

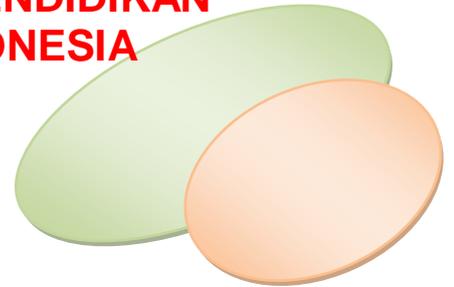
MAKALAH
**“Standar Sistem Mutu dan
Pengembangan Sistem Mutu di
Organisasi Pendidikan”**



Disusun Oleh :

Dedy Achmad Kurniady

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
BANDUNG
2008**



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
A. Rasionalitas	3
B. Rumusan Masalah	4
C. Identifikasi Masalah	4
D. Maksud dan Tujuan	4
E. Kerangka Pikir	5
F. Landasan Teori	6
G. Pembahasan	18
H. Kesimpulan	41
Daftar Pustaka	43

A. Rasionalitas

Keberhasilan program pendidikan Nasional, akan sangat ditunjang dengan berbagai sumber daya yang memiliki daya saing global dalam rangka menghadapi tantangan-tantangan di masa depan sebagai akibat terjadinya globalisasi dari berbagai aspek kehidupan, khususnya dalam dunia Pendidikan.

Menciptakan sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang mempunyai daya saing global, dapat diciptakan dengan melalui suatu proses pendidikan yang memenuhi harapan dan tuntutan para pengguna atau pengelola jasa pendidikan.

Oleh karena itu, dalam suatu proses pendidikan agar hasilnya mampu untuk menciptakan daya saing global, maka para pengelola pendidikan selayaknya harus melakukan penyempurnaan-penyempurnaan di dalam intern organisasinya baik yang berkenaan dengan keadaan sumber daya manusia yang harus selalu dilakukan peningkatan-peningkatan kinerja dan pengetahuannya, program-program pembelajaran, fasilitas (sarana dan prasarana) pembelajaran, dan keuangan yang mampu untuk memfasilitasi persaingan global.

Berdasarkan hal tersebut, setiap pengelola pendidikan perlu memperhatikan dan menempatkan mutu sebagai alat untuk memperoleh manfaat terhadap persaingan global yang dapat memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan.

Dalam hal peningkatan mutu di dalam pendidikan, fokus yang terpenting dan perlu dilaksanakan adalah yang berkenaan dengan "*Content & Delivery*" proses pendidikan tersebut sehingga mempunyai nilai yang bermanfaat bagi setiap pengguna jasa pendidikan umumnya, khususnya bagi lembaga dan individu yang mengikuti proses pendidikan.

B. Rumusan Masalah

Pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia yang cakap dan handal dalam melaksanakan tugas serta fungsinya sebagai pelaksana kegiatan dalam proses pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, focus permasalahan yang akan diungkapkan dalam makalah ini adalah berkenaan dengan “Bagaimana standar system proses kegiatan pendidikan yang bermutu sehingga dapat memberikan manfaat dan meningkatkan daya saing secara global ?”.

C. Identifikasi Masalah

Agar pembahasannya sesuai dengan rumusan permasalahan yang telah diungkapkan tersebut di atas, maka perlu di identifikasikan permasalahannya. Adapun identifikasi masalah yang akan di bahas adalah berkenaan dengan :

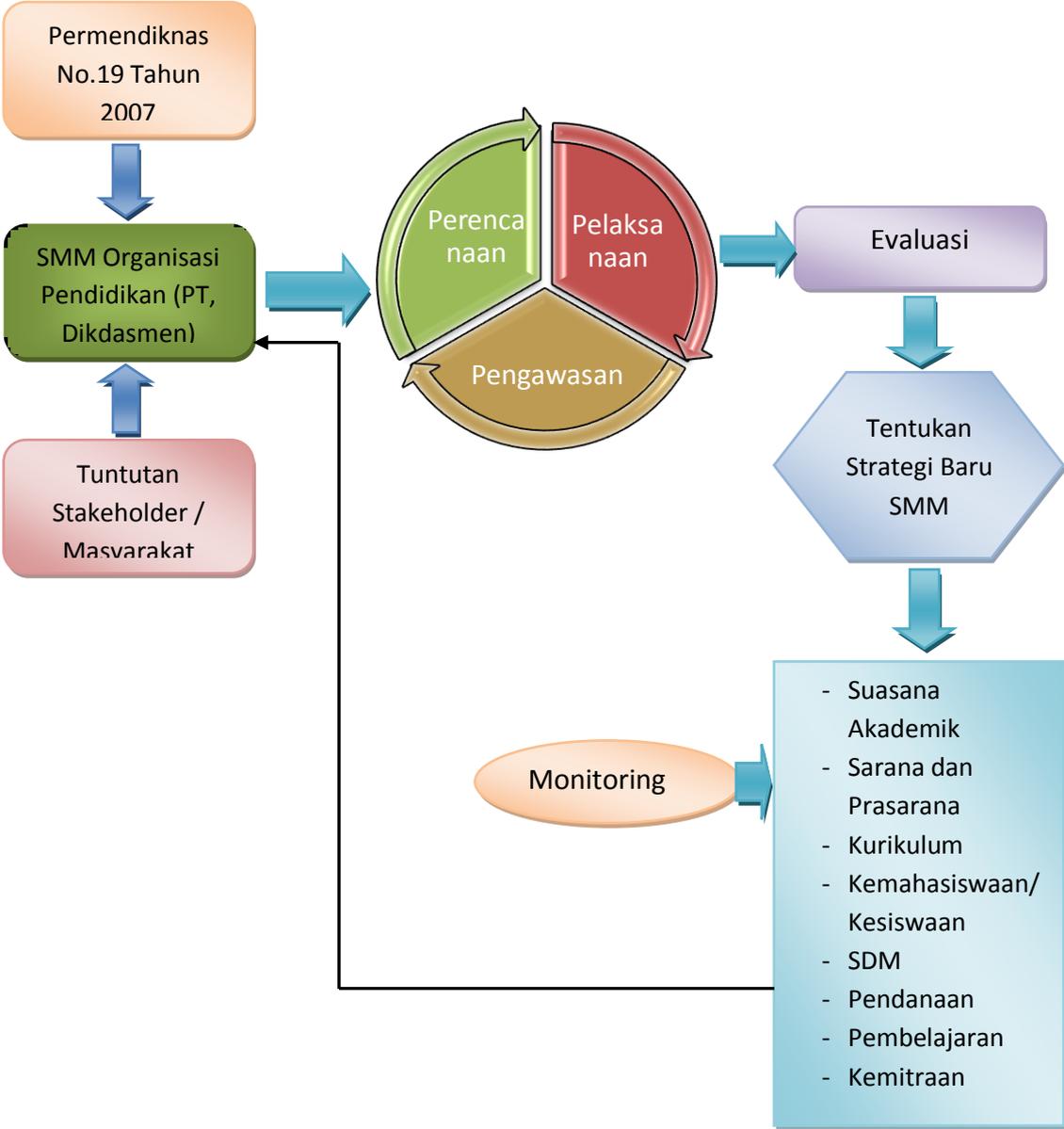
1. Bagaimana standar system mutu yang dapat diaplikasikan pada organisasi pendidikan ?
2. Bagaimana mengembangkan system manajemen mutu dalam organisasi pendidikan ?

D. Maksud dan Tujuan

Maksud dari pembahasan ini adalah untuk memperoleh gambaran yang berkaitan dengan suatu system standar mutu pendidikan dalam rangka menjadikan organisasi pendidikan yang mempunyai daya saing global.

Sedangkan tujuannya adalah untuk : (1) Mengetahui standar system mutu yang dapat diaplikasikan pada organisasi pendidikan; (2) Mengetahui pengembangan system manajemen mutu dalam organisasi pendidikan.

E. Kerangka Pikir



Gambar 1 : Kerangka Pikir Analisis

F. Landasan Teori

Manajemen mutu merupakan konsep yang telah diperdebatkan oleh berbagai pihak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Berbagai upaya tersebut dapat terlihat dari lahirnya kajian teoritik mengenai mutu pendidikan, seperti manajemen mutu terpadu dalam pendidikan (*Total quality management in education*), Jaminan mutu dalam pendidikan (*Quality Assurance in education*), gugus kendali mutu, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, dan lain sebagainya. Perkembangan konsep tersebut merupakan suatu hal yang menggembarakan, karena hal tersebut menunjukkan adanya keseriusan untuk memikirkan bagaimana mutu pendidikan dapat dicapai.

Quality is similar in nature to goodness, beauty, and truth; and ideal with there can be no compromise. Quality products are things of perfection made with no expense. They are valuable and convey prestige to their owner (Sallis : 1993)

Kualitas dalam pengertian di atas mengarah kepada sesuatu yang terbaik, bagus, dan terpercaya, sesuatu yang ideal dimana tidak ada kompromi sama sekali. Layanan jasa yang diberikan atau barang yang dihasilkan adalah suatu bentuk yang dirasakan oleh konsumen sangat baik dan terpercaya, sehingga ada nilai yang dirasakan jasa dan produk itu sangat baik dan tidak mungkin mengecewakan.

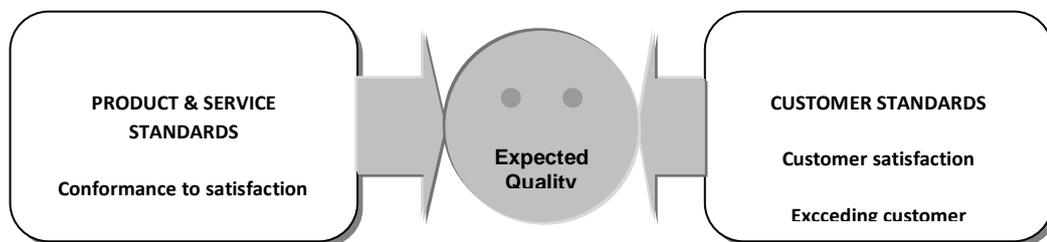
Kualitas yang melekat pada produk adalah barang yang dihasilkan sangat sempurna. Produk tersebut sangat bernilai dan mengarah pada harga diri pemiliknya; Apakah mengarah pada rasa bangga ataupun menaikan gengsi pemiliknya.

Mutu dari sudut pandang produsen adalah sebagai derajat pencapaian spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan. Sedangkan dari sudut pemakainya sendiri adalah diukur dari kinerja produk, suatu kemampuan dari produk untuk memuaskan kebutuhannya.

Penjelasan di atas menempatkan kualitas sebagai sesuatu yang absolut. Sedangkan dalam pengertian yang relatif, kualitas diartikan

sangat sederhana yaitu bagaimana produk dan jasa dihasilkan sesuai dengan tujuannya. Secara relatif tidak hanya sekedar mahal atau memiliki nilai mewah tetapi lebih baik, merupakan hal yang umum, sederhana, bagaimana produk atau jasa tersebut dinilai dari standar yang ditentukan.

Dalam pengertian relatif mengarah pada dua aspek, yaitu : (1) sesuai dengan spesifikasi produk/jasa, (2) sesuai dengan harapan penggunaannya. Gambar di bawah ini memperlihatkan titik temu dalam pengertian kualitas, disatu sisi bagaimana produk/jasa itu dihasilkan; disisi lain bagaimana penilaian pengguna terhadap produk/jasa yang dihasilkan.



Gambar : Pertemuan Mutu antara produsen dan konsumen (diadopsi dari Sallis : 1993)

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, psikomotor), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya, juga penciptaan suasana kondusif.

The term "quality is widely used as a measure of excellence. It is not a new concept and has been used to measure the quality of product and houses that were built the ancient times (Madu:1998), Garvin (1991). However, identified eight key attributes that a product or service must have to be considered of high quality. These attributes, referred to as dimensions of quality, are :

- 1) *Performance,*
- 2) *Features,*
- 3) *Reliability,*
- 4) *Durability,*
- 5) *Serviceability,*
- 6) *Conformance,*
- 7) *Perceived Quality,*
- 8) *Aesthetic,*

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan di atas, bahwa kualitas tidak hanya sekedar sebagai arti dari mutu, akan tetapi lebih luas dari itu. Ada makna lain yang mengikutinya yaitu mengarah pada pencapaian yang paling sempurna suatu produk yang dihasilkan atau layanan jasa yang diberikan. Jasa atau produk yang sempurna harus memenuhi dua tuntutan seperti telah dikemukakan di atas, baik itu sisi konsumen maupun sisi produsen sebagai penghasil jasa atau barang tersebut. Untuk dapat memenuhi nilai yang paling tinggi dari sebuah produk atau jasa, ada beberapa hal yang prinsipil dari sebuah kajian mutu, yaitu sebagai berikut :

- Sisi ketercapaian tujuan dari sebuah produk atau jasa dihasilkan, penampilan sebuah produk dan jasa memenuhi semua kriteria dari keinginan kastemernya.
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan tidak hanya sekedar memenuhi kriteria yang nampak dipermukaan akan tetapi seluruh tingkatan dari kegiatan pelayanan jasa dan barang itu diproduksi.
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi tuntutan kastemernya secara konsisten dari waktu ke waktu.
- Sebuah produk atau jasa memiliki keandalan ketika orang mempergunakan produk tersebut dan merasakan kelanggengan yang sama dari jasa yang diperolehnya.
- Layanan purna jual disediakan dengan mudah dan dapat dirasakan oleh seluruh kastemer pengguna barang dan jasa.

- Orang yang memiliki produk dan merasakan layanan merasa aman, nyaman, dan dapat meningkatkan “gengsi”.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan di atas tentang mutu dalam konteks produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan, hal itu melekat pada tiga unsur sebagai berikut :

- 1) Keistimewaan produk, sifat yang dimiliki oleh suatu produk yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen sehingga memberikan kepuasan.
- 2) Kepuasan pelanggan, hasil yang dicapai pada saat keistimewaan produk merespon kebutuhan pelanggan.
- 3) Defisiensi produk, kegagalan produk dan jasa yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan.

Berkaitan dengan mutu, Juran menggambarannya seperti tabel di bawah ini :

Tabel : Arti Dasar Mutu Menurut Juran

Keistimewaan Produk yg Memenuhi Kebutuhan Pelanggan	Bebas dari defisiensi
Mutu yg lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk	Mutu yg lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk
Meningkatkan kepuasan pelanggan Dapat menjual produk Memenangkan persaingan Meningkatkan Pangsa Pasar Memperoleh Pemasukan dari Penjualan Menjamin Harga Dampak terutama pada penjualan Biasanya mutu yang lebih tinggi membutuhkan biaya yg lebih banyak	Mengurangi tingkat kesalahan Mengurangi pekerjaan ulang & pemborosan Mengurangi kegagalan lapangan, tuntutan jaminan Mengurangi kekecewaan pelanggan Mengurangi keharusan memeriksa dan menguji Memendekkan waktu guna melempar produk ke pasar Tingkatkan hasil/kapasitas Meningkatkan kinerja pada biaya Biasanya mutu lebih tinggi, biayanya lebih sedikit

(Diadopsi dari Juran : 1989)

1. Jaminan Mutu

Konsep jaminan mutu ini merujuk pada ketetapan standar, metode dan persyaratan mutu yang dibuat oleh para ahli disertai pula dengan proses pemeriksaan atau penilaian untuk dikaji tingkat kegunaan yang memenuhi standar. Contohnya, untuk memutuskan apakah obat yang

baru dapat dijual atau tidak kemasyarakat, obat tersebut diuji terlebih dahulu sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Tinjauan kritis terhadap proses jaminan mutu ini adalah standar publikasi. Misalnya layanan psikologis, dimana layanan mutu dievaluasi sebagai bagian proses jaminan mutu.

2. Kesesuaian Kontrak

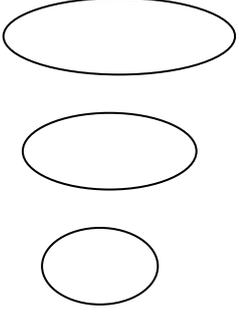
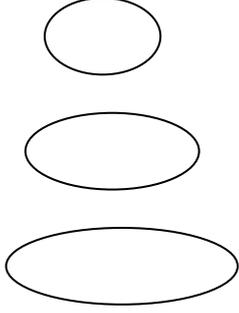
Definisi kedua mutu yaitu kesesuaian kontrak, dimana standar mutu ditetapkan berdasarkan negosiasi dalam pembuatan kontrak. Misalnya dalam pembangunan sebuah gedung, para pendiri bangunan itu dapat mengusulkan mengenai ukuran, bahan, alat-alat, pencahayaan dan lain-lain. Dalam hal ini mutu dapat dilihat dari hubungan komitmen pendiri bangunan tersebut.

Secara psikologis dalam penetapan mutu ini kemungkinan terjadi stress yang bersumber dari individu-individu yang terlibat. Oleh karena itu terdapat program manajemen stress yang akan menjadi syarat mutu dalam suatu kontrak. Ciri khas dari kesesuaian kontrak yaitu bahwa syarat mutu ditetapkan secara langsung oleh orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan bukan oleh para ahli. Dalam hal ini persyaratan dalam kontrak dibuat oleh orang yang melayani bukan orang yang diberi pelayanan. Jadi mutu ditetapkan oleh provider suatu produk atau jasa.

3. Mutu Atas Dasar Kebutuhan Pelanggan

Mutu yang berdasarkan pada dorongan atau keinginan para pelanggan merujuk pada dugaan tentang mutu dimana orang yang menerima atau menggunakan produk atau jasa membuat suatu harapan-harapan dari produk atau jasa tersebut. Jadi mutu diartikan sebagai pemenuhan harapan pelanggan. Pemenuhan harapan pelanggan dapat terpenuhi dengan mencari dan menemukan berbagai fakta dan data yang mengatakan bahwa pelanggan berkeinginan terhadap produk yang dihasilkan.

Dalam diagram berikut ini dapat dilihat gambaran tentang mutu dimana masing-masing lingkaran ini menggambarkan tipe mutu :

Keseimbangan Masa Lampau	Tipe Mutu	Keseimbangan Masa yg Akan Datang
	<p style="text-align: center;">Jaminan Mutu</p> <p style="text-align: center;">Kesesuan Kontrak</p> <p style="text-align: center;">Mutu Atas Dasar Kebutuhan Pelanggan</p>	

Gambar 8 : Keseimbangan Mutu di Masa Lampau dan Masa Yang akan Datang
(Stephen Murgatroyd : 1993)

4. Dimensi Mutu

Garvin menggambarkan tujuh dimensi mutu yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk suatu output. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi dari produk,
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*) yaitu karakteristik pelengkap,
- 3) Kehandalan (*reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kegagalan,
- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejumlah karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan,
- 5) *Service ability* menyangkut kompetensi,
- 6) Estetika atau daya tarik dari suatu produk,
- 7) Kualitas yang dipersepsikan, yaitu citra dan reputasi output serta tanggungjawab lembaga kepada output.

Sebuah produk atau jasa yang diberikan dapat dikatakan bermutu bila dimensi-dimensi yang memberikan keterangan kebermutuan itu

melekat dalam produk dan jasa. Dalam pendidikan dimensi-dimensi itu akan melekat pada input (*raw, environment, instrumental*), melekat pada proses (PBM, Pengelolaan), melekat pada out-put (keluaran sekolah). Dapat dikatakan bahwa dalam pendidikan dimensi-dimensi itu melekat pada “produk” dan melekat pada “service”. Akan tetapi dalam dunia pendidikan sangatlah kompleks karena pada dasarnya produk yang dikeluarkan itu bukan barang akan tetapi anak didik dengan kekhasannya sebagai manusia, dengan demikian bentuk layanan yang diberikannyapun tidaklah sama seperti dalam jasa layanan perekonomian lainnya.

Hal yang menempatkan kesamaan setiap dimensi dalam produk dan jasa dalam dunia ekonomi dan pendidikan adalah peletakan mutu tersebut, bahwa dalam sebuah kegiatan kebermutuan itu dapat diperoleh dengan *right for the first time and always right for the next time*.

Secara prinsip bahwa kualitas itu adalah filosofi individual dan budaya organisasi yang memanfaatkan hasil-hasil keluaran, menggunakan teknik-teknik dalam manajemen yang sistematis, serta kolaborasi untuk mencapai misi dari institusi. Prinsip-prinsip kualitas itu dapat diidentifikasi sebagai berikut : (1) visi, misi, dan dorongan dari keluaran, (2) sistem yang jelas, (3) kepemimpinan sebagai pembangun budaya mutu, (4) pengembangan individu yang sistematis, (5) pengambilan keputusan yang mendasarkan fakta-fakta, (6) pendelegasian kewenangan dan pengambilan keputusan, (7) kerjasama, (8) perencanaan untuk perubahan, (9) kepemimpinan sebagai pendorong budaya mutu.

5. Sekolah yang Bermutu

Sekolah merupakan lembaga yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dalam suatu lembaga persekolahan terdapat banyak aktivitas dan orang yang sangat tergantung di dalamnya. Untuk itu, agar sekolah dapat memberikan jaminan bagi

kehidupan di dalamnya, sekolah harus memiliki sejumlah instrumen yang menjadi jaminannya. Jaminan tersebut memberikan ciri eksistensi dari sekolah, dan hal ini tergantung pada kualitas yang dimilikinya. Karena bagaimanapun suatu sekolah akan lebih maju dibandingkan dengan lainnya apabila sekolah tersebut memiliki mutu yang tinggi.

Mutu sebuah sekolah dapat dipandang dari sisi kualitatif dan sisi kuantitatif. Dari sisi kualitatif sekolah yang bermutu dilihat dari kualitas individu yang tercermin dari keahlian yang dimilikinya serta perilaku yang diperlihatkan, dari sisi kuantitatif dapat dilihat dari jumlah lulusan dan nilai yang diperolehnya.

Kualitas pendidikan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*scholastic aptitude test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*);
- 2) Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*);
- 3) Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur;
- 4) Meningkatkan pemahaman dan penghargaan melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik;
- 5) Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian kerja (Nurkholis : 2003)

Untuk memandang mutu dari sebuah lembaga persekolahan sebenarnya dapat kita lihat secara komprehensif, yaitu dimulai dari ketersediaan sarana prasarana penunjang, profesionalisme pengajar dan staf, budaya organisasi yang kondusif, kepemimpinan yang berkualitas, pengelolaan keuangan yang transparan. Apabila unsur-unsur tersebut memperlihatkan performa yang maksimal, maka sekolah yang berkualitas yang mengarah pada lembaga dapat diwujudkan.

Dalam konteks pengajaran di sekolah, upaya meningkatkan mutu pengajaran tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar mengajar di kelas. Secara mikro peningkatan mutu sangat berkaitan dengan perilaku profesional yang dilakukan guru dalam proses pengajaran. Hal ini merupakan refleksi komitmen guru untuk mengendalikan implementasi nilai, sikap, dan perilaku profesionalnya.

Salah satu konsep tentang mutu yang diterapkan di Indonesia yaitu *Quality Assurance* (jaminan mutu). Dalam poses pendidikan jaminan kepuasan layanan pendidikan di sekolah (dalam bentuk layanan belajar mengajar) diukur dari kepentingan pelanggan pendidikan yang terdiri dari pelanggan primer, sekunder dan tersier.

1. Pelanggan primer meliputi peserta didik yang menerima layanan pendidikan secara langsung.
2. Pelanggan sekunder meliputi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan antara lain orang tua, instansi atau sponsor dari peserta didik, para pengelola pendidikan yaitu guru dan staf administrasi.
3. Pelanggan tersier yaitu masyarakat atau dunia kerja, pemerintah yang membutuhkan SDM terdidik untuk menunjang usaha pembangunan.

Dalam konsep TQM (*Total Quality Management*), lembaga pendidikan merupakan salah satu industri jasa. Dalam hal ini pendidikan memandang peserta didik sebagai pelanggan yang mempunyai harapan dan kebutuhan tertentu serta berusaha untuk memberikan pelayanan

yang sesuai dengan harapan peserta didik. Jadi TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai industri jasa, yang pada hakekatnya adalah jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh para pengelola pendidikan, pesertadidik beserta seluruh staf kepada para pelanggan sesuai standar tertentu yang disetujui bersama oleh kedua belah pihak (para pengelola pendidikan dan pelanggan). Mengingat harapan dari para pelanggan itu bermacam-macam dan berubah-ubah hendaknya para pengelola pendidikan mengadakan musyawarah dengan pelanggannya. Hasil dari musyawarah tersebut pada hakekatnya merupakan tolok ukur keberhasilan lembaga dikatakan baik, jika sifatnya relatif artinya mutu yang dianggap baik adalah mutu yang sesuai dengan atau melebihi harapan pelanggan.

Dalam penerapan TQM di sekolah harus diperhatikan beberapa aspek berikut:

- 1) Layanan belajar bagi siswa;
- 2) Pengelolaan dan layanan siswa;
- 3) Fasilitas pendidikan;
- 4) Budaya sekolah;
- 5) Pembiayaan pendidikan;
- 6) Perhatian dan partisipasi masyarakat;
- 7) Manajemen pendidikan.

Setiap aspek tersebut melahirkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Strategi apa yang akan digunakan ?
2. Apakah strategi tersebut benar-benar cocok ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut diperlukan suatu cara untuk menganalisis keadaan kita sekarang. Salah satu diantaranya yaitu dengan menggunakan analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Action, and Result*). Melalui analisis ini ada pertanyaan-pertanyaan yang harus

dijawab oleh tim manajemen dan kelompok yang berkepentingan, diantaranya sebagai berikut :

1. *Strengths* (Kekuatan)

- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh sekolah ini ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh anggota sekolah ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh tim sekolah ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang ditunjukkan oleh sekolah dalam menjaga kualitas pendidikan agar konsisten sepanjang waktu ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki sekolah dalam membina hubungan dengan orang-orang yang berkepentingan ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh sekolah dalam bidang kurikulum dalam pembelajaran yang disajikan ?
- Keuntungan-keuntungan apa yang akan diperoleh dari hubungan sekolah dengan pihak yang berkepentingan ?
- Apakah tempat untuk bekerja memiliki iklim yang kondusif ?
- Apakah tempat bekerja sudah memberikan jaminan untuk kehidupan masing-masing ?

2. *Opportunities* (Peluang)

- Peluang-peluang apa yang dimiliki dalam melakukan perubahan terhadap strategi yang diambil ?
- Peluang-peluang apa yang dapat dilihat dari cara orang-orang yang bekerja dengan kita ?
- Strategi apa yang dapat dimaksimalkan dalam menyesuaikan antara sumber-sumber, orang-orang, pihak-pihak yang berkepentingan dan keahlian pimpinan kita?
- Peluang apa yang dilakukan oleh partner kita sehingga kita dapat meningkatkan kualitas sekolah ?
- Peluang apa yang dilakukan oleh pihak yang berkepentingan terhadap kita, jika hubungan mulai berubah ?

- Peluang-peluang apa yang diperlukan untuk sekolah, jika cara kerja kita dirubah ?
- Peluang-peluang apa yang kita peroleh dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan ?
- Peluang-peluang apa yang kita peroleh dalam kaitannya dengan kelengkapan analisis?

3. *Action* (Tindakan)

- Efisiensi pengelolaan program serta hubungan dan pemanfaatan alumni untuk memperkuat kelembagaan masih perlu ditingkatkan;
- Mengikutsertakan *stakeholder* dalam perencanaan pengembangan program perlu dikembangkan
- Meningkatkan animo tenaga pengajar untuk meneliti dan meningkatkan kemampuannya dalam kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat sesuai dengan perkembangan lingkungan; dan melakukan pelacakan alumni dilakukan secara optimal.

4. *Result* (Hasil)

- Tercapainya lulusan yang mampu bersaing dengan lulusan PT sejenis lainnya.
- Tercapainya peningkatan pelayanan akademis yang mampu memuaskan kebutuhan mahasiswa dan dosen
- Tercapainya suasana akademis yang kondusif bagi seluruh pelaku organisasi (Mahasiswa, Dosen, Staff, Para Pimpinan, Stakeholder).
- Terpenuhinya kurikulum sesuai dengan harapan institusi dan stakeholder

G. Pembahasan

1. *Standar system mutu yang dapat diaplikasikan pada organisasi pendidikan*

Strategi Sistem Manajemen Mutu yang dapat diterapkan oleh setiap organisasi pendidikan, baik berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan serta evaluasinya dapat mengacu kepada Permendiknas No. 19 tahun 2007, dimana peraturan tersebut merupakan dasar atau rujukan untuk dijadikan acuan dalam meningkatkan system manajemen mutu bagi setiap organisasi pendidikan.

a. Perencanaan

Dalam melaksanakan pendidikan yang bermutu, suatu organisasi pendidikan seharusnya mendesain atau merancang acuan yang dapat dijadikan rujukan langkah-langkah dalam melaksanakan proses pendidikannya, langkah yang pertama kali harus dilakukan adalah merancang VISI yang menjadi dasar dalam melaksanakan semua proses kegiatan pendidikan. Penyusunan visi tersebut berguna untuk :

- 1) dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
- 2) mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 3) dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional;
- 4) diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan komite sekolah/madrasah;
- 5) disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 6) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Setelah Visi tersebut dirumuskan, selanjutnya diikuti dengan penetapan MISI, yang mana misi merupakan penjabaran dari Visi yang menggambarkan indicator-indikator yang telah ditetapkan untuk dapat tercapai sesuai harapan. Penetapan MISI bertujuan sebagai :

- 1) memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- 2) merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
- 3) menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah;
- 4) menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah;
- 5) memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah;
- 6) memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat;
- 7) dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah;
- 8) disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 9) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Setelah Visi dan Misi selesai ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah membuat dan mendesain TUJUAN yang ingin di capai organisasi pendidikan tersebut. Tujuan harus dibuat karena merupakan alat ukur atau patokan bagi proses dan memperjelas arah organisasi. Dalam mendesain tujuan harus mampu mengungkapkan dan mempertimbangkan tentang :

- 1) menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan);

- 2) mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- 3) mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan Pemerintah;
- 4) mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah;
- 5) disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Jika keseluruhan proses tersebut telah selesai dirumuskan, maka langkah selanjutnya suatu organisasi pendidikan harus merancang rencana kerja yang akan menjadi prioritas untuk segera dilaksanakan. Dimana rencana kerja tersebut dapat terbagi menjadi Rencana kerja jangka menengah dan Rencana kerja tahunan.

Rencana kerja jangka menengah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan, sedangkan rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan oleh organisasi pendidikan yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai :

- 1) kesiswaan;
- 2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
- 3) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya;
- 4) sarana dan prasarana;
- 5) keuangan dan pembiayaan;
- 6) budaya dan lingkungan sekolah;

- 7) peranserta masyarakat dan kemitraan;
- 8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

b. Pelaksanaan

Dalam tahapan pelaksanaan, setiap organisasi pendidikan seharusnya sudah mempunyai alur kerja untuk setiap komponen yang ada di dalam organisasi pendidikan yang bersangkutan. Di bawah ini kegiatan-kegiatan yang mesti disusun dan dilaksanakan oleh setiap organisasi pendidikan, yaitu :

1. Pedoman Sekolah/Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- b. Perumusan pedoman sekolah/madrasah:
 - 1) mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah;
 - 2) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.
- c. Pedoman pengelolaan sekolah/madrasah meliputi:
 - 1) kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP);
 - 2) kalender pendidikan/akademik;
 - 3) struktur organisasi sekolah/madrasah;
 - 4) pembagian tugas di antara guru;
 - 5) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
 - 6) peraturan akademik;
 - 7) tata tertib sekolah/madrasah;
 - 8) kode etik sekolah/madrasah;
 - 9) biaya operasional sekolah/madrasah.
- d. Pedoman sekolah/madrasah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional.

- e. Pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

2. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah

- a. Struktur organisasi sekolah/madrasah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.
- b. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah/madrasah.
- c. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah/madrasah:
 - 1) memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal;
 - 2) dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah;
 - 3) diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah/madrasah.

3. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah

- a. Kegiatan sekolah/madrasah:
 - 1) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan;
 - 2) dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada.
- b. Pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah.
- c. Kepala sekolah/madrasah mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non-akademik pada rapat komite sekolah/madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

4. Bidang Kesiswaan

a. Sekolah/Madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang meliputi:

1) Kriteria calon peserta didik:

- a) SD/MI berusia sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun, pengecualian terhadap usia peserta didik yang kurang dari 6 (enam) tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkompeten, seperti konselor sekolah/madrasah maupun psikolog;
- b) SDLB/SMPLB/SMALB berasal dari peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik, dan/atau sosial;
- c) SMP/MTs berasal dari lulusan SD, MI, Paket A atau satuan pendidikan bentuk lainnya yang sederajat;
- d) SMA/SMK, MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus dari SMP/MTs, Paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat.

2) Penerimaan peserta didik sekolah/madrasah dilakukan:

- a) secara obyektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah/madrasah;
- b) tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTs penerima subsidi dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah;
- c) berdasar kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/MAK, dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK;
- d) sesuai dengan daya tampung sekolah/madrasah.

3) Orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru.

b. Sekolah/Madrasah:

- 1) memberikan layanan konseling kepada peserta didik;

- 2) melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik;
- 3) melakukan pembinaan prestasi unggulan;
- 4) melakukan pelacakan terhadap alumni.

5. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran

a. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

- 1) Sekolah/Madrasah menyusun KTSP.
- 2) Penyusunan KTSP memperhatikan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya.
- 3) KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.
- 4) Kepala Sekolah/Madrasah bertanggungjawab atas tersusunnya KTSP.
- 5) Wakil Kepala SMP/MTs dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggungjawab atas pelaksanaan penyusunan KTSP.
- 6) Setiap guru bertanggungjawab menyusun silabus setiap mata pelajaran yang diampunya sesuai dengan Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, dan Panduan Penyusunan KTSP.
- 7) Dalam penyusunan silabus, guru dapat bekerjasama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP), atau Perguruan Tinggi.
- 8) Penyusunan KTSP tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota sedangkan SDLB, SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Dinas Pendidikan Provinsi yang bertanggungjawab di bidang pendidikan. Khusus untuk penyusunan KTSP Pendidikan Agama (PA) tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, sedangkan untuk SDLB,

SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Kantor Wilayah Departemen Agama.

- 9) Penyusunan KTSP tingkat MI dan MTs dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, sedangkan MA dan MAK oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi.

b. Kalender Pendidikan

- 1) Sekolah/Madrasah menyusun kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur.
- 2) Penyusunan kalender pendidikan/akademik:
 - a) didasarkan pada Standar Isi;
 - b) berisi mengenai pelaksanaan aktivitas sekolah/madrasah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;
 - c) diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.
- 3) Sekolah/Madrasah menyusun jadwal penyusunan KTSP.
- 4) Sekolah/Madrasah menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal, dan semester genap.

c. Program Pembelajaran

- 1) Sekolah/Madrasah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya.
- 2) Kegiatan pembelajaran didasarkan pada Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta Standar Proses dan Standar Penilaian.
- 3) Mutu pembelajaran di sekolah/madrasah dikembangkan dengan:
 - a) model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses;

- b) melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis;
 - c) tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi;
 - d) pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.
- 4) Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu:
- a) meningkat rasa ingin tahunya;
 - b) mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan;
 - c) memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi;
 - d) mengolah informasi menjadi pengetahuan;
 - e) menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah;
 - f) mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; dan
 - g) mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
- 5) Kepala sekolah/madrasah bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan Pemerintah.
- 6) Kepala SD/MI/SDLB/SMPLB/SMALB, wakil kepala SMP/MTs, dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran.
- 7) Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara:
- a) merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir;

- b) menggunakan metoda pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran;
- c) menggunakan fasilitas, peralatan, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien;
- d) memperhatikan sifat alamiah kurikulum, kemampuan peserta didik, dan pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat;
- e) memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian dan penerapannya;
- f) mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.

d. Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik

- 1) Sekolah/Madrasah menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambungan.
- 2) Penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada Standar Penilaian Pendidikan.
- 3) Sekolah/Madrasah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran, dan membuat catatan keseluruhan, untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan kepada pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan, dan dokumentasi.
- 4) Seluruh program penilaian hasil belajar disosialisasikan kepada guru.
- 5) Program penilaian hasil belajar perlu ditinjau secara periodik, berdasarkan data kegagalan/kendala pelaksanaan program termasuk temuan penguji eksternal dalam rangka mendapatkan rencana penilaian yang lebih adil dan bertanggung jawab.

- 6) Sekolah/Madrasah menetapkan prosedur yang mengatur transparansi sistem evaluasi hasil belajar untuk penilaian formal yang berkelanjutan.
- 7) Semua guru mengembalikan hasil kerja siswa yang telah dinilai.
- 8) Sekolah/Madrasah menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan peserta didik dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar.
- 9) Penilaian meliputi semua kompetensi dan materi yang diajarkan.
- 10) Seperangkat metode penilaian perlu disiapkan dan digunakan secara terencana untuk tujuan diagnostik, formatif dan sumatif, sesuai dengan metode/strategi pembelajaran yang digunakan.
- 11) Sekolah/Madrasah menyusun ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar sesuai dengan Standar Penilaian Pendidikan.
- 12) Kemajuan yang dicapai oleh peserta didik dipantau, didokumentasikan secara sistematis, dan digunakan sebagai balikan kepada peserta didik untuk perbaikan secara berkala.
- 13) Penilaian yang didokumentasikan disertai bukti kesahihan, keandalan, dan dievaluasi secara periodik untuk perbaikan metode penilaian.
- 14) Sekolah/Madrasah melaporkan hasil belajar kepada orang tua peserta didik, komite sekolah/madrasah, dan institusi di atasnya.

e. Peraturan Akademik

- 1) Sekolah/Madrasah menyusun dan menetapkan Peraturan Akademik.
- 2) Peraturan Akademik berisi:
 - a) persyaratan minimal kehadiran siswa untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru;
 - b) ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan;
 - c) ketentuan mengenai hak siswa untuk menggunakan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi, dan buku perpustakaan;

- d) ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas, dan konselor.
- 3) Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.

6. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Sekolah/Madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan:
 - 1) disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
 - 2) dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka.
- c. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara sekolah/madrasah.
- d. Sekolah/Madrasah perlu mendukung upaya:
 - 1) promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme;
 - 2) pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah;
 - 3) penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas;
 - 4) mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi sekolah/madrasah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat

dipertanggungjawabkan, sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.

e. Sekolah/Madrasah mendayagunakan:

- 1) kepala sekolah/madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan sekolah/madrasah;
- 2) wakil kepala SMP/MTs melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah;
- 3) wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola bidang kurikulum;
- 4) wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang sarana prasarana melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola sarana prasarana;
- 5) wakil kepala SMA/SMK, MA/MAK bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola peserta didik;
- 6) wakil kepala SMK bidang hubungan industri melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri;
- 7) guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum;
- 8) konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik;
- 9) pelatih/instruktur melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan;
- 10) tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan;

- 11) tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium;
- 12) teknisi sumber belajar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran;
- 13) tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif;
- 14) tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan.

7. Bidang Sarana dan Prasarana

- a. Sekolah/Madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
- b. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana dalam hal:
 - 1) merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan;
 - 2) mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
 - 3) melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
 - 4) menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat;
 - 5) pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.
- d. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- e. Pengelolaan sarana prasarana sekolah/madrasah:
 - 1) direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu Standar Sarana dan Prasarana;

- 2) dituangkan dalam rencana pokok (master plan) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.
- f. Pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah perlu:
- 1) menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
 - 2) merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik;
 - 3) membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
 - 4) melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal;
 - 5) menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah/madrasah lain baik negeri maupun swasta.
- g. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.
- h. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstra-kurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra-kurikuler peserta didik dan mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana.

8. Bidang Keuangan dan Pembiayaan

- a. Sekolah/Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada Standar Pembiayaan.
- b. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional Sekolah/Madrasah mengatur:
 - 1) sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola;
 - 2) penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional;
 - 3) kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya;

- 4) pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah/madrasah, serta institusi di atasnya.
- c. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya.
- d. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

9. Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
- b. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan:
 - 1) berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan;
 - 2) memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya;
 - 3) diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dalam rapat dewan pendidik.
- c. Sekolah/Madrasah menetapkan pedoman tata-tertib yang berisi:
 - 1) tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan;
 - 2) petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah/Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.
- d. Tata tertib sekolah/madrasah ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan

mempertimbangkan masukan komite sekolah/madrasah, dan peserta didik.

- e. Sekolah/Madrasah menetapkan kode etik warga sekolah/madrasah yang memuat norma tentang:
 - 1) hubungan sesama warga di dalam lingkungan sekolah/madrasah dan hubungan antara warga sekolah/madrasah dengan masyarakat;
 - 2) sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.
- f. Kode etik sekolah/madrasah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menegakkan etika sekolah/madrasah.
- g. Sekolah/Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolah/madrasah.
- h. Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk:
 - 1) menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya;
 - 2) menghormati pendidik dan tenaga kependidikan;
 - 3) mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku;
 - 4) memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman;
 - 5) mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama;
 - 6) mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; serta
 - 7) menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah/madrasah.
- i. Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.

- j. Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk:
- 1) menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah/madrasah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik;
 - 2) memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik;
 - 3) memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang;
 - 4) melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah/Madrasah dan Ujian Nasional.
- k. Kode etik sekolah/madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.

10. Peranserta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah

- a. Sekolah/Madrasah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan.
- b. Warga sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan akademik.
- c. Masyarakat pendukung sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik.
- d. Keterlibatan peranserta warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan.
- e. Setiap sekolah/madrasah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan.
- f. Kemitraan sekolah/madrasah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah.

- g. Kemitraan SD/MI/SDLB atau yang setara dilakukan minimal dengan SMP/MTs/SMPLB atau yang setara, serta dengan TK/RA/BA atau yang setara di lingkungannya.
- h. Kemitraan SMP/MTs/SMPLB, atau yang setara dilakukan minimal dengan SMA/SMK/SMALB, MA/MAK, SD/MI atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri.
- i. Kemitraan SMA/SMK, MA/MAK, atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs, atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya.
- j. Sistem kemitraan sekolah/madrasah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

c. Pengawasan dan Evaluasi

Setelah organisasi sekolah dapat merencanakan, menetapkan dan melaksanakan berbagai kewajiban yang telah sesuai dengan program kerja, selanjutnya organisasi sekolah selayaknya melakukan pengawasan dan evaluasi, hal ini perlu dilakukan untuk :

- Memperkecil penyimpangan
- Mempertinggi dan memperbesar tanggungjawab orang terhadap pekerjaan
- Fokus pada tujuan
- Mencegah penyimpangan atau penyelewengan

2. Pengembangan system manajemen mutu dalam organisasi pendidikan

Dalam mengembangkan system manajemen Mutu dapat mengikuti tahapan tahapan sebagai berikut :

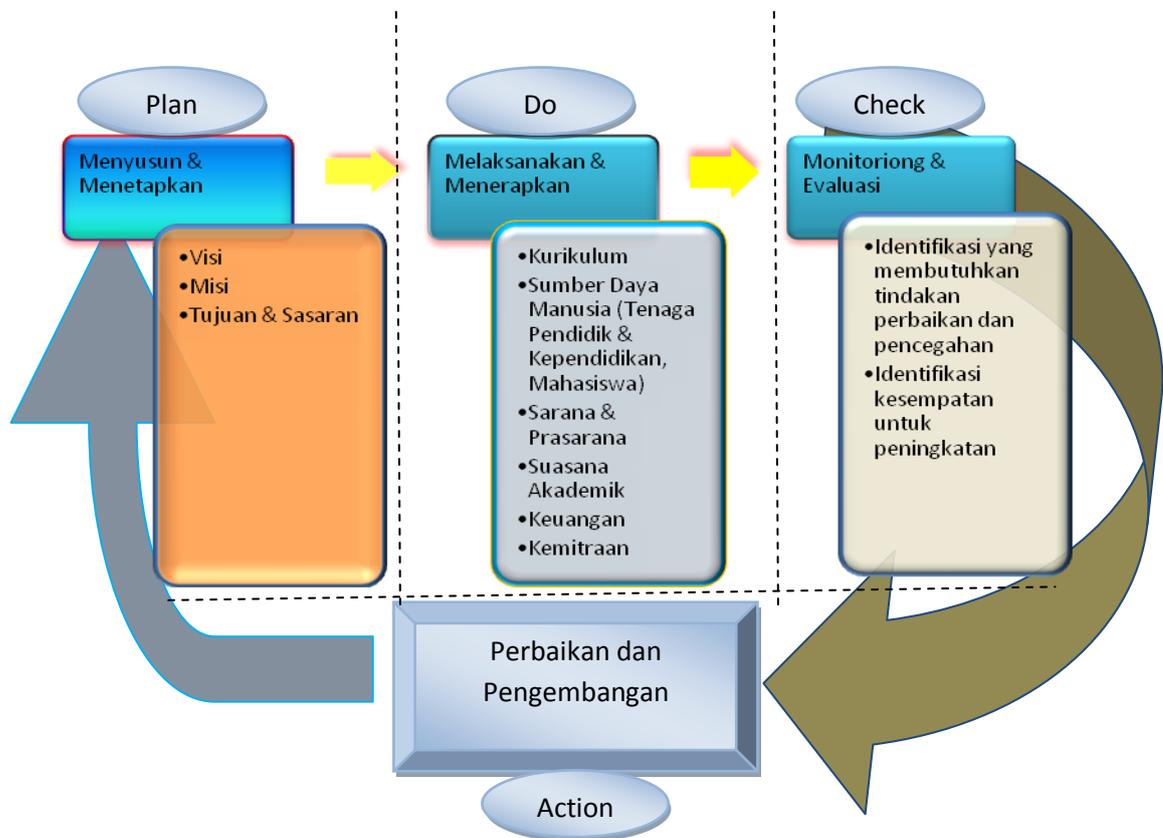
1. Identifikasi semua proses penataan/pengelolaan Mutu dalam organisasi, proses ini biasa disebut sebagai proses bisnis, misalnya dari rekrutmen sampai pensiun
2. Tetapkan nama proses bisnis misalnya Evaluasi & Pengembangan Kurikulum
3. Tetapkan input dan output setiap proses Mutu Alokasikan sumber daya yang dibutuhkan dalam suatu proses Mutu tersebut Tetapkan pelanggan untuk setiap proses termasuk kebutuhan dan persyaratannya Tetapkan pemilik proses tersebut (misalnya evaluasi kurikulum menjadi tanggung jawab kepala program studi)
4. Tentukan urutan dan interaksi proses-proses penataan Mutu yang ada (dengan prosedur di buat interaksi)
5. Sahkan, dokumentasikan & distribusikan proses-proses Mutu tersebut.
6. Tentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan efektivitas operasi dan pengendalian proses-proses tersebut
7. Tetapkan karakteristik hasil dari suatu proses, kriteria keberhasilan (melalui evaluasi)
8. Tetapkan proses komunikasi.

Di bawah ini gambaran berkenaan dengan analisis posisi dalam manajemen mutu, yaitu sebagai berikut :



Gambar 2 : Analisis Posisi Manajemen Mutu

Setelah diketahui kerangka analisisnya, selanjutnya perlu ditindak lanjuti dengan pengembangan yang terus berkelanjutan dalam rangka meningkatkan manajemen mutu di organisasi pendidikannya, yaitu sebagai berikut :



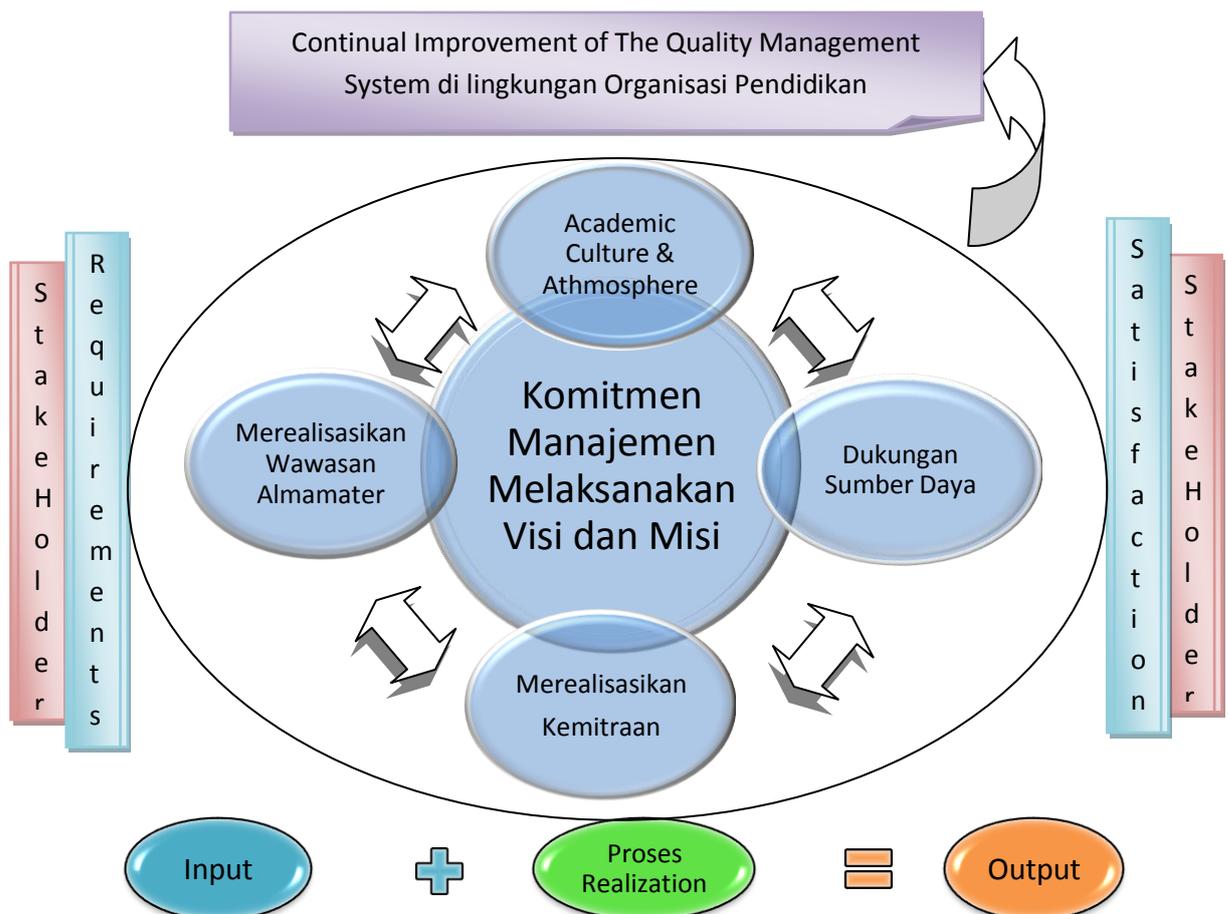
Gambar 3 : Kerangka PDCA di Organisasi Pendidikan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut di atas, pihak organisasi pendidikan harus melakukan atau menetapkan perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi tercapainya upaya penjaminan manajemen mutunya, yaitu dengan melakukan atau menciptakan :

1. Adanya budaya akademik (*academic culture*) dan suasana akademik (*academic atmoshpere*) yang kondusif.
2. Adanya komitmen institusi melalui visi, misi, serta peraturan dan sistem di dalam perguruan tinggi yang memungkinkan terselenggaranya upaya penjaminan mutu
3. Adanya dukungan sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, staf nonguru, siswa) yang mempunyai komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu.

4. Ketersediaan fasilitas yang memadai (pentingnya *resource sharing* dan *networking*)
5. Merealisasikan jalinan kerjasama yang telah terbentuk dengan *stakeholder* dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kreativitas para mahasiswa sehingga dapat inovatif.
6. Merealisasikan kesempatan-kesempatan yang tersedia dalam bidang penelitian dan pengabdian untuk menunjang wawasan almamater.

Implementasi dalam rangka proses manajemen mutu yang berkelanjutan dari peningkatan mutu dapat dilihat dari gambaran berikut di bawah ini :



Gambar 4 : Peningkatan Mutu yang Berkelanjutan

Beberapa gambaran tersebut diharapkan dapat memberi keyakinan pada organisasi dan stakeholder bahwa Organisasi Pendidikan mampu

memberikan produk/output yang taat azas dalam memenuhi persyaratan yang dibutuhkan stakeholder untuk memenuhi tingkat kepuasan yang diharapkannya.

Berdasarkan gambaran tersebut, untuk mengetahui bagaimana manajemen mutu dapat dibangun di lingkungan Organisasi Pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kebutuhan dan harapan stakeholder atau masyarakat dan pihak yang berkepentingan lainnya.
2. Menetapkan kebijakan mutu dan tujuan mutu organisasi
3. Menentukan proses dan tanggungjawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan mutu.
4. Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan mutu.
5. Menetapkan metode untuk mengukur keefektifan dan efisiensi tiap proses
6. Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan keefektifan dan efisiensi tiap proses
7. Menentukan sarana pencegahan ketidaksesuaian dan penghilangan penyebabnya
8. Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berlanjut dari system manajemen mutu dengan menyusun Standar Operasional Prosedur dan Manual Prosedur Implementasi penjaminan mutu internal yang menjelaskan tentang 3 hal yaitu: (a) kebijakan mutu akademik, (b) sistem penjaminan mutu akademik, serta (c) organisasi, tanggungjawab dan wewenang.

H. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, sebuah organisasi pendidikan seharusnya selalu melakukan pengembangan-pengembangan strategi yang disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan

lingkungan agar mampu bertahan dan bersaing dengan organisasi pendidikan yang lainnya.

Untuk mencapai hal tersebut, agar bisa mencapai daya saing global di dunia pendidikan, selayaknya setiap organisasi pendidikan harus selalu melakukan *contiously improvement* di dalam berbagai komponen manajemen pendidikan sehingga mampu memenuhi keinginan stakeholder yang dijadikan patokan atau standar dalam rangka mencapai daya saing secara global.

Oleh karena itu, langkah-langkah yang harus dilakukan oleh setiap organisasi pendidikan adalah sebagai berikut :

- Menentukan kebutuhan dan harapan stakeholder atau masyarakat dan pihak yang berkepentingan lainnya.
- Menetapkan kebijakan mutu dan tujuan mutu organisasi
- Menentukan proses dan tanggungjawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan mutu.
- Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan mutu.
- Menetapkan metode untuk mengukur keefektifan dan efisiensi tiap proses
- Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan keefektifan dan efisiensi tiap proses
- Menentukan sarana pencegahan ketidaksesuaian dan penghilangan penyebabnya
- Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berlanjut dari system manajemen mutu dengan menyusun Standar Operasional Prosedur dan Manual Prosedur Implementasi penjaminan mutu internal yang menjelaskan tentang 3 hal yaitu: (a) kebijakan mutu akademik, (b) sistem penjaminan mutu akademik, serta (c) organisasi, tanggungjawab dan wewenang.

Daftar Pustaka

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003.. *Manajemen Kualitas, Pendekatan sisi Kualitatif*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ali, M,. (2000), *Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan, Jurnal Mimbar Pendidikan*, No.1 tahun XIX, hal 28-30.
- , (2000). *Penerapan Quality Assurance dalam Manajemen Mutu Pendidikan*, Seminar Nasional Penerapan Quality Assurance dalam Pendidikan, Pussisjian-Balitbang Dikbud.Quality Assurance Handbook, 2000.
- Anonim, (2005), *Evaluasi Program Studi*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi,Departement Pendidikan Nasional
- Anonim, (2005), *Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED)*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional
- Assumption University –Thailand, Quality Assurance Manual, AuQS 2000 Center for Excellence*, 2001;
- Bambang Suhendra. 1996. *Kebijakan Pemerintah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia*. Makalah dalam Seminar Nasional Mempersiapkan Mutu Pendidikan Tinggi Menuju Kualitas Global di Universitas Merdeka Malang 11-12 Nopember.Rinehard. 1993.
- Brennan, J. and Shah, T.,(2000) *Managing Quality in Higher Education*, OECD, SRHE and Open University Press, Buckingham
- Creech, B. 1996. *Lima Pilar TQM* (penterjemah: Sindoro A) Binarupa Aksara. Directorate General of Higher Education, *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 –2010*;
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, (2003), *Pedoman Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, Jakarta : Depatemen Pendidikan Nasional
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, (2005), *Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED) : Manfaat bagi Pimpinan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, (2004),*Praktek Baik Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, Buku I Proses Pembelajaran*, Departemen Pendidikan Nasional,
- Fandy Tjiptono. 2003. *Total Quality Management*, Andi Yogyakarta

- 1999. *Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi*.
Usahawan No. 11 Tahun. XXVIII Nopember.
- Goedegebuure, et.al.(1993), *Higher Education Policy : An International and Comparative Perspective*, Oxford :Pergamon Press
- Goetsch, DL, and Davis, SB, (2006), *Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, 5th ed., New Jersey : Pearson International Inc.
- Goodlad, S.(1995), *The Quest for Quality*, SRHE and Open University Press, Buckingham
- Hidayat Syarief. 1996. *Perencanaan Pembangunan SDM Menuju Kualitas Global*. Makalah dalam Seminar Nasional Mempersiapkan Mutu Pendidikan Tinggi Menuju Kualitas Global di Universitas Merdeka Malang. Malang 11-12 Nopember.H.A.R Tilaar. 1996.
- H.A.R. Tilaar. 1996. *Pendidikan Indonesia Dewasa Ini Menghadapi Tantangan Abad XXI*. Makalah dalam Seminar Nasional Mempersiapkan Mutu Pendidikan Tinggi Menuju Kualitas Global di Universitas Merdeka Malang. Malang 11-12 Nopember
- Hardjono Notodihardjo. 1990. *Pendidikan Tinggi dan Tenaga Kerja Tingkat Tinggi Indonesia*. UI Press Jakarta.
- Herman, J.L, & Herman, J.J, (1995). *Total Quality Management (TQM) For Education*, *Journal of Education Technology*. May-June (halaman 14-18).
- Hedwig, Rinda. Gerardus Polla (2006). *Model Sistem Penjaminan Mutu*, Graha Ilmu, Jakarta
- Jiyono. 1980. *Cara Mengukur Mutu Pendidikan Dalam Analisis Pendidikan* Depdikbud Jakarta.Don Adam et al. 1991.
- Juran, J.M, (1989), *Merancang Mutu*, Terjemahan Bambang Hartono dari Juran *On Quality By Design*, Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo (Buku ke 1).
- Kantor Jaminan Mutu, (2003), *Satuan Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi UGM*, Universitas Gadjah Mada.
- Kantor Jaminan Mutu (2002), *Buku Panduan Jaminan Mutu Pendidikan Tinggi Universitas Gadjah Mada*, Universitas Gadjah Mada, Edisi Pertama.

- Kantor Jaminan Mutu, (2004), *Instrumen Pengembangan Kurikulum Pendidikan Tinggi Universitas Gadjah Mada*, Universitas Gadjah Mada (KJM –UGM).
- Lewis and Smith. 1996. *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach. Florida. St. Lucie Press.
- Liston, C. (1999). *Managing Quality Standards*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Murgatroyd, Stephent & Morgan, Colin, (1993), *Total Quality Management and The School*, Buckingham Philadelphia : Open University Press.
- Riley, K.A., and Nuttall, D.L. (ed), (1994), *Measuring Quality : Education Indicators*, London : The Falmer Press
- SEDL., (1994), *Total Quality: A Missing Piece for Educational Improvement ?*, SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- Syafaruddin, (2002), *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan ; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta : Grasindo.
- Slamet Margono. 1995. *Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Global: Suatu Gagasan Menuju Efisiensi*. Unmer Malang Grasindo Jakarta
- . 1996. *Filsafat dan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Heds Project
- Sallis, Edward. (2006), *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi. IRCiSod, Yogyakarta
- Sanusi, A., (1990). *Pendidikan Alternatif; Menyentuh Aras Dasar Persoalan Pendidikan dan Masyarakat*, Bandung: PPs IKIP Bandung.
- Sasmoko, *Evaluasi Proses Pembelajaran Sebagai Kontrol Kualitas di Lembaga Pendidikan yang Otonom*, Portal Informasi Indonesia, http://www.depdiknas.go.id/jurnal/31/evaluasi_proses_pembelajaran_seb.htm.
- Soetisna, DA, dan Sartika, ID, (2000), *Total Quality Management : Handbook*, Bandung : DAS-IDS Management Consulting

Tenner, A.R, dan De Toro, I.J (1992:68), Total Quality Management: Three Steps To Continous Improvement, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company