

---

---

# STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN MUTU DALAM SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL ( Kajian ke Arah Penemuan Model )

---

---

Oleh: Aceng Muhtaram M. – (FIP-UPI)

## Latar Belakang

Pada pengetahuan manajemen kontemporer konsep "mutu" berkembang dengan menekankan pada aspek psikologis manusia baik sebagai pelaku operasi sistem maupun sebagai pengguna hasilnya. Mutu adalah berkenaan dengan keinginan yang kuat (*passion*) dan kebanggaan (*pride*), demikian dinyatakan Tom Peters dan N. Austin (Sallis, 1993). Hasrat untuk senantiasa memperoleh hasil terbaik dalam setiap pekerjaan untuk memberikan layanan yang selalu dapat memuaskan setiap pengguna hasil tersebut kini tengah menjadi spirit dari setiap gerakan manajemen.

Bersamaan dengan itu patutlah untuk disadari bahwa manusia telah dihadapkan kepada tuntutan persyaratan hidup yang ketat dan dengan intensitas yang tinggi. Dalam pada itu pula, memasuki dasawarsa belakangan ini di Indonesia isu mengenai mutu telah menjadi pembicaraan yang senantiasa aktual. Pemikiran dan penerapan berbagai konsep mutakhir atau kontemporer mengenai mutu telah mendapat prioritas hampir di segala bidang, tidak terkecuali bidang kependidikan.

Apalagi kini orientasi pembangunan nasional jangka panjang tahap kedua (PJP II) yang juga ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Ini jelas menunjukkan bahwa masalah penanganan mutu dalam sistem pendidikan memiliki arti yang amat strategis dalam memacu kemajuan pembangunan bangsa. Sebab mutu pendidikan yang ditangani secara betul atau profesional pada dasarnya tertuju bagi keberhasilan pengembangan mutu sumber daya manusia.

Konsep "**Total Quality Management**" atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam dunia industri sudah lebih dahulu berkembang yang penerapannya dalam banyak hal telah

menunjukkan hasil yang menakjubkan. Belakangan ini di kalangan pakar kependidikan pun kemungkinan penerapan konsep tersebut telah banyak mendapat perhatian. Bahkan pengkajiannya telah berkembang hingga ke model dan teknik-tekniknya (Edward Sallis, 1993). Karena itu sengaja menyyorotinya dari wawasan proses penyebaran inovasi atau difusi inovasi adalah sehubungan dengan penerapan konsep manajemen mutu terpadu (MMT) di Indonesia relatif masih baru. Pembahasan untuk dilaksanakan secara menyeluruh di kalangan perguruan tinggi di Indonesia secara khusus baru dilakukan tahun 1993 (Depdikbud, Ditjen Dikti 1994). Atau kita patut memandangnya paling tidak bahwa konsep MMT tersebut masih merupakan hal yang baru untuk diterapkan pada organisasi kependidikan.

Persoalan terkait bagi para penyelenggara dan pelaksana sistem maupun satuan pendidikan ialah apa strategi yang cocok untuk menerapkan konsep MMT di lingkungan masing-masing. Yang pasti penerapannya lingkungan di persekolahan memerlukan dukungan dari semua pihak yang terlibat, mulai dari jajaran di lingkungan penyelenggara sistem (Departemen dan Dinas), para pengawas, kepala sekolah, guru-guru, dan staf sekolah lainnya, bahkan masyarakat sekitar. MMT amatlah penting untuk dipahami, terutama oleh para pelaku sekolah, sehingga pada gilirannya dinamika kehidupan sekolah diharapkan dapat berjalan seiring dengan pengembangan budaya mutu.

Persoalan lebih teknis lagi ialah bagaimana mengembangkan strategi penerapan MMT yang disamping sebagai sesuatu yang baru, juga bisa padu dengan perubahan-perubahan yang tengah dan akan dihadapi dunia persekolahan? Sehubungan dengan pemikiran ke arah pencarian alternatif strategi dengan fokus bahasan pengembangan model dan proses penerapan MMT pada lingkup (konteks) sekolah menjadi suatu yang menantang.

Isu mutu pendidikan nampaknya akan selalu menjadi pembicaraan yang aktual. Apalagi kini orientasi pembangunan nasional jangka panjang tahap kedua (PJP II) juga ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Ini jelas menunjukkan bahwa masalah penanganan mutu dalam sistem pendidikan memiliki arti yang amat strategis. Dalam arti bahwa mutu pendidikan yang ditangani secara betul atau profesional pada dasarnya tertuju bagi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Kemudian mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) di abad globalisasi sekarang ini demikian berjalan dengan cepat, maka dalam pada itu pemikiran dan penerapan berbagai konsep mutakhir atau kontemporer mengenai mutu pun menjadi semakin perlu dan urgen adanya. Apalagi mengingat ihwal mutu pendidikan sudah sejak lama menjadi masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional kita. Bagi para Pengawas dan Kepala Sekoah bahkan mungkin persoalan yang lebih teknis lagi ialah bagaimana mengembangkan strategi penerapan MMT yang padu dengan perubahan yang tengah dihadapi. Misalnya strategi bermisi pengejawantahan kurikulum muatan lokal dan penuntasan wajar dikdas 9 tahun. Berikut ini dikedepankan pokok-pokok pikiran berkenaan dengan bahasan mengenai model dasar strategi penerapan MMT dan proses penerapan MMT pada lingkup (konteks) persekolahan.

## **MODEL DASAR STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU**

### **a. *Mengenal konsep MMT dalam dunia pendidikan***

Untuk dapat mengembangkan strategi penerapan konsep MMT di sekolah terlebih dahulu perlu dikenali apa yang dimaksud dengan MMT dalam dunia pendidikan. Dalam hal ini Edward Sallis (1993) menegaskan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu falsafah perbaikan berkelanjutan yang dapat menyediakan lembaga pendidikan apapun dengan seperangkat alat praktis untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan masa datang para pemakai.

Maka mengingat pendidikan menyangkut belajar orang-orang, maka kepentingan-kepentingan tersebut cocok ditujukan kepada kualitas atau mutu pengalaman belajar. Dalam wawasan belajar yang berlangsung sepanjang hayat tentunya perbaikan tersebut diperlukan tiada mengenal batas akhir. Dalam pada itu MMT tepat untuk diterapkan.

Penting untuk dipahami bahwa MMT juga berkaitan dengan "Jaminan Mutu" atau "**quality assurance**" dalam rangka "kendali Mutu" atau "**quality control**". Jaminan mutu diartikan sebagai suatu cara mendapatkan hasil yang "bebas dari cacat dan salah". Philip Crosby

menyebutnya sebagai "kerusakan nihil" atau "**Zero Defects**". Untuk itu prinsip utama yang dianut adalah "betul pada langkah awal dan betul untuk seterusnya" (**right firts time, every time**). Dengan demikian pada gilirannya akan dapat meningkatkan kepercayaan dari para pelanggan. Memang jenis kepercayaan tersebut tidak dapat dibentuk dalam semalam, dan hanya dapat diraih oleh suatu organisasi melalui usaha jangka panjang dalam jaminan mutu (Ishikawa dan David Lu, 1985).

Berbeda dengan kendali mutu yang umumnya dilakukan oleh para pengawas/penilik yang memiliki pemahaman profesional tentang mutu, maka jaminan mutu membuat tanggung jawab kekuatan kerja atau kelompok-kelompok kerja (teams) yang lebih dari hanya tugas pengawas/penilik saja. Atas dasar pandangan itulah unsur keterpaduan sangat diperlukan. Pada kaitan tersebut MMT menggabungkan jaminan mutu, mempertahankan dan mengembangkannya. Hal tersebut ditempuh secara bertahap dan diraih dari seri upaya-upaya kecil yang bertambah. Itulah inti dari "perbaikan berkelanjutan" atau "**continuous improvement**" yang dalam budaya bangsa Jepang dikenal dengan sebutan "**Kaizen**".

Dengan demikian itu MMT menciptakan suatu budaya mutu yang tujuan setiap anggota staf adalah menggembirakan para pemakai. Karena itu pula MMT memerlukan adanya perubahan sikap dan metode kerja. Setiap anggota staf harus menyadarinya dan untuk itu juga perlu perubahan cara dari lembaga dalam meminiij dan memimpin. Anggota staf sekolah membutuhkan lingkungan yang cocok untuk pekerjaannya. Untuk membuat pekerjaan staf yang bagus dibutuhkan adanya dorongan dan pengakuan atas keberhasilan pencapaian mereka. Untuk itu dituntut kepemimpinan yang dapat menghargai apa yang dicapai dan membimbing menuju keberhasilan yang lebih tinggi.

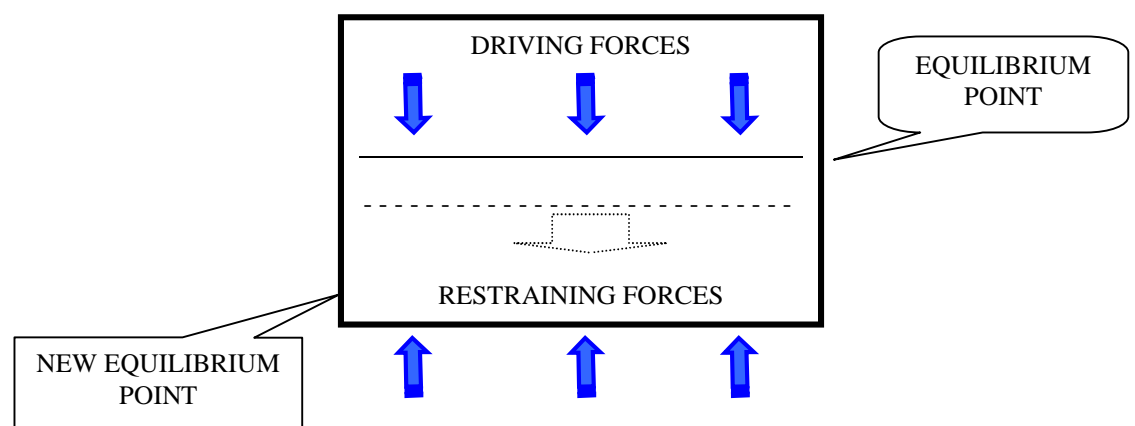
#### **b. Wawasan Penentuan strategi penerapan MMT di Sekolah**

Memperhatikan kembali bahwa MMT menyangkut perubahan budaya atau kebiasaan kerja, dapat ditentukan pula kalau strategi penerapannya pun bertolak dari wawasan strategi suatu perubahan sosial. Karena itu pula dalam hubungan ini layak kiranya jika strategi yang dikembangkan mengacu kepada suatu teori perubahan.

Teori umum yang sering dibicarakan dalam bahasan mengenai perubahan ialah teori "medan-kekuatan" dari Kurt Lewin (Stoner, 1986) atau dikenal **Force-field Theory**. Penjelasan teori Lewin tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut. Bahwa pada satu kondisi tertentu terdapat dua kekuatan (**forces**) yang berlawanan. Pada satu sisi terdapat kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan atau disebut **driving force**. Sedang di sisi lain terdapat kekuatan penolakan yang mempertahankan keberadaan atau status quo yang disebut **restraining force**.

Berdasarkan teori tersebut jika perubahan hendak dijalankan pertama-tama perlu dikenali secara betul kondisi yang dimaksud yang juga adalah merupakan titik kesetimbangan (**equilibrium point**) dari dua kekuatan tersebut. Lalu tentukan titik kesetimbangan baru atau kondisi lain yang diinginkan, sebagai suatu keadaan setelah perubahan dijalankan. Setelah itu lakukan pengkajian terhadap masing-masing kekuatan yang berlawanan tadi atau disebut analisis kekuatan medan (**force field analysis**). Berdasarkan hasil kajian tersebut, yang tentunya setelah dapat dihimpun atau diidentifikasi dengan jelas faktor-faktor pada kedua kekuatan itu, baru tentukanlah "besaran" untuk menambah kekuatan-kekuatan pendorong dan untuk mengurangi kekuatan-kekuatan penolakan. Sehingga dengan demikian dimungkinkan terjadi pergeseran dari titik kesetimbangan semula ke titik kesetimbangan baru yang ditentukan.

Secara sederhana apa yang dimaksudkan tersebut di atas dilukiskan dengan gambar sebagai berikut:



Dalam kasus perubahan yang dimaksudkan ialah budaya mutu di sekolah, maka untuk mengenali bagaimana budaya mutu yang saat ini terjadi atau dianut di lingkungan sekolah memang tidak sesederhana yang dapat dikatakan. Tetapi juga bukan hal yang tidak mungkin dilakukan. Namun persoalan terkait ialah dari sudut pandang mana melihat aspek-aspek mutu yang dimaksud. Sebab dari situlah kiranya budaya mutu itu berkembang.

Tentunya tiap orang baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan sekolah bisa memiliki sudut pandang sendiri yang mungkin berbeda dengan sudut pandang orang lain. Karena itu "keragaman budaya" mutu sangat dimungkinkan, termasuk di lingkungan persekolahan. Itulah tidak sederhananya mengenali bahkan menentukan kondisi yang ada dari budaya mutu di sekolah-sekolah yang dimaksud. Sungguhpun demikian jika bertolak dari kerangka acuan umum dalam memandang berbagai dimensi mutu, maka upaya untuk mengenali budaya mutu yang ada dapat menjadi lebih sederhana.

Achmad Sanusi (1990) memandang dimensi-dimensi mutu pendidikan itu meliputi: mutu hasil belajar, mutu mengajar, dan mutu bahan kajian dan pelajaran. Dan atau dapat pula ditambah dengan mutu fasilitas pendukung mengajar-belajar. Atas dasar itu ke-**terpadu**-an pada konsep MMT pun dapat dikatakan mencakup keseluruhan dimensi tersebut, dalam arti berkenaan dengan apapun dan siapun yang terlibat. Tentunya hal ini sejalan pula dengan maksud manajemen yang menunjuk pada cara siapapun, sebab pada dasarnya dalam kedudukan dan peran apapun juga semuanya adalah manajer atas apa yang menjadi tanggung jawabnya (Sallis, 1993).

Lantas bagaimana penerapannya sebagaimana yang dimaksud tersebut bagi sekolah? Untuk itu dapat dikembangkan suatu model dasar strategi yang merujuk kepada model strategi perubahan budaya. Sesuai dengan itu dalam kaitan strategi merubah suatu budaya atau suatu kebiasaan menurut Lawrance Miller (1984) ada enam perangkat rumusan yang harus dikembangkan. Keenam perangkat rumusan tersebut ialah (1) budaya kita sekarang, (2) siapa dan bagaimana kita diorganisasikan, (3) lingkungan eksternal (hari ini dan kemarin), (4) budaya masa datang kita (5) akan menjadi siapa dan akan bagaimana kita diorganisasikan, dan (6) lingkungan eksternal masa datang.

Merujuk usulan Miller tersebut maka model dasar strategi penerapan MMT pada organisasi sekolah dapat ditetapkan dengan memperhatikan atau mempertimbangkan dua sisi kepentingan, yaitu **misi** yang diemban organisasi sekolah atau yang oleh Kanter (Bagir, 1995) dalam perspektif keunggulan kompetitif dekenalkan sebagai **core competence**; dan **visi** terhadap kebutuhan, keinginan, atau harapan para pelanggan.

Pada sisi pertama dapat ditempatkan dua hal apa yang disarankan A. V. Feigenbaum (1983), yakni pengorganisasian dan pencapaian komitmen terhadap mutu terpadu. Dalam kaitan ini mengacu kepada Edward Deming (Sallis, 1993:48-49) dapat diajukan 14 prinsip sebagai berikut::

01. Miliki tekad yang kuat dan terus menerus untuk memperbaiki mutu produk dan jasa.
02. Gunakan filosofi yang tidak bisa menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi dan cacat pekerjaan.
03. Hentikan pemeriksaan mutu pada akhir proses, ganti dengan adanya proses yang baik sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil yang bermutu.
04. Jangan terkecoh oleh besarnya biaya saja; yang mahal belum tentu baik, yang mudah belum tentu baik, demikian pula sebaliknya.
05. Lakukan terus dan selamanya usaha-usaha perbaikan kualitas dalam setiap kegiatan.
06. Lembagakan pembinaan dalam bentuk *on-the-job training* untuk semua orang (pimpinan, guru, dan staf sekolah lainnya) agar masing-masing dapat selalu meningkatkan kualitas kerjanya.
07. Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
08. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi.
09. Hilangkan segala yang menghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam organisasi sekolah.

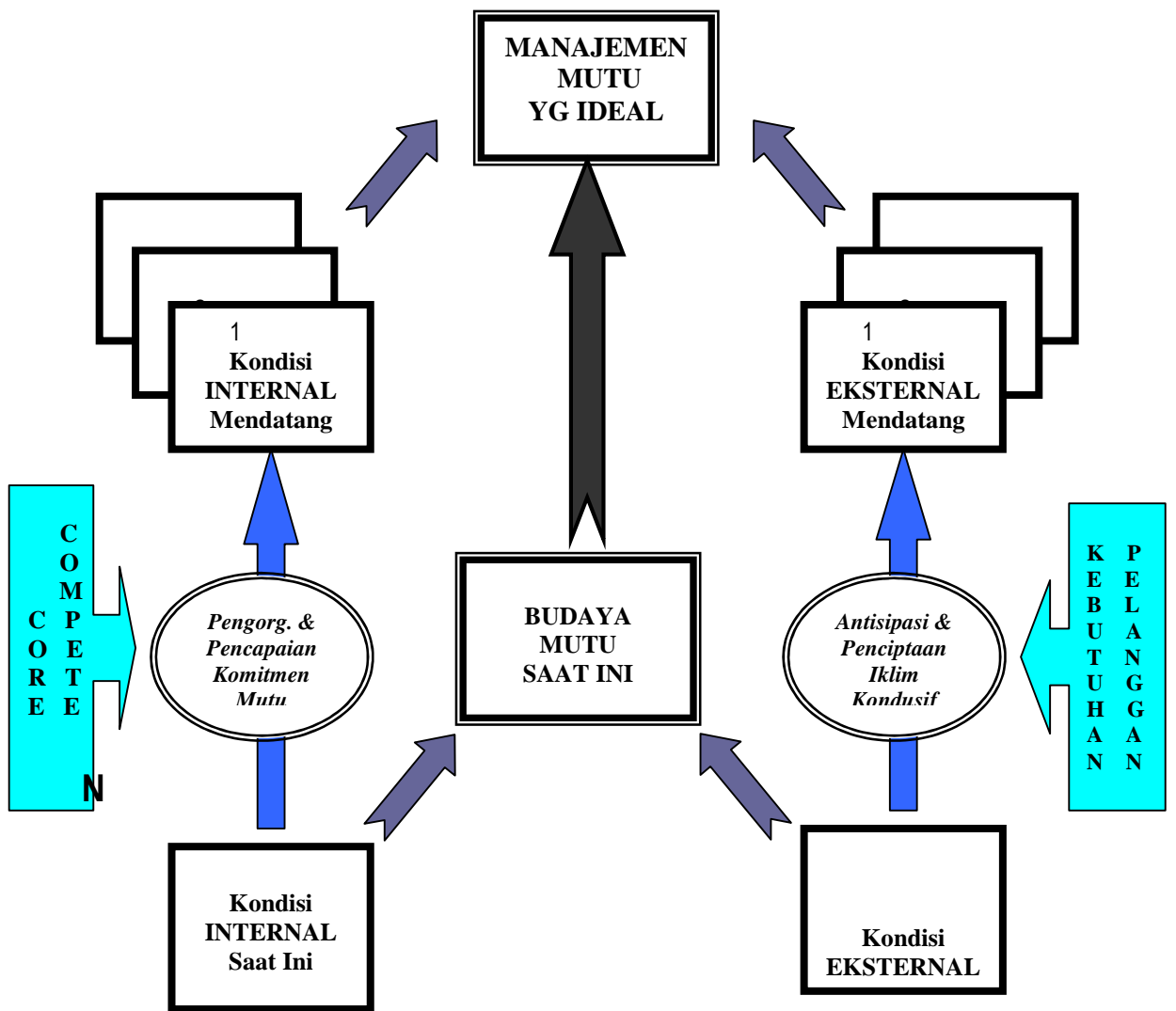
10. Hilangkan slogan dan ajakan bekerja keras kepada para pelaksana; penyebab rendahnya mutu dan produktivitas bukan ada pada pihak pelaksana tetapi pada sistem organisasi.
11. Hilangkan target kerja bagi para pelaksana, dan hilangkan angka-angka tujuan bagi para pimpinan.
12. Singkirkan penghalang yang merebut hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga atas hasil kerjanya.
13. Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri bagi semua orang.
14. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu organisasi sekolah.

Sedangkan pada sisi kedua perlu antisipasi kecenderungan dan penciptaan iklim yang kondusif. Iklim yang memungkinkan kemampuan dan motivasi senantiasa bersamaan terus meningkat dan menjadi-kannya sebagai suatu cita-cita, lebih tingginya lagi sebagai obsesi. Hal tersebut amatlah penting sebab sebagaimana ditegaskan oleh Ralp Barra (1983) bahwa kontribusi seseorang dalam peningkatan mutu dan produktivitas akan tergantung pada kombinasi antara kemampuan dan motivasi.

Kepentingan-kepentingan pada kedua sisi (misi dan visi) tersebut dilakukan secara komplementer untuk tiap tahapan periode waktu perubahan yang ditentukan, sebagai pencapaian titik kesetimbangan baru yang diinginkan.

Model dasar strategi yang demikian itu penulis mengenalkannya dengan sebutan "Model Strategi Susun Bertangga" atau "MS2B". Untuk membantu pemahamannya berikut ini disajikan lukisan gambar model tersebut untuk kepentingan sebagaimana yang dimaksud.





**Model Strategi “Susun Bertangga”  
Bagi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu**

**PROSES PENERAPAN MMT PADA TATANAN (KML)  
KURIKULUM MUATAN LOKAL DAN IMPLEMENTASI WAJAR  
DIKAS 9 TAHUN**

***a. Menyikapi konsep berwawasan inovatif***

Manajemen mutu terpadu, kurikulum muatan lokal (KML), dan wajib belajar pendidikan dasar (wajar dikdas) 9 tahun adalah merupakan gagasan-gagasan inovatif (pembaruan). Pada ketiganya mengandung maksud sebagai upaya yang ditujukan ke arah pemecahan masalah dalam menghadapi berbagai tantangan zaman. Upaya menjalankan suatu gagasan yang lebih bersifat kualitatif dalam arti mengembangkan kemungkinan-kemungkinan yang lebih baik dan cocok tentunya barang menuntut kearifan. Sebab dapat dipastikan bahwa pihak-pihak yang terlibat di samping memiliki persepsi dan kebutuhan sendiri-sendiri juga dapat menyadari adanya kepentingan bersama.

Dalam kaitan ini sangat boleh jadi muncul stres dan konflik pada pihak-pihak yang terlibat tersebut. Dalam hal ini kearifan diperlukan paling tidak dengan memperkecil dan atau bahkan memanfaatkan stres dan konflik yang muncul itu. Lantas apa implikasi bagi upaya penerapan MMT pada kedua gagasan inovatif lainnya itu di sekolah? Dalam kaitan ini perlu dipahami bagaimana anggota sistem sosial di lingkungan sekolah yang bersangkutan dapat menyikapi gagasan-gagasan inovasi tadi.

Sebagai pegangan umum kiranya dapat digunakan kategorisasi anggota sistem sosial menurut Everett Rogers (1983). Dikemukakan bahwa anggota sistem sosial dalam proses penyebaran inovasi (*diffusion*) dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori. Yang dalam hubungannya dengan sistem sosial sekolah kelimanya dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inovator, anggota staf sekolah yang masuk kategori ini berkarakter antara lain suka bertualang; berhasrat besar untuk mencoba gagasan-gagasan baru; menyukai akan hal-hal yang bahaya, kegesitan, tantangan, dan risiko. Mereka sering juga berhubungan dengan orang-orang dari luar lingkungan sekolah atau berjiwa kosmopolitan. Mereka dapat memainkan peranan sebagai "*a getkeeping*" dalam arus gagasan-gagasan baru ke dalam sistem sekolah.

2. Pelopor, anggota staf sekolah kategori ini lebih menyatu dengan lingkungan sosial sekolah setempat. Mereka sering tampil sebagai "*opinion leader*" dan penuh pertimbangan untuk menerapkan gagasan yang baru. Mereka tanggap terhadap kelompoknya, mampu mengajukan saran dan memberikan dorongan di samping senantiasa menguapayakan keberhasilan dengan memanfaatkan ciri-ciri utama suatu gagasan baru.
3. Pengikut dini, anggota staf sekolah kelompok ini suka menerima gagasan baru sebelum kebanyakan orang menerimanya. Sekalipun acap kali berhubungan dengan anggota kelompok lainnya, tapi jarang memegang posisi kepemimpinan. Mereka sering merundingkannya lebih dahulu sebelum menerima sepenuhnya suatu gagasan baru.
4. Pengikut kemudian, anggota staf sekolah kelompok ini baru menerima gagasan baru manakala sudah kebanyakan orang menerimanya. Mereka seringkali ragu terhadap gagasan baru dan karenanya menunggu tekanan kelompok memberikan motivasi. Mereka cenderung menerima suatu yang baru setelah yakin merasa aman dengan penerimaannya itu.
5. Tertinggal, anggota staf sekolah kelompok ini senantiasa menjadi yang terakhir dari kelompoknya dalam menerima gagasan baru. Mereka kebanyakan terasing dari jaringan kerja kelompoknya. Mereka acapkali berhubungan dengan orang-orang yang berpandangan kolot. Sering kali saat mereka mulai menerima suatu gagasan baru, gagasan baru lainnya telah dihadapannya.

Dalam hubungan itu pula bertolak dari konsep mutu yang mengutamakan kepentingan para pemakai maka dalam tatanan KML maupun pelaksanaan wajar dikdas 9 tahun pada lingkup pendidikan dasar kiranya perhatian terhadap pemakai SD pun telah terjadi dengan sendirinya (implisit). Dengan demikian penerapan MMT-nya sendiri hendaknya menjadi lebih ditekankan pada penggalangan dan koordinasi seluruh jajaran terkait dengan memperhatikan karakteristik pada kategori mana mereka berada.

### ***c. Menjalankan Langkah-Langkah Penerapan MMT***

Sesuai dengan tahapan proses putusan suatu inovasi yang dikenalkan Rogers (1983) maka paling tidak ada lima langkah strategis yang harus dilalui dalam penerapan MMT. Langkah-langkah tersebut bertolak dari kondisi awal sistem sekolah dengan visi dan misi yang dimilikinya. Prosesnya tidak terlepas dari informasi yang bersumber dari kondisi awal tersebut dan disebarakan melalui saluran komunikasi pada sistem sekolah.

Adapun kelima langkah dimaksud adalah:

Pertama, memahami ide atau gagasan MMT yang dimaksudkan. Dalam hal ini penyajian konsep perlu dibuat sesederhana mungkin tetapi dengan penuh keyakinan bahwa gagasan tersebut sangat mungkin dijalankan di lingkungan sekolah yang bersangkutan. Di antara cara yang dapat dilakukan ialah menyelenggarakan forum-forum diskusi dengan mendatangkan nara sumber berkompeten yang ditunjang bacaan atau panduan sumber-sumber yang dirancang untuknya. Untuk kasus penerapan pada tatanan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun oleh semua personil terlibat jelas kiranya kalau pemahaman terhadap konsep keduanya merupakan prasyarat yang sudah terlebih dahulu dipenuhi.

Kedua, membangkitkan motif atau dorongan yang dapat menyebabkan jadi berkenan terhadap gagasan MMT yang telah dipahami. Dalam hal ini di samping penegasan akan kepentingan atau keuntungan yang bisa diraih juga kemudahan-kemudahan dari padanya perlu terus menerus ditekankan. Penunjukkan bukti-bukti keberhasilan dan ketersediaan berbagai hal yang diperlukan akan sangat membantu langkah ini.

Ketiga, meyakinkan penentuan penerimaan (adopsi) atas gagasan MMT yang dimaksud. Bisa jadi pada tahapan ini muncul pertimbangan-pertimbangan apakah perlu dicobakan dulu atau tidak. Itu bergantung pada seberapa jauh tingkat berkenan yang dicapai tahap sebelumnya. Keterlibatan semua pihak dalam mengejawantah-kan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun di SD harus meyakini bahwa dalam kedudukannya sebagai pemakai adalah mendapat

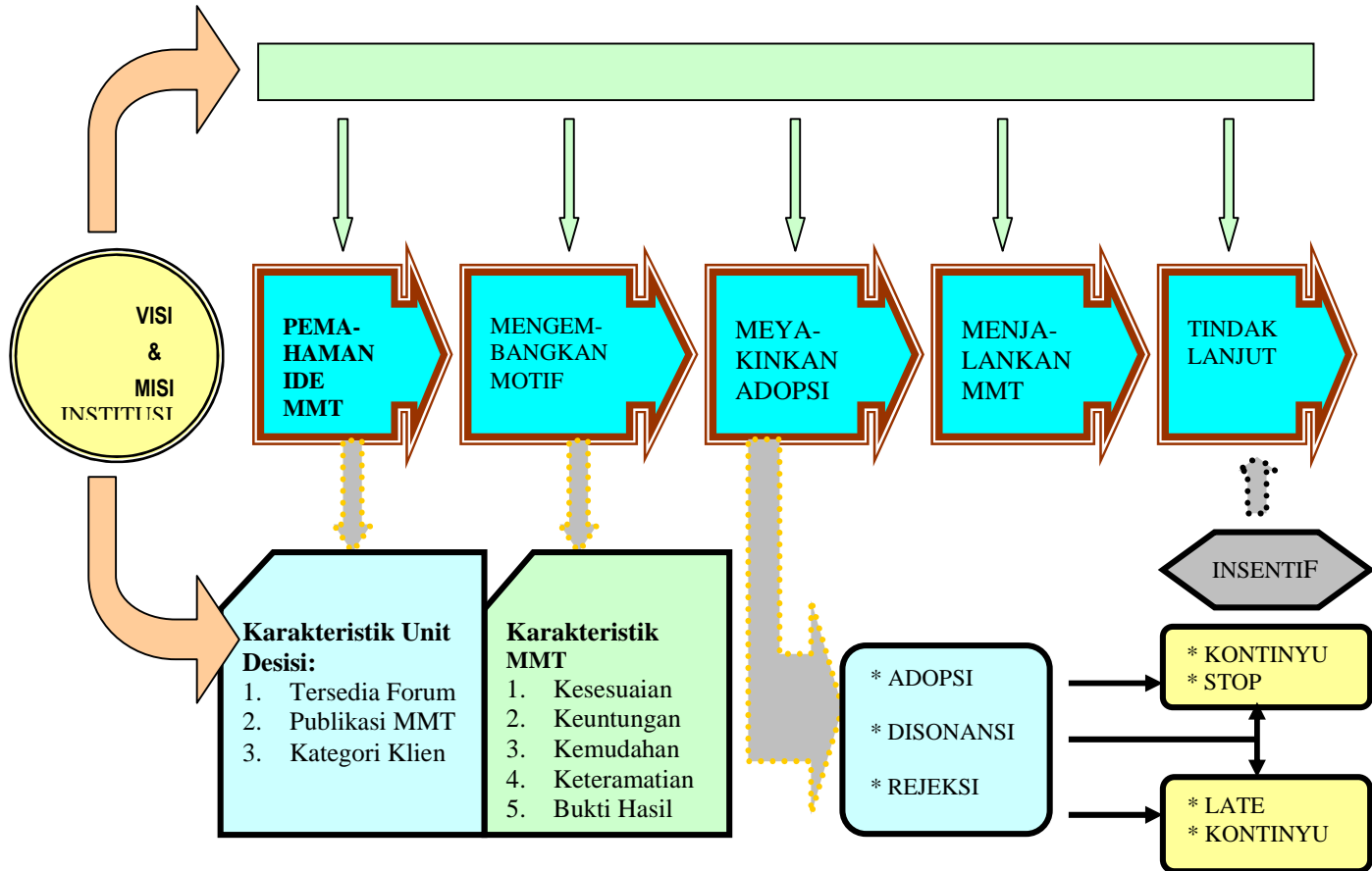
perhatian yang utama. Dan dalam kedudukan sebagai pihak yang menjalankan operasi KML dan Wajar Dikdas 9 tahun masing-masing bertanggung jawab atas mutu baik dalam hal yang berkenaan dengan bidang tugasnya sendiri maupun dengan misi SD itu sendiri.

Keempat, pelaksanaan gagasan yang dimaksud. Dalam hal ini prinsip-prinsip pengorganisasian mutu patut ditegaskan. Berdasar pandangan Feigenbaum (1983) dapat ditegaskan dua prinsip pengorganisasian yang amat mendasar, yaitu bahwa (1) mutu adalah pekerjaan setiap orang dalam penyelenggaraan sekolah dan karena itu pula (2) mutu dapat menjadi bukan pekerjaan siapapun. Implikasi dari prinsip itu maka pimpinan sekolah harus menyadari bahwa tanggung jawab atas mutu dari banyak individu akan dilaksanakan secara efektif jika mereka ditunjang dan dilayani oleh fungsi manajemen yang rapi. Salah satu pekerjaan khususnya adalah mutu pembelajaran, bidang kegiatan pentingnya ialah kendali mutu, dan satu-satunya tanggung jawabnya hanyalah menjamin bahwa hasil pembelajaran yang dicapai adalah benar; yang tentunya dalam hal ini pada kawasan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun.

Kelima, melakukan tindak lanjut. Langkah ini berkaitan dengan adanya kemungkinan apa yang dilaksanakan tidak berjalan terus dan atau yang semula memilih tidak melaksanakan malah kemudian menjadi melaksanakan. Bahkan yang melaksanakan pun mungkin belum sesuai dengan pertimbangan hati nuraninya atau apa yang disebut disonansi inovasi. Karena itu berbagai "insentif" dalam artian penghargaan dan pengakuan amatlah penting guna memelihara keberlanjutan pelaksanaan gagasan MMT pada tatanan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun tersebut.

Sederhananya kelima langkah penerapan tersebut dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

## Proses Inovasi MMT



### KATA PENUTUP

Demikian pokok-pokok pikiran yang dapat penulis ajukan berkenaan dengan pengembangan strategi penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah. Semoga ada manfaatnya. Terima kasih.

### DAFTAR RUJUKAN

Achmad Sanusi: Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan; 1990.

Edward Sallis: Total Quality Management in Education; 1993

Everett Rogers: Diffusion of Innovations; 1983.

Feigenbaum, A.V.: Total Quality Control; 1983.

Haidar Bagir: Era Baru Manajemen Etis, 1995.

James A.F. Stoner: Management of Change and Organizational Development dalam Management; 1982.

Lawrence M. Miller: American Spirit: Visions of a New Corporate Culture; 1984.

Ditjen Dikti: Rumusan Lokakarya Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, 1993.

Ralp Barra: Putting Quality Circles To Work; 1983.

Kaoru Ishikawa dan David J. Lu, What Is Total Quality Control? (The Japanese Way); 1985

Margono Slamet: Pengantar Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi, 1993.

===mrf===