaskan adalah siswa bukan atasan. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP) adalah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus, fokus pada kepuasan pelanggan.Pelanggan utama adalah siswa. Tujuan mutu adalah: (1) terpuaskannya pelanggan sekolah terutama siswa; (2) terwujudnya persaingan yang sehat; (3) tingginya akuntabilitas sekolah; (4) terwujudnya sikap profesional; (5) terwujudnya sekolah favorit. Manfaat mutu adalah: (1) memenuhi tuntutan moral; (2) meningkatkan sikap profesional; (3) memenangkan persaingan; (4) meningkatkan akuntabilitas; (5) memperbaiki citra sekolah.

Inspeksi adalah peningkatan mutu dengan cara mencari kesalahan. *Quality Control* adalah mendeteksi kesalahan. *Assurance* adalah mencegah kesalahan produk dengan menjamin mutu produk mulai sebelum, selama, sampai selesai diproduk. *Quality Assurance* pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. *Total Quality Management* dan TQC adalah budaya peningkatan mutu terus-menerus dengan fokus memuaskan pelanggan. Sumbangan pendekar (*Gurus*) mutu ialah: Deming, Juran, Crosby, Peters, Ishikawa. Alat yang digunakan dalam melaksanakan TQM adalah: (1) sumbang saran (*brainstorming*), (2) *Focus Group Discussion* (FGD*;* (3) *Fish bone* atau diagram Ishikawa; (4) analisis medan kekuatan; (5) diagram Pareto; (6) patok duga (*bench marking*).

1. **Refleksi**

Bangsa kita cenderung suka meremehkan mutu, misalnya sekolah asal lulus atau lulus dengan menghalalkan segala cara. Misalnya nyontek, beli ijazah, dan sebagainya. Hampir semua proyek yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan cenderung justru meremehkan mutu. Misalnya, 100 guru yang di S1-kan, 100 pula yang lulus tepat waktu, 300 dosen yang di S2-kan, 300 pula yang lulus tepat waktu. Mengapa?

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM BUKU BERJUDUL**

**Manajemen Pendidikan. Pengarang: Husaini Usman. Yogyakarta: Proyek Penulisan Buku/Bahan Ajar Universitas Negeri Yogyakarta (2015)**