

PENGEMBANGAN MUTU SEKOLAH

Dwi Deswary

Abstract

Study on the school quality improvement prescribes that the school quality can be improved through quality socialization in a number of phases. Each school can do a number of activities such as creates good working conditions; formulates vision, mission, and institutional objectives of the school; does SWOT analysis; chooses problem solving alternatives; develops plans and programs to improve the quality; conducts evaluation on the program implementation; and sets objectives of quality improvement. To avoid inefficiency, a set of quality improvement tools needs to apply.

Kata Kunci: mutu sekolah, otonomi pengelolaan pendidikan, kriteria produk pendidikan

PENDAHULUAN

Pemimpin masa depan di bidang pendidikan harus mampu membangun visi yang jelas dan memahami nilai-nilai organisasi yang mereka pimpin. Mereka harus mampu berkomunikasi, memberi motivasi secara efektif, melihat dan membaca kondisi perubahan yang terus terjadi, menggali, dan mengembangkan setiap titik kecil talenta serta kreativitas yang dimiliki lembaganya.

Upaya peningkatan kualitas (mutu) di bidang pendidikan merupakan tuntutan yang tidak lagi dapat disikapi secara santai atau bahkan "masa bodoh". Upaya ini menuntut partisipasi yang komprehensif, terkoordinasi secara jelas, bersinergi antarbeberapa komponen terkait dalam sistem pendidikan, dan komitmen yang dapat dipertanggungjawabkan serta dipertanggunggugatkan.

Implementasi kebijakan otonomi di bidang pendidikan semakin mempertajam bagaimana kualitas pendidikan harus mulai dibangun di atas kemampuan sekolah di dalam memberdayakan berbagai sumber daya yang telah tersedia atau dapat disediakan. Ini berarti para pengelola sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki tugas yang cukup berat untuk mampu bekerja secara profesional tidak hanya mengembangkan pembelajaran di kelas, tetapi juga menata secara sinergi berbagai sumber daya yang ada di lingkungan internal dan eksternal sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin bersama-sama dengan sumber daya manusia lainnya di sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengubah paradigma berpikir dan berbuat dengan tanpa menunggu

petunjuk atasan. Sikap berani melakukan inovasi yang diawali dari *mainstream* (cara berpikir) yang kemudian ditindaklanjuti dengan implementasinya merupakan budaya kerja yang harus dimunculkan pada setiap individu. Kebijakan yang ada hanya merupakan *framework*, namun penjabarannya adalah tugas para pengelola pendidikan khususnya pada *level* sekolah.

Kedudukan Propinsi DKI Jakarta sebagai Ibu Kota Negara Republik Indonesia dan sebagai daerah otonom, lebih ditantang untuk dapat menjawab tuntutan kemajuan Iptek dan Imtaq melalui penyiapan SDM yang terdidik. Program-program pembangunan pendidikan yang terdapat di dalam Propenas dan draf Propeda merupakan target yang harus mampu untuk direalisasikan meskipun dilakukan secara bertahap dan dengan skala prioritas.

Era globalisasi, AFTA, dan mutu pendidikan yang masih rendah juga merupakan beberapa alasan yang memperkuat pelaksanaan otonomi di sekolah-sekolah yang ada di wilayah Propinsi DKI Jakarta. Berbagai peluang, keunggulan, kelemahan, dan hambatan yang terdapat di lingkungan internal dan eksternal sekolah harus mampu dianalisis untuk menghasilkan berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan. Untuk itu, kepala sekolah bersama pelanggan internal dan eksternal sekolah dituntut memiliki kemampuan dan kemauan untuk "berubah". Tanpa perubahan yang melekat dalam budaya kerja, pembaharuan tidak mungkin dapat diwujudkan. Ini berarti implementasi otonomi di bidang pendidikan tidak akan mencapai sasaran yang diharapkan.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan peran strategis di dalam mengoptimalkan tujuan-tujuan yang ada di sekolah. Kepala sekolah

adalah kunci bagi terselenggaranya iklim organisasi yang kondusif dengan dinamika perubahan yang dilakukan secara terus-menerus dalam era globalisasi dan pasar bebas (AFTA). Setiap usaha yang dilakukan baik berwawasan jangka panjang maupun jangka pendek (tahunan) memerlukan suatu budaya hidup-kerja berkualitas. Budaya ini perlu dibangun oleh semua sumber daya yang ada di sekolah dengan berlandaskan pondasi yang kuat, didasarkan atas pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan (pengendalian). Ketiga fungsi ini merupakan jalinan sistem yang saling terkait dan satu fungsi tidak akan berarti tanpa fungsi-fungsi yang lainnya

Dari penjelasan yang telah diuraikan, tampak bahwa membangun atau bahkan mengembangkan mutu sekolah perlu disikapi secara kritis dengan kepemimpinan yang penuh *energy, energize, edge*, dan *execution*. Dengan memiliki kepemimpinan yang penuh *energy, energize, edge*, dan *execution*, sekolah akan dapat merealisasikan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan serta pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat diwujudkan secara optimal.

PEMBAHASAN

Urgensi Mutu/Kualitas Sekolah

Secara umum, kualitas dapat didefinisikan sebagai suatu strategi yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kepuasan pelanggan secara internal dan eksternal. Definisi ini senada dengan pendapat Ishikawa, yang menjelaskan bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Setiap kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.

Crosby dalam tulisan Suardi (2001), berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu yang tahan lama atau dokter yang ahli. Pendekatan yang digunakan Crosby merupakan proses *top-down*. Edwards Deming berpendapat bahwa mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus seperti penerapan *Kaizen* di Toyota dan gugus kendali mutu pada Telkom. Deming menerapkan pendekatan *bottom-up*. Sedangkan, Juran berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian dengan penggunaan, seperti sepatu yang dirancang untuk olahraga atau sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta. Pendekatan yang digunakan

Juran adalah orientasi pada pemecahan harapan pelanggan.

ISO 9000:2000 yang mengatur definisi dan kosakata mendefinisikan mutu sebagai "derajat/tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan". Maksud dari derajat/tingkat, berarti selalu ada peningkatan setiap saat. Sedangkan, karakteristik terdiri dari karakteristik fisik, perilaku, dan karakteristik sensori.

Karakteristik mutu dapat dibedakan atas produk barang dan jasa. Barang bersifat fisik, sedangkan jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Dengan demikian, jasa hanya dapat dikonsumsi, tetapi tidak dapat dimiliki. Efektivitas individu yang menyampaikan jasa merupakan unsur yang penting dan kunci keberhasilan jasa ada pada proses perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan SDM. Di dalam *Kaizen*, mutu tidak saja dihubungkan dengan produk dan jasa, tetapi juga cara kerja orang, cara menjalankan mesin, cara sistem serta prosedur dilaksanakan, termasuk semua aspek perilaku manusia.

Dengan demikian, urgensi mutu dalam bidang pendidikan akan dihubungkan dengan bagaimana pengelolaan/manajemen mutu itu diimplementasikan melalui tahapan-tahapan yang jelas dan *accountable*.

Manajemen atau pengelolaan mutu merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen mutu, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu.

Secara umum, perencanaan mutu merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi, alternatif pemecahannya, dan melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Pengendalian mutu merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan, peningkatan mutu dapat diartikan rangkaian upaya meningkatkan kinerja mutu ke tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya "terobosan". Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen mutu secara efisien dan efektif tersebut diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan.

Berbagai program yang telah diarahkan pada bagaimana mewujudkan mutu/kualitas pendidikan yang diharapkan, selama ini diduga pengelolaannya kurang memberikan dampak positif, cenderung kaku, dan angka partisipasi yang masih tetap rendah. Dalam kaitan seperti ini, muncullah pemikiran ke arah pengelolaan mutu yang lebih memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas agar efisiensi dan efektifitas pendidikan tetap dapat dikendalikan. Saat ini, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan salah satu upaya untuk mencapai keunggulan sekolah. MPMBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa MPMBS merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi MPMBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Otonomi dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja SDM yang terlibat, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan sekolah. Dalam *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* yang direkomendasikan oleh Bank Dunia bahwa pemberian otonomi yang lebih besar ini berimplikasi kepada pemilihan kepala sekolah yang memiliki keterampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mengelola sekolah bernuansa otonomi tersebut. Secara ekstrim, terdapat tiga kemampuan dasar yang harus dimiliki pemimpin (penyelenggara) lembaga pendidikan, yaitu:

1. kemampuan manajerial dalam kaitannya dengan *chief officer (CO)*
2. *sense of business* (kemampuan mencari sumber dana yang menjamin operasional pendidikan)
3. *sense of educated* (posisi sebagai pendidik).

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan melalui

penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

MPMBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Pada sistem MPMBS, sekolah dituntut untuk mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber daya, baik kepada masyarakat, maupun pemerintah. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MPMBS yang memiliki efektivitas tinggi serta memberikan keuntungan dalam:

1. kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa dampak langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru;
2. memanfaatkan sumber daya lokal;
3. efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik; dan
4. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa MPMBS merupakan salah satu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan memberikan kemandirian sekolah, serta pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah dan *stakeholder* (masyarakat). Tujuan MPMBS diarahkan pada upaya meningkatkan mutu sekolah melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, dan meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah untuk membangun mutu yang lebih baik.

Faktor-faktor Mutu Sekolah

Faktor-faktor mutu sekolah tidak dapat terlepas dari berbagai komponen yang terlibat di dalam sistem penyelenggaraan pendidikan. Secara umum, faktor-faktor mutu sekolah akan berkaitan dengan bagaimana *input*, proses dan *output* dalam bidang pendidikan direncanakan, dikendalikan dan ditingkatkan.

Seperti telah dijelaskan, karakteristik mutu produk akan berhubungan dengan produk barang dan

jasa. Dalam bidang pendidikan, mutu produk lebih relevan dikaitkan dengan produk jasa.

Kotler (1996) mendefinisikan jasa sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Namun demikian, produksi jasa bisa berhubungan dengan produksi fisik maupun tidak (*kontinum intangibility & tangibility*, Payne, 1993).

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang membedakannya dari barang, yaitu tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi (*intangibility*); jasa umumnya dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan (*inseparability*), jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut dihasilkan (*variability*), dan jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan (*perishability*). Hal ini dapat terlihat bila permintaan berfluktuasi. Akan ada pengangguran bila permintaan sepi, dan pelanggan tidak terlayani saat permintaan memuncak.

Beberapa kriteria karakteristik dalam produk jasa seperti dalam bidang pendidikan yang perlu untuk diperhatikan, yaitu *reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding the customer, assurance*, dan *tangibles* (Len Berry, Parsu dan Valerie, 1980).

- a. *Reliability*: konsistensi dengan kinerja dan ketahanannya, kinerja benar sejak awal; menepati janji dan akurat dalam spesifikasi, sesuai dengan label dan iklan.
- b. *Responsiveness*: tanggap terhadap klaim/protes konsumen; kesiapan personel memberikan layanan pada waktu yang diperlukan, cepat bereaksi atas perubahan lingkungan, misalnya teknologi, peraturan, dan perilaku konsumen.
- c. *Competence*: menguasai keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk memberikan layanan yang diperlukan.
- d. *Access*: kemudahan pendekatan dan akses, waktu tunggu pendek, dan jam operasional yang relatif panjang.
- e. *Courtesy*: sopan santun, respek, perhatian tulus, dan keramahan dari personel/sabar.
- f. *Communication*: pemberitahuan informasi kepada para konsumen dalam bahasa yang dipahami konsumen, mendengarkan suara konsumen, menyesuaikan bahasa kepada

kebutuhan konsumen yang berbeda, menjelaskan perihal jasa yang ditawarkan, dan bagaimana masalah-masalah yang timbul akan diatasi.

- g. *Credibility*: kepercayaan, keandalan, kejujuran reputasi lembaga, dan karakteristik pribadi dari personel.
- h. *Security*: bebas dari bahaya, risiko atau keraguan, keamanan fisik, keamanan finansial, dan kerahasiaan.
- i. *Understanding the customer*: memahami pelanggan, berusaha mengerti kebutuhan pelanggan, dan memberikan perhatian pribadi.
- j. *Assurance*: memiliki sumber daya manusia dan teknologi serta fasilitas untuk memberikan jaminan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- k. *Tangibles*: bukti fisik adanya jasa (*service*), fasilitas fisik, penampilan personel, perangkat (*tools*) untuk menyediakan jasa (*service*), dan pelayanan jasa dengan kemudahan dan efisien bagi pelanggan.

Karakteristik-karakteristik produk jasa dalam bidang pendidikan akan diimplementasikan dalam suatu proses jasa sebagai rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama untuk mentransformasi *input* yang ada menjadi *output* yang diterima oleh pelanggan. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama tersebut merupakan kombinasi dari sebagian atau keseluruhan faktor, yaitu: sumber daya manusia (*manpower*), material, metode, ukuran, dan lingkungan (*environment*)

Dengan demikian, melalui MPMBS sebagai model manajemen yang diterapkan di sekolah, akan terjadi:

1. sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki;
2. belum mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik;
3. pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah;
4. penggunaan sumber daya pendidikan lebih terkontrol;
5. partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat;

6. sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan kepada masyarakat, pemerintah dan orang tua;
7. sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif; dan
8. sekolah dapat secara tepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Tahapan-tahapan Pengembangan Mutu Sekolah

Tahapan-tahapan di dalam pengembangan mutu sekolah tidak terlepas dari bagaimana manajemen mutu sekolah diimplementasikan. Manajemen mutu diawali dengan perencanaan mutu yaitu dengan merumuskan tujuan, mengidentifikasi pelanggan, menentukan kebutuhan, mengembangkan keistimewaan produk/hasil, mengembangkan proses, menciptakan pengendalian proses dan mengubah rencana hasil menjadi kekuatan operasi. Pengendalian mutu terdiri dari langkah-langkah mengevaluasi kinerja mutu aktual, membandingkan kinerja aktual tersebut dengan tujuan mutu, dan mengambil tindakan terhadap penyimpangan. Sedangkan, peningkatan mutu terdiri atas langkah-langkah universal membangun infrastruktur yang diperlukan untuk menjamin upaya peningkatan mutu, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik untuk peningkatan, membentuk sebuah tim untuk mensukseskan proyek, memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang diperlukan oleh tim untuk mendiagnosis kasus, merangsang dirumuskannya tindakan perbaikan, dan melaksanakan pengendalian untuk mempertahankan hasil.

Hal yang paling penting dalam manajemen mutu sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri untuk direncanakan, dikendalikan dan ditingkatkan. Terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MPMB. Komponen-komponen tersebut adalah kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, serta manajemen layanan khusus lembaga pendidikan.

Dengan mengadopsi Trilogi Juran (1995), dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yaitu melakukan perencanaan, pengendalian dan peningkatan mutu, diperlukan beberapa prinsip yang mendasari pencapaian efisiensi dan efektivitasnya, yaitu:

1. efektivitas yang tinggi dalam pembelajaran dengan menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*);
2. kepemimpinan sekolah yang kuat, yaitu memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dengan menerapkan "*Four E's of Leadership*";
3. lingkungan sekolah yang aman dan tertib sehingga pembelajaran menjadi nyaman (*enjoyable*);
4. pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;
5. sekolah memiliki budaya mutu;
6. sekolah memiliki "*teamwork*" yang solid, cerdas dan dinamis;
7. sekolah memiliki kewenangan (kemandirian);
8. partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;
9. sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen;
10. sekolah memiliki kemampuan untuk berubah;
11. sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;
12. sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;
13. komunikasi yang baik; dan
14. sekolah memiliki akuntabilitas.

Secara ringkas, tahapan pengembangan mutu di sekolah-sekolah dapat dijabarkan:

1. melakukan sosialisasi dengan membentuk budaya kerja berkualitas di sekolah masing-masing;
2. mengidentifikasi tantangan nyata sekolah;
3. merumuskan visi, misi, tujuan situasional dan sasaran sekolah;
4. mengidentifikasi fungsi-fungsi untuk mencapai sasaran;
5. melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*);
6. memilih alternatif langkah pemecahan persoalan;
7. menyusun rencana dan program peningkatan mutu;
8. melaksanakan rencana peningkatan mutu;
9. melakukan evaluasi pelaksanaan; dan
10. merumuskan sasaran mutu baru.

Tahapan-tahapan yang telah dikemukakan di atas dilakukan secara berkelanjutan mengingat semua fungsi dalam aktivitas yang dilakukan merupakan tiga proses universal manajemen mutu. Untuk

menghindari defisiensi dalam pencapaian mutu, diperlukan berbagai alat peningkatan mutu yang sesuai dan mampu diaplikasikan. Alat-alat tersebut adalah Sumbang Saran, Diagram Afinitas, Diagram Matriks, Diagram Bidang Kekuatan, Diagram Sebab Akibat, Formulir Penilaian Kriteria, Lembar Periksa, Diagram Pohon, Bagan Pareto, Bagan Arus Berurutan, Bagan Arus Proses, Diagram Tebar, Run Chart, Peta Kendali, dan Histogram.

KESIMPULAN

1. Karakteristik mutu dapat dibedakan atas produk barang dan jasa. Barang bersifat fisik, sedangkan jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Dengan demikian, jasa hanya dapat dikonsumsi, tetapi tidak dapat dimiliki. Efektivitas individu yang menyampaikan jasa merupakan unsur yang penting dan kunci keberhasilan jasa ada pada proses perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan SDM.
2. Manajemen atau pengelolaan mutu merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen mutu, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Perencanaan mutu merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Pengendalian mutu merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan, peningkatan mutu dapat diartikan rangkaian upaya meningkatkan kinerja mutu ke tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya "terobosan".
3. Faktor-faktor mutu sekolah tidak dapat terlepas dari berbagai komponen yang terlibat di dalam sistem penyelenggaraan pendidikan. Secara umum, faktor-faktor mutu sekolah akan berkaitan dengan bagaimana *input*, proses dan *output* dalam bidang pendidikan direncanakan, dikendalikan dan ditingkatkan dengan memperhatikan karakteristik *reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding the customer, assurance*, dan *tangibles*.
4. Tahapan-tahapan di dalam pengembangan mutu sekolah, tidak terlepas dari bagaimana manajemen mutu sekolah diimplementasikan. Hal yang paling

penting dalam manajemen mutu sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri untuk direncanakan, dikendalikan, dan ditingkatkan

5. Tahapan pengembangan mutu di sekolah-sekolah dapat dilakukan dengan sosialisasi mutu dengan membentuk budaya kerja berkualitas di sekolah masing-masing; mengidentifikasi tantangan nyata sekolah; merumuskan visi, misi, tujuan situasional dan sasaran sekolah; mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran; melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*); menentukan alternatif langkah pemecahan persoalan; menyusun rencana dan program peningkatan mutu; melaksanakan rencana peningkatan mutu; melakukan evaluasi pelaksanaan; dan merumuskan sasaran mutu baru.
6. Untuk menghindari defisiensi dalam pencapaian mutu, diperlukan berbagai alat peningkatan mutu yang sesuai dan mampu diaplikasikan. Alat-alat tersebut adalah Sumbang Saran, Diagram Afinitas, Diagram Matriks, Diagram Bidang Kekuatan, Diagram Sebab Akibat, Formulir Penilaian Kriteria, Lembar Periksa, Diagram Pohon, Bagan Pareto, Bagan Arus Berurutan, Bagan Arus Proses, Diagram Tebar, Run Chart, Peta Kendali, dan Histogram.

DAFTAR PUSTAKA

- Carnegie, D. & Association Inc. (1996). *The leader in you: How to win friends, influence people, and succeed in a changing world*. Tuntun Sinaga (Penerjemah). Jakarta & Asia Simon & Schuster Pte.Ltd. dan Mitra Utama.
- Chang, R. Y. (1995). *Sukses melalui kerja sama tim*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Chang, R. Y. (1999). *Alat peningkatan mutu, Jilid I*. Jakarta: PPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Chang, R. Y. (1999). *Alat peningkatan mutu, Jilid II*. Jakarta: PPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, Buku I: Konsep dan pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah lanjutan Tingkat pertama.
- Gerson, R. F. (2002). *Mengukur kepuasan pelanggan, Panduan menciptakan pelayanan bermutu*. Jakarta: PPM.
- Ibrahim, B. (2000). *TQM: Panduan untuk menghadapi persaingan global*. Jakarta: Jambatan.

- Jerome, P. J. (2001). *Pembinaan karyawan melalui umpan balik*. Jakarta: PPM.
- Juran, J. M. (1995). *Merancang mutu: Ancangan baru mewujudkan mutu ke dalam barang dan jasa*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Juran, J. M. (1995). *Kepemimpinan mutu, pedoman peningkatan mutu untuk meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Kramers, J. A. (2002). *The jack welch lexicon of leadership*. N.J. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ladew, D. P. (1998). *How to supervise people: Techniques for getting results through others*. New York, USA: Career Press.
- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Smalley, L. R. (2000). *Orientasi dan pelatihan di tempat kerja*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Suardi, R. (2001). *Sistem manajemen mutu ISO 9000:2000, Penerapannya untuk mencapai TQM*. Jakarta: PPM.
- Tjiptono, F. (2003). *Prinsip-prinsip total quality service*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (1996). *Total quality management*. Yogyakarta: Andi Offset.

KETERANGAN PENULIS

Dr. Dwi Deswary, M.Pd. bertugas sebagai dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta. Selain itu juga menduduki jabatan struktural di Lembaga Penelitian dan mengajar di Program Pasca Sarjana, UNJ serta di beberapa lembaga pendidikan lain.