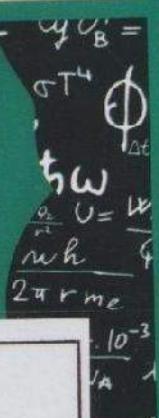
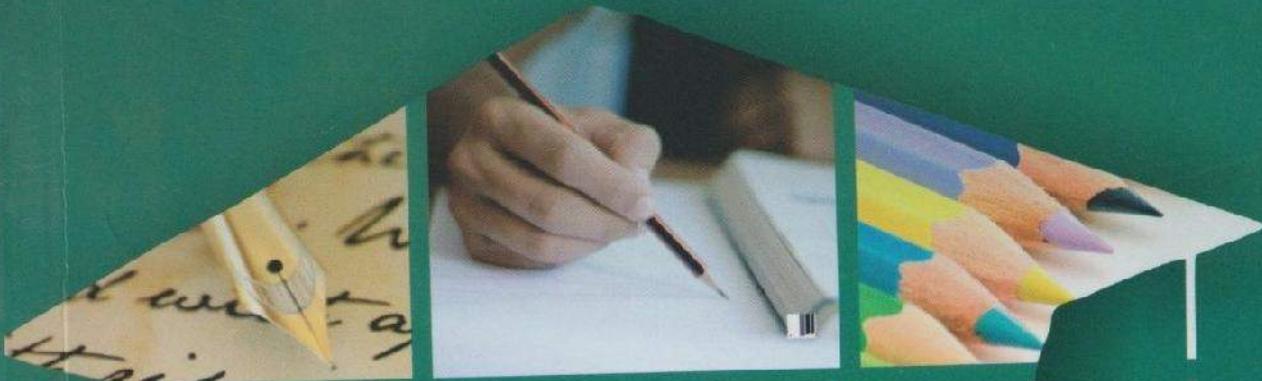




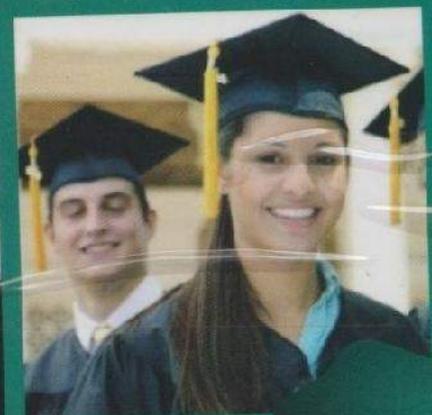
PENERBIT GAVA MEDIA

Prof. Dr. H. Sagaf S Pettalongi, M.Pd.

# MANAJEMEN MUTU *dalam* PENDIDIKAN



KAAN  
LU  
elp. 0451-422390 Palu  
C.9



MANAJEMEN MUTU DALAM  
PENDIDIKAN

MANAJEMEN MUTU DALAM  
PENDIDIKAN

**MANAJEMEN MUTU DALAM  
PENDIDIKAN**

MILIK PERPUSTAKAAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALU

PERPUSTAKAAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALU

ASAL BUKU	: <i>sumbu</i>
TGL PENERIMAAN	: <i>16-4-2021</i>
CALL NO.	: <i>050</i>
NO. INDUK	: <i>0271/sb/pu</i>

# MANAJEMEN MUTU DALAM PENDIDIKAN

Prof. Dr. H. Saggaf S.P., M.Pd.

Editor:  
A. Dara Dewi. M

Sanksi Pelanggaran Pasal 72  
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)



PENERBIT GAVA MEDIA

TQM mensyaratkan konsep mutu pelayanan dalam segala bidang kepada masyarakat (pelanggan), artinya semua perangkat yang ada dalam organisasi ataupun lembaga pendidikan mulai dari pimpinan tertinggi guru atau dosen, karyawan sampai pada tenaga kebersihan dan keamanan harus memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap pelanggan (*customer*), baik peserta didik, orang tua/wali, masyarakat dan stakeholders lainnya. Sebab lembaga pendidikan hanya bisa hidup dan berkembang karena adanya pelanggan. Karena itu orientasi pengelolaan lembaga pendidikan harus sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan dari masyarakat dan pelanggannya.

Buku yang ada di tangan pembaca ini mengungkap tentang manajemen mutu dan teori-teori dasar TQM, sejarah dan perkembangannya serta implementasinya dalam pendidikan dan pembelajaran. Buku ini dapat digunakan sebagai salah satu rujukan dalam matakuliah manajemen dan manajemen pendidikan di Perguruan Tinggi terutama pada FKIP Jurusan Administrasi dan Manajemen Pendidikan, UIN/IAIN/STAIN, juga bisa dipakai oleh kepala sekolah/madrasah serta praktisi pendidikan lainnya.

Saya menyadari bahwa buku yang ada di tangan pembaca ini tentu masih banyak kekurangannya. Oleh karenanya umpan balik untuk penyempurnaan kedepan dari semua pihak tentu masih diharapkan. Dan semoga bisa memberikan manfaat kepada semua pihak.

Palu, November 2016

Prof. Dr. H. Saggaf S.P., M.Pd.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
<b>BAB I. TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN MUTU</b>	<b>1</b>
A. Batasan Manajemen Mutu .....	1
B. Pengertian TQM .....	4
C. Sejarah dan Latar Belakang Perlunya TQM .....	5
D. Prinsip dan Unsur-unsur dalam TQM .....	15
E. Mutu Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing .....	26
<b>BAB II. PENGEMBANGAN TQM DALAM KURIKULUM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	<b>31</b>
A. Pengertian dan Batasan Kurikulum .....	32
B. Konsep Dasar Pengembangan Kurikulum .....	37
C. Asas-Asas Pengembangan Kurikulum .....	42
D. Prinsip-Prinsip Pengembangan Kurikulum .....	44
E. Pengembangan Konsep TQM dalam Kurikulum Lembaga Pendidikan .....	50
<b>BAB III. PENGEMBANGAN TQM DALAM PEMBELAJARAN</b>	<b>63</b>
A. Pengertian Pembelajaran .....	63
B. Komponen-Komponen Pembelajaran .....	66

C. Fungsi-Fungsi Manajemen Pembelajaran .....	73
D. Penerapan Konsep TQM dalam Pembelajaran.....	93
<b>BAB IV. PENERAPAN TQM DALAM PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK.....</b>	<b>103</b>
A. Perencanaan Tenaga Pendidik .....	104
B. Rekrutmen Tenaga Pendidik.....	105
C. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Pendidik.....	106
D. Penilaian dan Kompensasi Tenaga Pendidik.....	108
<b>BAB V. PEMASARAN-PENDIDIKAN YANG BERORIENTASI MUTU .....</b>	<b>115</b>
A. Pendahuluan.....	115
B. Manajemen Corporate dalam Pendidikan.....	117
C. Pendidikan dan Kualitas Sumber Daya Manusia .....	118
D. Pemasaran dalam Pendidikan.....	119
E. Manajemen Pemasaran Pendidikan yang Berorientasi Mutu .....	123
F. Bauran Pemasaran dalam Pendidikan.....	128
<b>BAB VI. MENUJU PENINGKATAN KUALITAS GURU .....</b>	<b>137</b>
A. Konsep dan Batasan .....	137
B. Hakikat dan Fungsi Guru.....	138
C. Wawasan Kependidikan Guru.....	141
D. Dampak Peningkatan Kompetensi Guru Terhadap Kualitas Pendidikan .....	143
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>149</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>157</b>

# BAB 1

## TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN MUTU

### A. Batasan Manajemen Mutu

Manajemen mutu dalam perkembangannya erat kaitannya dengan lahirnya konsep TQM (*Total Quality Management*) serta tidak bisa dilepaskan dari munculnya isu-isu kualitas pada berbagai bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Isu tentang kualitas di Indonesia sangat deras berkembang di lingkungan pendidikan terutama pada abad 21 yang menandai munculnya globalisasi dan lahirnya perdagangan bebas termasuk Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

Gelombang globalisasi ekonomi sebagai dampak dari AFTA, GATT, APEC, WTO dan sebagainya telah menciptakan tantangan bisnis dan kualitas jasa yang semakin kompetitif. Tantangan ini menuntut para produsen barang maupun jasa untuk berkompetisi dan melakukan perubahan serta perbaikan di berbagai bidang. Sebab dalam era persaingan ini mutu menjadi fokus utama setiap orang dan setiap pelanggan (*customer*). Karenanya banyak organisasi yang bergerak di bidang bisnis maupun sosial secara progresif giat mencari pola manajemen yang dianggap paling efektif untuk bisa terus *survive* dan bersaing, salah satunya dengan menerapkan manajemen mutu.

Menurut Zulian Yamit (2004:4-5) keberhasilan organisasi untuk menjadikan manajemen mutu sebagai unggulan daya saing harus memiliki empat kriteria yakni :

- 1). Manajemen mutu harus didasari oleh kesadaran akan kualitas dan dalam semua kegiatan harus selalu berorientasi pada mutu.
- 2). Manajemen mutu harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dengan dengan memberlakukan, mengikutsertakan serta bisa memberi inspirasi pada pegawai.
- 3). Manajemen mutu harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat khususnya di garis depan agar memiliki antusias dalam ketelibatan mencapai tujuan bersama.
- 4). Manajemen mutu harus diterapkan secara menyeluruh agar semua prinsip dan kebijakan dapat mencapai pada semua tingkat dalam organisasi.

Gerakan mutu dalam pendidikan telah menjadi fokus utama pada semua jenjang pendidikan karena lulusan lembaga pendidikan saat ini sebagai angkatan kerja banyak yang tidak memperoleh kesempatan kerja karena pesatnya persaingan kerja, disatu sisi jumlah tenaga kerja terus bertambah dari tahun ke tahun, salah satu sebabnya karena rendahnya mutu lulusan pendidikan yang tidak mampu bersaing dengan tuntutan dunia kerja. Rendahnya mutu lulusan pendidikan seperti pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dikuasainya dan tidak sesuai dengan mutu yang dituntut dalam lapangan kerja atau sangat rendah kemampuannya untuk mandiri dalam bekerja, menjadi problem tersendiri yang dihadapi dunia pendidikan Indonesia.

Sering muncul ungkapan bahwa lulusan pendidikan luar negeri lebih bermutu daripada lulusan lembaga pendidikan dalam negeri. Demikian juga sebagian besar produk buatan luar negeri lebih baik mutunya dari pada produk dalam negeri. Ungkapan-ungkapan tersebut menunjukkan bahwa mutu menjadi kebutuhan penting dan ada

kriteria atau standar tertentu yang dipakai walaupun setiap orang bisa saja berbeda-beda. Dalam bahasa Indonesia mutu disebut juga dengan kualitas, dalam tulisan ini kedua istilah tersebut akan digunakan secara bergantian.

Kata kualitas masuk ke dalam bahasa Indonesia berasal dari bahasa Inggris yaitu *quality*, kata ini sebenarnya berasal dari bahasa Latin yaitu kata *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Perancis kuno yaitu "*qualite*". Dalam pengertian umum kualitas berarti mempunyai sifat yang baik atau terbaik. Feigenbaun dalam Tampubolon (2011) menyatakan bahwa kualitas atau mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk. Oleh karena kualitas berkenaan dengan sifat kebaikan maka dapat dipahami bahwa makna mutu atau kualitas berkaitan dengan aspek nilai yang bisa berbeda antara individu yang satu dengan yang lain bahkan tingkat pendidikan dan sosial ekonomi seseorang akan berbeda dalam memahami makna kualitas atau mutu.

Pemahaman terhadap mutu dapat berbeda-beda tetapi pengertian mutu atau kualitas sendiri memiliki elemen-elemen dasar yang dapat menjadi acuan sehingga bisa memberikan kesamaan pemahaman (Tjiptono dan Diana, 2011:3) yaitu :

1. Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
3. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Elemen dasar dari mutu berarti paduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung baik kebutuhan yang dinyatakan maupun

### C. Sejarah dan Latar Belakang Perlunya TQM

Menelusuri sejarah perkembangan TQM tidak dapat dipisahkan dari munculnya gerakan kualitas itu sendiri sebagaimana telah diuraikan di atas. Menurut Bradford dan Cohen (2005:65) bahwa mutu sebagai suatu konsep sebenarnya sudah lama dikenal tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen belum begitu lama. Gerakan-gerakan *total quality* telah dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah, Frederick Winslow Taylor pada tahun 1920-an. Taylor juga dikenal sebagai perintis dan pendiri ilmu manajemen melalui bukunya yang berjudul "*Scientific Management*" yang diterbitkan di Hannover pada tahun 1911. Ia juga sebagai tokoh besar manajemen, idenya tentang perlunya mutu muncul ketika sebagai konsultan dari beberapa perusahaan industri. Konsep yang mendasar dari Taylor adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Walaupun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama tentang keahlian/keterampilan yaitu individu yang sangat terampil bisa melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan produk yang berkualitas. Taylor kemudian mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Guna mempertahankan mutu produk dan jasa yang dihasilkan ia lalu membentuk departemen mutu yang terpisah.

Perkembangan dunia industri yang pesat dengan meningkatnya volume dan kompleksitas permanufacturan, mutu juga menjadi hal yang terus mendapat perhatian. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. Dari *quality engineering* kemudian mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian mutu yang akhirnya mengarah pada konsep *control chart* dan *Statistical Process Control*. Kedua konsep inilah yang menjadi aspek fundamental dari *Total Quality Management (TQM)*.

Walaupun pada awal munculnya konsep TQM lebih banyak digunakan dan berkembang di Jepang. Tetapi tetap tidak dapat dinyatakan bahwa TQM adalah *made in Japan* (Nasution, 2005:16) sebab banyak aspek dalam TQM yang bersumber dari Amerika Serikat dan juga dipengaruhi oleh manajemen ilmiah (*scientific management*) yang sebelumnya telah berkembang di Amerika.

Berikut ini beberapa langkah perkembangan mutu sampai pada TQM, yang dituangkan dalam bentuk tabel berikut ini :

**Tabel 1**  
Perkembangan kualitas sampai pada TQM

Tahun	Kejadian dan peristiwa
1911	Frederick W. Taylor mempublikasikan bukunya <i>The Principles of Scientific Management</i> , yang melahirkan berbagai teknik seperti waktu dan gerak.
1931	Walter A. Shewhart dari Bell Laboratories memperkenalkan <i>Statistical quality control</i> dalam bukunya <i>Economic Control of Quality of Manufactured Products</i> .
1940	W. Edwards Deming membantu <i>US. Bureau of Census</i> dalam menerapkan teknik-teknik sampling statistik.
1941	W. Edwards Deming mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di <i>US. War Department</i> .
1950	W. Edwards Deming mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada para ilmuwan, insinyur dan eksekutif perusahaan Jepang.
1951	Joseph M. Juran mempublikasikan buku berjudul <i>Quality Control Handbook</i> .
1961	<i>Martin Company</i> (kemudian bernama <i>Martin-Marietta</i> ) membangun rudal Pershing yang memiliki tingkat kerusakan nol.
1970	Philips Crosby memperkenalkan konsep <i>zero defects</i>
1979	Philips Crosby mempublikasikan bukunya yang berjudul <i>Quality is Free</i>
1980	Siaran dokumentasi TV <i>If Japan can... Why can't We?</i> memberi pengakuan kepada W. Edwards Deming di USA.

1981	<i>Ford Motor Company</i> mengundang W.Edwards Deming untuk berbicara di hadapan eksekutif puncaknya yang mempelopori hubungan produktif antara produsen mobil dan pakar kualitas.
1982	W.Edwards Deming menerbitkan buku berjudul <i>Quality, Productivity and Competitive Position</i> .
1984	Philips Crosby menerbitkan buku berjudul <i>Quality Without Tears; The Art of Hassle-Free Management</i> .
1987	Kongres Amerika Serikat menetapkan Malcolm Baldrige <i>National Quality Award</i> .
1988	<i>Secretary of Defense</i> Frank Carlucci memerintahkan U.S. Department of Defense untuk mengadopsi <i>total quality</i> .
1989	<i>Florida Power and Light</i> berhasil menjadi perusahaan non Jepang pertama yang berhasil memenangkan Deming Prize.
1993	<i>Total quality approach</i> diajarkan di universitas-universitas di Amerika Serikat.

Diadaptasikan dari Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2011.

Tabel di atas menunjukkan bahwa lahirnya konsep TQM berawal dari konsep dan gerakan mutu yang digagas oleh para ahli manajemen guna meningkatkan mutu di berbagai bidang. Konsep-konsep mutu yang muncul dari pakar manajemen tersebut tersosialisasi melalui gerakan karya tulis ilmiah kemudian oleh beberapa lembaga dan perusahaan menerapkan konsep mutu dalam meningkatkan mutu usahanya. Selanjutnya pada tahun 1993 TQM sebagai suatu model pendekatan manajemen (*total quality approach*) telah diajarkan pada universitas-universitas di Amerika.

Meskipun pada awal kemunculannya TQM tidak mendapat perhatian para pemimpin perusahaan di Amerika namun para pemimpin perusahaan Jepang lebih giat mempelajari TQM dibandingkan para ahli Amerika, kemudian menerapkan dalam perusahaannya secara menyeluruh (*company wide management system*) dengan penyesuaian-penyesuaian tertentu. Dalam penyesuaian-penyesuaian itu selanjutnya sistem manajemen mutu di Jepang kemudian lebih di kenal dengan

*Total Quality Control* (TQC) atau pengendalian kualitas total. Sejak Jepang menerapkan konsep TQM dalam mengelola perusahaan maka perusahaan-perusahaan industri Jepang maju dengan pesat dan pada tahun 1980-an Jepang telah menguasai pasar dunia termasuk juga pasar Amerika. Keberhasilan Jepang dalam aspek mutu kemudian menyadarkan Amerika tentang pentingnya menerapkan TQM dalam upaya meningkatkan kualitas pada berbagai aspek. Konsep itu pula yang mengilhami dan menarik perhatian perguruan tinggi di Amerika maupun Inggris untuk menerapkan filosofi TQM ke dalam dunia pendidikan. Termasuk memasukan TQM sebagai mata kuliah di berbagai perguruan tinggi.

Jepang menyadari sepenuhnya bahwa kunci sukses pada masa mendatang adalah mutu sementara perusahaan-perusahaan Amerika dan negara-negara barat lebih melihat kunci sukses pada biaya murah. Karena itu Jepang secara bertahap dan terus menerus berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar mutu bagi perusahaan-perusahaannya yaitu aspek manusia, proses dan fasilitas. Berbagai upaya perbaikan terus dilakukan dengan mengirim tim khusus ke luar negeri untuk mempelajari pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan asing dan menerjemahkan literatur asing yang terseleksi ke dalam bahasa Jepang. Bahkan mengundang dosen-dosen asing untuk memberi kuliah dan kursus-kursus pelatihan kepada para manajernya. Dalam hubungan ini muncul para mahasiswa yang sungguh-sungguh mendalami manajemen mutu yang kemudian mempunyai kontribusi penting bagi industri Jepang dikemudian hari. Sebutlah mereka seperti Shigeo Shingo, Kaoru Ishikawa, Yoji Akao dan Genichi Taguchi (Prawirosentono, 2014:90). Mereka ini kemudian dikenal di Jepang sebagai bapak kualitas atau perintis TQM. Langkah ini akhirnya menemukan strategi-strategi dalam menciptakan revolusi mutu diantaranya :

1. Para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi tersebut.
2. Semua level dan fungsi menjalani pelatihan untuk mengelola mutu

3. Perbaikan mutu dilakukan dengan revolusioner dan terus menerus
4. Tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan mutu melalui konsep pengendalian mutu (*quality control*).

Beberapa usaha dan konsep revolusi kualitas Jepang yang dilakukan tersebut maka sejak pertengahan 1970-an kualitas barang-barang manufaktur Jepang seperti mobil dan produk elektronika telah melampaui mutu barang produk barat termasuk Amerika Serikat.

Dasar utama yang melatari pemikiran perlunya TQM sangat sederhana bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan mutu terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik untuk dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara kontinyu adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

Penerapan TQM sebagai alternatif daya saing dalam manajemen peningkatan mutu dapat dilakukan pada berbagai bidang bukan hanya bidang manufaktur pada organisasi profit tetapi juga pada organisasi nonprofit bidang pendidikan. Edward Sallis (2003:48) menawarkan langkah penting dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Rumuskan tujuan yang konstan untuk perbaikan dalam produk dan layanan dengan tujuan agar menjadi kompetitif, tetap bisa menjalankan usaha (sekolah) dan bisa menyediakan lapangan pekerjaan. Banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek tidak merumuskan tujuan jangka panjang 20 sampai 30 tahun ke depan.
2. Gunakan filosofi baru. Sebuah sekolah tidak akan mampu berkompetisi jika terus menerima dan memaafkan keterlambatan, kesalahan atau melahirkan hasil yang tidak tepat. Mereka harus melakukan perubahan-perubahan

dan menggunakan cara baru dalam melakukan pekerjaan, sehingga tidak mengulangi kesalahan.

3. Berhentilah menggunakan pengawasan publik untuk mencapai kualitas. Pengawasan publik yang dilakukan oleh unit inspeksi tidak menjamin kualitas. Manajemen harus mempersiapkan staf mereka dengan *training*, teknik analisis statistik untuk memonitor dan mengembangkan kualitas mereka secara mandiri dan dilakukan oleh mereka masing-masing. Konsep Edward Sallis ini dimaksudkan agar secara teknis, setiap orang dan manajer pada levelnya dapat melakukan pengawasan secara efektif, sebab pengawasan mutu secara teknis akan lebih baik dan efektif dibandingkan pengawasan publik yang bersifat umum.
4. Tingkatkan terus kualitas pelayanan dan produk layanan. Tugas manajemen adalah meningkatkan mutu layanan dan menjamin bahwa proses perbaikan akan terus dilakukan.
5. Lakukan *on the job training*. Pelatihan merupakan salah satu yang paling penting untuk peningkatan mutu. Sekolah harus mengeluarkan dana untuk kepentingan pelatihan tapi sama pentingnya untuk selalu melawan standar mutu yang permanen. Oleh sebab itu pegawai dan guru harus diberi *training* untuk supaya bisa melakukan perubahan-perubahan untuk kemajuan.
6. Tugas manajemen adalah memimpin bukan mengawasi, pemimpin harus mampu berperan untuk mendorong kemajuan dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar menghasilkan layanan dan produk terbaik.
7. Hindari rasa takut, yakni produktivitas pegawai juga di pengaruhi oleh perasaan aman bekerja di tempat dia bekerja. Oleh sebab itu ciptakan suasana aman, tenteram dan nyaman sehingga guru dan pegawai merasa dirinya aman untuk bekerja di tempat itu.

8. Atasi berbagai kendala hubungan antar unit atau bagian karena mereka yang berada dalam unit yang berbeda tersebut memerlukan kerjasama sebagai sebuah tim. Organisasi tidak boleh membiarkan ada departemen atau unit yang terdorong dalam arahan yang berbeda. Semua karyawan harus dapat bekerja sebagai tim kerja.
9. Kurangi slogan, nasehat, target dan permintaan untuk peningkatan produktivitas baru tanpa ada pengarahan pada para pegawai tentang metode-metode baru untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Kebanyakan kelemahan proses pekerjaan itu sistemik dan itu tugasnya manajer untuk mencarikan jalan keluarnya.
10. Kurangi standarisasi pekerjaan dengan indikator angka numerik, karena standarisasi numerik atau kuantitas sering kali akan mengurangi mutu.
11. Hilangkan berbagai kendala yang akan mengurangi kebanggaan pegawai terhadap pekerjaannya, yakni institusi harus menghilangkan kebiasaan melakukan penilaian terhadap prestasi pegawai, karena justru akan menimbulkan persaingan di antara pegawai satu dengan lainnya, dan kontra produktif terhadap pengembangan *team work*.
12. Lembagakan pendidikan dan pelatihan pegawai yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan peningkatan mutu dengan dirinya sendiri. Staf yang terdidik dengan baik akan mampu melakukan peningkatan mutu pekerjaannya.
13. Posisikan setiap orang dalam institusi untuk bekerja dan melaksanakan transformasi. Transformasi kultur berkualitas merupakan tugas setiap orang, dan juga tugas personal dari manajer sendiri.

Dalam pengembangan kualitas yang efektif lebih lanjut Tampusolon (2011:53-54) menyarankan untuk perlu memperhatikan langkah-langkah berikut ini dalam upaya untuk peningkatan mutu secara maksimal yaitu:

1. Mengembangkan kesadaran akan perlunya peningkatan mutu dan peluang untuk itu.
  - semua karyawan, terutama pimpinan harus sadar bahwa hanya dengan peningkatan mutu berkelanjutan perusahaan atau organisasi dapat bersaing, sehingga dapat meningkatkan karir dan kesejahteraan mereka.
  - Setiap karyawan atau pegawai terutama pimpinan harus mampu melihat peluang untuk peningkatan kualitas pada bidang masing-masing. Esensi TQM melibatkan dan memberdayakan seluruh karyawan dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan.
2. Menentukan Tujuan peningkatan mutu
 

Setelah peluang untuk peningkatan mutu ditemukan, harus ditentukan tujuan peningkatan mutu dengan jelas dan dapat diukur.
3. Menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan peningkatan mutu yang sudah ditentukan. Prosedur yang harus diikuti dalam proses peningkatan mutu harus ditentukan dengan jelas sehingga mudah diikuti.
4. Mempersiapkan pelatihan.
 

Sumber daya manusia harus dipersiapkan untuk melaksanakan peningkatan mutu. Karena itu sistem dan program pelatihan yang relevan harus disusun dan dilaksanakan lebih dahulu bila perlu.
5. Melaksanakan program peningkatan mutu yang direncanakan.
 

Setelah semua yang perlu disiapkan, program peningkatan mutu dilaksanakan. Peningkatan mutu itu pada dasarnya adalah solusi dari masalah yang dihadapi dan solusi itu merupakan kebutuhan pelanggan. Namun pucuk pimpinan (manajer puncak) dan manajer lainnya di lingkungan sebuah organisasi harus memiliki kemampuan dalam memberdayakan sumber daya manusia potensial yang dimiliki organisasi.

## 6. Membuat laporan kemajuan

Laporan pelaksanaan harus dibuat selama proses berlangsung. Laporan itu pada dasarnya adalah hasil evaluasi pelaksanaan yang perlu untuk peningkatan mutu selanjutnya.

## 7. Memberikan penghargaan.

Karyawan atau pegawai yang berhasil baik (bermutu) diberi penghargaan (pengakuan), tidak perlu selalu berupa uang dan sebaiknya di publikasikan. Karena itu perlu ada sistem penghargaan.

## 8. Mengumumkan hasil yang dicapai

Hasil-hasil peningkatan mutu perlu diumumkan secara terbuka agar semua karyawan tahu. Sebaiknya juga dipublikasikan, cara ini akan meningkatkan rasa bangga dan motivasi para karyawan atau pegawai.

## 9. Mempertahankan prestasi keberhasilan.

Mutu yang telah dicapai harus dipertahankan, dalam arti jangan lagi turun. Kekurangan di masa lalu terus diperbaiki. Tindakan perbaikan terus menerus dalam proses organisasi diharapkan akan menghasilkan produk dan pelayanan yang bermutu tinggi.

## 10. Membudayakan mutu dan peningkatan mutu dengan membuatnya sebagai bagian dari sistem.

Mutu dan peningkatan mutu harus menjadi budaya dalam organisasi dalam arti harus terlihat sebagai kebiasaan dan perilaku setiap karyawan atau pegawai terutama pimpinan. Komisi mutu dan gerakan mutu perlu ada dalam memperkuat pembudayaan itu.

Langkah-langkah implementasi mutu yang dikemukakan kedua pakar tersebut di atas menunjukkan bahwa untuk mewujudkan mutu yang diinginkan dalam organisasi, memerlukan waktu dan proses serta komitmen yang kuat dari semua unsur yang ada dalam suatu organisasi mulai dari pimpinan tertinggi sampai pimpinan terendah. Komitmen

tersebut dibangun sebagai tujuan bersama yang harus dicapai dengan prinsip perbaikan secara terus menerus.

Komitmen mutu itu pula menjadi kunci kesuksesan implementasi TQM dalam dunia bisnis di Jepang seperti Xerox, IBM, Harley Davidson, Ford, Toyota dan Hewlett-Packard, yang kemudian mengilhami organisasi-organisasi lainnya termasuk bidang pendidikan untuk mengadopsinya. Data yang dikumpulkan *quality progress* menunjukkan bahwa pada tahun 1992 saja sudah ada 220 institusi pendidikan tinggi di Amerika yang menerapkan TQM (Prawirosentono, 2011). Sejumlah perguruan tinggi tersebut termasuk di dalamnya Harvard University, Oregon State University, University of Pennsylvania, University of Chicago, University of Texas-Austin dan lain-lain.

Beberapa data yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa TQM sebagai model pendekatan manajemen dalam peningkatan mutu memberi gambaran terhadap perlunya penerapan TQM pada berbagai bidang organisasi di Indonesia khususnya bidang pengelolaan lembaga pendidikan agar mutu pendidikan bisa bersaing secara nasional maupun global.

#### D. Prinsip dan Unsur-Unsur Dalam TQM

Pelaksanaan konsep TQM dalam suatu organisasi atau lembaga perlu ada perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai organisasi tersebut. Perubahan dan sistem nilai itu terjadi atas dasar prinsip-prinsip yang menjadi suatu acuan. Pada bagian ini diuraikan beberapa prinsip utama serta unsur-unsur dalam TQM.

##### 1. Prinsip-prinsip TQM

Berikut ini dibahas beberapa prinsip utama dalam TQM. Para pakar TQM memiliki perbedaan pendapat tentang rumusan dan aspek-aspek yang menjadi prinsip pelaksanaan TQM walaupun pada dasarnya memiliki kesamaan-kesamaan.

Menurut Bill Creech (2010) bahwa program TQM mempunyai empat prinsip jika ingin sukses dalam penerapannya, yaitu :

- a. Program TQM harus di dasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan hasil.
- b. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan atau pegawai, mengikutsertakannya dan memberinya inspirasi.
- c. Program TQM harus di dasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan. Konsep ini sejalan dengan amanat undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang menyatakan bahwa pembaharuan sistem pendidikan memerlukan strategi tertentu, diantaranya adalah pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan.
- d. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Zulian Yamit (2004) mengemukakan 6 (enam) prinsip dasar yang menjadi acuan dalam TQM, yaitu :

- a. Kesediaan manajemen dalam melibatkan seluruh pendukung organisasi.
- b. Fokus pada pelanggan internal dan eksternal
- c. Melibatkan dan menggunakan secara efektif seluruh kekuatan organisasi.
- d. Perbaiki secara terus menerus atas bisnis
- e. Memperlakukan pelanggan sebagai partner
- f. Menetapkan keberhasilan kinerja proses.

Kid Sadgrove (1995) mengemukakan lima prinsip dalam program TQM seperti berikut ini :

- a. Fokus pada pelanggan (*focus on customer*)
- b. Mengerjakan secara benar (*do it right*).
- c. Komunikasi dan latihan (*communicate and educate*).
- d. Ukur hasil yang dicapai dan catat (*measure and record*).
- e. Kerjakan secara bersama (*do it together*).

Sedangkan Azhar Arsyad (2005) melihat prinsip-prinsip TQM ke dalam lima hal dengan menyebutnya lima tiang (pilar) yakni :

- a. Membina tekad yang kuat dari pimpinan sampai tingkat paling bawah dari seluruh jajaran yang ada untuk meningkatkan mutu.
- b. Perbaiki proses, yaitu memperbaiki mutu secara bertahap dan terus menerus.
- c. Pemberdayaan setiap orang dalam lembaga atau organisasi
- d. Membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
- e. Berfokus pada pelanggan.

Beberapa prinsip TQM yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip TQM, merupakan prinsip-prinsip yang dipakai dan dijadikan acuan oleh setiap pimpinan organisasi/lembaga di dalam melakukan gerakan pemutuan (kualitas) guna meningkatkan mutu dalam lingkup organisasi yang dipimpinya.

Selanjutnya prinsip-prinsip TQM tersebut penulis menyederhanakannya menjadi antara lain; memperhatikan kepuasan pelanggan, menghargai keberadaan karyawan atau pegawai (respek pada setiap orang), menetapkan keberhasilan kinerja dan melakukan perbaikan secara terus menerus atau berkesinambungan.

Diantara prinsip-prinsip TQM tersebut diuraikan sebagai berikut :

1). Kepuasan pelanggan

Dalam TQM konsep tentang kualitas dan pelanggan diperluas, kualitas tidak hanya mengandung makna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Dalam TQM kepuasan pelanggan merupakan hal yang mendasar. Pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah masalah yang sangat prima. Dalam lembaga pendidikan, pelanggan adalah masyarakat (peserta didik) karenanya pelayanan bermutu harus tumbuh dan berkembang dalam diri semua pimpinan, guru (pendidik), teknisi, pegawai administrasi untuk peserta didik (Tampubolon, 2011). Namun secara umum pelanggan meliputi atas pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Akan tetapi Zulian Yamit (2004) menyebut pelanggan dalam tiga bentuk yaitu :

- (a). Pelanggan internal (*internal customer*), yaitu setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam perusahaan atau organisasi.
- (b). Pelanggan perantara (*intermediate customer*), yaitu mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan atau menyampaikan produk pada pihak konsumen atau pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal ini bukan sebagai pemakai akhir.
- (c). Pelanggan eksternal (*eksternal customer*), yaitu pemakai akhir dari produk yang sering disebut sebagai pelanggan yang nyata (*real customer*).

Kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dalam TQM karena itu selain memahami bentuk-bentuk pelanggan, perlu juga diketahui karakteristik dari pelanggan seperti pengetahuannya, kelas sosial, pengalaman, pendapatan maupun harapan. Oleh karenanya setiap organisasi atau lembaga diperlukan

pemahaman terhadap apa yang diharapkan dari produk dan jasa yang dihasilkan. Sehingga perbaikan secara terus menerus dapat dilakukan. Kepuasan juga dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan.

Zulian Yamit (2004) menyarankan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan, organisasi atau lembaga dapat melakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

- (a). Mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan
- (b). Mengetahui proses pengambilan keputusan pelanggan dalam memilih produk lembaga.
- (c). Membangun citra lembaga atau organisasi
- (d). Membangun kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan.

Memuaskan kebutuhan pelanggan dapat terealisasi jika lembaga atau organisasi menjadikan kepuasan kebutuhan pelanggan sebagai strategi yang berkelanjutan dan bukan hanya kebijakan sesaat. Memberikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan tidak hanya kepada pelanggan eksternal tetapi juga kepada pelanggan internal, atau para karyawan dan pegawai. Memberikan kepuasan pelanggan eksternal maupun internal harus menjadi tujuan setiap level dalam lembaga guna meningkatkan bonaviditas dan citra organisasi. Kebutuhan pelanggan diupayakan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu.

2). Respek terhadap setiap orang

Dalam suatu organisasi atau lembaga, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Sehingga itu karyawan atau pegawai adalah sumber daya organisasi yang paling penting dan bernilai. Keberhasilan Jepang dalam menerapkan TQM juga dilandasi oleh komitmen dan keterlibatan secara penuh dari seluruh karyawan atau pegawai dalam penerapannya, tidak setengah-setengah dan

bersifat kemanusiaan, yakni mengikut sertakan, memberi inspirasi dan memberlakukan karyawan secara manusiawi dalam mencapai mutu. Bahkan setiap karyawan atau pegawai dalam organisasi bagaimanapun posisinya hendaknya diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Keberhasilan dalam pengembangan mutu sangat ditentukan dan dipengaruhi komitmen dari semua komponen yang ada dalam organisasi.

Komitmen secara bersama dalam organisasi untuk melakukan perbuatan dengan baik adalah bentuk integritas diri seseorang terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Keberhasilan mewujudkan tujuan organisasi menjadi cermin keberhasilan bersama.

### 3). Manajemen berdasarkan fakta

Suatu organisasi atau lembaga pada era global harus berorientasi pada fakta, atau lazim juga disebut manajemen berbasis kinerja. Artinya kegiatan yang dilakukan memprioritaskan pada standar kerja yang dihasilkan, dan setiap keputusan selalu di dasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berhubungan dengan hal ini yakni, **pertama**, prioritas, yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek dalam saat yang bersamaan. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. **Kedua**, variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan begitu manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Konsep ini menuntut peran pimpinan dalam setiap organisasi untuk dapat mengimplementasikan konsep TQM, terutama dalam mewujudkan manajemen berbasis kinerja. Setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas apa yang dipimpinya.

### 4). Perbaikan berkelanjutan atau terus menerus

Perbaikan proses berkelanjutan (*continuous process improvement*) untuk menunjukkan bahwa perbaikan terhadap proses-proses yang dilakukan untuk memperbaiki mutu, dilakukan dengan langkah-langkah yang meningkat, yang tidak pernah berhenti dan bukan merupakan tindakan sekali jadi. Untuk suksesnya suatu organisasi maka perlu melakukan proses berkesinambungan. Konsep yang bisa dipakai adalah siklus *plan, do, check and action* (PDCA) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Langkah-langkah dalam perbaikan berkelanjutan Zulian Yamit (2004) merinci sebagai berikut :

- (a). Memilih proses yang akan diperbaiki dengan sasaran tertentu
- (b). Menyusun dan menetapkan tim untuk melakukan perbaikan tersebut.
- (c). Menyusun bagan alur dari proses yang akan diperbaiki
- (d). Menemukan penyimpangan dan permasalahan yang ada pada proses
- (e). Menyarankan perbaikan-perbaikan
- (f). Melakukan perbaikan sebagai pilot proyek
- (g). Mengukur tingkat keberhasilannya
- (h). Melakukan perbaikan
- (i). Melakukan perbaikan masalah lainnya.

Perbaikan berkesinambungan ini harus dikendalikan dari pimpinan teratas, namun proses penerapannya dilakukan dari bawah, misalnya pemilihan proses yang akan di perbaiki, memerlukan fokus terhadap sasaran yang ingin dicapai dan merupakan proses "*top down*". Sedangkan penyelesaian masalah yang memerlukan partisipasi dan komitmen dari staf dan pegawai merupakan pekerjaan "*bottom up*".

## 2. Unsur-Unsur TQM

Unsur-unsur pokok dalam TQM merupakan aspek-aspek yang menjadi komponen di dalam menjalankan TQM. Para ahli berbeda pendapat tentang rumusan dan banyaknya unsur-unsur TQM ini, diantaranya menurut Amin Widjaya Tunggal (2013 : 11-20) bahwa unsur-unsur TQM meliputi atas :

- a. Standar mutu yang memperhatikan pelanggan
- b. Hubungan lembaga dan konsumen atau masyarakat
- c. Berorientasi pencegahan
- d. Menjaga kualitas pada setiap bagian atau unit
- e. Melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Unsur TQM yang dikemukakan di atas difokuskan pada perhatian kebutuhan pelanggan dengan terlebih dahulu meningkatkan kualitas kinerja personil di dalam organisasi. Sebab kebutuhan pelanggan hanya dapat dipenuhi jika setiap personil dalam organisasi memiliki komitmen terhadap peningkatan mutu.

Sedangkan Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2011) mengemukakan 10 (sepuluh) unsur utama dalam TQM yakni :

### 1). Fokus pada pelanggan

Titik awal dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas dalam konsep TQM adalah memahami apa dan bagaimana bentuk kebutuhan dan harapan konsumen atau pelanggan. Fokus pada pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat kegiatan. Dalam TQM pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan mutu manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

### 2). Obsesi terhadap kualitas

M Nur Nasution (2005) mengemukakan lima karakteristik sistem mutu moderen yaitu :

- (a). Sistem mutu moderen berorientasi kepada konsumen atau pelanggan.
- (b). Sistem mutu moderen bercirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara kontinyu.
- (c). Sistem mutu moderen dicirikan dengan adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik untuk mutu.
- (d). Sistem mutu moderen dicirikan adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya mendeteksi kerusakan saja.
- (e). Sistem mutu moderen dicirikan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa mutu merupakan suatu jalan hidup. Isu mutu selalu di diskusikan dalam rapat manajemen.

Upaya untuk menciptakan sistem mutu moderen yang lebih efektif Thoby Mutis dan Garperz (2004:13) mengemukakan langkah-langkah sebagai berikut :

- (a). Mendefenisikan dan merinci sasaran dan kebijakan mutu
- (b). Berorientasi pada kepuasan pelanggan
- (c). Mengerahkan semua aktivitas untuk mencapai sasaran dan kebijakan mutu
- (d). Mengintegrasikan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi
- (e). Memberikan penjelasan tugas-tugas kepada personil untuk bersikap mementingkan mutu produk guna mensukseskan program pengendalian kualitas terpadu.

- (f). Merinci aktivitas pengendalian mutu kepada para pelanggan
- (g). Mengidentifikasi mutu peralatan secara cermat
- (h). Mendefinisikan dan mengefektifkan aliran informasi mutu, memproses dan mengendalikannya.
- (i). Melakukan pelatihan serta memotivasi personil untuk terus bekerja guna meningkatkan mutu
- (j). Melakukan pengendalian biaya mutu dan pengukuran lainnya serta menetapkan standar mutu yang harus dicapai
- (k). Mengefektifkan tindakan korektif yang konstruktif
- (l). Melanjutkan sistem pengendalian, mencakup langkah selanjutnya dan menerima informasi umpan balik, melakukan analisis hasil, serta membandingkan dengan standar mutu yang telah ditetapkan.
- (m). Memeriksa aktivitas sistem mutu moderen secara periodik.

Organisasi yang menerapkan TQM sebagai penentu akhir mutu adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan syarat mutu tersebut maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Hal ini berarti bahwa semua pegawai pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik.

### 3). Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

### 4). Komitmen jangka panjang

TQM adalah suatu paradigma baru dalam kegiatan usaha atau kegiatan bisnis. Sehingga itu dibutuhkan adanya budaya baru. Oleh karenanya komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

### 5). Kerjasama tim (*team work*).

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering tercipta persaingan antar pegawai ataupun antar guru. Akan tetapi persaingan internal ini cenderung hanya menghabiskan energi saja, yang pada akhirnya tidak meningkatkan daya saing eksternal. Sebaliknya organisasi TQM menerapkan kerja sama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antar warga sekolah maupun luar sekolah.

### 6). Perbaikan sistem secara berkelanjutan

Untuk berhasilnya TQM maka setiap organisasi atau lembaga pendidikan perlu terus melakukan perbaikan berkesinambungan. Inti perbaikan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan adalah adanya *human resources empowerment* baik bagi tenaga edukatif maupun administratif. Namun dalam prakteknya belum semuanya pimpinan organisasi menyadari pentingnya arti pemberdayaan tenaga akademik dan administratif. Para pimpinan sering lebih mementingkan pengembangan fasilitas atau pembangunan fasilitas. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya anggaran yang berimbang dibandingkan dengan anggaran pembangunan fisik.

### 7). Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih banyak lembaga pendidikan yang tidak menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan. Masih adanya anggapan bahwa lembaga pendidikan atau sekolah bukanlah perusahaan sehingga kegiatan pemberian

pelatihan sekedarnya untuk memenuhi persyaratan formal atau perintah atasannya. Sedangkan dalam TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan pendidikan dan pelatihan setiap guru dan staf tata usaha akan meningkat keterampilan teknisnya (*Skill*). Esensi dari pendidikan dan pelatihan bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

#### 8). Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan pegawai maupun guru dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana. Pengendalian dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses, dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut.

#### 9). Kesatuan Tujuan

Untuk dapat menerapkan TQM dengan baik, maka lembaga atau organisasi harus memiliki kesatuan tujuan yang jelas. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan maupun kesepakatan antara pihak pimpinan dan pegawai atau karyawan tentang upah dan kondisi kerja.

#### 10). Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai dan staf

Keterlibatan pegawai atau karyawan adalah hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha melibatkan mereka memiliki banyak manfaat yaitu; (a) dapat menghasilkan

keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja (b). Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

Pemberdayaan pegawai atau karyawan tidak sekedar melibatkan mereka tetapi juga melibatkan dan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu bentuknya adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan pegawai atau karyawan untuk mengambil keputusan tentang perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

### E. Mutu Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing

Dalam era teknologi sekarang ini, tidak ada satu pun perusahaan, lembaga maupun organisasi yang tidak terkena dampak globalisasi. Bahkan bukan hanya perusahaan-perusahaan besar tetapi juga lembaga-lembaga lain yang bergerak di bidang jasa termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Karena itu meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut setiap lembaga atau perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha untuk memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan para pesaingnya. Perhatian terhadap kualitas harus dilakukan pada semua aspek bukan hanya *out put* dan *out come* tetapi juga sumber daya manusia, proses dan lingkungan.

Kompleksitas persaingan menyebabkan setiap perusahaan maupun lembaga harus selalu berusaha meningkatkan mutunya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Mutu yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang masyarakat atau pelanggan. Karena sudut pandang yang demikian menjadi hal penting dalam merancang suatu sistem manajemen baru. Demikian pula halnya dengan penerapan TQM dalam suatu lembaga atau organisasi. Peran dan tanggung

jawab unit-unit dan pimpinan harus dilihat dari sudut pandang untuk mencapai kepuasan pelanggan. Zulian Yamit (2004) menyebutkan ada enam alternatif kecenderungan strategi bersaing ke depan yaitu:

1. Kepuasan pelanggan
2. Penciptaan nilai
3. Pengembangan produk atau output
4. Kebutuhan pasar (masyarakat)
5. Standar kualitas
6. *Total Quality Management* (TQM).

Keenam strategi bersaing tersebut merupakan alternatif strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi, perusahaan atau lembaga untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam era globalisasi dan tantangan yang semakin berat. Fokus persaingan dalam dunia bisnis baik produk maupun jasa adalah persaingan mutu. Sebab dalam era sekarang, hal itu telah menjadi harapan dan keinginan semua orang khususnya masyarakat dan pelanggan. Oleh karena itu para pelaku dan pengelola perusahaan termasuk lembaga pendidikan harus terus berusaha mengembangkan konsepsi dan teknologi kualitas sejalan *trend* era globalisasi. Itulah sebabnya banyak perusahaan maupun lembaga yang secara progresif mencari pola manajemen yang dianggap paling efektif untuk menyiasati kualitas dalam era globalisasi.

Dalam upaya menjadikan manajemen mutu sebagai unggulan daya saing suatu lembaga maka setidaknya harus memiliki empat kriteria persyaratan yakni :

1. Manajemen mutu harus didasari oleh kesadaran akan mutu dan dalam semua kegiatan harus selalu berorientasi pada mutu, baik mutu proses maupun mutu produk dan output.
2. Manajemen mutu harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dengan memberlakukan, mengikutsertakan dan memberi inspirasi kepada karyawan dan staf.

3. Manajemen mutu harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan sehingga antusiasme keterlibatan staf untuk mencapai tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan belaka. Hal ini memberi ruang pada setiap lembaga pendidikan untuk melaksanakan otonomi manajemen pendidikan. Artinya lembaga pendidikan (satuan pendidikan) dapat memilih dan menentukan model manajemen pendidikan yang berorientasi mutu untuk diterapkan dalam mengelola lembaga pendidikannya.
4. Manajemen mutu harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip dan kebijaksanaan dapat mencapai setiap tingkat dalam organisasi.

Selain keempat kriteria di atas, Bill Creech (2010:10) menambahkan bahwa keberhasilan menerapkan manajemen mutu juga ditentukan oleh lima faktor utama yakni :

1. Produk atau jasa adalah titik fokus pencapaian tujuan organisasi
2. Produk atau jasa yang bermutu tidak mungkin dicapai tanpa mutu proses.
3. Mutu proses tidak mungkin dicapai tanpa ada organisasi yang tepat.
4. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai.
5. Faktor tersebut menjadi lima pilar dalam TQM yaitu, produk, proses, organisasi, kepemimpinan dan komitmen.

Mutu sebagai alternatif dalam peningkatan daya saing perusahaan dan lembaga dapat mencontoh apa yang telah dilakukan oleh Jepang. Dalam organisasi profit maupun non profit, Jepang merupakan negara yang sangat berhasil dalam menerapkan manajemen mutu yang bersifat kemanusiaan.

Dari beberapa uraian yang telah dikemukakan terdahulu dapat dipahamibahwa TQM sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen yang berorientasi mutu, telah tumbuh dan berkembang sejalan dengan munculnya konsep mutu dalam sistem *manufactured* pada beberapa perusahaan di Amerika. Namun kemunculannya sebagai manajemen kualitas sejak tahun 1930-an dari Walter A. Shewhart, kemudian dilanjutkan oleh William Edward Deming dengan konsep TQM, selanjutnya ia dikenal sebagai penggagas konsep *Total Quality Management*, walaupun pada awal kemunculan idenya tidak populer dan tidak berkembang di Amerika.

TQM sebagai pendekatan baru dalam manajemen, belum mendapat perhatian perusahaan dan organisasi-organisasi di Amerika, sehingga aplikasi konsep-konsep TQM lebih berkembang di Jepang sebab Jepang menganggap TQM adalah konsep mutu yang sempurna dan dianggap sebagai salah satu konsep yang dapat dipakai dalam meningkatkan daya saing terhadap produk permanufacturan. Konsep utama TQM adalah mutu dan merupakan alternatif dalam peningkatan daya saing di berbagai bidang, bukan hanya di bidang industri tetapi juga di bidang organisasi dan pendidikan.

## BAB 2

### PENGEMBANGAN TQM DALAM KURIKULUM LEMBAGA PENDIDIKAN

Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan yang dinamis, karena itu kurikulum harus selalu dikembangkan dan disempurnakan, agar sesuai dengan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta masyarakat yang sedang membangun. Artinya kurikulum dapat sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kebutuhan masyarakat (*link and match*). Pengembangan kurikulum dalam konsep TQM adalah menempatkan pelanggan (masyarakat) dan produk sebagai pihak yang membutuhkan pendidikan. Menurut Paul Oliver (1996:73) agar sasaran bidang pendidikan tercapai, kebutuhan pelanggan hari ini dan mendatang, diperlukan pengembangan kurikulum secara terus menerus berdasarkan suara hati dari pasar yang telah diteliti, yakni pelanggan suatu lembaga pendidikan. Yang menjadi pelanggan dan produk TQM dalam pendidikan adalah pelanggan utama pendidikan yakni peserta didik, yaitu orang yang menerima layanan pendidikan dan latihan (*learner, student, trainee*). Sedang produk adalah peluang pembelajaran (*learning opportunity*) yang harus tercapai keperluan, yakni elemennya adalah kurikulum dan sumber daya pembelajaran. Berikut ini dikemukakan beberapa pandangan dan batasan tentang kurikulum sebagai berikut :

## A. Pengertian dan Batasan Kurikulum

Istilah kurikulum berasal dari bahasa Yunani dari kata *currere*, yang berarti jarak tempuh lari, yang awalnya digunakan dalam bidang olah raga (Subandijah, 2006). Dalam kegiatan berlari tentu ada jarak yang harus ditempuh mulai dari start sampai dengan finish. Jarak dari start sampai dengan finish ini disebut *currere*. Kata "*curriculum*" pada awalnya juga diartikan "*a running course, specially a chariot race course*" dan terdapat dalam bahasa Perancis dari kata, "*courir*" artinya "*to run*" yang berarti berlari. Istilah ini selanjutnya digunakan untuk sejumlah *course* atau mata pelajaran yang harus ditempuh untuk mencapai gelar atau ijazah. Dari pengertian ini kemudian kurikulum diterapkan dalam bidang pendidikan. Selanjutnya para ahli pendidikan dan kurikulum memberikan berbagai batasan dan pengertian tentang kurikulum baik pengertian tradisional sampai dengan pengertian moderen dan kompleks, yang sepintas memiliki perbedaan antara satu dengan yang lain. Namun makna hakikinya tetap memiliki kesamaan.

Istilah kurikulum dikenal dalam dunia pendidikan sejak kurang lebih satu abad yang lampau. Dalam kamus Webster disebutkan bahwa *curriculum* *A course esp, a. specified fixed course of study as in a school or college, as one leading to a degree, b), whole body of courses offered in an educational institution.* a). Kurikulum khusus digunakan dalam pendidikan dan pengajaran yakni sejumlah mata pelajaran di sekolah atau mata kuliah di perguruan tinggi, yang harus di tempuh untuk mencapai suatu ijazah atau tingkat, b). Keseluruhan pelajaran yang disajikan oleh suatu lembaga pendidikan.

Istilah kurikulum di Indonesia mulai populer sejak tahun 1950-an, yang disebut dengan kurikulum adalah rencana pelajaran. Hilda Taba (1992:4) juga menyebut kurikulum dengan *a plan for learning*. Yakni suatu rencana pelajaran. Secara tradisional kurikulum diartikan sebagai mata pelajaran yang diajarkan di sekolah.

Sedangkan kurikulum dalam pendidikan Islam awalnya dikenal dengan kata "*manhaj*" yang berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik bersama anak didiknya untuk mengembangkan pengetahuan,

keterampilan dan sikap mereka (al-Syaibany, 1984:478). Kurikulum juga dapat berarti suatu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pengertian kurikulum kemudian terus mengalami perkembangan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan dinamika masyarakat. Sehingga pengertian kurikulum tidak hanya bermakna rencana pelajaran, tetapi telah mengalami perluasan pengertian sebab terkadang masyarakat lebih maju dan cepat berkembang dari pada teori kurikulum. Pada realitasnya aktivitas anak belajar bukan hanya di dalam sekolah tetapi bisa juga terjadi di luar sekolah. Dengan demikian kurikulum menuntut adanya perluasan pengertian dan maknanya.

Menurut Subandijah (2011) kurikulum sebagai semua pelajaran yang direncanakan atau yang diarahkan oleh sekolah, apakah itu untuk kelompok atau perorangan, di dalam ataupun di luar sekolah. Kurikulum tidak terbatas pada mata pelajaran akan tetapi juga meliputi kegiatan-kegiatan lain, di dalam atau di luar kelas yang berada di bawah tanggung jawab sekolah. Pengertian lebih luas dikemukakan oleh Nasution bahwa kurikulum meliputi keadaan gedung, suasana sekolah, keinginan, keyakinan, pengetahuan dan sikap orang-orang yang melayani dan dilayani sekolah, yakni peserta didik, masyarakat, para pendidik dan personalia (termasuk penjaga sekolah, pegawai administrasi dan orang-orang lainnya) yang ada hubungannya dengan peserta didik. Jadi kurikulum meliputi semua pengalaman dan pengaruh bercorak pendidikan yang diperoleh anak di sekolah.

Namun Hilda Taba (1992) mengingatkan bahwa defenisi yang terlalu luas tentang kurikulum akan mengaburkan makna kurikulum sehingga menghalangi pemikiran dan pengolahan yang tajam tentang kurikulum. Menurutnya bahwa jika kurikulum diartikan sebagai segala usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam situasi di dalam maupun di luar sekolah atau sejumlah pengalaman yang potensial dapat diberikan oleh sekolah dengan tujuan agar anak dibiasakan berpikir dan berbuat menurut kelompok atau masyarakat tempat ia hidup. Dengan defenisi

kurikulum yang luas seperti itu, pengertian kurikulum bisa menjadi tidak fungsional lagi maknanya.

Kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan atau sekolah bagi peserta didik, berdasarkan program pendidikan tersebut, peserta didik melakukan berbagai kegiatan belajar sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhannya sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Batasan makna kurikulum di Indonesia dikemukakan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003 pada bab 1 pasal 1 ayat 19 sebagai berikut :

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Batasan kurikulum seperti dalam undang-undang pendidikan nasional tersebut menunjukkan bahwa kurikulum tidak hanya dibatasi pada jalur pendidikan formal tetapi juga pada pendidikan nonformal dengan tempat dan lokasi pembelajaran yang dapat diselenggarakan di dalam kelas maupun di luar kelas. Pada dasarnya tiap kurikulum merupakan suatu cara untuk mempersiapkan anak agar berpartisipasi sebagai anggota yang produktif dalam suatu kegiatan pendidikan dan pembelajaran baik di sekolah maupun di masyarakat.

Beberapa pandangan para ahli yang dikemukakan di atas, secara operasional kurikulum dapat dipahami sebagai berikut :

- a. Suatu bahan tertulis yang berisi uraian tentang program pendidikan suatu sekolah yang dilaksanakan dari tahun ke tahun.
- b. Bahan tertulis yang dimaksudkan untuk digunakan oleh guru dalam melaksanakan pengajaran untuk peserta didiknya.
- c. Suatu usaha untuk menyampaikan asas dan ciri terpenting dari suatu rencana pendidikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga dapat dilaksanakan oleh guru di sekolah.

- d. Tujuan-tujuan pengajaran, pengalaman belajar, alat-alat belajar dan cara-cara penilaian yang direncanakan dan digunakan dalam pendidikan.
- e. Suatu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Batasan kurikulum yang dikemukakan tersebut dapat diklasifikasi menjadi dua kelompok yakni :

- a. Kurikulum sebagai program yang direncanakan dan dilaksanakan secara nyata di sekolah serta
- b. Kurikulum sebagai program yang direncanakan dan dilaksanakan secara nyata di luar kelas.

Perencanaan program dan pelaksanaannya dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dengan begitu maka kurikulum dapat berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan.

Secara konseptual bahwa kurikulum mencakup apa yang seharusnya dipelajari oleh peserta didik untuk mencapai hasil belajar, bukan apa yang seharusnya dikerjakan peserta didik. Oleh karenanya cakupan yang seharusnya dipelajari peserta didik yakni tiga domain (ranah) kategori hasil belajar, yaitu *domain kognitif*,<sup>1</sup>

<sup>1</sup> **Domain kognitif** adalah domain ingatan atau intelektual yang meliputi enam tingkatan yakni *pengetahuan* adalah ingatan terhadap materi-materi atau bahan yang telah dipelajari sebelumnya, *pemahaman* adalah kemampuan untuk menyerap arti dari materi atau bahan yang dipelajari, *aplikasi* adalah kemampuan untuk menggunakan apa yang telah dipelajari dalam situasi konkrit yang baru, mencakup penggunaan metode, konsep-konsep, hukum dan teori. *Analisis* adalah kemampuan untuk menguraikan sesuatu materi atau bahan ke dalam bagian-bagiannya sehingga struktur organisasinya dapat dipahami, *sintesis* adalah kemampuan untuk menggabungkan bagian-bagian untuk membentuk keseluruhan yang baru. dan *evaluasi* adalah kemampuan untuk mempertimbangkan nilai suatu materi (misalnya pernyataan, novel, puisi, laporan dan penelitian) untuk tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

*domain afektif*<sup>2</sup> dan *domain psikomotor*.<sup>3</sup> Rincian klasifikasi domain tersebut meliputi aspek-aspek domain yang lebih khusus yaitu aspek pengetahuan aktual, simbolik ekuivalen, konsep, generalisasi, keterampilan intelektual, keterampilan manipulatif, sikap, minat, nilai dan apersepsi. Aspek-aspek inilah yang sebenarnya menjadi bidang garapan kurikulum dalam mengantarkan peserta didik ke arah pembentukan pribadinya secara utuh.

Dengan demikian tampak bahwa kurikulum yang baik dan dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan, adalah kurikulum yang mencerminkan adanya unsur-unsur domain kognitif, afektif dan psikomotor, dengan beberapa aspek pengembangannya.

- 2 **Domain afektif** menurut Krathwohl meliputi atas : *penerimaan* yakni kemampuan dan kesukarelaan memperhatikan dalam memberikan respon terhadap stimulasi yang tepat. Hasil belajar ini merupakan tingkatan paling rendah pada domain afektif. *Pemberian respon* yakni kemampuan untuk dapat memberikan respon secara aktif menjadi peserta yang tertarik. Hasil belajar ini satu tingkat lebih tinggi daripada penerimaan. *Penilaian* adalah kemampuan untuk dapat memberikan penilaian atau pertimbangan dan pentingnya keterikatan pada suatu objek atau kejadian tertentu dengan reaksi seperti menerima, menolak, tidak menghiraukan, acuh tak acuh. *Pengorganisasian* adalah kemampuan yang mengacu pada pernyataan dari nilai dan sikap yang berbeda yang membuat lebih konsisten dapat menimbulkan konflik-konflik internal dan membentuk suatu sistem nilai internal mencakup tingkah laku yang tercermin dalam suatu filsafat hidup. *Pengkarakterisasian* adalah kemampuan yang mengacu pada karakter dan gaya hidup seseorang, Lihat *ibid.* h. 116.
- 3 **Domain psikomotor**, menurut Dave dikategorikan dalam lima hal yakni, *Peniruan* adalah terjadi ketika peserta didik mengamati suatu gerakan. Mulai memberi respon serupa dengan yang diamati. *Manipulasi* adalah menekankan pada perkembangan kemampuan mengikuti pengarahannya, penampilan gerakan-gerakan pilihan, dan menetapkan suatu penampilan melalui latihan. *Ketetapan* adalah menekankan kecermatan, proporsi dan kepastian yang lebih tinggi dalam penampilan. *Artikulasi* adalah menekankan pada koordinasi suatu rangkaian gerakan dengan membuat urutan tepat dan mencapai yang diharapkan atau konsistensi internal antara gerakan-gerakan yang berbeda. *Pengalamiahan* adalah menurut tingkah laku yang ditampilkan paling sedikit mengeluarkan energi fisik maupun psikis. Gerakannya dilakukan secara rutin, Lihat *ibid.* 117-118..

## B. Konsep Dasar Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum akan membahas berbagai macam model pengalaman kurikulum yang menekankan pada perubahan-perubahan pada aspek tertentu tanpa mengubah konsep dasar suatu kurikulum. Pengembangan kurikulum merupakan proses yang kompleks dan melibatkan banyak komponen, tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari pihak pengembang terhadap pengembangan berbagai komponen kurikulum tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Pengembangan kurikulum merupakan inti dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam pengembangan kurikulum (Hamalik, 2011:6) didasarkan pada asas-asas sebagai berikut :

- a. Kurikulum dan teknologi pendidikan berdasarkan pada asas keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan yang maha esa.
- b. Kurikulum dan teknologi pendidikan berdasarkan dan diarahkan pada asas demokrasi pancasila.
- c. Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan berdasarkan dan diarahkan pada asas keadilan dan pemerataan pendidikan.
- d. Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan dilandasi dan diarahkan berdasarkan asas keseimbangan, keserasian dan keterpaduan.
- e. Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan dilandasi dan diarahkan berdasarkan asas hukum yang berlaku.
- f. Pengembangan kurikulum dan teknologi dilandasi dan diarahkan berdasarkan asas kemandirian dan pembentukan manusia mandiri.
- g. Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan dilandasi dan diarahkan berdasarkan asas nilai-nilai kejuangan bangsa.
- h. Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan dilandasi dan diarahkan berdasarkan asas pemanfaatan, pengembangan, penciptaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Selain asas-asas makro dalam pengembangan kurikulum seperti di atas, pengembangan kurikulum juga dilakukan secara bertingkat yaitu dari tingkat nasional, tingkat lembaga, tingkat bidang studi dan tingkat satuan bahasan (modul). Tingkatan pengembangan kurikulum dimaksud dilakukan secara terpadu dan berjenjang yakni :

- a. Tingkat makro, yaitu pengembangan kurikulum didukung oleh berbagai disiplin ilmu kealaman, ilmu sosial dan ilmu perilaku yang masing-masing menganut hukumnya sendiri (hukum kausalitas, hukum normatif dan hukum probabilitas)
- b. Tingkat struktural, yaitu pengembangan kurikulum melibatkan peran serta berbagai pihak secara intersektoral, dan antar institusional baik dalam lingkungan pendidikan maupun nonpendidikan yang dilaksanakan secara terkoordinasi.
- c. Tingkat mikro, yaitu pengembangan kurikulum dilaksanakan secara sistemik yang memuat semua komponen, lengkap, utuh, menyeluruh, konsisten dan serasi dengan faktor-faktor yang mendasarinya.
- d. Tingkat individual yaitu pengembangan kurikulum mengacu dan melibatkan semua individu secara interaktif komunikatif dalam proses pembelajaran agar tercapai hasil belajar yang dapat diamati secara terukur. Pengembangan kurikulum pada tingkat ini menfokuskan pada kompetensi tertentu berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang utuh dan terpadu serta dapat didemonstrasikan peserta didik sebagai wujud hasil belajar.

Struktur pengembangan kurikulum tingkat individual erat kaitannya dengan Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), yakni setiap guru memiliki tugas dan kewajiban dalam pengembangan kurikulum di sekolahnya khususnya dalam pengembangan sillabus pembelajaran menurut bidang studi dan mata pelajaran yang diajarkan.

Pengembangan kurikulum tingkat individual atau model KTSP dimaksudkan agar kurikulum yang diterapkan setiap satuan pendidikan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat (pelanggan) sesuai dengan kondisi dan karakteristik lingkungan setempat. Pengembangan dan penyusunan kurikulum atas dasar pemenuhan kebutuhan masyarakat (pelanggan) merupakan bentuk dari konsep TQM yakni berorientasi pada customer.

Pengembangan kurikulum sebagai sesuatu hal yang dapat terjadi kapan saja sesuai dengan kebutuhan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat dan berbangsa, dan merupakan hal-hal yang harus segera ditanggapi dan dipertimbangkan dalam pengembangan kurikulum pada setiap jenjang pendidikan. Demikian juga dengan munculnya peraturan dan perundang-undangan yang baru, turut berimplikasi pada paradigma pengembangan kurikulum. Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa:

1. Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
2. Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik.
3. Kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia.

Konsep pengembangan kurikulum di atas diharapkan dapat terwujud dalam satu bentuk sistem pendidikan yang berorientasi pada kualitas dan mengembangkannya sesuai karakteristik satuan pendidikan masing-masing. Kurikulum disusun guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan ada kesesuaiannya terhadap lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi serta kesenian sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan.

Dari uraian tersebut di atas dapat dipahami bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan suatu kurikulum yakni :

- a. Tujuan pendidikan nasional perlu dijabarkan menjadi tujuan institusional, selanjutnya dirinci menjadi tujuan kurikuler kemudian dirumuskan menjadi tujuan instruksional yang mendasari perencanaan pengajaran (RPP).
- b. Tahap perkembangan peserta didik merupakan landasan psikologis mencakup psikologi perkembangan dan psikologi belajar, yang mengacu pada proses pembelajaran.
- c. Kesesuaian dengan lingkungan menunjuk pada landasan sosiologis (kemasyarakatan) atau lingkungan sosial masyarakat dibarengi oleh landasan ekologis atau kultur ekologis.
- d. Kebutuhan pembangunan nasional yang mencakup pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan semua sektor ekonomi.
- e. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesesuaian merupakan landasan budaya bangsa dengan multi dimensionalnya.
- f. Jenis dan jenjang satuan pendidikan merupakan landasan organisator di bidang pendidikan. Jenis pendidikan adalah pendidikan yang dikelompokkan sesuai dengan sifat dan kekhususan tujuannya.

Selain faktor-faktor tersebut, pengembangan kurikulum juga memperhatikan berdasarkan lokasi atau wilayah misalnya pengembangan kurikulum secara nasional, pengembangan kurikulum secara lokal, pengembangan kurikulum berdasarkan wilayah sekolah bahkan bisa juga berdasarkan wilayah atau lingkup kelas.

Apapun bentuk lokasi atau wilayah dalam pengembangan kurikulum, tetap memperhatikan dasar-dasar pengembangannya seperti beberapa hal berikut ini, yakni :

- a. Kurikulum disusun untuk mewujudkan sistem pendidikan nasional.
- b. Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan dengan pendekatan kemampuan (kompetensi).
- c. Kurikulum harus sesuai dengan ciri khas satuan pendidikan pada masing-masing jenjang pendidikan.
- d. Kurikulum pendidikan dasar, menengah dan tinggi dikembangkan atas dasar standar nasional pendidikan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan.
- e. Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan secara diversifikasi, sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan minat peserta didik serta tuntutan pihak-pihak yang memerlukan dan berkepentingan.
- f. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan tuntutan pembangunan daerah dan nasional, keanekaragaman potensi daerah dan lingkungan serta kebutuhan pengembangan iptek dan seni.
- g. Kurikulum pada semua jenjang pendidikan dikembangkan secara diversifikasi, sesuai tuntutan lingkungan dan budaya setempat.
- h. Kurikulum pada semua jenjang pendidikan mencakup aspek spritual keagamaan, intelektualitas, watak, konsep diri, keterampilan belajar, kewirausahaan, keterampilan hidup yang berharkat dan bermartabat, pola hidup sehat, estetika dan rasa kebangsaan.

### C. Asas-Asas Pengembangan Kurikulum

Salah satu faktor yang menyebabkan mengapa kurikulum lembaga pendidikan perlu dilakukan pengembangan, sebab kurikulum adalah acuan dalam mewujudkan tujuan institusional yang mengarah pada tujuan pendidikan nasional. Tujuan pendidikan nasional adalah refleksi dari tuntutan dan perkembangan masyarakat yang terus berubah baik dari aspek sosiologis, psikologis, filosofis maupun karena dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut S.Nasution (2005:11) asas pengembangan kurikulum terdiri atas asas filosofis, asas psikologis, asas sosiologis dan asas organisatoris. Sedangkan Dakir (2004) melihat asas-asas pengembangan kurikulum meliputi atas asas psikologis, asas sosiologis, asas perkembangan Iptek dan asas filsafat. Pengelompokan asas-asas pengembangan kurikulum oleh kedua pakar tersebut pada prinsipnya memiliki kesamaan. Oleh karena itu beberapa asas tersebut diuraikan sebagai berikut :

#### a. Asas Psikologis

Salah satu komponen yang secara langsung menerima dan merasakan dampak suatu kurikulum adalah anak (peserta didik), karena itu aspek-aspek perkembangan anak menjadi perhatian dalam penyusunan kurikulum baik aspek minat, bakat bahkan budaya agama dan seni. Aspek perkembangan anak, perbedaan karakteristik sampai pada psikologi belajar dan gejala belajar. Sebab terjadi suatu hubungan yang erat antara psikologi belajar dengan kurikulum.

#### b. Asas Sosiologis

Anak atau peserta didik adalah makhluk sosial yang saling berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain. Dalam proses interaksi itu terdapat hak dan kewajiban bagi setiap orang, sehingga itu ada norma-norma, adat kebiasaan yang harus saling dikenal dan diwujudkan dalam pribadinya, kemudian dinyatakan sebagai bentuk perilaku. Karenanya sosiologi sebagai ilmu pengetahuan yang menyelidiki berbagai gejala sosial hubungan antara individu dengan individu, antara golongan, lembaga sosial yang disebut

dengan ilmu masyarakat, menjadi asas dalam pengembangan dan penyusunan kurikulum. Menurut Baha King Rama (2003) bahwa proses pembaharuan kurikulum perlu melakukan kajian terhadap perubahan nilai-nilai sosial, kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang selalu mengalami perubahan. Artinya kurikulum harus mampu menangkap semangat perubahan yang terjadi dan apa yang diinginkan masyarakat.

#### c. Asas filosofis

Lembaga pendidikan bertujuan mendidik anak agar menjadi manusia yang baik. Artinya mewujudkan yang baik pada hakekatnya ditentukan oleh nilai-nilai, cita-cita atau filsafat yang dianut negara, guru, orang tua masyarakat bahkan dunia. Perbedaan filsafat dengan sendirinya akan menimbulkan perbedaan dalam tujuan pendidikan, bahan pelajaran yang disajikan bahkan mungkin cara mengajar dan menilainya. Negara yang otokratis akan berbeda pendidikannya dengan negara demokratis, demikian juga negara yang menganut agama Hindu akan berbeda pendidikannya dengan negara yang menganut agama Islam dan Kristen. Apalagi jika lembaga pendidikan itu mengarah pada satu ciri khas tertentu seperti lembaga pendidikan Islam, karena kurikulum menempati posisi atau level tertinggi dari pengimplementasian program pendidikan. Filsafat suatu negara dan masyarakat yang berbeda-beda itu akan berpengaruh terhadap kurikulum pendidikannya.

#### d. Asas Ilmu Pengetahuan dan teknologi

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang menjadi salah satu asas dalam pengembangan kurikulum, sebab kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku masyarakat (peserta didik), pengembangan kurikulum yang tidak mengakomodir kemajuan Iptek, menjadi sulit untuk mewujudkan suatu tatanan masyarakat yang ideal dan berbudaya. Sebab antara lembaga pendidikan dengan masyarakat bisa terjadi benturan. Itulah sebabnya

pengembangan kurikulum pada lembaga pendidikan Islam perlu mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan masyarakat global (teknologi) disamping kebutuhan kelembagaan Islam sendiri. Dalam pandangan Islam era global bukan hal baru karena sejak awal Islam telah menegaskan bahwa umat manusia adalah satu. Dalam Alquran Q.S Al-baqarah (1) : Dalam ayat lain disebutkan dalam Alquran Q.S Ali imran (3) : 103.

Ayat-ayat tersebut telah mendasari pandangan sehingga munculnya sistem *khilafah* di dunia Islam yang membawa pemerintahan Islam tidak dibatasi oleh batas-batas daratan dan lautan. Dunia Islam telah menjadi satu kesatuan yang saling membutuhkan. Hubungan saling membutuhkan itu menjadi lebih mudah terjangkau seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Teknologi sebagai kebutuhan masyarakat global, kurikulum tidak boleh meninggalkannya dalam rangka kemajuan pendidikan. Peningkatan penggunaan teknologi pendidikan akan menyebabkan naiknya tingkat efektifitas dan efisiensi proses pembelajaran yang selalu menonjolkan peranan guru, terutama dalam memilih bahan dan cara penyampaiannya.

#### D. Prinsip-Prinsip Pengembangan Kurikulum

Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan yang dinamis. Artinya kurikulum harus selalu dikembangkan dan disempurnakan sesuai dengan dinamika masyarakat, relevan dengan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta masyarakat yang terus membangun dan berkembang. Dalam kaitan itulah pengembangan kurikulum didasarkan pada prinsip-prinsip pengembangan yang berlaku.

Pengembangan kurikulum hendaknya diarahkan pada orientasi dan kebutuhan pelanggan (*customer*). Lembaga pendidikan memiliki *customer* internal yaitu orang tua, peserta didik, tenaga pengajar, administrator, staf yang berada di dalam sistem pendidikan. *Customer* eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan

perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan. Meskipun secara khusus prinsip-prinsip pengembangan kurikulum setiap satuan pendidikan bisa berbeda-beda sesuai kebutuhan lingkungan dan kondisi daerah satuan pendidikan, namun secara umum prinsip-prinsip itu bisa sama, sebagai acuan umum dengan mempertimbangkan kesesuaian dan kebutuhan masyarakat.

Prinsip-prinsip tersebut diuraikan sebagai berikut :

##### a. Prinsip relevansi

Relevansi kurikulum berkaitan dengan kesesuaian antara isi kurikulum dan kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Relevansi yang dimaksud meliputi relevansi internal<sup>4</sup> dan relevansi eksternal.<sup>5</sup> Kurikulum sebagai rencana belajar (*a plan for learning*) mempunyai dua dimensi yaitu dimensi pandangan (*vision*) dan dimensi struktural. Dimensi pertama (*vision*) berhubungan dengan pandangan tentang peran apa yang dimainkan oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan. Pandangan ini didasarkan atas perpaduan antara filosofi, kenyataan, acuan-acuan formal (undang-undang) dan hasil penelitian terkait yang dapat dijadikan dasar dalam merumuskan bentuk dan tujuan kurikulum. Dimensi kedua (struktural) berkaitan dengan rencana belajar yang diturunkan dari dimensi pandangan. Dimensi ini menyangkut isi, struktur program, dan implementasi kurikulum yang perencanaannya dibuat dengan menganalisis tujuan-tujuan kurikulum yang telah dirumuskan. Keterkaitan antar dua dimensi tersebut dapat menjawab permasalahan-permasalahan relevansi internal suatu kurikulum.

Relevansi eksternal sering dihubungkan dengan kemajuan iptek dan kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan lapangan

<sup>4</sup> Relevansi internal yakni kesesuaian kurikulum dengan komponen-komponen utama kurikulum seperti tujuan, isi, struktur program dan evaluasi dengan pelanggan internal dan eksternal.

<sup>5</sup> Relevansi eksternal yakni kesesuaian isi kurikulum dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan kalangan pemakai jasa dan luaran lembaga pendidikan.

kerja. Pada umumnya kurikulum selalu berada di belakang kemajuan iptek. Pesatnya kemajuan iptek telah menyebabkan akumulasi substansi pengetahuan yang sangat besar jumlahnya. Kurikulum lembaga pendidikan hendaknya hanya memasukan unsur-unsur fundamental atau teori-teori kontemporer dari cabang-cabang iptek tertentu. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjamin relevansi eksternal dan hasil belajar yang diperoleh peserta didik, memiliki nilai transfer yang tinggi, sehingga memungkinkan pengembangan baik melalui kegiatan studi maupun dalam dunia kerja. Pendidikan sebagai *invested of manpower resources*, maka luaran pendidikan harus memiliki nilai relevansi dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Agar dapat menghasilkan luaran pendidikan yang memiliki nilai relevansi diperlukan kurikulum yang dapat mengantisipasi apa yang terjadi pada masa yang akan datang. Jika kualifikasi luaran lembaga pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat maka lulusan hasil pendidikan memiliki nilai relevansi yang memadai. Artinya prinsip relevansi dapat dilihat dari apa dan bagaimana hasil (luaran) suatu lembaga pendidikan. Berkaitan dengan itu dibutuhkan pendekatan-pendekatan seperti, (1) kurikulum pendidikan lembaga pendidikan, seyogyanya dibagi dalam kurikulum yang sifatnya universal yang memberikan dasar-dasar logika sehingga tidak terpengaruh perkembangan teknologi saja, dan kurikulum yang beraspek aplikatif saja, tetapi sewaktu-waktu bisa disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) perlu penyelenggaraan program pelatihan, sebab apapun kemajuan teknologi dalam dunia pendidikan akan selalu ketinggalan dibanding perkembangan teknologi non pendidikan, (3) kerjasama yang erat antara dunia pendidikan dan dunia pasar perlu dirintis secara serius.

Prinsip relevansi dalam pengembangan kurikulum merupakan bentuk kepedulian lembaga pendidikan terhadap kebutuhan kostumer (pelanggan). Pengembangan kurikulum

dalam konsep TQM adalah bagaimana memberikan yang terbaik bagi pelanggan (masyarakat), sebab kebutuhan masyarakat adalah tujuan dan sasaran terhadap pengembangan kurikulum. Karena itu pendidikan dikatakan relevan dan fokus pada pelanggan jika kurikulum dan hasil pendidikannya berguna secara fungsional bagi masyarakat. Sebab masyarakat pada prinsipnya merupakan tujuan utama dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### b. Prinsip efektivitas dan efisiensi

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dan alternatif yang tepat atau peralatan yang tepat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas dalam kegiatan berkenaan dengan sejauhmana apa yang direncanakan dan diinginkan dapat dilaksanakan dan dicapai.

Prinsip efektivitas dalam pengembangan kurikulum yaitu sejauhmana suatu kurikulum dapat efektif dilaksanakan pada suatu lembaga pendidikan. Efektivitas mengajar guru adalah sejauhmana pembelajaran yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik, karena efektivitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran akan berpengaruh pada efektivitas pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Efektivitas belajar peserta didik juga diukur dari sejauhmana pencapaian dan penguasaan tujuan yang telah ditetapkan guru. Efektivitas sangat tergantung pada kemampuan guru dalam menyediakan suasana belajar yang kondusif, erat kaitannya dengan kemampuan guru dalam menyesuaikan bahan pembelajaran pada minat, kemampuan dan kebutuhan peserta didik serta lingkungan.

Adapun efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi merupakan penggunaan daya, waktu dan kesempatan yang kecil namun dapat menghasilkan sesuatu yang optimal, atau perbandingan antara hasil yang dicapai dan pengeluaran (waktu, tenaga dan biaya) yang diharapkan paling tidak menunjukkan hasil yang seimbang.

Prinsip efisiensi dalam kurikulum berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum atau proses pembelajaran, jika usaha, biaya dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan program pembelajaran tersebut dapat merealisasikan hasil yang optimal.

c. Prinsip kontinuitas (kesinambungan).

Kurikulum sebagai wahana belajar yang dinamis dikembangkan terus menerus dan berkesinambungan. Kesenambungan dalam pengembangan kurikulum menyangkut hubungan yang terjalin antar, saling jalin antara berbagai tingkat dan jenis program pendidikan atau mata pelajaran.

Prinsip kesinambungan dalam pengembangan kurikulum dilakukan karena antara berbagai mata pelajaran harus memperhatikan keterkaitan antara satu dengan yang lain. Antara agama, moral kewarganegaraan maupun pengetahuan sosial, demikian pula mata pelajaran lainnya.

Pertimbangan-pertimbangan yang diperhatikan dalam prinsip kesinambungan pengembangan kurikulum dilakukan antara lain :

- 1). Bahan pelajaran yang diperlukan untuk sekolah yang lebih tinggi harus sudah diajarkan di sekolah sebelumnya.
- 2). Bahan yang sudah diajarkan di sekolah yang lebih rendah tidak perlu diajarkan lagi pada sekolah yang lebih tinggi, agar tidak menimbulkan kejenuhan terhadap peserta didik.

Untuk mewujudkan prinsip kontinuitas atau kesinambungan dalam pengembangan kurikulum, perlu memperhatikan faktor sosial dan psikologi anak (peserta didik) pada setiap jenis, jenjang maupun strata pendidikan.

d. Prinsip fleksibilitas

Pengembangan kurikulum dengan prinsip fleksibilitas menunjukkan bahwa kurikulum yang disusun memiliki keluwesan dan tidak kaku. Artinya kurikulum dan implementasinya dalam

proses belajar mengajar harus memperhatikan kondisi perbedaan yang ada pada peserta didik. Para peserta didik harus bisa diberi kebebasan dalam memilih program pendidikan sesuai dengan bakat, minat, kebutuhan dan lingkungannya, serta program pembelajaran tersebut bisa lebih dikembangkan. Prinsip fleksibilitas juga berarti bahwa kurikulum senantiasa mengikuti perkembangan dan kemajuan zaman sehingga relevan dengan kondisi masyarakat pada saat itu.

Fleksibilitas juga mengandung pengertian kebebasan memilih program pendidikan dan kebebasan guru dalam mengembangkan sendiri program pembelajaran dengan berpegang pada tujuan dan bahan pembelajaran dalam kurikulum yang masih bersifat umum. Guru diberi otoritas dalam pengembangan kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan peserta didik dan kebutuhan daerah dan lingkungannya. Komponen-komponen yang dikembangkan itu bisa berdasarkan standar kompetensi, standar isi yang termaktup dalam Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP) bahkan bisa saja mengembangkan sesuai kondisi dan kebutuhannya. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip fleksibilitas menjadi salah satu pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam pengembangan suatu kurikulum.

e. Prinsip belajar seumur hidup

Kurikulum diarahkan pada proses pengembangan, pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik dan berlangsung sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, informal dan nonformal dengan tetap memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah pengembangan manusia seutuhnya. Artinya sekolah merupakan salah satu alternatif dalam penyediaan waktu dan kegiatan dalam membentuk seseorang menjadi manusia yang berkembang lebih baik. Belajar disediakan dan tersedia sepanjang hidup manusia. Prinsip belajar seumur hidup mengandung implikasi bahwa sekolah tidak saja memberi

pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pada saat peserta didik tamat dari sekolah, tetapi juga memberi bekal kemampuan untuk menumbuh kembangkan dirinya.

### E. Pengembangan Konsep TQM dalam Kurikulum Lembaga Pendidikan

Kurikulum merupakan bagian terpenting dari suatu sistem pendidikan, keberadaannya telah ada sejak awal perkembangan pendidikan yaitu kurikulum pada masa itu berupa membaca, menulis dan menghitung.

Seiring dengan perkembangan pendidikan, terutama ketika pendidikan sudah dilaksanakan dalam bentuk formal, kurikulum pada lembaga-lembaga pendidikan mengalami perkembangan dan puncaknya pada masa klasik pertengahan. Kurikulum yang ada pada masa itu meliputi matematika (aljabar, geometri), sains (kimia, fisika dan astronomi), ilmu kedokteran (anatomi, pembedahan, dan farmasi), filsafat (logika, etika dan metafisika), kesusastraan, ilmu-ilmu sosial, hukum, sosiologi, psikologi, theologi.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa kurikulum lembaga pendidikan pada masa klasik pertengahan, lembaga-lembaga pendidikan telah memiliki kurikulum yang memuat sejumlah ilmu pengetahuan yang boleh disebut lengkap, karena meliputi berbagai disiplin ilmu.

Satu hal yang perlu mendapat perhatian terhadap kurikulum lembaga pendidikan pada masa itu, yakni adanya keterpaduan antara pelajaran atau ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum dan tanpa ada pemisahan. Walaupun diakui terjadi pengklasifikasian dan pemilahan ilmu pengetahuan umum dengan keagamaan seperti dilakukan oleh al-Farabi, al-Gazali dan para filosof lainnya, tetapi para filosof menganggap bahwa semua ilmu pengetahuan umum harus dipelajari dan dikuasai karena ia merupakan bagian dari khazanah ilmu-ilmu secara umum yang bersumber Zat yang Maha sempurna Allah swt, Tuhan semesta alam.

Konsep keterpaduan antara ilmu keagamaan dan ilmu-ilmu umum seperti yang digambarkan pada masa klasik pertengahan perlu digagas kembali guna mengangkat supremasi dan universalitas dari sumber utama ilmu pengetahuan. Adanya dikotomi ilmu keagamaan dan ilmu-ilmu umum dewasa ini, bahkan dikotomi secara *institusional* yakni pemisahan lembaga pendidikan umum (nasional) dengan lembaga pendidikan keagamaan (Islam) telah berimbas pula pada penyiapan dan pengadaan tenaga pengajar di sekolah-sekolah, sehingga ada tenaga pengajar umum yang hanya bisa mengajar mata pelajaran umum dan tenaga pengajar agama yang hanya bisa menekuni pelajaran keagamaan. Menurut Fazlur Rahman (1982) ada dua pola yang pernah dilakukan oleh beberapa negara muslim untuk menengahi hal tersebut yaitu :

- a. Menerima pendidikan sekuler moderen sebagaimana telah berkembang secara luas di barat dan mencoba untuk mengislamkannya dengan cara mengisi dengan konsep-konsep tertentu dari Islam.
- b. Menggabungkan atau memadukan cabang-cabang pengetahuan moderen dengan cabang-cabang pengetahuan keislaman tradisional yang diberikan secara bersama-sama di suatu lembaga pendidikan Islam.

Keterpaduan pola pendidikan yang diinginkan tersebut tampaknya mirip dengan apa yang telah dilaksanakan pada beberapa lembaga pendidikan Islam di Indonesia, seperti perubahan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) dan juga beberapa pondok pesantren moderen di Indonesia.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional juga telah mengakomodir terhadap adanya pemberian kesetaraan dan kesamaan dalam hal kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum lembaga pendidikan Islam (SD/MI, SMP/MTs, IMA/MA), sehingga luaran dari satuan-satuan pendidikan ini dapat diterima pada jenjang yang sama pada sekolah-sekolah umum maupun madrasah.

Kesamaan dan kesetaraan status dan kurikulum pendidikan umum dan pendidikan keagamaan, menjadi semakin jelas arah dan tujuan dari lembaga-lembaga pendidikan Islam, yaitu ikut mewujudkan tujuan pendidikan nasional yakni untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam diarahkan pada tujuan yang sama yaitu mewujudkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar pendidik dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Setiap lembaga pendidikan perlu meningkatkan kualitasnya dengan merujuk pada standar nasional pendidikan sebagai acuan kurikulum dan dilakukan secara berencana dan berkala dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Optimalisasi pencapaian tujuan-tujuan di atas memerlukan pendekatan dan pengelolaan tertentu dalam mengembangkan kurikulumnya, sehingga kualitas lembaga pendidikan dapat terus ditingkatkan. Artinya untuk mengembangkan kurikulum yang berkualitas, konsep-konsep TQM sebagai manajemen kualitas dapat diimplementasikan terhadap pengembangan kurikulum lembaga pendidikan, selain tetap memperhatikan landasan dan asas-asas pengembangan kurikulum seperti ; (1) asas psikologis, (2) asas sosiologis, (3) asas filosofis, (4) asas iptek. Demikian juga prinsip-prinsip dasar pengembangan kurikulum seperti ; (1) prinsip relevansi, (2) prinsip efektifitas dan efisiensi, (3) prinsip kontinuitas, (4) prinsip fleksibilitas dan (5) prinsip belajar seumur hidup.

Dalam pengembangan kurikulum pendidikan nasional di Indonesia sekarang, telah mengacu pada Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang menetapkan delapan aspek pendidikan yang harus distandarkan. Saat ini telah dirampungkan dan siap dilaksanakan

baru dua standar, yaitu standar isi dengan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 22 tahun 2006, dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) melalui peraturan menteri pendidikan nasional nomor 23 tahun 2006 serta peraturan menteri pendidikan nasional nomor 24 tahun 2006 tentang pelaksanaan standar isi dan standar kompetensi lulusan. Demikian juga panduan penyusunan kurikulum yang dibuat oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Selanjutnya setiap satuan pendidikan diharapkan dapat mengembangkan kurikulum yang diimplementasikan pada satuan pendidikan masing-masing.

Pengembangan kurikulum nasional dan penjabarannya serta penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan (KTSP) adalah bentuk komitmen terhadap kebutuhan pelanggan (masyarakat dan daerah) dengan melibatkan semua komponen yang ada pada satuan pendidikan mulai dari kepala sekolah, tenaga pengajar dan stakeholders lainnya. Dalam upaya mewujudkan *total quality* dalam lembaga pendidikan, khususnya dalam pengembangan kurikulum dibutuhkan implementasi konsep dan pilar TQM dalam pengembangan kurikulum. Konsep dan unsur-unsur TQM yang bisa diterapkan menurut Jerome B. Arcaro meliputi atas fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran hasil, komitmen dan perbaikan terus menerus. Konsep dan unsur-unsur TQM tersebut diuraikan sebagai berikut :

- a. Memperhatikan kebutuhan pelanggan (fokus pada pelanggan).

Memuaskan harapan pelanggan berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan pada masa datang. Sekolah perlu mengembangkan fokus kualitas, setiap orang dalam sistem sekolah mesti mengakui bahwa setiap output lembaga pendidikan adalah kostumer. Kurikulum yang disusun harus dapat mengakomodir perkembangan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oemar al-Toumi al-Syaibany (1984) mengemukakan bahwa pengembangan kurikulum pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip landasan pengembangannya yaitu:

## Manajemen Mutu dalam Pendidikan

- 1). Prinsip pertautan yang sempurna dengan agama
- 2). Prinsip tujuan universal dari materi yang dituangkan dalam kurikulum.
- 3). Prinsip keseimbangan relatif antara tujuan dan isi kurikulum
- 4). Prinsip keterkaitan antara isi kurikulum dengan bakat, minat, kemampuan dan kebutuhan peserta didik, baik dalam hubungan dengan alam fisik, psikis dan sosial.
- 5). Prinsip pemeliharaan perbedaan diantara individu peserta didik
- 6). Prinsip perkembangan dan perubahan
- 7). Prinsip pertautan antara mata pelajaran, pengalaman dan aktivitas-aktivitas yang terkandung dalam kurikulum.

Pengembangan kurikulum lembaga pendidikan dengan fokus pada kebutuhan pelanggan (masyarakat) yakni penguasaan ilmu umum dan ilmu agama akan dapat menghasilkan lulusan yang dibekali pengetahuan keahlian dalam agama sekaligus keduniaanya. Suatu lembaga pendidikan dikatakan baik dan efektif jika lembaga pendidikan itu mencapai tujuannya dengan melahirkan lulusan yang berkualitas sesuai harapan pelanggan atau masyarakat. Dengan demikian setiap pengembangan kurikulum lembaga pendidikan harus memperhatikan perubahan dan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat Islam khususnya dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara global.

b. Keterlibatan total (semua unsur)

Konsep TQM dalam pengembangan kurikulum adalah setiap orang dalam organisasi harus terlibat dalam transformasi kualitas. Manajemen mesti memiliki komitmen untuk menfokuskan pada kualitas, harus mendorong staf dan peserta didik untuk mengubah cara kerja yang lama kepada cara kerja baru. Setiap peserta didik mengharapkan hasil pembelajaran yang bermakna bagi mereka dan sesuai dengan tingkat kemampuan, pengalaman, minat dan

karakteristik personal, karenanya peserta didik perlu memberikan kontribusinya dalam perbaikan kurikulum. Perubahan kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) kepada kurikulum KTSP diharapkan adanya perubahan kualitas dalam bentuk mengubah cara kerja baru, yakni semua komponen dalam lembaga pendidikan ikut terlibat secara aktif dalam operasional lembaga pendidikan, pemberdayaan warga sekolah (pimpinan, tenaga administrasi, tenaga pengajar dan peserta didik). Dengan demikian mereka dapat mengetahui informasi kesenjangan atau kebutuhan yang menyangkut tentang diri mereka. Berdasarkan kondisi tersebut, semua komponen dapat saja mengusulkan rencana-rencana kegiatan yang seharusnya dilaksanakan pada proses pembelajaran di sekolah.

Secara struktural dari pimpinan tertinggi sampai tingkat bawah bisa berfungsi untuk memberdayakan semua potensi yang dimiliki oleh warga sekolah sehingga program-program kerja yang tumbuh dan berkembang dari sekolah dapat dilaksanakan.

Keterlibatan total (semua unsur) dalam manajemen berarti inisiatif perbaikan dan pengembangan kurikulum, datangnya bisa dari bawah seperti guru, orang tua peserta didik atau masyarakat sekitar, dan semua pihak terkait, dapat memberikan kemampuan yang dimiliki dan pelayanan yang optimal untuk mewujudkan kualitas yang diharapkan bahkan melebihi permintaan pelanggan (*customer*) baik internal maupun eksternal. Untuk memantapkan konsep pengembangan kurikulum yang dirintisnya dapat dilakukan lokakarya atau rapat terpadu guna mencari input yang diperlukan. Sebab perbaikan kurikulum bisa mencari dan mendapatkan masukan dari siapa saja yang peduli dan membutuhkan perbaikan layanan pada suatu lembaga pendidikan. Selain pihak atasan (pimpinan) selalu memiliki kreativitas dan inovasi dalam mengelola lembaganya.

## c. Ada Pengukuran (evaluasi kurikulum).

Dalam pengembangan konsep TQM, pengukuran merupakan salah satu langkah yang penting dalam proses manajemen. Secara tradisional ukuran kualitas atas luaran lembaga pendidikan Islam adalah prestasi peserta didik. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian baik Ujian Sekolah (US) maupun Ujian Nasional (UN). Jika hasil ujian bertambah baik, maka kualitas pendidikan juga membaik. Para pengelola lembaga pendidikan harus belajar untuk mengukur kualitas, mulai dari proses pengumpulan data dan analisa data diperlukan agar dapat mengukur dan menunjukkan nilai tambah dan perubahan kualitas yang dicapai. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang selalu dikembangkan dan diperbaiki kembali demi penyempurnaan, karenanya setiap kurikulum harus selalu dievaluasi dan diukur tingkat kesesuaian dan relevansinya. Hal itu dilakukan untuk mendapatkan kualitas kurikulum yang diinginkan.

Jika kualitas dapat dikelola, maka harus juga dapat diukur (*measurable*). Kualitas juga merupakan keunggulan (*excellent*) atau hasil yang terbaik (*the best*). Untuk mengejar kualitas, kesalahan harus dieliminir untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusan lembaga pendidikan, dan keunggulan komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja. Evaluasi kurikulum dilakukan *pertama*, pada aspek masukan (*input*), aspek ini semua yang terkait dengan ketercapaian target kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, sarana prasarana, sumber informasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, *kedua*, pada aspek proses, aspek ini semua yang terkait dengan proses pelaksanaan pada aspek *input* di atas, *ketiga*, pada aspek produk atau lulusan, pada aspek ini termasuk jumlah lulusan, kualitas, karya maupun kompetensi yang telah dimilikinya. Aspek-aspek evaluasi kurikulum tersebut dapat pula ditetapkan kriteria-kriteria tertentu secara rinci sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari evaluasi yang dilakukan itu.

## d. Membangun dan Memiliki komitmen.

Implementasi manajemen kualitas dalam lembaga pendidikan diperlukan komitmen terhadap kualitas dan perbaikan kualitas. Total kualitas pendidikan adalah suatu perubahan budaya organisasi sebagai cara baru bagi kehidupan setiap orang. Sebelum seseorang akan melakukan perubahan, mereka harus percaya bahwa pimpinan tertinggi suatu lembaga pendidikan berkewajiban untuk mencapai budaya kualitas. Hal ini menuntut komite sekolah dan administrator untuk menggunakan dan mengaplikasikan elemen-elemen dan prinsip TQM pendidikan. Untuk memberikan komitmen terhadap kualitas, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam menerapkan TQM yaitu :

- 1). Mempelajari dan memahami TQM secara menyeluruh
- 2). Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus menerus
- 3). Menilai jaminan kualitas saat ini dan program pengendalian kualitas
- 4). Membangun sistem total kualitas
- 5). Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya kualitas sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja.
- 6). Mempelajari teknik untuk mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan korektif dengan menggunakan teknik-teknik alat TQM
- 7). Menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan menyadari akan keberhasilannya.
- 8). Menciptakan komitmen dan strategi yang benar tentang total kualitas oleh pemimpin yang akan menggunakannya.
- 9). Memelihara jiwa total kualitas dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.

Aplikasi konsep TQM dalam pengembangan kurikulum dibutuhkan komitmen kualitas, berorientasi pada kebutuhan pasar (pelanggan), dan semua komponen dalam organisasi ikut terlibat dalam pengembangan dan pengawasan kualitas, mulai dari pimpinan tertinggi, menengah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik. Bahkan *stakeholders* pendidikan juga dibutuhkan keterlibatannya dalam peningkatan kualitas, sebagai bagian yang turut bertanggung jawab terhadap pengembangan lembaga pendidikan di lingkungannya.

e. Perbaikan terus menerus (Perbaikan berkelanjutan).

Konsep dasar kualitas adalah segala sesuatu dapat diperbaiki. Kualitas didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen baru, bila tidak rusak, perbaikilah, karena jika anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya, inilah konsep perbaikan terus menerus. Perbaikan berkelanjutan berarti sesuatu yang belum pernah dilakukan, suatu tindakan pengejaran atas kualitas, prosesnya harus secara terus menerus diperbaiki dengan diubah, ditambah, dikembangkan dan dimurnikan.

Beberapa konsep dan unsur TQM yang dikemukakan di atas diharapkan bisa memberi bobot dan kualitas dalam penyusunan kurikulum lembaga pendidikan Islam. Yakni kurikulum yang selalu berorientasi atas kepuasan dan kebutuhan masyarakat.

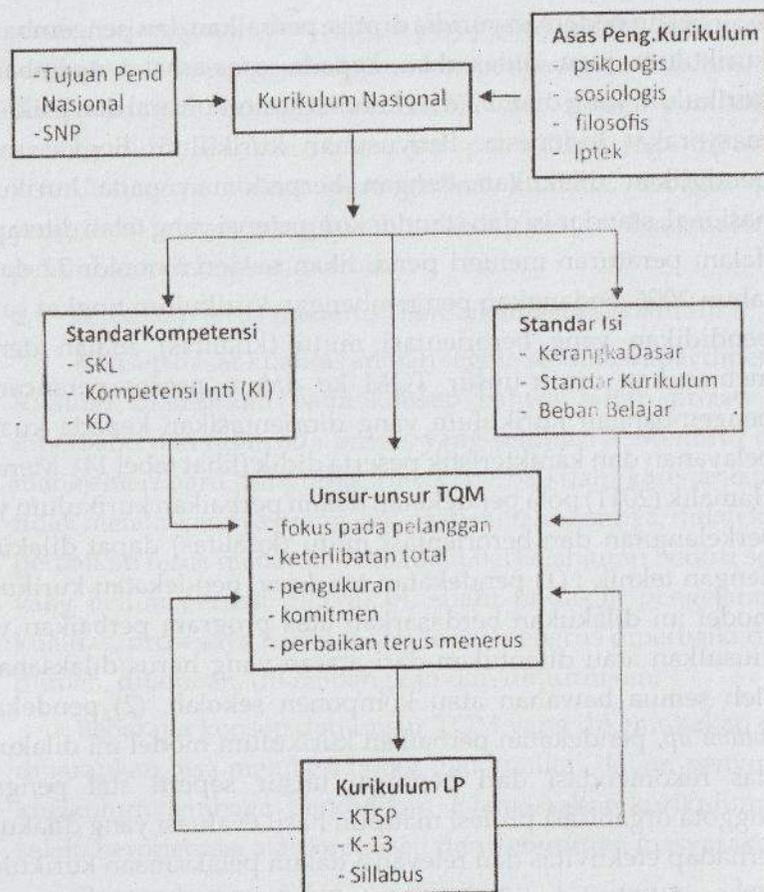
Pengembangan dan perbaikan kurikulum lembaga pendidikan Islam di Indonesia, selain dilakukan pembobotan dengan memasukkan unsur-unsur TQM, penyusunan kurikulum lembaga pendidikan Islam juga tetap mengacu pada konsep dasar pengembangan kurikulum secara nasional. Kurikulum nasional disusun berdasarkan atas tujuan pendidikan nasional yang telah dirumuskan dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Penjabaran dari tujuan pendidikan nasional dimaksud dituangkan ke dalam peraturan pemerintah (PP) nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

(SNP), yang juga menjadi acuan kurikulum nasional, seperti standar isi dan standar kompetensi.

Selain pedoman yuridis di atas, perbaikan dan pengembangan kurikulum juga didasarkan kepada asas-asas pengembangan kurikulum yang diambil dari kondisi sosio-kultural dan psikologis masyarakat Indonesia. Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan dilakukan dengan berpedoman pada kurikulum nasional, standar isi dan standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 22 dan 23 tahun 2006. Sedangkan pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang berorientasi mutu (kualitas) adalah dengan memasukkan unsur-unsur TQM ke dalam proses perancangan pengembangan kurikulum yang diorientasikan kepada kualitas pelayanan dan karakteristik peserta didik (lihat tabel 14). Menurut Hamalik (2011) pola pendekatan dalam perbaikan kurikulum yang berkelanjutan dan berorientasi mutu (kualitas) dapat dilakukan dengan teknik ; (1) pendekatan *top down*, pendekatan kurikulum model ini dilakukan berdasarkan atas program perbaikan yang diusulkan atau ditentukan dari atasan yang harus dilaksanakan oleh semua bawahan atau komponen sekolah, (2) pendekatan *bottom up*, pendekatan perbaikan kurikulum model ini dilakukan atas rekomendasi dari berbagai unsur seperti staf pengajar, anggota organisasi profesi maupun hasil evaluasi yang dilakukan terhadap efektivitas dan relevansi dalam pelaksanaan kurikulum, (3) pendekatan *analisis kebutuhan*, model pendekatan perbaikan kurikulum ini dilakukan berdasarkan kajian-kajian dalam seminar dan pengalaman-pengalaman praktik di lapangan. Dengan demikian pengembangan kurikulum yang diorientasikan kepada perbaikan yang berkelanjutan dapat dilakukan berdasarkan model pendekatan-pendekatan di atas, yang dianggap sesuai dan relevan.

Langkah dan alur pengembangan kurikulum dalam konsep TQM, seperti diuraikan di atas dapat dilihat pada bagan halaman berikut ini :

Alur TQM dalam pengembangan kurikulum LP



Keterangan singkatan tabel :

- LP : Lembaga Pendidikan
- SNP : Standar Nasional Pendidikan
- SKL : Standar Kompetensi Kelulusan
- KI-MP : Kompetensi Inti Matapelajaran
- KD : Kompetensi Dasar
- KTSP : Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
- K-13 : Kurikulum 2013
- RPP : Rencana Pelaksanaan Pembelajaran

Lembaga-lembaga pendidikan tidak cukup hanya menawarkan program studi dengan kurikulum tertentu, kemudian orang tua dan siswa menjadi puas. Akan tetapi lembaga pendidikan harus pula menyediakan alat-alat pembelajaran yang relevan dengan perkembangan zaman untuk mendukung kemajuan proses pembelajaran. Gedung sekolah dan sarana prasarana pembelajaran, pelayanan yang prima terhadap siswa, guru dan orang tua dan masyarakat, serta lingkungan pendidikan yang kondusif. Kesemuanya ini akan memberikan kontribusi positif bagi kualitas proses dan kualitas output (lulusan) sebuah lembaga pendidikan.

## **PENGEMBANGAN TQM DALAM PEMBELAJARAN**

### **A. Pengertian Pembelajaran**

Istilah pembelajaran dapat diartikan sebagai terjemahan dari kata *instruction* atau *teaching*. Namun antara pembelajaran dengan pengajaran dapat pula memiliki kesamaan arti yakni kegiatan mentransformasikan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dalam suatu situasi tertentu. Namun Arif S. Sardiman (2009:7) melihat pembelajaran (*instruction*) lebih luas daripada pengajaran. Pengajaran hanyalah salah satu bentuk dari pembelajaran (*instruction*). Pengajaran lebih sederhana cakupannya dan merupakan proses aktivitas belajar mengajar di kelas yang cenderung bersifat formal saja. Sedangkan pembelajaran tidak terbatas pada kelas-kelas formal tetapi juga kegiatan belajar yang sifatnya nonformal dan tidak menuntut (tidak harus) ada dosen, guru atau instruktur secara fisik.

Penekanan utama pada pembelajaran adalah bagaimana mengelola lingkungan agar terjadi tirad belajar pada seseorang (sejumlah orang) secara efektif dan efisien. Dengan demikian aktivitas belajar seseorang dapat saja dilakukan secara mandiri melalui stimulus tertentu apakah bersumber dari guru maupun lingkungan pebelajar itu sendiri.

Batasan pembelajaran seperti diuraikan di atas oleh Prof. Jasin Muhammad (2005:39) disebutnya dengan istilah pengajaran dalam konsep baru (moderen), yakni suatu proses kegiatan untuk menciptakan atau mengkrier (mengatur) suasana lingkungan sedemikian rupa sehingga merangsang (menstimulier) anak untuk belajar.

Pengertian pengajaran oleh Jasin Muhammad di atas, jika dicermati, mengandung beberapa unsur antara lain :

- a. Dalam pengajaran baru (moderen) guru/pendidik hanya menciptakan (mengkrier) atau mengatur suasana lingkungan yang merangsang belajar, guru/pendidik hanya membimbing dan mengarahkan kegiatan peserta didik.
- b. Dalam pengajaran baru (moderen) guru/pendidik hanya membimbing pengalaman peserta didik, yang di dapatkan dari interaksi dengan lingkungan, melalui pengalaman tersebut dapat memperoleh konsep-konsep tentang pengertian-pengertian, kebiasaan-kebiasaan, kecakapan, penghargaan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap.
- c. Dalam pengajaran baru (moderen) yang dimaksudkan dengan lingkungan adalah ekosistem yang mencakup alam sekitar, manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, masyarakat, lembaga-lembaga maupun organisasi-organisasi yang dapat membantu perkembangan seseorang serta penyesuaian dengan lingkungannya.

Pengertian pengajaran dalam konsep baru (moderen) seperti yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa istilah pembelajaran dengan istilah pengajaran baru (moderen), memiliki makna yang sama. Yakni dalam kegiatan pengajaran moderen bukan milik guru/pendidik sepenuhnya tetapi dapat juga berlangsung di luar kelas dengan melibatkan lingkungan maupun sumber-sumber belajar lainnya.

Rumusan pembelajaran yang lebih luas dapat diformulasikan sebagai sebuah proses komunikasi yaitu proses penyampaian pesan dari sumber pesan (guru) melalui saluran tertentu ke penerima pesan

(peserta didik). Pengertian ini mengandung arti bahwa pembelajaran tidak hanya berlangsung dalam ruang kelas tetapi dapat juga terlaksana dimana saja, bisa di luar kelas, alam terbuka atau dalam bentuk jarak jauh. Pembelajaran pada dasarnya bagaimana membuat seseorang (peserta didik) dapat belajar, dan memahami pesan pembelajaran, baik secara langsung dari pendidik (guru) maupun melalui media tertentu.

S.Nasution (2005) berpendapat bahwa pembelajaran adalah menanamkan pengetahuan, menyampaikan kebudayaan dan segala aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan dengan sebaik-baiknya dan menghubungkan dengan anak sehingga terjadi proses belajar mengajar.

Defenisi ini mengandung beberapa aspek, *pertama*, bahwa dalam pembelajaran bertujuan agar anak dapat menguasai pengetahuan yang diberikan oleh guru, anak hanya bersifat pasif, sedangkan guru bersifat aktif. Model pembelajaran ini disebut "*teacher centered*", pengajaran berpusat pada guru. *Kedua*, pembelajaran dimaksudkan agar anak dapat mengenal kebudayaan bangsa dan dunia bahkan anak tidak hanya sekedar mengenal kebudayaan tetapi turut menciptakan kebudayaan yang baru sesuai dengan tuntutan jaman yang selalu berubah. *Ketiga* pembelajaran adalah suatu usaha guru untuk mengatur dan mengorganisir lingkungan sehingga dapat tercipta suatu situasi dan kondisi yang baik bagi peserta didik dalam belajar. Dengan demikian anak dapat belajar secara aktif dan guru berperan sebagai pembimbing dan pengorganisir terhadap kondisi belajar anak, model pengajaran ini disebut "*pupil centered*" dan peran guru sebagai "*manager of learning*".

Hasibuan dan Moejiono (2009:3) menyebut pembelajaran dengan penciptaan sistem lingkungan yang memungkinkan terjadinya proses belajar pada seseorang. Pembelajaran adalah usaha untuk membuat peserta didik dapat belajar yakni usaha yang dilakukan oleh guru sehingga menyebabkan terjadinya perubahan tingkahlaku pada diri anak.

Beberapa pengertian dan batasan tentang pembelajaran yang dikemukakan di atas menggambarkan bahwa pembelajaran

merupakan usaha dan proses yang dilakukan untuk dapat mengatur lingkungan agar tercipta suatu situasi interaktif antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga tercipta suatu kondisi belajar yang baik. Terwujudnya kondisi belajar yang baik akan mempermudah tercapainya perubahan pola, pengetahuan dan sikap maupun keterampilan sebagai hasil yang di dapat dari suatu pembelajaran.

## B. Komponen-Komponen Pembelajaran

Komponen-komponen pembelajaran merupakan aspek-aspek yang selalu ada dalam suatu kegiatan pembelajaran yang berinterelasi dan berinteraksi antara satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Komponen Tujuan

Setiap proses pembelajaran selalu menekankan pencapaian tujuan, baik berdimensi kognitif, afektif maupun psikomotor sehingga pencapaian hasil belajar menjadi terpadu dari totalitas kepribadian peserta didik. Tujuan pembelajaran merupakan pernyataan umum dari apa yang dapat dilakukan pembelajar sebagai hasil pengajaran yang dilakukan. Tujuan pendidikan dan pembelajaran memiliki tingkatan dan jenjang sesuai dengan ruanglingkup dan sasaran yang hendak dicapai oleh tujuan itu, yakni terdiri dari tujuan nasional,<sup>1</sup> tujuan kelembagaan

1 Tujuan nasional adalah tujuan umum dari sistem pendidikan nasional. Tujuan ini merupakan tujuan jangka panjang dan sangat luas dan menjadi pedoman dari semua kegiatan atau usaha pendidikan di Indonesia. Tujuan ini juga untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Selengkapnya lihat Departemen Agama RI, Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

(institusional),<sup>2</sup> tujuan kurikuler,<sup>3</sup> tujuan mata pelajaran,<sup>4</sup> dan tujuan pembelajaran.<sup>5</sup> Tujuan-tujuan tersebut biasa juga disebut dengan hirarki tujuan pendidikan dan pembelajaran.

Tujuan-tujuan tersebut dimaksudkan agar kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan dapat melahirkan peserta didik yang memiliki kompetensi yakni kognitif, afektif dan psikomotor. Penguasaan ketiga aspek ini melahirkan manusia yang memiliki kemampuan dalam hal pengetahuan, sikap dan nilai.

### b. Komponen Peserta didik.

Dalam kegiatan pembelajaran yang efektif, guru perlu memahami pertumbuhan dan perkembangan peserta didik secara komprehensif. Pemahaman terhadap peserta didik bisa memudahkan guru untuk menilai dan mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan merencanakan tujuan, bahan, prosedur belajar mengajar yang tepat. Ada beberapa asumsi mendasari

- 2 Tujuan kelembagaan adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap lembaga pendidikan. Yakni kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap peserta didik setelah mereka menempuh atau dapat menyelesaikan program disuatu lembaga pendidikan tertentu. Tujuan institusional ini merupakan tujuan antara untuk mencapai tujuan umum yang dirumuskan dalam bentuk kompetensi lulusan setiap jenjang pendidikan, seperti standar kompetensi pendidikan dasar, menengah, kejuruan dan pendidikan tinggi.
- 3 Tujuan kurikuler adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap bidang studi atau mata pelajaran. Karena itu tujuan ini sebagai kualifikasi yang harus dimiliki anak didik setelah mereka menyelesaikan suatu bidang studi tertentu dalam suatu lembaga pendidikan. Tujuan kurikuler harus dapat mendukung dan diarahkan untuk mencapai tujuan institusional.
- 4 Tujuan mata pelajaran adalah tujuan yang harus dicapai setiap mata pelajaran dan merupakan penjabaran dari tujuan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.
- 5 Tujuan pembelajaran adalah tujuan yang paling operasional yang harus dicapai setiap selesai kegiatan pembelajaran berlangsung. Tujuan pembelajaran juga merupakan bagian dari tujuan kurikuler dan mata pelajaran yakni kemampuan yang harus dimiliki oleh peserta didik setelah mereka mempelajari bahasan tertentu dalam bidang studi tertentu dalam satu kali pertemuan.

pembelajaran yang berorientasi komponen peserta didik yaitu, *pertama*, asumsi filosofis tentang pendidikan yakni pendidikan adalah interaksi manusia, pembinaan dan pengembangan potensi manusia, berlangsung sepanjang hayat, keseimbangan antara kebebasan peserta didik dan kewibawaan guru dan peningkatan kualitas hidup manusia, *kedua*, asumsi tentang peserta didik sebagai subyek pendidikan yakni peserta didik bukanlah manusia dalam ukuran mini, akan tetapi manusia yang sedang berkembang, setiap manusia mempunyai kemampuan yang berbeda, peserta didik pada dasarnya adalah insan yang aktif, kreatif dan dinamis dalam menghadapi lingkungannya, peserta didik memiliki motivasi untuk memenuhi kebutuhannya. *Ketiga*, asumsi tentang guru adalah bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik dan memiliki peran sebagai sumber belajar, pemimpin (organisatoris) dalam belajar yang memungkinkan terciptanya kondisi belajar peserta didik, *keempat*, asumsi yang berkaitan dengan proses pengajaran yakni peristiwa belajar akan terjadi jika peserta didik berinteraksi dengan lingkungan yang diatur oleh guru dan menggunakan metode dan teknik yang tepat dan berdaya guna.

#### c. Komponen Guru (tenaga pendidik).

Guru sebagai tenaga pendidik adalah salah satu komponen dalam proses pembelajaran yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial sebagai hasil pembelajaran. Guru/tenaga pendidik merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan yang berperan serta secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Kedudukan guru sebagai tenaga pendidik tidak hanya sebagai pengajar yang "*transfer of knowledge*"<sup>6</sup> tetapi sebagai pendidik juga

berfungsi "*transfer of values*"<sup>7</sup> bahkan sekaligus pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Oleh karenanya komponen guru adalah salah satu komponen yang memiliki arti penting dalam proses pembelajaran di sekolah, sebab ia tidak hanya memiliki tugas mengajar tetapi sekaligus sebagai pendidik.

#### d. Komponen Strategi Pembelajaran

Strategi atau metode merupakan komponen yang memiliki fungsi dan menentukan. Komponen-komponen pembelajaran yang lain tidak dapat berdaya guna secara maksimal dalam pencapaian tujuan tanpa dapat diimplementasikan melalui strategi dan metode yang tepat. Setiap guru perlu memahami secara baik peran dan fungsi metode dan strategi dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Strategi pembelajaran sebagai suatu kegiatan pembelajaran harus dikerjakan guru dan peserta didik agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Jadi strategi pembelajaran sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dengan demikian strategi pembelajaran merupakan ; *pertama*, rencana tindakan (rangkaiannya kegiatan) termasuk penggunaan metode dan pemanfaatan berbagai sumber daya dalam pembelajaran, *kedua*, strategi disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya arah dari semua keputusan penyusunan strategi adalah pencapaian tujuan, sehingga penyusunan langkah-langkah pembelajaran, pemanfaatan berbagai fasilitas dan sumber belajar semuanya diarahkan dalam upaya pencapaian tujuan pembelajaran. Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 menyatakan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas

6 *Transfer of knowledge* dalam pandangan Islam, oleh Quraisy Shihab diidentikan dengan mengajar yakni tidak lain kecuali adalah mengisi benak anak didik dengan pengetahuan yang berkaitan dengan alam metafisika dan fisika.

7 *Transfer of values* dalam pandangan Islam mensucikan sehingga diidentikan dengan mendidik yakni menanamkan nilai-nilai Qur'ani yang suci dan orang yang mengajarkan dan mempelajarinya juga harus suci.

dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Keberhasilan strategi pembelajaran yang digunakan guru ditentukan teknik dan metode yang digunakan, sedangkan bagaimana menjalankan strategi itu dapat ditetapkan berbagai metode pembelajaran. Setiap guru (pendidik) dapat memilih dan menggunakan metode yang paling tepat untuk dipakai mengajar. Setiap metode pembelajaran tidak selamanya dapat dipakai dalam setiap situasi mengajar, tetapi penggunaannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi, materi dan tujuan yang ingin dicapai.

Seorang pendidik harus pandai memilih metode dalam pembelajarannya sebagai strategi untuk mencapai tujuan pendidikannya. Sebab metode yang digunakan pendidik akan menentukan sikap dan perbuatan peserta didiknya. Upaya menjalankan suatu metode pembelajaran, guru dapat menentukan teknik yang dianggapnya relevan dengan metode, dan penggunaan teknik itu setiap guru memiliki taktik yang mungkin berbeda antara guru yang satu dengan yang lain. Wina Sanjaya (2005:133) menyarankan beberapa pertimbangan dalam pemilihan strategi pembelajaran yakni :

- 1). Pertimbangan yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai
- 2). Pertimbangan yang berhubungan dengan bahan atau materi pembelajaran
- 3). Pertimbangan dari sudut peserta didik
- 4). Pertimbangan-pertimbangan lainnya yang dianggap relevan.

#### e. Komponen Alat (Sarana Prasarana)

Salah satu faktor yang termasuk komponen pembelajaran adalah alat dan sarana prasarana yang digunakan dalam pembelajaran. Alat pembelajaran yang dimaksud disini dapat berupa media maupun sarana yang lazim dipakai dan digunakan

dalam terwujudnya suatu kegiatan pembelajaran yang efektif di sekolah. Sarana dapat berupa segala sesuatu yang mendukung secara langsung terhadap kelancaran proses pembelajaran misalnya media pembelajaran, alat-alat pembelajaran, perlengkapan sekolah, sedang prasarana adalah sesuatu yang secara tidak langsung dapat mendukung keberhasilan proses pembelajaran misalnya jalan menuju sekolah, penerangan sekolah, kamar kecil sekolah maupun kelengkapan sekolah lainnya.

Ketersediaan dan kelengkapan sarana prasarana suatu lembaga pendidikan seperti dikemukakan di atas akan berpengaruh kepada berlangsungnya pembelajaran yang efektif, sebab di dalam kelas guru dan peserta didik akan mudah mewujudkan tujuan pembelajaran yang ditetapkan. Sarana prasarana yang memadai bisa memotivasi guru mengajar dan menggairahkan peserta didik dalam belajar, sebab peserta didik dapat bebas memilih cara belajar yang memudahkan baginya, apakah dengan menggunakan audio, menggunakan visual saja atau kedua-duanya (*audio visual aids*). Belajar dengan menggunakan indera ganda, pandang dan dengar akan memberikan keuntungan bagi peserta didik. Menurut Arif S.Sardiman pemilihan media dalam pembelajaran adalah bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan instruksional.

#### f. Komponen lingkungan

Faktor lingkungan dalam pembelajaran merupakan salah satu komponen determinan yang dapat mempengaruhi efektivitas berlangsungnya kegiatan pembelajaran.

Lingkungan pembelajaran disini dapat berupa kondisi ruang belajar dan lingkungan sekolah. Kondisi ruang belajar dan sekolah yang baik dengan tata letak ruang yang teratur berpengaruh terhadap kenyamanan dalam proses pembelajaran. Guru dapat mengajar dengan baik sedang peserta didik bisa bergairah dalam menerima pelajaran. Bahkan kondisi sosial-psikologis dalam sekolah yang tercipta secara harmonis antara guru dengan guru, maupun peserta didik dengan guru termasuk dengan kepala

sekolah dan juga lingkungan luar sekolah sangat menentukan efektivitas dan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru. Dengan demikian menciptakan lingkungan pembelajaran yang nyaman dan kondusif baik secara fisik maupun sosial-psikologis di sekolah, menjadi faktor yang turut mendukung terwujudnya pembelajaran yang berkualitas.

#### g. Komponen Evaluasi

Proses evaluasi dilakukan oleh guru sebagai bagian integral dari pengajaran itu sendiri. Artinya evaluasi tidak boleh terpisahkan dalam penyusunan dan pelaksanaan pembelajaran. Evaluasi bertujuan menilai efektivitas dan efisiensi kegiatan pembelajaran sebagai bahan untuk perbaikan dan penyempurnaan program dan pelaksanaannya. Obyek dan sasaran evaluasi adalah komponen-komponen sistem pembelajaran itu sendiri, baik yang berkenaan dengan masukan, proses maupun luaran dengan semua dimensinya. Komponen evaluasi menduduki peranan yang sangat penting, sebab dengan evaluasi prestasi hasil belajar yang dicapai peserta didik akan dapat diketahui setelah menyelesaikan program belajar dalam kurun waktu tertentu, dapat diketahui ketepatan metode mengajar yang digunakan dalam menyajikan pelajaran, serta dapat diketahui tercapai atau tidaknya tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Evaluasi dalam pembelajaran memiliki keterkaitan erat dengan komponen-komponen pembelajaran lainnya. Bahkan untuk dapat mengukur tingkat efektivitas dari implementasi komponen-komponen pembelajaran lainnya hanya dapat diketahui dari evaluasi yang dilakukan oleh guru secara efektif dalam setiap pembelajaran.

### C. Fungsi-Fungsi Manajemen Pembelajaran

Salah satu fungsi guru dalam proses pembelajaran adalah sebagai manajer di dalam kelas dan kegiatan pembelajaran. Aktivitas utama guru dalam kelas mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir,

memimpin dan mengevaluasi hasil kegiatan belajar mengajar yang dikelolanya. Ivor K. Davies (1991:35) menyatakan bahwa peranan guru sebagai manajer dalam proses pembelajaran meliputi atas :

- a. Merencanakan, yaitu menyusun tujuan-tujuan belajar dan mengajar
- b. Mengorganisasikan, yaitu menghubungkan atau menggabungkan seluruh sumber daya belajar mengajar dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- c. Memimpin, yaitu memotivasi para peserta didik untuk siap menerima materi pelajaran
- d. Mengawasi, yaitu apakah pekerjaan atau kegiatan belajar mengajar mencapai tujuan pengajaran yang telah ditetapkan, karena itu harus ada proses evaluasi pengajaran agar bisa diketahui hasil yang dicapai.

Peran guru sebagai manajer dalam kegiatan pembelajaran yakni guru mengarahkan peserta didik untuk dapat melakukan kegiatan belajar dalam rangka perubahan tingkah laku, baik aspek kognitif, afektif maupun psikomotor, menuju kedewasaan. Peran yang maksimal guru sebagai manajer pembelajaran di dalam kelas, akan melahirkan pembelajaran yang efektif. Menurut Syafaruddin (2005) bahwa pembelajaran efektif (*learning effectiveness*) berhubungan dengan sejumlah proses efektivitas waktu, yang menggunakan rancangan pembelajaran akan memberikan keuntungan dan membantu pilihan dalam cara yang lebih efektif untuk menghadirkan isi pembelajaran yang dapat ditafsirkan sebagai hal yang menjadi sangat mudah bagi pembelajar dalam mempelajarinya.

Dalam kaitan itu fungsi-fungsi manajemen pembelajaran menjadi penting untuk dilakukan oleh guru selaku manajer pembelajaran dalam setiap kegiatan belajar mengajar. Fungsi manajemen pembelajaran dimaksud akan diuraikan lebih lanjut berikut ini :

### a. Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan merupakan fungsi yang pertama dari aktivitas dan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun semua fungsi manajemen memiliki keterkaitan dalam pelaksanaannya, tetapi setiap pelaksanaan kegiatan organisasi harus bermula dari perencanaan. Perencanaan dibuat agar dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan pembelajaran dilakukan seorang guru untuk merumuskan tujuan mengajar. Tujuan pengajaran adalah deskripsi mengenai tingkah laku yang diharapkan tercapai oleh peserta didik setelah berlangsung pengajaran.

Ada beberapa alasan perlunya perencanaan pembelajaran dibuat oleh guru yakni; 1) Perencanaan dapat mengurangi kecemasan dan ketidak pastian, 2) Perencanaan memberikan pengalaman pembelajaran bagi guru, 3) Perencanaan membolehkan guru untuk mengakomodasi perbedaan individu di antara murid, 4) Perencanaan memberikan struktur dan arah untuk pembelajaran. Menurut Anderson (1989:71-73) perencanaan pembelajaran yang dibuat guru memiliki beberapa bentuk yaitu, perencanaan tahunan, rencana semester, rencana bagian (pokok bahasan), rencana mingguan dan rencana harian (rencana pelajaran).

Perencanaan pembelajaran yang dibuat oleh guru memiliki beberapa model. Model perencanaan pembelajaran tersebut mengacu pada model-model yang telah dirumuskan oleh para pakar di bidang pembelajaran, seperti model perencanaan pembelajaran sistemik, model perencanaan pembelajaran Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI) maupun model Davies. Model-model perencanaan tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

#### 1). Perencanaan pembelajaran model Sistemik

Perencanaan pembelajaran model sistemik memiliki beberapa langkah sebagai berikut :

##### (a). Identifikasi tugas-tugas.

Langkah ini dilakukan dengan membentuk rincian tugas (*job description*) secara cermat dan lengkap. Dan selanjutnya mengidentifikasi tugas-tugas yang menjadi tuntutan suatu pekerjaan.

##### (b). Analisis tugas

Langkah ini dilakukan dengan menganalisis tugas-tugas yang telah ditetapkan secara dimensional dijabarkan menjadi seperangkat tugas yang lebih terperinci.

##### (c). Penetapan kemampuan

Langkah penetapan kemampuan dilakukan berdasarkan kriteria kognitif, afektif dan psikomotor. Kemampuan-kemampuan tersebut harus relevan dengan tuntutan kerja dan keperluan masyarakat.

##### (d). Spesifikasi Pengetahuan

Spesifikasi pengetahuan ditampilkan sebagai kriteria kognitif, afektif dan psikomotor.

##### (e). Identifikasi kebutuhan pendidikan dan latihan

Langka ini merupakan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan, artinya jenis-jenis pendidikan atau latihan-latihan yang sewajarnya disediakan dalam rangka mengembangkan kemampuan yang telah ditetapkan, seperti kegiatan belajar teoritik dan praktek lapangan.

##### (f). Perumusan Tujuan

Tujuan-tujuan program masih bersifat umum, sebagai tujuan kurikuler, dan tujuan instruksional umum. Tujuan-tujuan yang dirumuskan harus koheren dengan kemampuan-kemampuan yang hendak dikembangkan.

##### (g). Kriteria Keberhasilan program

Keberhasilan program ditandai dengan tercapainya tujuan-tujuan atau kemampuan yang diharapkan.

## (h). Organisasi sumber-sumber belajar

Komponen ini berisikan sumber-sumber materi, dan objek masyarakat yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi.

## (i). Pemilihan strategi pengajaran

Analisis pada langkah ini adalah penentuan strategi dan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan kemampuan yang diharapkan.

## (j). Uji lapangan program

Ujicoba program secara sistematis dapat dinilai kemungkinan keberhasilan, jenis kesulitan. Pada gilirannya proses tersebut memberikan informasi balikan untuk perbaikan program.

## (k). Pengukuran reliabilitas program

Berdasarkan pengukuran itu dapat diperiksa sejauhmana efektifitas program, validitas dan reliabilitas alat ukur, dan efektivitas sistem instruksional.

## (l). Perbaikan dan penyesuaian program

Perbaikan dan adaptasi program diperlukan guna menjamin konsistensi koherensi dan monitoring sistem, dan selanjutnya memberikan umpan balik kepada organisasi sumber-sumber, strategi pengajaran dan motivasi belajar.

## (m). Pelaksanaan program.

Langkah ini didasarkan asumsi bahwa rancangan program yang telah didesain secara cermat dan telah mengalami uji coba serta perbaikan dapat dipublikasikan dan dilaksanakan dalam sampel yang lebih luas.

## (n). Monitoring program.

Kegiatan monitoring didesain secara analisis, jika selama pelaksanaan masih terdapat aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan diadaptasikan.

## 2). Perencanaan Pembelajaran Model PPSI

Sebagai suatu model, Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI) memiliki langkah-langkah sebagai berikut :

## (a). Perumusan tujuan pembelajaran

Tujuan pembelajaran yang dirumuskan oleh guru adalah tujuan pembelajaran khusus yang disusun berdasarkan pendalaman dan analisis terhadap pokok-pokok materi/bahan pelajaran, tujuan pengajaran umum dan tujuan kurikuler yang ada dalam Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP) atau yang terdapat dalam Kompetensi Dasar yang ada dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP).

## (b). Pengembangan alat penilaian

Pengembangan alat penilaian merupakan pedoman dan prosedur penilaian yang akan ditempuh, baik tes awal maupun tes akhir. Adapun jenis tes yang akan digunakan dan rumusan soal sesuai dengan materi dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

## (c). Penentuan kegiatan belajar mengajar

Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan dalam menentukan langkah ini yakni; (1) merumuskan semua kemungkinan kegiatan belajar yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (2) Menentukan pilihan kegiatan mana yang tidak ditempuh oleh siswa dan mana yang diperlukan dalam rangka kegiatan belajar.

## (d). Penetapan pedoman kegiatan guru.

Pada langkah ini guru perlu merumuskan materi pelajaran secara terperinci, memilih metode-metode yang tepat, dan menyusun jadwal secara terperinci.

## (e). Pedoman pelaksanaan program

Langkah ini merupakan petunjuk dalam pelaksanaan program, sejak dari pelaksanaan tes awal, penyajian materi

pelajaran sampai pada dilaksanakannya penilaian hasil belajar.

(f). Pedoman perbaikan (revisi)

Pengembangan program setelah selesai dilaksanakan program pengajaran. Perbaikan didasarkan pada umpan balik evaluasi belajar siswa.

3). Perencanaan pembelajaran model Davies.

Perencanaan pembelajaran disebut model Davies karena dirumuskan oleh R.H. Davies. Adapun tahapan dan langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- (a). Menetapkan status sistem pembelajaran
- (b). Merumuskan tujuan-tujuan pembelajaran
- (c). Merencanakan dan melaksanakan evaluasi
- (d). Mendeskripsikan dan mengkaji tugas
- (e). Melaksanakan prinsip-prinsip belajar.

Ketiga model perencanaan pembelajaran yang dikemukakan di atas, walaupun memiliki perbedaan dalam langkah-langkahnya tetapi secara substantif memiliki kesamaan, yakni dengan cakupan meliputi atas; (1). *penetapan tujuan*, (2). *pelaksanaan tujuan* atau *program* dan (3). *program evaluasi*. Ketiga aspek ini merupakan inti di dalam perumusan suatu perencanaan pembelajaran. Menurut Jerold E.Kemp (1996:79) bahwa domain pembelajaran yang dibagi kepada tiga bagian tersebut, para guru perlu menyadarinya bahwa ketiganya memiliki hubungan yang erat dalam konteks tujuan yang akan dicapai. Artinya penetapan perencanaan pembelajaran harus mencerminkan ketiga domain dimaksud sebagai tujuan pembelajaran yang akan dicapai.

b. *Pengorganisasian Pembelajaran*

Pengorganisasian atau mengorganisir pembelajaran merupakan pekerjaan yang dilakukan seorang guru dalam

mengatur dan menggunakan sumber belajar dengan maksud mencapai tujuan belajar dengan cara yang efektif dan efisien. Pengorganisasian pembelajaran berarti guru sebagai manajer pembelajaran melakukan hal-hal sebagai berikut yaitu :

- 1). Memilih teknik mengajar yang tepat
- 2). Memilih alat bantu belajar audio-visual yang tepat
- 3). Memilih besarnya kelas (jumlah murid) yang tepat
- 4). Memilih strategi yang tepat untuk mengkomunikasikan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur, serta pengajaran yang kompleks.

Dalam pengorganisasian materi pelajaran, penggunaan metode yang tepat didasarkan pada tujuan dan situasi anak sangat penting. Sebab metode merupakan salah satu cara yang mengantarkan kepada tujuan, harus mendapat perhatian oleh guru dalam konteks manajemen pembelajaran. Guru yang profesional akan dapat menjalankan pembelajaran dengan metodologi yang tepat.

Sebagai manajer pembelajaran guru perlu mengoptimalkan peran serta peserta didik agar dapat belajar secara aktif. Pengorganisasian pembelajaran berarti juga pengorganisasian kelas, yakni usaha yang dilakukan guru dalam membantu peserta didik sehingga tercapai kondisi optimal pelaksanaan kegiatan belajar mengajar seperti yang diharapkan. Sebuah kelas dikatakan tertib dapat dilihat dari indikator yaitu : (1) setiap peserta didik terus bekerja, tidak ada yang berhenti karena tidak tahu tugas pembelajaran yang harus dikerjakannya atau tidak dapat melakukan tugas yang diberikan kepadanya, (2) setiap peserta didik terus melakukan pekerjaan belajar tanpa membuang waktu agar dapat menyelesaikan tugas belajar yang diberikan kepadanya.

Pengorganisasian pembelajaran juga bermakna bahwa kemampuan guru dalam mengorganisir pembelajaran dalam hal kemampuan mendesain program dan keterampilan

mengkomunikasikan program itu kepada peserta didik. Kedua hal tersebut juga terformulasikan dalam sepuluh kompetensi guru, yaitu:

- 1). Menguasai bahan
- 2). Mengelola program belajar mengajar
- 3). Mengelola kelas
- 4). Menggunakan media atau sumber
- 5). Menguasai landasan kependidikan
- 6). Mengelola interaksi belajar mengajar
- 7). Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran
- 8). Mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan
- 9). Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10). Memahami prinsip-prinsip dan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Kesepuluh kompetensi guru tersebut dikembangkan berdasarkan pada analisa tugas yang harus dilakukan guru. Oleh karena itu kompetensi dimaksud secara operasional akan mencerminkan fungsi dan peranan guru sebagai manajer pembelajaran di sekolah guna dapat membelajarkan peserta didiknya.

### c. Kepemimpinan dalam pembelajaran

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan kelompok itu, dimana tujuan itu merupakan tujuan bersama. Kepemimpinan pendidikan merupakan proses aktivitas sekolah secara lebih kreatif, mengintegrasikan semua kegiatan dalam kepemimpinan, sedangkan manajemen dan administrasi pendidikan membuat keputusan untuk kelangsungan

pembelajaran secara efektif. Pemimpin dalam pembelajaran adalah guru, karena itu guru selalu berupaya mempengaruhi peserta didik agar mau belajar dengan sukarela dan senang, sehingga memungkinkan tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik. Semakin senang perasaan (*enjoyable*) anak dalam mengikuti pembelajaran, diharapkan tujuan pembelajaran akan semakin mudah tercapai secara optimal.

Kepemimpinan pada diri manusia dapat terjadi dimana saja baik di rumah, di kantor di sekolah maupun di kelas. Hal itu terjadi guna mengefektifkan tercapainya tujuan yang diinginkan dalam komunitas tertentu.

Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan bahwa diperlukan orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata dan mendamaikan serta dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota dan komunitas kebingungan arah sehingga dapat lebih mempercepat tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks pembelajaran, kepemimpinan guru dimaksudkan untuk memberikan motivasi, mendorong dan membimbing peserta didik sebagai komunitas agar mereka lebih siap untuk mencapai tujuan belajar yang telah disepakati. Untuk memberikan pengaruh dan bimbingan dalam konteks mengajar, guru sebagai pemimpin melakukan dua usaha utama yaitu (1) memperkokoh motivasi siswa, (2) Memilih strategi mengajar yang tepat.

Kepemimpinan dalam pembelajaran yang diperankan oleh guru (tenaga pengajar), memiliki beberapa gaya diantaranya adalah :

- 1). kepemimpinan otoriter. Yaitu kepemimpinan dalam pembelajaran dengan sikap otoriter. Guru adalah penentu dan penguasa utama di dalam kelas, sedangkan peserta didik hanya bersifat pasif, menerima apa yang diberikan guru dengan apa adanya. Menurut S.Nasution (2005:128) tidak jarang guru menjadi otoriter dan menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuannya

tanpa lebih jauh mempertimbangkan akibatnya bagi anak, khususnya bagi perkembangan belajar anak.

- 2). Kepemimpinan *Laissez-faire*. Yakni kepemimpinan dalam pembelajaran dengan perilaku guru kurang inisiatif dan cenderung acuh tak acuh dalam memberikan bimbingan kepada peserta didik. Menurut Nasution sikap pesimisme guru dalam membiarkan peserta didik berkembang dalam kebebasan tanpa banyak tekanan frustrasi, larangan, perintah atau paksaan. Guru hanya berada di belakang anak untuk memberikan bantuan jika diperlukan. Gaya kepemimpinan dalam pembelajaran yang demikian ini cenderung memberikan kebebasan kepada peserta didik untuk berkreasi dan belajar secara mandiri, namun keteraturan dan pencapaian tujuan pembelajaran secara sistematis tidak dapat dipertanggung jawabkan secara baik. Bahkan guru dapat saja meninggalkan ruang kelas dengan kesibukan lain dan membiarkan peserta didiknya untuk belajar sendiri.
- 3). Kepemimpinan demokratis. Yakni kepemimpinan yang memberi ruang gerak kepada peserta didik untuk mengekspresikan, dan mengemukakan pendapat maupun kritiknya terhadap kegiatan pembelajaran yang berlangsung. Gaya kepemimpinan dalam pembelajaran yang demikian, kerap terjadi hubungan timbal balik yang harmonis antara guru dan peserta didik, sehingga muncul sikap bersahabat, terbuka, kreatif dan kerjasama. Kepemimpinan yang demokratis dalam pembelajaran dianggap kepemimpinan pembelajaran yang baik dan relevan untuk diterapkan dari waktu ke waktu, sebab selain memberi kebebasan kepada peserta didik untuk berkreasi, kritis, guru juga dapat memodifikasi pembelajaran yang lebih aktif sehingga memungkinkan peserta didik belajar dan tercipta hubungan timbal balik yang harmonis antara guru dan peserta didik.

#### d. Evaluasi dalam pembelajaran

Evaluasi adalah salah satu fungsi dalam manajemen pembelajaran, dari fungsi-fungsi manajemen pembelajaran lainnya. Bahkan evaluasi termasuk tugas utama seorang guru ketika membuat rancangan pembelajaran (*instructional design*). Sebagai desainer pembelajaran, guru tidak hanya mempersiapkan rancangan evaluasi, tetapi juga melaksanakan evaluasi pembelajaran untuk mengetahui hasil pembelajaran.

Evaluasi dalam pembelajaran dilakukan karena memungkinkan untuk :

- 1). Mengukur kompetensi atau kapabilitas peserta didik apakah mereka telah melaksanakan tujuan yang telah ditentukan.
- 2). Menentukan tujuan mana yang belum direalisasikan, sehingga tindakan perbaikan yang cocok dapat diadakan.
- 3). Memutuskan rangking peserta didik, dalam hal kesuksesan mereka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 4). Memberikan informasi kepada guru tentang cocok tidaknya strategi pembelajaran yang ia gunakan, supaya kelebihan dan kekurangan strategi mengajar tersebut dapat ditentukan.
- 5). Merencanakan prosedur untuk memperbaiki rencana pelajaran, dan menentukan apakah sumber belajar tambahan perlu digunakan.

Selain hal tersebut di atas, evaluasi dalam pembelajaran dilakukan guna melakukan fungsi kontrol (pengawasan) sebagai manajer pembelajaran, serta dapat memberi umpan balik dalam pengawasan apakah sesuai atau tidak pengorganisasian belajar dan sumber-sumber belajar.

Dalam proses pelaksanaan evaluasi, ada tiga istilah memiliki makna yang saling berkaitan yaitu pengukuran (*measurement*),

Penilaian (*assessment*) dan evaluasi (*evaluation*). Ketiga istilah ini memiliki makna yang berbeda meskipun penggunaannya sering dipahami dalam pengertian yang sama. Tetapi secara umum penggunaan istilah evaluasi lebih sering digunakan dalam konteks pendidikan dan pembelajaran daripada istilah pengukuran dan penilaian. Menurut Hamalik karena evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengukur keefektifan sistem mengajar dan belajar sebagai suatu keseluruhan.

Ada beberapa alasan mengapa dalam kegiatan pembelajaran selalu memerlukan evaluasi diantaranya :

- 1). Dilihat dari pendekatan proses bahwa terdapat hubungan interdependensi antara tujuan pendidikan, proses belajar mengajar dan prosedur evaluasi.
- 2). Kegiatan mengevaluasi terhadap hasil belajar merupakan salah satu ciri dari pendidik profesional.
- 3). Secara institusional kegiatan pendidikan adalah merupakan kegiatan manajemen yang meliputi kegiatan *planning, programming, organizing, actuating, dan evaluating*.

#### a). Pengertian dan Batasan Evaluasi

Evaluasi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran, dalam bahasa Arab evaluasi berasal dari kata *al-Taqdir* yang berarti penilaian. Dengan demikian maka evaluasi pembelajaran, diartikan sebagai penilaian dalam bidang pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Secara terminologis pengertian evaluasi, dikemukakan oleh para ahli dalam rumusan yang berbeda-beda. Menurut Kourilski dalam Hamalik (2011) evaluasi adalah tindakan tentang penetapan derajat penguasaan atribut tertentu oleh individu atau kelompok. Evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dirancang

untuk mengukur keefektifan sistem mengajar dan belajar sebagai suatu keseluruhan. Anne Anastasi (1978:6) berpendapat evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis dan terarah berdasarkan atas tujuan yang jelas. Sedang menurut Sumadi Suryabrata (2008:33) evaluasi memerlukan penggunaan informasi yang diperoleh melalui pengukuran maupun dengan cara lain untuk menentukan pendapat dan membuat keputusan-keputusan pendidikan. Pendapat dan keputusan tentu akan dipengaruhi oleh kesan pribadi dan sistem nilai yang ada pada sipembuat keputusan.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang evaluasi dapat dipahami bahwa evaluasi adalah kegiatan mengukur dan menilai suatu aktivitas yang dilakukan secara terencana agar dapat terukur tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dalam hal ini bisa bermakna kualitatif dan bisa pula bermakna kuantitatif.

Selanjutnya pengertian evaluasi pendidikan dirumuskan oleh para ahli sebagai berikut :

- (1). Menurut Anas Sujono (2003) evaluasi pembelajaran adalah proses kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan. Dan juga usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik bagi penyempurnaan pendidikan.
- (2). Menurut Oemar Hamalik (2008) evaluasi pembelajaran adalah komponen dalam sistem pendidikan dan merupakan bagian dari implementasi kurikulum dan berfungsi untuk menilai unsur-unsur yang relevan pada urutan perencanaan dan pelaksanaan pendidikan.
- (3). Menurut Ngalim Purwanto (2006) evaluasi pembelajaran adalah penaksiran/penilaian terhadap pertumbuhan dan kemajuan murid-murid ke arah tujuan-tujuan atau nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

- (4). Slameto (2011) evaluasi pembelajaran adalah kegiatan mengumpulkan data seluas-luasnya, sedalam-dalamnya yang berkaitan dengan kapabilitas peserta didik, guna mengetahui sebab akibat dan hasil belajar peserta didik yang dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan belajar.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi dalam pembelajaran adalah :

- (a). Merupakan suatu kegiatan yang direncanakan dengan cermat
- (b). Kegiatan yang dimaksud merupakan bagian integral dari pendidikan, sehingga arah dan tujuan evaluasi harus sejalan dengan tujuan pendidikan.
- (c). Evaluasi dalam pembelajaran harus memiliki dan berdasarkan kriteria keberhasilan yaitu keberhasilan dari belajar peserta didik, mengajar guru dan program pembelajaran
- (d). Evaluasi merupakan suatu tes, maka evaluasi dilaksanakan sepanjang kegiatan program pendidikan dan pembelajaran.
- (e). Evaluasi bernilai positif yaitu mendorong dan mengembangkan kemampuan belajar peserta didik, kemampuan mengajar guru serta penyempurnaan program pembelajaran.
- (f). Evaluasi merupakan alat, bukan tujuan yang digunakan untuk menilai apakah proses perkembangan telah berjalan semestinya. Dan apakah tujuan pendidikan telah tercapai dengan program dan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan.
- (g). Evaluasi adalah bagian yang sangat penting dalam suatu sistem, yaitu sistem pembelajaran untuk mengetahui apakah sistem itu baik atau tidak.

b). Ruang lingkup evaluasi pembelajaran

Secara umum ruang lingkup evaluasi pendidikan dan pembelajaran dapat dilihat dari ruang lingkup proses pendidikan sebagai *suatu sistem*. Seperti diketahui bahwa evaluasi adalah bagian dari proses pendidikan secara menyeluruh, bukan hanya sekedar kumpulan teknik-teknik yang diperlukan oleh guru dalam mengukur hasil belajar peserta didik, melainkan suatu proses kontinyu yang mendasari seluruh proses pendidikan dan pembelajaran yang baik.

Menurut Anas Sujono (2008) ruang lingkup evaluasi pendidikan mencakup tiga komponen utama yaitu :

(1). Evaluasi program pembelajaran

Evaluasi terhadap program pembelajaran mencakup tiga hal, yaitu a) evaluasi terhadap tujuan pembelajaran, b) evaluasi terhadap isi program pembelajaran, c) evaluasi terhadap strategi pembelajaran.

(2). Evaluasi proses pembelajaran

Evaluasi terhadap proses pelaksanaan pembelajaran meliputi atas :

- (a). Evaluasi kesesuaian antara proses belajar mengajar yang berlangsung dengan garis-garis besar program pembelajaran yang telah ditentukan.
- (b). Evaluasi terhadap kesiapan guru dalam melaksanakan program pembelajaran
- (c). Evaluasi terhadap kesiapan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran
- (d). Evaluasi terhadap minat atau perhatian peserta didik di dalam mengikuti pelajaran
- (e). Evaluasi terhadap keaktifan atau partisipasi peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung.

- (f). Evaluasi terhadap program peranan bimbingan dan penyuluhan terhadap peserta didik yang memerlukannya.
  - (g). Evaluasi terhadap komunikasi dua arah antara guru dan peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung
  - (h). Evaluasi terhadap pemberian tugas-tugas kepada peserta didik dalam rangka penerapan teori-teori yang diperoleh di dalam kelas
  - (i). Evaluasi terhadap pemberian dorongan atau motivasi terhadap peserta didik
  - (j). Evaluasi terhadap upaya menghilangkan dampak negatif yang timbul sebagai akibat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.
- (3). Evaluasi hasil pembelajaran
- Evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta didik meliputi
- (a). Evaluasi mengenai tingkat penguasaan peserta didik terhadap tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapai dalam unit-unit program pembelajaran.
  - (b). Evaluasi mengenai tingkat pencapaian peserta didik terhadap tujuan-tujuan umum pembelajaran.

Sementara itu Chabib Thoha (2010) membagi ruang lingkup evaluasi pendidikan menjadi empat bagian yaitu :

(a). Evaluasi masukan (input)

Evaluasi input adalah evaluasi berkaitan dengan kualitas masukan yang berupa calon peserta didik, baik menyangkut faktor kemampuan intelektualnya maupun aspek kepribadian yang bersifat non intelektual.

(b). Evaluasi proses

Evaluasi proses adalah evaluasi yang sarasanya adalah proses belajar mengajar, termasuk faktor instrumentalnya seperti evaluasi terhadap kemampuan guru dalam hal mengajar, kesesuaian

metode yang digunakan oleh guru, evaluasi kurikulum, evaluasi terhadap media pendidikan, kelembagaan pendidikan.

(c). Evaluasi produk

Evaluasi produk adalah evaluasi pendidikan yang sarasanya hasil akhir suatu proses pendidikan, yakni peserta didik. Hal-hal yang perlu dilakukan evaluasi adalah seluas tujuan pendidikan, yang secara umum dapat dikelompokkan dalam dua aspek yakni :

- (1). Aspek intelektual meliputi, *achievement, capacity, intelligence*
- (2). Aspek nonintelektif meliputi, *attitude, value, interest, aptitude, personality.*

(d). Evaluasi konteks

Evaluasi konteks adalah evaluasi yang berkaitan dengan masalah-masalah kompleks yang melibatkan hal-hal diluar proses pendidikan (stakeholder) tetapi ia secara langsung mempengaruhi proses maupun hasil pendidikan.

Ruang lingkup evaluasi pendidikan dan pembelajaran seperti dipaparkan beberapa ahli di atas, jika dicermati maka terdiri atas tiga bagian utama yaitu, evaluasi dalam aspek perencanaan pendidikan (program), evaluasi aspek pelaksanaan program (proses pembelajaran) dan evaluasi aspek hasil pembelajaran (produk yang dihasilkan) yaitu luaran maupun produk pembelajaran itu sendiri.

c). Fungsi-fungsi evaluasi pembelajaran

Menurut Muchtar Buchari bahwa fungsi evaluasi pembelajaran ada dua hal pokok yaitu:

- (1). Untuk mengetahui kemajuan belajar peserta didik setelah ia mengikuti pendidikan selama jangka waktu tertentu.
- (2). Untuk mengetahui tingkat efisiensi metode-metode pendidikan yang dipergunakan pendidikan selama jangka waktu tertentu.

Dengan mengetahui kemajuan belajar peserta didik, maka dapat diketahui pula kedudukan mereka dalam kelompoknya dan dapat dipakai untuk mengadakan perencanaan yang realistik dalam mengarahkan dan mengembangkan masa depannya.

Demikian juga dengan mengetahui efektifitas dan efisiensi metode-metode yang digunakan dalam pendidikan, guru telah mendapatkan pelajaran yang cukup berharga untuk menyempurnakan metode-metode yang sudah baik dan mengatasi kekurangan metode yang tidak baik dan efektif.

Chabib Thoha (2010) melihat lebih jauh fungsi evaluasi pendidikan lebih fokus pada komponen-komponen yang terkait langsung dengan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, dengan membagi pada beberapa komponen yaitu :

- 1). Fungsi evaluasi pendidikan bagi guru
  - (a). Mengetahui kemajuan belajar peserta didik
  - (b). Mengetahui kedudukan masing-masing individu peserta didik dalam kelompoknya
  - (c). Mengetahui kelemahan-kelemahan dalam cara belajar mengajar dalam proses belajar mengajar.
  - (d). Memperbaiki proses belajar mengajar.
  - (e). Menentukan kelulusan peserta didik.
- 2). Fungsi evaluasi bagi peserta didik
  - (a). Mengukur mutu hasil pendidikan.
  - (b). Mengetahui kemajuan dan kemunduran sekolah
  - (c). Membuat keputusan kepada peserta didik
  - (d). Mengadakan perbaikan kurikulum
- 3). Fungsi evaluasi pendidikan bagi orang tua peserta didik
  - (a). mengetahui hasil belajar anaknya
  - (b). meningkatkan pengawasan dan bimbingan serta bantuan kepada anaknya dalam usaha belajar

- (c). mengarahkan pemilihan jurusan atau jenis sekolah pendidikan Lanjutan bagi anaknya.
- 4). Fungsi evaluasi pendidikan bagi masyarakat
    - (a). mengetahui kemajuan sekolah
    - (b). ikut mengadakan kritik dan saran perbaikan bagi kurikulum pendidikan pada sekolah tersebut
    - (c). lebih meningkatkan partisipasi masyarakat dalam usahanya membantu lembaga pendidikan.

Suharsimi Arikunto (2005) melihat fungsi evaluasi pada upaya pemecahan terhadap problem yang dihadapi guru maupun peserta didik dalam proses belajar mengajar. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

#### 1). Fungsi selektif

Fungsi selektif dimaksudkan untuk memilih peserta didik yang dapat diterima di sekolah tertentu, memilih peserta didik yang dapat naik kelas atau tinggal kelas, memilih peserta didik yang seharusnya mendapat beasiswa.

#### 2). Fungsi diagnostik

Fungsi ini dimaksudkan untuk mendiagnosa kepada peserta didik tentang kebaikan dan kelemahannya. Dengan mengetahui sebab-sebab kelemahan itu akan lebih mudah mencari cara untuk mengatasi.

#### 3). Fungsi penempatan

Fungsi ini dimaksudkan untuk menempatkan dan menentukan pada kelompok mana seorang peserta didik harus ditempatkan sesuai dengan bakat, minat dan keahlian yang dimiliki.

#### 4). Fungsi pengukur keberhasilan

Fungsi ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana suatu program telah berhasil diterapkan. Keberhasilan program ditentukan oleh beberapa faktor seperti guru, metode mengajar, kurikulum, sarana dan sistem administrasi.

Sedangkan Anas Sujono (2008) menekankan fungsi evaluasi pada keberhasilan pendidikan dan pembelajaran secara makro. Karena itu beliau membagi fungsi evaluasi pembelajaran pada tiga bagian yaitu :

#### 1). Mengukur kemajuan

Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui dan selanjutnya menilai manakah tujuan yang telah dirumuskan sudah dapat dilaksanakan. Jika tujuan yang dirumuskan itu direncanakan untuk dicapai secara bertahap maka dengan evaluasi yang berkesinambungan akan dapat dipantau, tahapan manakah yang sudah dapat diselesaikan, tahap mana yang berjalan dengan baik dan tahapan mana pula yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya. Dari data evaluasi diperoleh selanjutnya dicari metode-metode lain yang dipandang lebih tepat dan lebih sesuai dengan keadaan dan kebutuhan. Penggunaan metode yang tepat dapat digunakan sebagai dasar menentukan kemajuan belajar.

#### 2). Penyusunan program

Evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan akan membuka peluang untuk membuat perkiraan (estimasi), selanjutnya dituangkan dalam bentuk penyusunan program. Program apa yang akan dilakukan dalam jangka panjang, menengah dan jangka pendek untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan peningkatan kualitas kelembagaan. Selanjutnya program yang disusun menjadi acuan dalam pelaksanaannya.

#### 3). Penyempurnaan kembali

Bertolak dari hasil evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan, maka dapat dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan atau perbaikan-perbaikan baik yang menyangkut kelembagaan, tata kerja bahkan mungkin juga perbaikan terhadap tujuan organisasi itu sendiri. Perbaikan dan penyempurnaan suatu program tidak mungkin bisa dilakukan jika tidak dilakukan evaluasi. Fungsi evaluasi dalam konsep di atas dapat berupa suatu siklus yang memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain.

Dari beberapa uraian tentang fungsi evaluasi yang dikemukakan di atas, Julian C. Stanley dan Kenneth (1978:7) melihatnya hanya dalam tiga fungsi utama yaitu, *Instructional, administrative and guidance*. Yaitu fungsi evaluasi pada bidang pembelajaran, bidang administrasi dan fungsi evaluasi pada bimbingan.

Meskipun terdapat perbedaan rumusan maupun bagian-bagian dari fungsi evaluasi pendidikan dan pembelajaran yang dikemukakan oleh para ahli namun secara substansial fungsi evaluasi dalam pembelajaran adalah untuk mengukur sejauhmana pelaksanaan dan keberhasilan yang dicapai dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran baik dalam program satu satuan pembelajaran, satu program pembelajaran maupun akhir kegiatan pembelajaran. Dengan demikian dapat diketahui permasalahan yang dihadapi, guna selanjutnya dicarikan jalan keluar dalam upaya penyempurnaan pada masa mendatang.

### D. Penerapan Konsep TQM dalam Pembelajaran

Untuk mengefektifkan pendidikan dan pembelajaran, setiap pengalaman pendidikan harus berganti fokus dari interaksi antara pendidik dengan peserta didik yang kurang, kepada semakin baik dan interaktif, terutama kepada peserta didik sebagai pusat interaksi. Dalam TQM pembelajaran diarahkan kepada berbasis lingkungan, bidang pengajaran disepakati sebagai langkah pertama untuk menghabiskan waktunya dalam menghasilkan rancangan dan proses pembelajaran yang efektif.

Menurut Jerome S. Arcaro (1995) bahwa TQM merupakan payung bagi strategi peningkatan kualitas (mutu) sekolah, seperti pembelajaran percepatan (*accelerated learning*), manajemen berbasis lingkungan, pemberdayaan guru, pendidikan berbasis hasil, efektivitas lembaga, pendidikan berbasis masyarakat, dan pembelajaran berpusat kepada peserta didik, diharapkan akan dapat memberdayakan pendidikan. Pembelajaran berkualitas (bermutu) adalah semua proses kegiatan yang

terjadi dalam perancangan dan penyajian materi serta dalam evaluasi atas proses-proses itu beserta produk dan semua unsur yang terlibat, dalam rangka usaha memenuhi kebutuhan para pelanggan pendidikan, terutama peserta didik dan masyarakat lingkungannya. Pembelajaran berkualitas (bermutu) mempunyai tiga komponen pokok yang dapat disandarkan kepada trilogi Josep M. Juran, yaitu perencanaan kualitas, pengendalian (pelaksanaan) kualitas dan peningkatan kualitas (evaluasi). Proses pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah yang dilakukan dengan orientasi kualitas (mutu) merupakan gambaran dari efektivitas suatu lembaga pendidikan (sekolah). Sebab efektivitas sekolah mengacu pada kinerja, sedangkan kinerja lembaga pendidikan dapat dilihat dari *output* sekolah tersebut, yang pada gilirannya diukur sesuai dengan prestasi peserta didik pada akhir masa pendidikan formal mereka di suatu lembaga pendidikan. Pembelajaran kelas yang bermutu adalah pembelajaran yang terpusat pada guru menjadi pembelajaran kelas yang berpusat pada belajar peserta didik. Namun pemberdayaan guru tetap merupakan hal yang penting, karena perannya yang sangat strategis dalam proses pembelajaran sebagai inti dari pendidikan dan pembelajaran. Peran penting guru dalam pembelajaran, bermakna bahwa guru perlu memiliki inovasi dan kreativitas dalam memodifikasi pembelajarannya sehingga orientasi pembelajaran di kelas berpusat pada peserta didik yang belajar.

Jerome.S.Arcaro (1995) mengemukakan beberapa komponen TQM yang dapat diimplementasi dalam pembelajaran sebagai berikut :

- a. Pembelajaran dengan pendekatan fokus kebutuhan peserta didik

Pendekatan ini adalah proses khusus untuk mengidentifikasi karakteristik peserta didik, mengumpulkan informasi dari mereka dan menjawab kebutuhannya agar tercapai harapan-harapannya. Jerold.E.Kempt (1996) mensyaratkan perlunya dilakukan identifikasi kebutuhan pembelajar (peserta didik) pada setiap kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Identifikasi kebutuhan belajar dimaksudkan agar pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik memiliki relevansi dan kesesuaian dengan

pengetahuan dan tingkat pemahaman terhadap materi yang akan diajarkan, disamping dapat memahami karakteristik yang dimiliki oleh peserta didik. Menurut Syafaruddin dan Nasution (2005) salah satu faktor ketidak berhasilan guru dalam mewujudkan tujuan pembelajarannya karena guru kurang memperhatikan kebutuhan dan karakteristik peserta didik yang diajar, sehingga tidak melakukan penyesuaian penggunaan metode pembelajaran, sumber-sumber belajar yang digunakan maupun media pembelajaran. Hal ini bermakna bahwa setiap kegiatan pembelajaran perlu dilakukan penyesuaian berbagai sumber daya yang digunakan dalam pembelajaran guna menunjang tercapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan seperti materi pembelajaran, metode dan alat yang digunakan termasuk juga penggunaan media pembelajaran.

- b. Keterlibatan total (semua unsur)

Untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif dan unggul di sekolah sangat ditentukan dari kompetensi dan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Sedangkan pengelolaan pembelajaran ditentukan dari model kepemimpinan pembelajaran guru.

Dalam TQM model kepemimpinan pembelajaran yang diperlukan adalah pembelajaran dengan orientasi pemberdayaan, mengembangkan kreativitas peserta didik, dan dapat membagi dalam pengambilan keputusan. Hal itu dilakukan untuk lebih meningkatkan daya partisipasi peserta didik terhadap pembelajaran sehingga pembelajaran yang dilakukan lebih bersifat mengelola, memfasilitasi, membantu daripada memerintah. Untuk mewujudkan konsep keterlibatan total dan semua unsur dalam pembelajaran, sangat dipengaruhi oleh model kepemimpinan guru (pendidik) dalam pembelajaran. Kepemimpinan dalam pembelajaran adalah kepemimpinan yang demokratis, bersifat fasilitator sehingga peserta didik dapat diberi kesempatan untuk berkreasi, dan mengembangkan potensinya dalam setiap proses pembelajaran.

Unsur-unsur yang turut mempengaruhi kualitas pembelajaran di sekolah selain faktor guru sendiri, juga peran supervisor (pengawas pendidikan) dan kepala sekolah. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian penting dalam suatu siklus pembelajaran. Sebab baik kepala sekolah maupun supervisor memiliki fungsi kepengawasan dan pembimbingan bagi guru jika ingin mewujudkan pembelajaran unggul (berkualitas) di sekolah.

#### c. Pengukuran (evaluasi) pembelajaran

Untuk mengetahui tercapai tidaknya suatu pembelajaran dapat diukur melalui evaluasi pembelajaran, baik dari unsur materi, metode maupun media yang digunakan.

Sebagai suatu model pendekatan, TQM selalu mengedepankan upaya pemecahan masalah yang muncul, sehingga memerlukan tempat dan lingkungan pemecahan masalah, dengan suatu tim yang terdiri dari sejumlah personil yang terus bergerak setiap saat dalam suatu kegiatan pembelajaran. Dalam pembelajaran efektif, peserta didik harus ikut secara bersama-sama secara aktif dalam pembelajaran, peserta didik dapat turut serta dalam memecahkan masalah-masalah pengajaran agar mereka menjadi bagian dan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Langkah ini memungkinkan guru (pendidik) mengembangkan peserta didik dengan menerapkan prinsip belajar kooperatif,<sup>8</sup> atau model pembelajaran partisipatori.<sup>9</sup>

Masalah-masalah pembelajaran yang muncul di kelas dalam suatu lembaga pendidikan akan mudah terdeteksi jika dilakukan penelitian-penelitian. Hasil penelitian terhadap kondisi dan situasi

8 Model belajar kooperatif yakni proses pembelajaran yang berbasis kerjasama, yakni kerjasama antara peserta didik dan antar komponen-komponen lain di sekolah/ lembaga pendidikan, termasuk kerjasama sekolah dengan orang tua peserta didik dan lembaga terkait. Kerjasama akan terlibat jelas pada saat kelas sudah memilih satu masalah untuk bahan kajian bersama.

9 Pembelajaran partisipatori yaitu jenis pembelajaran yang dimulai dengan sesi curah pendapat dari seluruh peserta didik. Guru kemudian mengelompokan, mengevaluasi dan membahas hasil curah pendapat itu bersama dengan peserta didik.

pembelajaran selanjutnya menjadi data dan sumbangan penting dalam perbaikan setiap kegiatan pembelajaran yang dilakukan.

Oleh karenanya prinsip kerja dalam TQM selalu bekerja dengan menggunakan metode evaluatif bahkan seringkali menggunakan pendekatan statistik sebagai payung dalam setiap proses manajemen. Metode TQM menurut Perry Johnson yang dikutip Fandy Tjiptono (2011) adalah (1) mengutamakan kerjasama tim dalam pemecahan masalah, (2) berfokus pada perbaikan berkesinambungan, (3) memperlakukan masalah sebagai sesuatu yang wajar atau normal karena ingin adanya perubahan. Metode TQM yang dikemukakan Perry Johnson tersebut telah terangkum ke dalam beberapa unsur dan prinsip-prinsip TQM yang dijadikan acuan dalam mengaplikasikan konsep TQM pada berbagai jenis organisasi baik profit maupun non profit, dalam peningkatan dan pemecahan masalah kualitas.

Konsep pemecahan masalah dalam pembelajaran yang ingin dikembangkan selain melibatkan peserta didik, dapat juga melibatkan supervisor pengajaran di sekolah.

#### d. Komitmen kualitas pada guru

Komitmen adalah unsur utama dalam mewujudkan kualitas pembelajaran di sekolah, karena itu integritas guru untuk mewujudkan kualitas harus menjadi landasan utama.

Salah satu sistem dalam TQM yakni lebih baik mengutamakan pencegahan masalah yang muncul daripada mengawasi hasil akhir dengan menata proses dalam suatu jaminan pencegahan munculnya kegagalan. Itulah sebabnya iklim pembelajaran yang kondusif akan memacu dan memungkinkan peserta didik belajar secara *enjoyful learning*, dan harus merupakan salah satu bentuk komitmen pendidik (guru) untuk mengembangkan pembelajaran yang berorientasi pada terwujudnya tujuan pembelajaran yang diinginkan. Filosofi pembelajaran yang dikembangkan adalah memulai pelajaran dari apa yang diketahui peserta didik, guru/pendidik tidak dapat mengindoktrinasi gagasan ilmiah supaya

peserta didik mau mengganti dan memodifikasi gagasannya yang non ilmiah menjadi gagasan ilmiah. Artinya prinsip pengubah gagasan peserta didik adalah peserta didik sendiri, sedang guru/pendidik hanya berperan sebagai fasilitator dan penyedia kondisi supaya proses belajar bisa berlangsung. Komitmen mewujudkan iklim pembelajaran yang demikian memiliki relevansi dengan model pembelajaran konstruktivisme. Yakni model pembelajaran yang mengikutsertakan peserta didik dalam proses pembelajaran secara utuh, mulai dari proses perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada evaluasi pembelajaran.

e. Perbaikan terus menerus

Sebagai suatu paradigma baru, perhatian dan pelibatan semua personil guna meningkatkan daya saing dalam organisasi dengan melibatkan semua personil sekolah dalam segala lini, adalah salah satu prinsip dasar dalam TQM. Semua staf dan karyawan merupakan aset yang harus ditingkatkan kualitasnya. Untuk menjaga dan terus meningkatkan kualitas dalam setiap proses pembelajaran, kualitas guru (pendidik) perlu terus dikembangkan.

Pengembangan kualitas guru (pendidik) dilakukan dengan mengikuti pendidikan lanjut maupun pelatihan-pelatihan fungsional guna meningkatkan profesionalisme yang diembannya. Pendidikan dan pelatihan bagi pendidik adalah bentuk kelangsungan kualitas pembelajaran suatu lembaga pendidikan. Bahkan proses pendidikan dan program pelatihan (*training*) selalu diperlukan untuk pengembangan semua staf. Pengembangan staf (*staff development*), adalah unsur terpenting dalam manajemen personil (sumber daya manusia).

Konsep dasar peningkatan kualitas pembelajaran harus dipikirkan melalui berbagai instrumen pendidikan dan teknologi, sehingga hasil yang diinginkan, secara kreatif diaplikasikan dalam keseluruhan kegiatan pendidikan guna terwujudnya kebutuhan pelanggan yang lebih baik. Disamping diperlukan pula pengembangan strategi berkelanjutan, sebab dalam TQM dibutuhkan suatu perencanaan jangka panjang, sistematis, dan

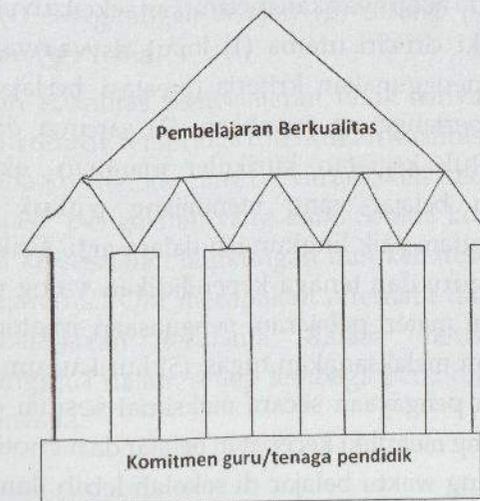
transformasi metode bagi reformasi suatu lembaga pendidikan. Menurut Sergio Ivanni pendidikan dan pelatihan adalah dua hal yang perlu dilakukan dalam mengembangkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Pendidikan dan pelatihan sebagai wadah dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia (guru) yang berkualitas akan berdampak pada kualitas pembelajaran di sekolah.

Beberapa komponen atau unsur TQM yang dikemukakan di atas dapat berfungsi sebagai tiang penyangga dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Tetapi fungsi dari unsur-unsur TQM selaku tiang penyangga, akan sangat ditentukan oleh kualitas dan komitmen guru (pendidik) sebagai **desainer pembelajaran**. Artinya untuk mewujudkan suatu pembelajaran yang berkualitas, ditentukan sejauhmana kualitas dan komitmen setiap guru atau tenaga pendidik untuk mewujudkannya.

Gambaran konsep tersebut tampak dalam bagan *chart*, sebagaimana dapat dilihat pada gambar halaman berikut ini:

Gambar 3.1

Model konsep TQM dalam pembelajaran berkualitas



Diadaptasikan dari Arcaro, 1995.

Pada bagan chart di atas tampak bahwa untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas (unggul) diperlukan tiang-tiang penopang agar dapat memperkuat komponen-komponen pembelajaran lainnya sehingga tercapai kualitas yang diinginkan. Artinya terwujudnya pembelajaran yang berkualitas sangat erat kaitannya dengan tiang-tiang penyangga, sebab unsur-unsur tersebut dapat menjadi koridor dalam perancangan pelaksanaan pembelajaran.

Konsep TQM yang diharapkan dalam pembelajaran adalah tercapainya kualitas dan keunggulan proses pembelajaran. Suatu pembelajaran unggul (berkualitas) adalah pembelajaran yang mengutamakan hasil dan memberi peluang yang tinggi bagi guru dan juga peserta didik untuk aktif, inovatif, dan pemanfaatan sarana prasarana yang optimal dan baik. Adapun kriteria pembelajaran unggul yaitu, (1) Tingkatkan peranan siswa dalam pembelajaran, (2) Mengembangkan bahan ajar, (3) Pemanfaatan sumber belajar, (4) Memahami tugas dan fungsi guru, (5) Menggunakan metode yang tepat, (6) Ada keseimbangan jasmani dan rohani, (7) Mengerti bukan menghafal dan (7) Ada sumber belajar.

Proses pembelajaran yang unggul dalam suatu lembaga pendidikan, pada akhirnya akan melahirkan sekolah unggulan. Sekolah unggul memiliki ciri-ciri utama (1) input siswanya diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria (prestasi belajar) dan prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan, (2) sarana dan prasarananya menunjang untuk kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler, (3) lingkungan belajar yang menunjang untuk berkembangnya potensi keunggulan, baik lingkungan dalam arti fisik maupun sosial-psikologis, (4) guru dan tenaga kependidikan yang unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, penguasaan metode mengajar dan komitmen dalam melaksanakan tugas, (5) kurikulum yang diperkaya, dan melakukan pengayaan secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar siswa yang memiliki kecepatan belajar dan motivasi belajar yang tinggi, (6) rentang waktu belajar di sekolah lebih lama dibandingkan sekolah lain, (7) proses belajar mengajar yang bermutu dan hasilnya

selalu dapat dipertanggung jawabkan kepada siswa, (8) pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pendidikan melalui praktek langsung dalam kehidupan sehari-hari bukan materi pelajaran.

Syarat-syarat sekolah unggul seperti di atas umumnya banyak ditentukan oleh faktor manajerial, artinya pemilihan pendekatan manajemen dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional dan memiliki komitmen kependidikan, akan berpeluang menciptakan sebuah sekolah unggulan pada setiap satuan pendidikan tidak terkecuali lembaga pendidikan Islam.

Sekolah unggulan berarti kualitas pendidikannya unggul, setiap guru dan pengelola pendidikan Islam perlu bercita-cita dan merencanakan sekolah unggul, sebab sampai saat ini masih disepakati bahwa sungguhpun investasi pendidikan memerlukan waktu lama, namun dia merupakan instrumen penting dan utama dalam pengembangan sumber daya manusia.

Selain beberapa faktor di atas, keberhasilan pembelajaran unggul juga harus memperhatikan faktor-faktor seperti (a) guru, (b) siswa, (c) metode mengajar, (d) manajemen pembelajaran, (e) psikologi pembelajaran, (f) lingkungan belajar, (g) sarana, prasarana, media, laboratorium dan (g) dana.

Peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya pada persiapan yang matang dan tepat, tetapi juga ditentukan kualitas proses berkaitan dengan penggunaan metode yang bervariasi, ketersediaan media yang tepat dan evaluasi pengajaran yang baik. Semua komponen tersebut diarahkan pada kesesuaian lingkungan dan kebutuhan peserta didik dalam pembelajaran. TQM merupakan alternatif dalam peningkatan kualitas pembelajaran terutama dalam mewujudkan model pembelajaran unggul dalam setiap lembaga pendidikan dan sekolah-sekolah di Indonesia.

## **PENGEMBANGAN TQM DALAM PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK**

Perbaikan mutu berkelanjutan merupakan bagian dari *total quality* pada lembaga pendidikan yang perlu mendapat perhatian untuk diimplementasikan karena semua komponen pendidikan diharapkan dapat belajar dan berpartisipasi baik dewan sekolah, administrator, orang tua, masyarakat, guru, sarana prasarana dan semua personil sekolah. Penerapan konsep TQM berarti mengutamakan pelayanan terhadap peserta didik secara optimal guna meningkatkan lulusan dan perbaikan secara komprehensif. Konsep tersebut bisa dilakukan jika didukung oleh tenaga pendidik yang bermutu. Guru sebagai komponen mikro penentu mutu pendidikan dalam sistem pendidikan nasional memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pembelajaran secara khusus dan dalam proses pendidikan secara umum.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga kependidikan dalam rumusan ini adalah semua personil lembaga pendidikan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan terselenggaranya pendidikan di sekolah, dapat disebut

tenaga kependidikan, yaitu guru, tenaga administrasi, supervisor dan juga kepala sekolah. Namun yang dimaksudkan dengan tenaga kependidikan dalam kajian ini, hanya difokuskan pada guru atau tenaga pendidik saja. Karena fungsi guru sebagai tenaga kependidikan dapat juga dilakukan dalam tugas-tugas administrasi, supervisor pembelajaran, bahkan menjadi kepala sekolah.

Penerapan konsep TQM dalam pengembangan tenaga pendidik pada lembaga pendidikan dapat dilakukan dalam beberapa bentuk yakni : a). perencanaan tenaga kependidikan, b). rekrutmen tenaga kependidikan, c). pendidikan dan pelatihan serta d). penilaian dan kompensasi. Aspek-aspek tersebut di atas disebut dengan alur implementasi TQM dalam pengembangan personal, yakni perencanaan, seleksi, implementasi dan penilaian kualitas. Komponen-komponen tersebut diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

### A. Perencanaan Tenaga Kependidikan

Menurut Davis (1992) *human resources planning is systematically forecast an organization's future demand for, and supply of, employees.* Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan (*demand*) bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dalam suatu lembaga pendidikan Islam, perencanaan tenaga pendidik dilakukan guna memenuhi kebutuhan tenaga guru/pendidik pada suatu lembaga pendidikan, yakni adanya kebutuhan guru/tenaga pendidik dan tuntutan rasio keseimbangan yang dibutuhkan antara tenaga pendidik dengan jumlah peserta didik.

Keuntungan yang diperoleh dari perencanaan sumber daya tenaga pendidik pada suatu lembaga pendidikan adalah (1) dapat mengefektifkan penggunaan tenaga pendidik, (2) menyesuaikan

kegiatan tenaga pendidik dengan tujuan lembaga (rasio guru dan murid), (3) membantu program penarikan (rekrutmen) tenaga pendidik dari pasar tenaga kerja penyuplai tenaga pendidik secara baik, (4) pengadaan tenaga pendidik baru secara ekonomis, (5) dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Beberapa faktor penyebab melemahnya kualitas pendidikan di Indonesia, diindikasikan karena tidak meratanya penyebaran tenaga pendidik (tenaga guru) pada beberapa sekolah dan satuan pendidikan. Sebagian besar guru masih tersebar pada sekolah-sekolah tertentu di daerah-daerah perkotaan.

Kegiatan perencanaan tenaga pendidik yang baik akan mengefektifkan pemanfaatan dan pemerataan penyebaran tenaga pendidik/guru di sekolah-sekolah, sekaligus akan dapat memantau kualitas dan rencana peningkatan kualitas tenaga pendidik melalui pendidikan lanjutan, pelatihan (*training*) guna memperluas wawasan sesuai dengan bidang dan keahlian yang digelutinya.

### B. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan bagian dari bentuk rekrutmen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Rekrutmen adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga pendidik (guru) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu lembaga pendidikan. Proses rekrutmen dimulai dari ketika organisasi itu mencari calon tenaga yang dibutuhkan melalui berbagai cara, sampai dengan penyerahan persyaratan lamaran oleh pelamar kepada lembaga pendidikan atau organisasi.

Rekrutmen tenaga pendidik disesuaikan dengan kebutuhan dan relevansi keahlian yang dimiliki dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Dalam upaya memenuhi kesesuaian tersebut, rekrutmen tenaga pendidik dapat dilakukan melalui media-media tertentu seperti iklan melalui media massa, baik media cetak maupun elektronik, badan-badan penyalur tenaga kerja baik pemerintah maupun swasta,

lembaga-lembaga pendidikan, organisasi maupun melalui rekomendasi karyawan dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Rekrutmen tenaga pendidik secara terencana akan melahirkan tenaga pendidik yang ideal, baik dari sudut pandang kelembagaan maupun dari sudut nilai dan profesinya. Seperti pendidik yang disyaratkan oleh Rasyid Ridha dalam Mappanganro (2008:103-109) yakni (1) pendidik memiliki akhlak yang baik, (2) pendidik mengetahui metode pendidikan dan pembelajaran (3) pendidik memiliki pengetahuan yang luas (*akliyy*) (4) pendidik memahami situasi (lingkungan) dimana dia akan mengajar (5) pendidik memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya (6) pendidik memiliki performansi yang baik (7) pendidik dapat berlaku adil terhadap semua peserta didiknya.

Untuk mewujudkan syarat-syarat tersebut di atas, rekrutmen tenaga pendidik harus dilakukan secara transparan, terencana dan sistematis sesuai dengan alokasi dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan. Rekrutmen tenaga pendidik yang transparan dan akuntabel dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas tenaga pendidik yang diharapkan.

### C. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Pendidik.

Dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, karena pendidikan dan pelatihan akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan lembaga pendidikan, sebab dengan demikian akan menjadi aset dan investasi bagi organisasi tersebut. Pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik merupakan proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku dan kemampuan, baik perubahan kemampuan kognitif, afektif maupun psikomotor. Pendidikan dan pelatihan sebagai suatu proses, dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang, sehingga terjadi perubahan sikap untuk dapat melakukan pekerjaannya secara efektif. Kegiatan pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik juga memiliki dampak

yang besar terhadap lembaga atau organisasi itu sendiri seperti ; (1) dapat meningkatkan kualitas angkatan kerja yang ada, (2) dapat menyesuaikan dengan tuntutan persaingan global, (3) dapat mengantisipasi perubahan yang cepat dan terus menerus terjadi, (4) dapat memahami dan mengapresiasi masalah-masalah alih teknologi, (5) dapat menyesuaikan dengan perubahan keadaan demografi, dengan perbedaan latar belakang maupun kultur, sehingga tetap tercipta kerja sama tim sebagai unsur pokok dalam TQM.

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik merupakan fungsi pengelolaan persoril yang dilakukan guna memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerjanya. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training*<sup>1</sup> dan *in service training*.<sup>2</sup> Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), tetapi juga menyangkut karier.

Konsep *Total Quality Management* (TQM), memberikan pengakuan yang besar terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga pendidik dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dalam organisasi itu. Sehingga lembaga atau organisasi mempunyai kewajiban mengembangkan personilnya baik melalui *on the job training* maupun *in service training*. Hal tersebut perlu dilakukan dengan didasari atas

- 1 *On the Job training* sering juga disamakan dengan *inservice education* yaitu suatu program pengembangan staf (*staff development*), yakni para guru atau tenaga kependidikan yang telah bekerja diberikan pengembangan diri dan peningkatan kualitas melalui studi lanjut pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, misalnya melanjutkan pendidikan ke jenjang S-1, S-2 bahkan S-3.
- 2 *Inservice training*, adalah proses pengembangan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh suatu lembaga melalui kegiatan pelatihan atau penataran. Penataran ini dapat meliputi atas, (1) penataran penyegaran yakni peningkatan kemampuan guru agar sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memantapkan kemampuan tenaga kependidikan agar dapat melakukan tugas-tugas dengan baik, (2) Penataran peningkatan kualifikasi, yakni usaha peningkatan kemampuan guru sehingga mereka memperoleh kualifikasi formal tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan, (3) penataran penjenjangan yakni usaha meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan (guru) sehingga dipenuhi persyaratan suatu pangkat atau jabatan tertentu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

pemikiran bahwa (1) pendidikan dan pelatihan haruslah berupa proses yang kontinyu dan tetap, (2) Pendidikan dan pelatihan diterapkan pada semua orang dalam setiap jenjang dan tingkatan, (3) tanggung jawab pimpinan (manajer) lembaga pendidikan akan pentingnya pendidikan dan latihan boleh di delegasikan, namun tanggung jawab utama, tetap berada di tangan pimpinan yang bersangkutan.

Dalam konsep TQM peningkatan dan pengembangan kualitas harus bermula dari dalam organisasi sendiri (internal). Artinya untuk melakukan perubahan kualitas seluruh komponen dalam organisasi harus memiliki komitmen terhadap mutu, dan pencitraan terhadap kualitas terus dibangun melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, sehingga semua komponen bertanggung jawab dan merupakan manejer kualitas pada levelnya. Tenaga pendidik (guru) yang berkualitas akan melaksanakan tugas mengajarnya dengan sebaik mungkin sesuai standar yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

#### D. Penilaian dan Kompensasi Tenaga Pendidik.

##### 1). Penilaian

Dalam kegiatan dan pelaksanaan organisasi, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dimaksudkan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik ke arah yang lebih berkualitas. Hal tersebut perlu dilakukan disebabkan karena semua sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang adil dari pimpinan organisasinya.

Asumsi yang mendasari perlunya penilaian prestasi kerja seseorang adalah :

- a). Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- b). Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

- c). Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang akan dilaluinya jika dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d). Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
- e). Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
- f). Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Penilaian prestasi kerja juga dimaksudkan agar dapat memperbaiki keputusan pimpinan dan memberikan umpan balik terhadap tenaga pendidik atau pegawai tentang kegiatan mereka. Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu lembaga atau organisasi adalah ; (1) Untuk peningkatan prestasi kerja, (2) Untuk memberi kesempatan kerja yang adil, (3) untuk kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan, (4) untuk penyesuaian kompensasi, (5) untuk keputusan-keputusan promosi dan demosi, (6) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, (7) untuk menilai penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai maupun tenaga pendidik dapat dilakukan dengan menggunakan metode-metode tertentu. Soekidjo Notoatmodjo (2005) menyarankan menggunakan metode-metode berikut ini :

- (1) Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu lalu.

Metode ini meliputi atas (a) *rating scale*, teknik ini dilakukan dengan menggunakan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi, (b) *checklist*, teknik ini dilakukan dengan memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai yang dinilai, (c) metode peristiwa kritis, teknik ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai pegawai tersebut, penilaian ini bisa

yang negatif bisa pula yang positif, (d) metode peninjauan lapangan, teknik ini dilakukan penilai atau pimpinan dengan cara terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan, misalnya dalam bentuk supervisi.

(2) Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang.

Metode ini meliputi atas teknik-teknik (a) Penilaian diri, penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh karyawan itu sendiri, (b) pendekatan *manajemen by objective* (MBO), teknik penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai, (c) penilaian psikologis, metode ini dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam (*indept interview*), diskusi atau tes-tes psikologis terhadap pegawai yang akan dinilai. Aspek yang dinilai antara lain intelektual, emosi, motivasi dan aspek lainnya. (d) teknik pusat penilaian, metode ini biasanya digunakan pada organisasi yang sudah maju, pusat penilaian ini mengembangkan sistem penilaian yang baku digunakan untuk menilai para karyawan.

Sebagian dari metode penilaian yang diuraikan di atas telah dilaksanakan pada beberapa lembaga maupun organisasi termasuk lembaga pendidikan Islam, namun ada beberapa metode baru yang perlu dilakukan pengembangan dan penyesuaian-penyesuaian untuk dapat dipraktikkan dalam penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan Islam, guna lebih meningkatkan kualitas dan performansi kerja para tenaga pendidiknya.

Implikasi yang diharapkan dari penilaian prestasi kerja adalah terjadinya perubahan budaya dan kinerja para pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ke arah yang lebih optimal. Perubahan budaya dan kinerja dari karyawan perlu diberi penghargaan dalam bentuk pemberian kompensasi yang seimbang.

2). Kompensasi

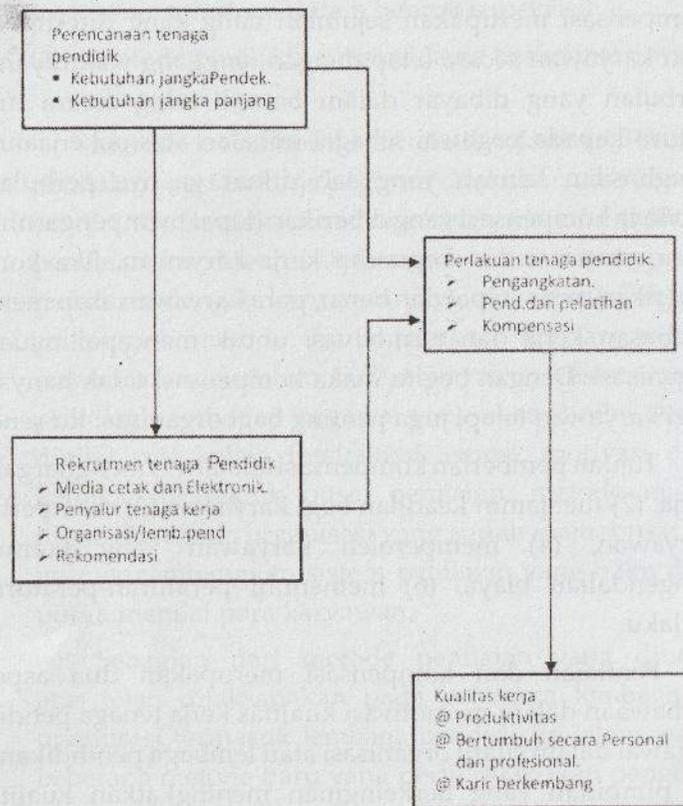
Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan atau pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan sejumlah uang yang diterima pegawai atau karyawan secara tetap dengan tenggang waktu yang teratur perbulan yang dibayar dalam bentuk uang secara tunai atau natura kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaannya, atau penghasilan lainnya yang sah diluar gajinya perbulan. Besar kecilnya kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Jika kompensasi diberikan secara tepat dan benar, para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan begitu maka kompensasi tidak hanya penting bagi karyawan tetapi juga penting bagi organisasi itu sendiri.

Tujuan pemberian kompensasi adalah (1) menghargai prestasi kerja, (2) menjamin keadilan bagi karyawan, (3) mempertahankan karyawan, (4) memperoleh karyawan yang bermutu, (5) pengendalian biaya, (6) memenuhi peraturan-peraturan yang berlaku.

Penilaian dan kompensasi merupakan dua aspek yang berbawaan dalam memotivasi kualitas kerja tenaga pendidik atau pegawai dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Karena itu pimpinan yang berkeinginan meningkatkan kualitas kerja personil di lembaganya, aspek-aspek yang berpengaruh terhadap emosi, perilaku dan motivasi kerja perlu mendapat apresiasi dan perhatian yang serius. Sebab kualitas kerja personil dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diterimanya.

Alur pengelolaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan Islam dikemukakan dalam tabel halaman berikut ini :

**Tabel. 4.1**  
**Konsep dan Alur TQM dalam Pengelolaan Tenaga Pendidik**



Tabel di atas merupakan model alur pengelolaan tenaga pendidik yang dapat dilakukan pada lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan tenaga pendidik yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga baik jangka pendek maupun jangka panjang, kemudian rekrutmen tenaga pendidik melibatkan semua unsur seperti media cetak, penyalur tenaga kerja maupun lewat organisasi dan lembaga penyuplai tenaga pendidik, selanjutnya perlakuan apa yang diberikan kepada tenaga pendidik sesuai dengan hak-haknya ditentukan setelah melakukan penilaian dan

evaluasi kinerja para pendidik. Perlakuan tenaga pendidik secara baik akan melahirkan kinerja tenaga pendidik yang berkualitas sehingga tenaga pendidik dapat bertumbuh secara personal dan profesional untuk pengembangan karirnya. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari perbaikan terus menerus yang dilakukan dalam pengelolaan tenaga pendidik.

Alur pengelolaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam konsep TQM seperti telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa pengembangan tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan perlu dilakukan secara sistematis dan terencana sejak dari perencanaan kebutuhan pengadaan tenaga pendidik, pencarian dan rekrutmen melalui berbagai cara secara transparan kemudian setelah mendapatkan tenaga pendidik yang diharapkan selanjutnya tenaga pendidik tersebut harus dilakukan pembinaan dan pengembangan oleh lembaga agar kualitasnya dapat terus ditingkatkan melalui pengangkatan tenaga pendidik guna mendapatkan status kerja yang jelas, memberikan pendidikan dan pelatihan serta pemberian kompensasi yang memadai.

Dengan demikian diharapkan tenaga pendidik dapat melaksanakan tugasnya secara baik, produktif, sehingga bisa terus bertumbuh dan berkembang baik secara personal (*personal growth*) maupun bertumbuh secara profesional (*professional growth*). Dengan begitu maka karir seorang tenaga pendidik dapat terus berkembang dan maju.

Uraian-uraian terdahulu di atas dapat dipahami bahwa betapa perlunya penerapan TQM dalam lembaga pendidikan khususnya dalam pengembangan aspek kurikulum, pembelajaran, dan pengembangan tenaga pendidik, guna mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas. Sebab antara kurikulum, proses pembelajaran dan tenaga pendidik adalah aspek-aspek dominan yang cukup berpengaruh terhadap peningkatan dan kelangsungan kualitas lembaga pendidikan. Di samping itu juga didasarkan pada beberapa alasan lain diantaranya adalah :

- a). Para pendidik harus bertanggung jawab terhadap urusan pekerjaan mereka pada levelnya secara proaktif agar dapat meningkatkan kualitas.
- b). Pendidikan dan pembelajaran membutuhkan proses penyelesaian masalah yang bijaksana dalam rangka mengidentifikasi dan memberikan penyelesaian masalah menuju kualitas yang diinginkan dan diharapkan masyarakat.
- c). Organisasi sekolah atau lembaga pendidikan harus menjadi model organisasi pengajaran yang tepat untuk semua, baik pendidikan tingkat dasar, menengah maupun pendidikan tinggi, agar bisa menghasilkan luaran yang berkualitas.
- d). Untuk mengatasi hal-hal yang ada kaitannya dengan peningkatan kualitas, perwujudannya adalah hanya mungkin dilaksanakan dengan mengintegrasikan TQM ke dalam lembaga pendidikan, terutama jika disadari bahwa sistem yang ada sekarang belum bekerja dengan baik, sehingga belum memberikan kualitas yang diharapkan.

## **PEMASARAN PENDIDIKAN BERORIENTASI MUTU**

### **A. Pendahuluan**

Lembaga pendidikan jika dilihat dari aspek *corporate* merupakan organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen (Buchari Alma, 2009). Schiffan yang kutip Abdurrahman (2015:35) menyatakan bahwa perilaku para konsumen sifatnya mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi produk dan jasa yang diharapkan dan bisa memuaskan kebutuhannya. Konsumen lembaga pendidikan adalah para siswa atau mahasiswa, masyarakat, dunia kerja maupun pendidikan itu sendiri. Jika lembaga pendidikan Islam sebagai produsen jasa tidak mampu memasarkan hasil produksinya karena mutunya yang rendah, tidak disenangi konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, serta layanan yang tidak memuaskan maka produksi jasa yang ditawarkan tidak akan laku. Sebab pengguna hasil pendidikan lazimnya mengharapkan agar hasil pendidikan berupa kompetensi dapat digunakan dalam membangun kehidupan keluarga, masyarakat, bangsa dan negara (Ibrahim Musa, 2008:139). Jika tuntutan dan kebutuhan masyarakat tidak terwujud sebagaimana yang diharapkan, lembaga pendidikan akan menurun peminatnya sehingga bisa saja ditutup.

Dalam manajemen pemasaran pendidikan kepuasan konsumen menjadi prioritas utama sebab bila konsumen tidak puas mereka akan mencari alternatif lain yang sesuai harapannya. Hal itu bermakna kalau lembaga pendidikan yang memproses jasa tidak mampu memuaskan stakeholders sesuai dengan kebutuhan pasar ada kemungkinan lembaga pendidikan tidak akan terus *survive*.

Survivalitas lembaga pendidikan Islam di tengah ketatnya persaingan pendidikan dan banyaknya pendidikan alternatif yang muncul sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer dalam melakukan *scanning* lingkungan eksternal, kompetitor lembaga lain, disamping memperhitungkan kompetensi internal, kemudian menciptakan strategi yang mumpuni untuk memenangkan persaingan tanpa meninggalkan esensi pendidikan Islam. Salah satu strategi penting adalah lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan manajemen pemasaran (*marketing*) yang tepat. Karena faktor diluar personal yang bisa mempengaruhi pilihan pendidikan seseorang adalah kesan, impresi, perasaan atau konsepsi yang ada pada orang tersebut tentang sekolah/madrasah, obyek, orang, atau lembaga lain.

Dalam perkembangan ilmu manajemen pendidikan istilah pemasaran bukan hanya monopoli organisasi profit tetapi juga organisasi nonprofit seperti lembaga pendidikan Bush dan Coleman, 2012:125). Bahkan sistem pemasaran sudah dilakukan oleh hampir semua lembaga dan organisasi sehingga tidak ada lagi organisasi bisnis atau non bisnis yang dapat terlepas dari pemasaran (Kotler dan Keller, 2009). Masyarakat dalam memilih produk barang maupun jasa memiliki pertimbangan-pertimbangan tersendiri seperti harga atau biaya, mutu, lokasi atau kemudahan dalam akses, serta mutu layanan, sehingga diperlukan strategi pemahaman dan komunikasi yang efektif agar masyarakat dapat tertarik menentukan pilihan secara tepat dan relevan.

## B. Manajemen Korporasi dalam Pendidikan

Banyak yang alergi dan takut kalau konsep bisnis dan pemasaran dibawa ke dalam dunia pendidikan alasannya karena pendidikan bukanlah bisnis melainkan sebuah organisasi sosial. Namun menurut Ibrahim Musa (2008) korporasi (*corporate*) sebenarnya mempunyai spesialisasi tugas dari masing-masing peserta usaha. Korporasi yang terlibat dalam pendidikan terdiri atas (1) Penyelenggara (pemerintah, yayasan termasuk didalamnya para pimpinan lembaga pendidikan), (2) Peserta didik (siswa, mahasiswa beserta orang tua/wali) dan (3) Pengguna hasil pendidikan (masyarakat, dunia kerja dan lembaga pendidikan lanjutannya) dengan perannya yang berbeda. Kesemua komponen ini dapat berperan dan bersinergi dalam kebutuhan dan *out comes* bagi sebuah lembaga pendidikan.

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa tanggung jawab pendidikan meliputi atas tanggung jawab pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Artinya masyarakat merupakan salah satu kelompok terpenting yang harus ikut bertanggung jawab pada kelangsungan dan peningkatan mutu pendidikan baik dari sisi materil maupun non materil. Namun pelibatan masyarakat secara aktif dalam pembiayaan pendidikan perlu memberikan keyakinan terlebih dahulu tentang sosok lembaga pendidikan yang dapat menjanjikan masa depan kepada masyarakat. Sebab kurang tertariknya masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan Islam, bukan karena telah terjadi pergeseran nilai atau ikatan keagamaan umat Islam yang mulai memudar tetapi karena sebagian besar lembaga pendidikan maupun pendidikan Islam kurang menjanjikan masa depan dan kurang responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang. Dunia memang sudah sangat berubah sehingga siapapun yang tidak merespon perubahan akan tertinggal. Harus diakui kalau ada perubahan orientasi masyarakat dalam pendidikan yakni perubahan dalam menentukan pilihan pendidikan bagi anak-anaknya. Misalnya program studi yang memiliki kedekatan dengan dunia kerja jauh lebih diminati dari pada yang berjauhan dengan dunia kerja. Tantangan ini tentu harus

direspon secara memadai oleh semua pengambil kebijakan dalam pendidikan. Salah satu bentuk respon yang dilakukan adalah perlunya strategi pengembangan melalui diversifikasi kelembagaan sesuai minat masyarakat dan melakukan pemasaran jasa pendidikan melalui peningkatan mutu proses dan kualitas *output*.

Lembaga pendidikan yang telah maju di berbagai tempat ternyata banyak yang telah mengambil konsep ilmu ekonomi dan bisnis dalam mengelola pendidikan termasuk di dalamnya adalah mengadopsi strategi pemasaran. Karena dilihat dari sisi fungsi-fungsi manajerial sesungguhnya terdapat kesamaan *approach* antara fungsi-fungsi manajerial ekonomi dan fungsi-fungsi manajerial pendidikan di dalam mengembangkan sebuah organisasi yaitu keduanya berhubungan dengan *decision making*.

### C. Pendidikan dan Mutu Sumber Daya Manusia

Bagaimana pentingnya peran dan relevansi pendidikan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia, mungkin Jepang adalah salah satu negara di dunia yang telah membuktikan hal tersebut. Pada tahun 1955 sekitar sepuluh tahun setelah kalah perang karena dibombardir dengan bom atom, tingkat pendidikan menengah masyarakat Jepang telah menjadi paling tinggi di seluruh dunia (Buchari Alma, 2008). Sehingga perusahaan-perusahaan Jepang bisa membuat strategi baru dalam menggenjot mutu dengan mempekerjakan karyawan yang pandai dan terlatih mengungguli perusahaan-perusahaan Amerika dan Eropa (Tampubolon, 2011). Jepang adalah negara yang sangat memperhatikan pentingnya pendidikan dalam meningkatkan mutu bahkan semangat mutu telah menjadi nilai-nilai dasar dalam budaya Jepang yang disebut *Kaizen* (Azhar Arsyad, 2016).

Islam memandang beberapa derajat tingkatan manusia diantara manusia yang lain karena beriman kepada Allah dan memiliki ilmu pengetahuan (Q.S. Almujaadalah : 11). Allah akan mengangkat derajatnya bukan hanya disisiNYA tetapi juga diantara makhluk dan manusia lainnya. Bagi Allah semua manusia adalah sama kecuali yang

paling bertakwa diantara yang lainnya (Q.S Alhujurat : 13). Artinya Allah tidak menempatkan dan membedakan manusia di atas manusia yang lain, namun kalau kenyataan dalam masyarakat ada orang yang berkedudukan tinggi dan ada pula yang rendah, perbedaan itu disebabkan karena yang berkedudukan tinggi telah mementingkan pendidikan sedangkan yang rendah sebaliknya.

Konsep negara Jepang mungkin perlu dicermati dalam memandang sisi penting peran pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun upaya mewujudkan peran pendidikan yang signifikan, tentu tidak berjalan secara alamiah. Berkualitas tidaknya lembaga pendidikan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor penting disekitarnya seperti kualitas pelayanan tenaga administrasi, mutu tenaga pengajar, serta tingkat profesionalitas dari pengelola lembaga pendidikan termasuk di dalamnya adalah budaya dan disiplin kerja. Karena itu Sergiovanni (2004), menganjurkan agar lembaga pendidikan selalu mengembangkan program *inservice education* dan *inservice training* dalam setiap perencanaan kelebagaannya karena kedua program tersebut memiliki signifikansi langsung dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan di sekolah dengan menjaga integritas personal dan integritas profesional tenaga pendidik dan kependidikan. Konsep semacam ini bagi dunia bisnis telah menjadi program utama pada setiap level perusahaan dalam pengembangan mutu kelembagaan dan bisnisnya (Hadari Nawawi, 2013).

### D. Pemasaran dalam Pendidikan

Lembaga pendidikan Islam sebagai salah satu organisasi *nonprofit* yang melahirkan jasa bagi masyarakat, tidak dapat dipisahkan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat selaku pengguna jasa. Keberadaan lembaga pendidikan Islam sebagai produsen jasa perlu secara terus menerus menjalin hubungan dan komunikasi dengan konsumen, serta memberikan tawaran-tawaran yang menarik agar masyarakat dapat tertarik memilih lembaga pendidikan Islam untuk anak-anaknya dalam mencari ilmu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diinginkan.

Meskipun secara umum strategi pemasaran lazimnya hanya akrab dikenal dalam dunia bisnis dan industri *manufactured* tetapi pada hakikinya tujuan dan kegunaan pemasaran tidak hanya untuk organisasi profit tetapi juga *nonprofit* seperti pendidikan. Bahkan kegiatan pemasaran juga telah menjadi idola kalangan organisasi politik dan politikus, dimana setiap organisasi politik dan politikus yang ingin mendapatkan simpati dan pilihan dari masyarakat (*constituent*) harus memasarkan dirinya, visi, misinya, program kerjanya, agar masyarakat bisa mengenal dan pada akhirnya menetapkan sebagai pilihan. Oleh karenanya pemasaran telah memiliki makna yang luas dari makna sebelumnya ketika hanya menjadi monopoli dunia bisnis. Istilah pemasaran yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *marketing* pada akhirnya juga sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia sehingga penggunaan istilah ini sudah sangat populer dalam kosa kata bahasa Indonesia.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran (Kotler dan Keller, 2008). Dalam konteks pendidikan pemasaran adalah pengelolaan yang sistematis dari pertukaran nilai-nilai yang sengaja dilakukan untuk mempromosikan visi misi sekolah/madrasah berdasarkan pemuasan kebutuhan nyata baik itu untuk stakeholder ataupun masyarakat pada umumnya. Dewasa ini tidak ada lagi organisasi bisnis maupun nonbisnis yang dapat terlepas dari pemasaran, organisasi tersebut dapat memilih untuk mengerjakan demi kebaikan organisasi atau meninggalkan untuk kemundurannya (Muhaimin, 2010).

Dengan demikian tampaknya bahwa defenisi pemasaran sudah sangat berkembang disegala sektor kegiatan sehingga maknanya bukan hanya sekedar menjual dan menyalurkan barang antara produsen dan konsumen tetapi sudah memiliki arti yang lebih luas dan halus. Salah satu diantaranya adalah pemasaran diartikan dengan memberikan kepuasan konsumen (pelanggan). Artinya jika berbicara pemasaran

berarti membicarakan bagaimana memuaskan konsumen dan jika konsumen tidak puas berarti pemasaran tidak berhasil.

Pemasaran dalam pendidikan adalah suatu kegiatan lembaga pendidikan dengan memberi layanan atau menyampaikan jasa pendidikan kepada konsumen dengan cara yang memuaskan. Lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi *nonprofit* merupakan kegiatan yang harus melayani konsumen yaitu siswa, mahasiswa juga masyarakat umum (*stakeholders*). Fungsi lembaga pendidikan pada hakikinya bertujuan memberikan layanan dan pihak yang dilayani ingin memperoleh kepuasan dari layanan tersebut apalagi jika mereka sudah membayar mahal kepada lembaga pendidikan. Layanan yang diberikan lembaga pendidikan dapat berbentuk : (1) Layanan fisik. Layanan ini dapat berupa bangunan kantor, ruang belajar yang nyaman, kebersihan halaman, tersedianya kamar mandi dan WC yang bersih dan memadai, adanya jaminan keamanan sekitarnya, lampu penerang serta fasilitas pembelajaran lainnya. (2) Layanan nonfisik. Layanan ini dapat berbentuk ketersediaan guru dan dosen yang bermutu, proses akademik yang bermutu seperti kurikulum, proses pembelajaran, sumber-sumber belajar, jenis dan program studi yang ditawarkan serta keterserapan alumni dalam dunia kerja (Buchari Alma, 2008). Sementara Kompri (2015:329), mengidentifikasi beberapa bentuk layanan di Perguruan Tinggi yang berperan dalam pemasaran pendidikan adalah (1) Ketersediaan tenaga dosen dan peneliti, (2) Ketersediaan buku-buku perpustakaan yang memadai, (3) Kelengkapan teknologi dan sumber-sumber belajar dalam pembelajaran, (4) Sarana dan fasilitas olah raga yang dimiliki, (5) Banyaknya kegiatan seni yang dilakukan, (6) Intensitas kegiatan dan kajian keagamaan yang dilakukan.

Namun ketersediaan layanan di atas harus ditunjang oleh disiplin dan etos kerja yang tinggi dari segenap pimpinan, pegawai, guru/dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sebab sarana dan prasarana yang memadai menjadi tidak bermakna dalam layanan mutu jika unsur-unsur tersebut tidak bersinergi baik, sehingga kurang memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan pelanggan.

Layanan mutu pendidikan merupakan unsur utama dalam kepuasan pelanggan yang tercermin setidaknya dalam tiga dimensi mutu, yakni mutu mengajar, mutu bahan kajian dan pelajaran serta mutu hasil belajar (Sanusi, 2008). Konsumen atau pelanggan pendidikan dapat saja menuntut dan menggugat lembaga pendidikan yang memberikan layanan kurang memuaskan sementara kewajiban siswa/mahasiswa sudah dilaksanakan.

Walter P.Gorman menyarankan sistem pemasaran pendidikan yang terbaik adalah menciptakan guru/dosen yang bermutu, proses pembelajaran aktif dan bermutu, serta menciptakan suasana sekolah/kampus yang kondusif sehingga nyaman bagi guru/dosen untuk bekerja, menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai disertai pelayanan yang memuaskan. *Quality faculty are attracted to universities with adequate salary scale, but more important is an environment conducive to participation and professionalism* (Goleman, 1994).

Fungsi pemasaran di lembaga pendidikan adalah untuk membentuk citra baik terhadap lembaga agar menarik minat sejumlah calon siswa/mahasiswa untuk masuk, maka pemasaran yang dilakukan harus berorientasi pada kebutuhan pelanggan, bagaimana calon siswa/mahasiswa dalam melihat sekolah yang akan dipilihnya nanti. Pemasaran pendidikan tidak bisa dilakukan hanya dengan membujuk konsumen secara gencar melalui reklame berulang-ulang, tetapi lembaga pendidikan perlu menawarkan mutu layanan intelektual dan pembentukan watak serta karakter secara menyeluruh sebagai ciri utama sebuah institusi pendidikan (Suyanto, 2007:9).

Dalam kaitan itu para pakar manajemen pemasaran pendidikan menegaskan perlunya menggunakan strategi pemasaran lunak dalam pendidikan, yaitu pemasaran pendidikan yang mengedepankan pelayanan mutu. Model pemasaran ini penting karena tidak hanya mampu bersaing secara global (*go public*) tetapi juga dalam lingkup lokal. Strategi pemasaran lunak lembaga pendidikan yang dilakukan adalah menarik atau menciptakan tenaga pengajar yang bermutu, sarana prasarana yang memadai dan berbagai pelayanan yang memuaskan

termasuk iklim dan suasana kampus yang tidak menimbulkan keresahan bagi guru/dosen agar tertarik mengajar dengan baik selain kesejahterannya tercukupi dan memperoleh imbalan yang memadai, juga memenuhi aspek material maupun kondisi sosio-psikologis yang menyenangkan (Rangkuti, 2002).

Tenaga pengajar yang bermutu dapat memberikan pelayanan dengan mutu tinggi kepada peserta didik selain tenaga pengajar sendiri merupakan agen pemasaran yang dapat menimbulkan daya tarik tersendiri bagi peserta didik dan masyarakat. Walter P.Gorman (1994), menyatakan *the faculty is the sales forces of the university in the sense that it is the consumers user contact group determining image and reputation*.

## E. Manajemen Pemasaran Pendidikan yang Berorientasi Mutu

Manajemen pemasaran adalah strategi dan cara bagaimana melakukan berbagai aktivitas agar terjadi pertukaran (*exchange*) antara produsen dengan konsumen. Pemasaran dalam pendidikan bagaimana mengatur strategi dan cara agar konsumen mau mengeluarkan uang yang mereka miliki untuk menggunakan berbagai jasa yang disediakan lembaga pendidikan (Kompri, 2015).

Terdapat tiga unsur penting dalam pemasaran pendidikan yaitu strategi pemasaran (*marketing strategy*), taktik pemasaran (*marketing technique*) dan nilai pemasaran (*marketing values*). Ketiga unsur tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Strategi Pemasaran.

Adalah bagaimana merancang dan membangun hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan/konsumen sebagai sasaran pasar. Kotler (2008) mengemukakan lima konsep yang mendasari langkah-langkah organisasi dalam merancang strategi pemasaran yakni (a) *Product-ion concept* adalah pelanggan menyukai produk yang tersedia dengan harga yang terjangkau. Lembaga pendidikan menyediakan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik dari sisi relevansi

dengan potensi daerah maupun karakteristik masyarakat dengan biaya yang terjangkau. (b) *Product concept*. Bahwa konsumen menyenangi produk yang menawarkan mutu. Lembaga pendidikan perlu menawarkan layanan dan proses pembelajaran yang menyenangkan sehingga menghasilkan lulusan bermutu. Target pencapaian mutu akan dipengaruhi oleh kompetensi orang-orang yang ada dalam lembaga seperti guru-guru atau dosen yang rajin dan disiplin mengajar, produktif menulis dan aktif meneliti serta menjadi nara sumber diberbagai seminar, (c) *Selling concept*, merupakan konsep penjualan yang dilakukan melalui promosi yang gencar. Masyarakat biasanya akan tertarik dalam memilih lembaga pendidikan karena banyaknya promosi dan sosialisasi yang dilakukan baik melalui media maupun poster dan spanduk. (d) *Marketing concept*, adalah konsep pemasaran yang dilakukan secara terencana dan sistematis dengan fokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan. Lembaga pendidikan melakukan pemasaran pendidikan dengan memberi kepuasan pelanggan melalui mutu layanan, proses pembelajaran dan luaran yang bermutu serta terus menjalin hubungan baik dengan stakeholders pendidikan. (e) *Social Marketing concept*, yaitu bentuk pemasaran sosial dengan memperhatikan keinginan konsumen maupun kepentingan jangka panjang masyarakat. Lembaga pendidikan hendaknya menjalin komunikasi dengan stakeholders setiap saat bukan hanya karena ada kebutuhan sekolah yang mendesak tetapi komunikasi yang terjalin secara terus menerus karena lembaga pendidikan dan masyarakat keduanya saling membutuhkan dan memiliki ketergantungan yang sama. Sementara Dedik Anwar (2014), menyebutkan strategi pemasaran dapat meliputi : (a) *Segmentasi pasar* yaitu tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok bersama secara terpisah. Masing-masing ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri, (b) *Targetting* yaitu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki, (c) *Positioning* yakni penetapan posisi pasar. Tujuannya untuk membangun dan mengkomunikasikan

keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

Strategi pemasaran hakikinya merupakan cara untuk memenangkan persaingan di tengah calon pelanggan dan sejenisnya. Strategi penting dan diperlukan dalam semua jenis organisasi dengan syarat strategi tidak menghalalkan segala cara, tidak melakukan cara-cara bathil, tidak melakukan penipuan dan kebohongan serta tidak menzalimi pihak lain (Sanusi, 2015). Strategi pemasaran yang dilakukan bermakna harus selalu terbebas dari unsur penipuan sebab pemasaran yang berbeda dengan fakta akan menimbulkan efek negatif yang berkelanjutan terhadap lembaga. Hal penting untuk dilakukan bagi lembaga pendidikan Islam adalah mengetahui kecenderungan kondisi pasar terlebih dahulu, artinya lembaga pendidikan Islam harus dapat mengembangkan pendidikan bagi berbagai segmen pasar dengan merancang kurikulum lembaga pendidikan Islam yang benar-benar berorientasi pada keinginan dan kebutuhan pelanggan, dengan menawarkan berbagai jenis layanan kepada masyarakat.

## 2. Taktik Pemasaran.

Adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok bersama secara terpisah dimana masing-masing konsumen memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri. Dalam taktik pemasaran lembaga pendidikan perlu memperhatikan variabel-variabel yang dapat menarik minat siswa/mahasiswa dalam memilih pendidikan. Variabel-variabel minat siswa terhadap pendidikan Islam dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu : (1) variabel minat yang tidak dapat dikontrol seperti budaya, kondisi ekonomi dan kecenderungan sosial, (2) variabel minat yang dapat dikontrol seperti, kurikulum yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan *user*, lokasi sekolah, komunikasi dengan siswa, alumni, donatur dan besarnya biaya (uang) sekolah yang memungkinkan sekolah untuk melayani siswa dengan baik (Muhaimin, 2010).

Variabel-variabel minat siswa ditelusuri secara internal maupun eksternal kemudian dikumpulkan sebagai informasi awal untuk selanjutnya dianalisis oleh tim manajemen pemasaran pendidikan guna dijadikan sebagai informasi dan acuan dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Hasil keputusan tim manajemen selanjutnya menjadi dasar dalam menentukan elemen dalam bauran pemasaran yang relevan, seperti melalui 7P (*Product, Price, Place, Promotion, Physical evidence, People and Process*).

### 3. Nilai Pemasaran.

Nilai pemasaran atau biasa juga disebut *marketing values* adalah unsur penting dalam pemasaran pendidikan karena merupakan bagian inti dalam sebuah pemasaran. Sehingga sering disebut *marketing values is how to win the heart share* (nilai pemasaran adalah bagaimana memenangkan hati). Artinya salah satu kemenangan dalam pemasaran jika dapat membuat konsumen jatuh cinta terhadap produk yang ditawarkan. Karena itu menurut Muhammad Sula Syakir (2004). Nilai pemasaran dapat diciptakan salah satunya dengan membuat merek (*brand*) yang kuat, pelayanan (*service*) yang bagus, dan *process* yang tepat.

*Brand* adalah payung yang mempresentasikan produk dan layanan sendiri. *Brand* merupakan cerminan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Dalam istilah yang lain *brand* sering diartikan dengan merek yaitu sebagai nama, istilah, tanda, simbol atau desain, *trade mark* atau kombinasi semuanya yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa seseorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari barang atau jasa pesaing (Kotler, 2009). Manajemen pemasaran pendidikan sangat menganjurkan agar lembaga pendidikan memiliki *brand* sebagai ciri khasnya yang mudah dikenal oleh masyarakat, misalnya Sekolah/Madrasah Berwawasan Iptek dan Imtaq Sekolah/Madrasah Berwawasan Lingkungan, Sekolah/Madrasah Model PSB, *Learning University, Research University, Green University, World university* dan sebagainya.

*Service* adalah menunjuk pada prinsip perusahaan dalam meningkatkan *service quality* kepada pelanggan, yakni pelayanan sebagai penambah nilai dalam pemasaran (Muhammad Sula Syakir, 2004). Dalam pendidikan *service* meliputi atas mutu pelayanan dalam aspek administratif maupun pelayanan dalam aspek akademik berupa pembelajaran yang bermutu dan memuaskan.

*Process* adalah berkenaan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dalam proses pemuasan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung (Kerjaya, 2006), artinya proses sebagai sarana memampukan nilai. Dalam pendidikan proses tidak hanya terkait disiplin dan bermutunya proses pembelajaran yang diberikan kepada siswa/mahasiswa tetapi adanya keterpaduan antara mutu kurikulum, mutu tenaga pengajar, mutu perpustakaan dan laboratorium disamping komitmen penjaminan mutu yang terlaksana dan terpantau secara sistematis dan berkala.

Karena itu Buchari Alma (2008) mengingatkan bagaimana pentingnya mutu proses dan mutu hasil pendidikan sebagai nilai utama dalam pemasaran pendidikan. Jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu memasarkan luaran pendidikan karena mutunya rendah atau tidak disenangi oleh konsumen dan tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, serta layanan yang tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku dipasaran. Pelanggan biasanya mempersepsikan manfaat yang mereka terima dari membeli dan menggunakan suatu produk atau jasa, dengan persepsi biaya yang harus mereka tanggung (Gilbert, 2005:7).

Sifat kritis dan selektif masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan menuntut kalangan penyelenggara pendidikan Islam untuk lebih mengikuti atau mengimbangi ketatnya persaingan dalam memperoleh pelanggan melalui pemasaran pendidikan. Tujuan yang ingin dicapai dalam pemasaran pendidikan adalah (1)

Memberi informasi kepada masyarakat tentang produk-produk lembaga pendidikan, (2) Meningkatkan minat dan ketertarikan masyarakat pada produk lembaga pendidikan, (3) Membedakan produk lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lain, (4) Memberikan penilaian lebih pada masyarakat dengan produk yang ditawarkan dan, (5) Menstabilkan eksistensi dan kebermaknaan lembaga pendidikan di masyarakat (Suhardan, 2009:348).

#### F. Bauran Pemasaran dalam Pendidikan

Menurut Kotler dan Keller (2009) bahwa ada tujuh elemen dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) pada pemasaran pendidikan, yang biasa disebut 7 P (*Product, Price, Place, Promotion, Physical-evident, Process and People*). Ketujuh elemen itu adalah sebagai berikut :

- a. *Product (hasil)* adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli atau digunakan konsumen sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Dalam pemasaran pendidikan *product* yang ditawarkan adalah berupa reputasi (mutu), prospek dan variasi pilihan. Lembaga pendidikan Islam yang akan tetap *survive* dan mampu memenangkan persaingan dengan lembaga pendidikan lainnya adalah lembaga pendidikan Islam yang dapat menawarkan mutu pendidikan yang baik, prospek yang cerah setelah lulus dari lembaga pendidikan tersebut, dan pilihan konsentrasi yang bervariasi sehingga calon siswa/mahasiswa dapat memilih sesuai dengan bakat dan minatnya. Lembaga pendidikan Islam yang telah dikenal luas oleh masyarakat dan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi baik, serta dapat diterima dengan mudah di dunia kerja, akan menjadi prioritas masyarakat dalam memilih sebuah lembaga pendidikan.
- b. *Price (biaya)* merupakan aspek penting dalam pemasaran, sebab umumnya masyarakat dalam memilih sebuah produk

sangat dipengaruhi oleh seberapa besar harga dan biaya yang ditawarkan kepada konsumen. Karenanya penentuan harga merupakan titik kritis dalam bauran pemasaran jasa, baik terhadap pendapatan lembaga maupun tingkat penerimaan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan (Ratih Hurriyati, 2008:157). Harga atau biaya dalam jasa pendidikan merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan oleh siswa/mahasiswa untuk mendapatkan jasa pendidikan yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan. Lazimnya biaya jasa pendidikan harus selaras dengan mutu pendidikan yang ditawarkan, karena akan mempengaruhi posisi kompetitif masyarakat terhadap sekolah/madrasah saingan. Ada sebagian masyarakat yang tertarik memilih lembaga pendidikan tertentu hanya karena ada selisih pembiayaan sekolah 10.000 sampai 20.000 dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya biaya pendidikan dapat menjadi pertimbangan mendasar dan bisa mempengaruhi pilihan seseorang terhadap sebuah lembaga pendidikan. Namun jika produk pendidikan bermutu tinggi calon pelanggan tidak akan segan-segan membayar lebih mahal selama masih dalam batas keterjangkauan. Masyarakat akan bersedia membayar lebih jika hasil pendidikan yang ditawarkan dapat memenuhi harapan dan cita-cita, nilai, dan status sosialnya.

- c. *Place (lokasi)* adalah tempat sebuah organisasi atau lembaga yang memberikan layanan kepada pelanggan. Pemilihan dan penentuan tempat bagi pusat interaksi organisasi sangat penting dari sisi pemasaran karena bisa menjadi salah satu daya tarik konsumen (Kotler dan Keller, 2009:273). Bahkan lokasi sebuah lembaga pendidikan akan mempengaruhi preferensi calon siswa/mahasiswa dalam menentukan pilihannya. Lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan lingkungan dimana lokasi itu berada, apakah dekat dengan pusat kota atau perumahan, kondisi lahan parkir, lingkungan belajar yang kondusif serta mudah atau tidak dijangkau

dengan transportasi umum dan apakah ada akses internet dan fasilitas umum lainnya. Lokasi yang strategis dan mudah dicapai kendaraan umum akan menjadi daya tarik bagi calon siswa/mahasiswa. Dengan demikian setiap lembaga pendidikan Islam perlu memperhatikan dalam memilih dan menentukan lokasi yang strategis, menarik dan mudah dijangkau agar dapat menjadi daya tarik bagi calon siswa/mahasiswa dalam menentukan pilihan pendidikannya.

- d. *Promotion (promosi)* merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Sebaik apapun kualitas sebuah produk atau luaran jika konsumen belum pernah mendengar, melihat dan tidak yakin akan manfaat dan tujuan produk tersebut mereka tidak akan pernah membelinya. Promosi adalah sebuah bentuk komunikasi pemasaran yang bertujuan untuk menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk dan/atau mengingatkan pasar sasaran atas produk, luaran dan hal ihwal sebuah organisasi (Abdurrahman, 2015:162). Promosi sebagai salah satu instrumen penting dalam pemasaran dapat dilakukan melalui *advertising* (periklanan) lewat media elektronik, media cetak maupun *personal selling* yaitu berkomunikasi langsung (tatap muka) dengan calon siswa/mahasiswa untuk memberikan informasi langsung dan pemahaman terhadap lembaga pendidikan Islam yang ditawarkan atau melakukan kegiatan hubungan masyarakat.
- e. *Physical Evidence, (Sarana Fisik)* adalah salah satu unsur yang secara nyata dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk memilih dan membelih produk jasa yang ditawarkan. Lembaga pendidikan Islam yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai seperti lokasi/kampus yang luas dan nyaman, gedung-gedung dan sarana pembelajaran yang lengkap (ruang belajar, poliklinik, kantin, sarana olahraga dan toilet yang bersih serta sumber-sumber belajar

yang tersedia seperti perpustakaan, laboratorium dan *digital library*) merupakan daya tarik yang penting bagi calon siswa/mahasiswa dan masyarakat dalam memilih sebuah lembaga pendidikan. Menurut Buchari Alma (2009), bahwa dalam praktek pemasaran pendidikan, meskipun dalam menyampaikan jasa pendidikan sifatnya tidak berwujud (*intangible*) kepada peserta didik dan masyarakat, namun lembaga pendidikan penting untuk selalu melibatkan adanya produk-produk pendukung yang berwujud (*tangible*) dalam bentuk sarana dan prasarana yang memadai serta sumber-sumber belajar yang dapat mendukung pembelajaran bermutu.

- f. *People, (Orang)* yaitu semua pelaku yang terlibat dalam memainkan peran pada penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli (*customer*). Dalam lembaga pendidikan elemen-elemen tersebut adalah pimpinan, guru/dosen, pegawai, mahasiswa, keamanan dan *cleaning service*. Semua sikap dan perilakunya bahkan cara kerja dan berpakaian akan mempengaruhi persepsi konsumen dalam memasarkan jasa pendidikan. Oleh karena esensinya semua unsur dalam organisasi akan menjadi penjual (*marketing*) yang baik sehingga penting bagi lembaga pendidikan Islam untuk merekrut pegawai dan unsur-unsur terkait yang memiliki skill, sikap dan komitmen serta kemampuan dalam berinteraksi dan membina hubungan baik dengan konsumen.
- g. *Process, (Proses)* adalah semua prosedur, mekanisme dan bentuk-bentuk aktivitas yang digunakan dalam proses interaksi dan komunikasi dalam penyampaian jasa pendidikan. Elemen proses ini memiliki makna yang penting dalam proses transformasi dan pelayanan bagi siswa/mahasiswa. Sebab jika dilihat dari aspek konsumen, kualitas jasa yang dihasilkan diantaranya dilihat dari bagaimana proses itu berlangsung dan menghasilkan fungsinya yang

bermutu. Produk-produk lembaga pendidikan dapat dibagi menjadi dua bagian ; yaitu produk utama dan produk pendukung. Produk utama adalah kegiatan belajar mengajar dengan segala prosesnya yang melibatkan emosi dan perasaan dari peserta didik sebagai konsumen. Agar produk utama ini berhasil baik harus diciptakan pengalaman belajar mengajar yang menyenangkan (*enjoyfull learning*). Kompri (2015:321-322) bahwa produk pendukung bisa beragam variasinya seperti les tambahan, kegiatan ekstrakurikuler, pembinaan bakat dan minat dengan menentukan statusnya apakah dipungut bayaran atau gratis.

#### g. Penutup

Dalam manajemen pemasaran pendidikan bukan hanya melakukan iklan dan promosi semata dengan menyampaikan berbagai kebaikan dan keunggulan lembaga pendidikan, menyenangkan semua keinginan peserta didik bahkan yang mungkin bisa mengelabui masyarakat, tetapi yang terpenting adalah bagaimana mendidik dan meyakinkan masyarakat kearah yang benar dan percaya bahwa lembaga pendidikan Islam yang ditawarkan memang bermutu dan layak untuk dipilih sebagai tempat pendidikan bagi anak-anaknya.

Menurut Kompri (2015) cara-cara pemasaran pendidikan yang juga dianggap efektif adalah melalui promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Seseorang memberikan informasi kepada orang lain karena merasa mendapatkan manfaat yang baik dari lembaga pendidikan sewaktu anak atau keluarganya mengikuti pendidikan. Rasa dan pengalaman itu kemudian akan ditularkan kepada orang lain. Karena itu penting bagi pengelola pendidikan Islam untuk menciptakan suasana yang berkesan dan menyenangkan bagi semua orang yang pernah berkunjung, khususnya bagi siswa/mahasiswa yang pernah belajar beserta orang tua/wali. Namun semua aktifitas promosi dan pemasaran yang dilakukan tidak akan berjalan efektif jika internal lembaga pendidikan Islam tidak memperhatikan mutu pendidikannya,

sebab yang menjadi menarik bagi seseorang untuk memilih lembaga pendidikan karena ingin mendapatkan kepuasan pelayanan. Kepuasan pelayanan sesungguhnya tercermin dalam mutu proses dan mutu *output*. Indikator utama mutu pada lembaga pendidikan akan tergambar dari bagai mana desain kurikulumnya, bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan, sejauhmana mutu tenaga pengajarnya (guru/dosen) serta bagai mana mutu lulusannya di masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sanusi, Kata Pengantar dalam Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, Bandung ; Pustaka Setia, 2015.
- Achmad Sanusi, *Profesionalisasi Manajemen Nasional Pendidikan Indonesia*, Makalah seminar Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Azhar Arsyad, *Kaizen : Manajemen Jepang dan Perguruan Tinggi*, Makalah disampaikan pada seminar Nasional tgl 22 Pebruari 2016 di Auditorium IAIN Palu.
- A.Malik Fadjar, *Pengembangan Pendidikan islam yang Menjanjikan Masa Depan*, Surabaya : IAIN Sunan Ampel, 1995.
- Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan; Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2003.
- Dediek F.Anwar, *Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Peminat Layanan Pendidikan di Madrasah Muallimin Muhammadiyah*, Yogyakarta : UIN Jogjakarta, 2014.

- Daulat P Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu Pendidikan ; Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, Jakarta : Gramedia, 2011.
- Fukuzama Yakichi, *Jepang diantara Feodalisme dan Modernisme*, Alih bahasa Arifin Bey, Jakarta : Pantja Simpati, 2005.
- Freddy Rangkuti, *Measuring Customer Satisfaction*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002,
- Gilbert, C.A. *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*, Jakarta : Erlangga, 2005.
- H Kertajaya, *Mark Plus on Strategy*, Jakarta : Gramedia, 2006.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik, Organisasi non Profit bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2013.
- Isjoni, *Saatnya Pendidikan Kita Bangkit*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007.
- Ibrahim Musa, *Korporasi Produksi Pendidikan ; Suatu Paradigma Reformasi dan Otonomi*, Bandung : Alfabeta, 2008.
- Kompri, *Manajemen Pendidikan jilid tiga*, Bandung : Alfabeta, 2015.
- M Suyanto, *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*, Yogyakarta : Andi Offset, 2007.
- Muhaimin dan Sutiah, *Manajemen Pendidikan ; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah*, Jakarta : Prenada Media Group, 2009.
- Muhamad Sula Syakir, *Asuransi Syariah*, Depok : Gema Insani, 2004.
- Nur Syam, *PTAIN Sebagai Center Of Excellence*, Makalah disampaikan pada acara *Renaissance Pendidikan Tinggi Islam* di UIN Jakarta, tgl 19 Mei 2010.
- Neagly dan Evans, *Handbook Supervision Effectiveness*, McGraw Hill Book Company, 2000.
- Nana Hadiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi pemasaran*, Bandung : Pustaka Setia, 2015.

- Philip Kotler, *Marketing Management*, New Jersey : Prentice Hall, Inc. 2009.
- Philip Kotler dan Armstrong, *Principles of Management*, Prentice Hall : Person Education, Inc, 2008.
- Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management thirteenth edition*, Englewood Cliffs : Person Education Inc, 2009.
- Ratih Hurriyati, *Menciptakan Superior Customer Value PT Melalui Peningkatan Kinerja Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2008.
- Schiffan dalam Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, Bandung : Pustaka Setia, 2015.
- Suhardan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah ; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2011.
- Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Alih bahasa Fahrurrozi, Yogyakarta : Ircisod, 2012.
- Walter P.Gorman, *Marketing Approach for Promoting Student Enrollment in Higher Education Institutions*, California : College And University, 1994.

## BAB 6

# PENINGKATAN MUTU GURU

### A. Konsep dan Batasan

Sebuah ungkapan klasik sering muncul bahwa jika ingin meningkatkan mutu pendidikan nasional maka hal yang terpenting untuk dilakukan adalah meningkatkan mutu profesi guru. Ungkapan ini disebut klasik sebab sejak dulu selalu dilontarkan oleh banyak pihak, baik kalangan pemerintah maupun masyarakat, namun perwujudannya menjadi sesuatu yang sulit, sebab instrumen yang mendorong ke arah yang diinginkan tidak "saling beriringan". Guru hanya dituntut untuk memberikan yang terbaik tetapi status, kesejahteraan, kemudahan dan fasilitas lainnya tidak berimbang. Hampir semua lapisan dan strata masyarakat selalu berharap agar profesi guru bisa memberikan jasa-jasa berupa pencerdasan generasi muda melalui peningkatan mutu pembelajaran pada setiap kegiatan proses belajar mengajar berlangsung, namun dengan jalan apa meningkatkan mutu guru sampai sekarang belum ditemukan formulasi yang tepat.

Dalam perubahan masyarakat yang terus terjadi profesi guru cenderung diukur berdasarkan atas "merit" artinya pengakuan terhadap kemampuan profesi guru dalam melaksanakan tugas dan

kewajibannya harus sesuai dengan harapan masyarakat. Hal itu berarti bahwa profesi guru dalam masyarakat terus menerus berkembang dan merupakan profesi yang terus menerus perlu disempurnakan bukan hanya oleh kalangan guru sendiri tetapi peran dan komitmen pemerintah sangatlah penting.

Profesionalisme guru merupakan tuntutan profesi sehingga memerlukan peningkatan mutu guru secara berkelanjutan yakni bagaimana meningkatkan kemampuan seorang guru di dalam bidangnya untuk menerapkan pengetahuan dan keahliannya dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik sesuai dengan kompetensinya. Dengan begitu kompetensi yang dimiliki dirasakan manfaatnya bagi masyarakat sehingga keberadaan guru diakui dan dihargai setimpal dengan jasa yang diberikan. Sebaliknya jika guru kurang memiliki kemampuan profesional tentu akan berimplikasi kepada kelangsungan pendidikan anak baik di masa sekarang maupun masa mendatang serta akan berdampak pada penghargaan masyarakat yang berkurang.

Tantangan profesi guru dari waktu ke waktu memang semakin kompleks, selain karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus maju, kondisi sosial-psikologis masyarakat juga cenderung terus berubah sehingga pandangan dan image terhadap status dan fungsi guru mengalami perubahan dan pergeseran. Hal tersebut akan berdampak pula pada kinerja dan unjuk kerja guru. Oleh karenanya peningkatan mutu dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas menjadi sesuatu yang penting untuk dilakukan. Sergiovanni menyatakan perlunya guru untuk terus bertumbuh baik secara "*personal growth* maupun *professional growth*".

## B. Hakikat dan Fungsi Guru

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa guru adalah pembimbing, pengajar dan pelatih. Artinya hakekat dan tugas guru bukan hanya mengajar saja tetapi harus dipahami dalam makna yang lebih luas.

Bertolak dari pemahaman ini, Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (LPTK) menegaskan bahwa tugas guru meliputi tugas personal, tugas sosial dan tugas profesional. Dengan demikian setiap guru dipersyaratkan pula dalam kompetensi personal, pedagogis, sosial dan profesional.

Keempat kompetensi ini merupakan bagian yang tidak bisa terpisahkan dalam memahami tugas dan fungsi guru. Meskipun kenyataannya para guru lebih mengfokuskan tugas dan kompetensinya dalam hal profesi mengajarnya, akan tetapi jika mengabaikan tugas dan kompetensi yang lain akan mempengaruhi bobot dan kualitas guru di tengah masyarakat, yang pada gilirannya juga akan berpengaruh pada kelangsungan pendidikan anak. Oleh sebab itu para pakar pendidikan sepakat bahwa guru bukan hanya pengajar, tetapi juga pendidik. Pengajar dan pendidik bagi murid-muridnya, serta contoh dan suri tauladan bagi lingkungan dan masyarakat sekitarnya.

### 1. Guru Sebagai Pengajar.

Sebagai guru yang mengajar, ia harus mampu mengkomunikasikan pesan-pesan dan materi pelajaran, tidak hanya terbatas pada apa yang diajarkan tetapi juga harus menanamkan konsep berfikir melalui pelajaran yang diberikan.

Pelajaran bukan hanya untuk dihafal dan dimengerti tetapi juga untuk dikuasai dan kemudian mampu menerapkan. Sebagai pengajar guru perlu merubah perilaku peserta didik sehingga terbentuk sikap dan kepribadian sesuai dengan watak dan karakter bangsa Indonesia. Dalam kaitan ini pembelajaran merupakan alat untuk membentuk kepribadian dan merubah sikap peserta didik. Oleh karena itu kalau fungsi guru hanya sebagai komunikator pesan-pesan pembelajaran maka fungsi itu pada suatu saat bisa diganti dengan media atau alat komunikasi elektronik.

### 2. Guru Sebagai Pembimbing

Setiap peserta didik memiliki pribadi, ciri-ciri dan sifat bawaan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Banyak masalah-masalah psikologis yang dihadapi peserta didik baik

minat, kemampuan, motivasi dan sebagainya. Kesemua problem yang dihadapi itu diperlukan arahan dan bimbingan dari guru. Oleh karena itu pada saat guru mengajar ia juga harus dibarengi dengan bimbingan agar dapat menolong peserta didik dari problem yang dihadapi.

### 3. Guru Sebagai Suri Tauladan

Selain sebagai pengajar, pelatih maupun pembimbing guru juga merupakan cermin tempat peserta didik berkaca. Dalam hubungan interaksional antara guru dengan peserta didik terdapat banyak nilai-nilai yang memungkinkan anak dapat belajar menerapkan nilai-nilai yang dapat dijadikan bahan pembentukann kepribadiannya.

Selain fungsi guru seperti dikemukakan di atas secara terperinci fungsi guru juga meliputi atas :

- guru sebagai penceramah
- guru sebagai narasumber
- guru sebagai fasilitator
- guru sebagai pembimbing
- guru sebagai pemimpin
- guru sebagai manejer
- guru sebagai kepala laboratorium
- guru sebagai perancang program
- guru sebagai manipulator, yang dapat mengubah situasi belajar

Jika dilihat dari fungsi-fungsi dan tugas guru sebagaimana dikemukakan tersebut, tampak sekali kalau profesi guru mempunyai kedudukan yang penting dan strategis dalam peningkatan proses dan mutu pendidikan. Sebab mutu pendidikan ternyata akan lebih banyak ditentukan oleh peran guru selain faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu selain dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi, guru juga harus

selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dirinya seiring dengan perkembangan masyarakat yang terus maju.

### C. Wawasan Kependidikan Guru

Guru sebagai faktor utama dan berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional selain dituntut memiliki kemampuan profesional dan personal, juga diperlukan pemahaman terhadap lingkup wawasan kependidikan baik secara konseptual maupun empirik. Konsep wawasan kependidikan guru yang diperlukan meliputi atas :

- a. Pemilikan wawasan, keterampilan dan kebiasaan yang merupakan ciri khas individu yang berpendidikan seperti adanya cakrawala dan pandangan yang luas tentang lingkungan fisik dan sosial budaya, kemampuan menyatakan pikiran secara jelas dan lugas dengan bahasa yang baku, baik secara lisan maupun tulisan, kemampuan menilai proses dan hasil berfikir sendiri disamping proses dan hasil berpikir orang lain serta mengemukakan perbedaan pendapat secara efektif namun tetap santun sehingga tidak mengakibatkan pertentangan pribadi.
- c. Penguasaan bahan ajaran yang mencakup 2 aspek, yaitu penguasaan secara utuh bidang ilmu, sumber bahan ajar dari segi konsep-konsep dasarnya. Penguasaan dari segi ini menyebabkan guru harus mampu secara mandiri belajar untuk terus memutakhirkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan melalui media massa dan jurnal ilmiah di bidangnya. Sisi yang kedua adalah penguasaan isi bahan ajar dari bidang ilmu yang diajarkan.
- d. Pemahaman mendalam tentang peserta didik, yang dimaksudkan disini mencakup berbagai aspek mulai dari kesiapannya, kemampuan dan keterbatasannya, baik yang masih dalam rentangan normal maupun dalam arti kelainan sampai dengan motivasi serta sistem nilainya.

Dalam memahami hal tersebut guru harus menguasai teori mutakhir tentang perkembangan anak, struktur serta dinamika kepribadiannya maupun keterkaitannya dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya yang bisa membentuk karakter peserta didik.

e. Penguasaan teori dan keterampilan keguruan

Aspek penguasaan teori dan keterampilan keguruan menjadi syarat seorang guru yang bermutu yang meliputi :

- 1) Pengertian dan pemahaman yang berkaitan dengan falsafah dan ilmu kependidikan, termasuk ilmu penunjangnya.
- 2) Penguasaan prinsip dan prosedur keguruan yang berkaitan dengan bahan ajar yang membuat setiap keputusan dan tindakan guru atau tenaga pendidik, setiap episode belajar mengajar adalah bagian yang tidak terisahkan dari upaya untuk mencapai tujuan utuh pendidikan.

f. Pemilikan kemampuan memperagakan unjuk kerja. Yang dimaksudkan disini adalah kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar di bidang mata pelajaran yang diajarkan.

g. Pemilikan sikap, nilai, kebiasaan dan kecenderungan kepribadian yang menunjang pelaksanaan tugas-tugas sebagai guru dan pendidik.

h. Pemilikan kemampuan melaksanakan tugas-tugas profesional lain dan tugas-tugas administratif rutin dalam rangka pengoperasian sekolah disamping kemampuan ambil bagian di dalam kehidupan kesejawatan di lingkungan sekolah khususnya, dan di lingkungan profesi pada umumnya.

Kepemilikan terhadap beberapa konsep wawasan kependidikan guru seperti dikemukakan di atas, memiliki implikasi langsung

dalam proses pendidikan dan pembelajaran anak. Sebab kemampuan mentransformasikan pengetahuan, nilai-nilai dan budaya kepada peserta didik sangat ditentukan dari sejauhmana guru memiliki wawasan dan etika profesi yang ditekuninya, sebagai bentuk komitmen keguruan yang dimiliki.

#### D. Peningkatan Kompetensi Guru dan Mutu Pendidikan

Kualifikasi guru yang dibutuhkan dalam pembangunan bangsa dan negara sekarang ini adalah guru-guru yang mampu dan siap berperan secara profesional dalam dua lingkungan besar, yaitu di sekolah dan masyarakat. Peran di sekolah adalah diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam berinteraksi dengan peserta didik, sesama guru serta dengan seluruh staf sekolah. Sedangkan peran di masyarakat guru diharapkan akan dapat mengadakan interaksi dengan orang tua anak, anggota masyarakat sekitar, serta interaksi antar guru dengan warga bangsa, warga nasional bahkan mungkin warga internasional.

Selain aspek-aspek tersebut di atas, seorang guru yang bermutu juga dituntut untuk secara terus menerus giat dalam meningkatkan pengembangan diri serta profesinya secara personal dan profesional, melalui pengembangan empat kompetensi utama, yaitu :

1. Kompetensi pedagogis
2. Kompetensi profesional
3. Kompetensi personal
4. Kompetensi sosial

Yang dimaksud dengan kompetensi pedagogis adalah kompetensi serta penguasaan sejumlah ilmu dan pengetahuan kependidikan dan keguruan yang terkait langsung dengan ilmu pendidikan dan pembelajaran

Yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kompetensi serta penguasaan bidang studi yang dapat terpadu secara serasi dengan kemampuan mengajar atau penguasaan metodologi mengajar maupun bahan ajar secara utuh.

Sedangkan kompetensi personal adalah kualifikasi personal yang dimiliki guru dengan indikator, guru yang baik, guru yang berhasil dan guru yang efektif, dengan integritas kepribadian yang bersumber dari nilai moral dan etika, memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

Adapun kompetensi sosial adalah seorang guru senantiasa menjalin dan peka dengan lingkungannya dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, dimana saja berada baik secara formal maupun informal. Guru merupakan figur dan tokoh yang menjadi panutan di tengah-tengah masyarakat. Sehingga keberadaannya selalu dibutuhkan dalam aspek-aspek kemasyarakatan.

Untuk dapat mewujudkan empat kompetensi guru di atas diperlukan integritas dalam menjalankan profesinya terutama dalam hal :

- a. Integritas religius, artinya setiap guru harus memiliki integritas keagamaan dan takwa kepada Allah Swt. Hal ini penting karena guru adalah pengayom dan penuntun bagi peserta didik, baik dalam perkataan, sikap terutama perbuatannya.
- b. Integritas kepribadian, artinya guru harus memiliki kepribadian yang harmonis, dewasa serta memiliki nilai-nilai yang terpuji dan dihargai oleh masyarakat sebagai sumber teladan.
- c. Integritas ilmiah dan intelektual, artinya guru harus berwibawa dalam bidang studinya serta memiliki kemampuan berpikir secara sistematis dan obyektif karena memiliki dasar-dasar pemikiran dan pengetahuan yang teratur
- d. Integritas kecintaan terhadap anak, artinya guru harus memiliki cinta kasih yang tulus dan ikhlas terhadap anak. Oleh karena tugas guru adalah berat maka pelaksanaan tugas ini harus didasari oleh rasa cinta kasih yang tulus terhadap anak.

- e. Integritas kecintaan terhadap profesi guru, artinya guru dengan tanpa pamrih harus mencintai profesi keguruan, karena dengan profesi itu ia merasa terpancung dan mendapat anugerah untuk menjadi guru.

Inilah yang merupakan landasan bagi guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Dan merupakan indikator guru bermutu dalam menjalankan tugas dan profesinya sebagai tenaga pengajar dan pendidik.

Dalam filsafat pendidikan disebutkan bahwa hakekat pendidikan adalah untuk "memanusiakan manusia". Dengan berpegang pada integritas yang dimiliki serta komitmen dan kode etik profesinya, seorang guru yang berkualitas akan selalu berusaha menolong, membimbing dan membentuk peserta didiknya untuk mengembangkan semua potensi dan kemampuan anak ke tingkat yang maksimal, sehingga peserta didik mampu berdiri dan bertanggung jawab secara mandiri, memiliki kemampuan penyesuaian diri yang tinggi terhadap lingkungan yang selalu berubah-ubah, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan lingkungannya. Pada pundak guru terletak dan bertumpuh harapan dan impian yang besar bagi setiap orang, fundamental dan hakiki untuk kepentingan pengembangan setiap individu maupun masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam hubungan itu mutu peserta didik dan hasil belajar yang diperoleh di sekolah juga sangat ditentukan oleh sejauhmana mutu guru yang mengajar. Guru yang bermutu memiliki 3 (tiga) indikator yaitu *expert*, *responsibility* dan memiliki rasa *kesejawatan*. Prof. Tilaar, Sergioivanni dan Oliva sependapat bahwa peningkatan mutu guru perlu terus dilakukan dan untuk mewujudkan hal tersebut dapat ditempuh melalui :

- a. Program *pre-service education*
- b. Program *inservice education* maupun
- c. Program *inservice training*.

Yang dimaksudkan dengan *Pre-service education* adalah program peningkatan mutu guru melalui pengadaan dan peningkatan mutu lembaga-lembaga pendidikan guru seperti LPTK (Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan) baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota sehingga semua guru dapat meningkatkan kualitasnya lewat lembaga-lembaga tersebut.

Sedangkan program *inservice education* adalah program peningkatan mutu guru melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam bentuk pemberian kesempatan studi lanjut ke S-1, S-2 maupun S-3 atas dukungan dana dari pemerintah atau sekolah.

Adapun *inservice training* adalah upaya dan program peningkatan mutu guru melalui kegiatan-kegiatan penataran, seminar, lokakarya maupun sejenisnya baik dilakukan sendiri oleh lembaga dan sekolah maupun ikatan-ikatan profesi lainnya yang melibatkan guru-guru di dalamnya.

Dalam beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa mutu guru yang mengajar di sekolah menjadi pemicu terjadinya kesenjangan mutu pendidikan di pulau Jawa dan luar pulau Jawa. Kualifikasi guru di Jawa umumnya sudah mencapai standar profesional yang disyaratkan kalau tidak bisa disebut menghampiri, sehingga mutu pendidikan di sekolah juga lebih tinggi di bandingkan luar Jawa. Indikator ini bisa terlihat pada hampir setiap tahun dimana pelajar dan mahasiswa yang lulus ke luar negeri adalah berasal dari pulau Jawa. Demikian juga sekolah-sekolah unggulan sebagian besar berada di pulau Jawa. Sedangkan syarat sekolah unggul yang merupakan gambaran mutu pendidikan dan pembelajaran itu, sebagaimana ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional adalah, (1) Input siswanya diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria (prestasi belajar) dan prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan, (2) Sarana dan prasarananya menunjang untuk kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler, (3) Lingkungan belajar yang menunjang untuk berkembangnya potensi keunggulan, baik lingkungan dalam arti fisik maupun sosial-psikologis. (4) Guru dan tenaga kependidikan yang unggul baik

dari segi penguasaan materi pelajaran maupun penguasaan metode mengajar dan komitmen dalam melaksanakan tugas, (5) Kurikulum yang diperkaya, dan melakukan pengayaan secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar siswa yang memiliki kecepatan belajar dan motivasi belajar yang tinggi. (6) Rentang waktu belajar di sekolah lebih lama dibandingkan sekolah lain, (7) Proses belajar mengajar yang bermutu dan hasilnya selalu dapat dipertanggung jawabkan kepada siswa, (8) Pembinaan kemampuan dan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pendidikan melalui praktek langsung dalam kehidupan sehari-hari bukan materi pelajaran.

Syarat-syarat sekolah unggul seperti di atas umumnya banyak ditentukan oleh faktor guru, artinya guru yang profesional dan memiliki komitmen kependidikan akan berpeluang menciptakan sebuah sekolah unggulan di tempatnya masing-masing.

Sekolah unggulan berarti mutu pendidikannya unggul, maka setiap guru dan pengelola pendidikan perlu untuk bercita-cita dan merencanakan sekolah unggulan sebab sampai saat ini masih disepakati bahwa sungguhpun investasi pendidikan memerlukan waktu lama namun dia merupakan instrumen penting dan utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Tetapi yang menjadi pertanyaannya adalah bisakah hal ini terwujud jika profesionalisme guru sebagai ujung tombak pencapaian tujuan pendidikan masih rendah? dan tantangan apa yang dihadapi guru dalam mengembangkan profesionalisme itu?

Dengan berkaca pada negara lain maka pertanyaan di atas dapat dijawab *pertama*, harus menempatkan anggaran pendidikan pada posisi yang optimal. Artinya gaji dan penghasilan guru ditingkatkan bahkan kalau perlu disejajarkan dengan profesi lain yang dianggap memiliki prestise. Walaupun sekarang para guru telah mendapatkan tunjangan profesi namun beban psikologis guru masih tetap tinggi karena banyaknya syarat-syarat yang harus dikesanpenuhi sebagai tuntutan tuntutan sertifikasi pendidikannya sehingga muncul kesan kalau upaya pemerintah mensejahterakan guru tidak sepenuh hati,

*kedua* memperkuat posisi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan disegala lini dengan fokus yang sama dan terintegrasi. Artinya kebiasaan untuk membagi-bagi kewenangan dalam birokrasi saat ini untuk menangani tenaga pendidik dan kependidikan hendaknya ditinggalkan. Dan selanjutnya diserahkan kepada lembaga yang berkaitan langsung dengan profesi tenaga pendidik dan kependidikan agar bisa benar-benar menjadi subyek yang efektif dan independen, *ketiga* memperkuat *research, development and evaluation*. Sebab hanya dengan demikian potensi yang ada bisa digali, kelemahan yang tampak bisa di atasi serta rencana mendatang bisa disusun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu al-Rahman, Jalal al-Din *Al-Jami' Al-Shagir*, Badung : Syarikat Al-Ma'arif, t.th.
- Allen, Louis A. *The Management Profession*, terjemahan D.P. Tambubolon, Jakarta : Erlangga, 1994.
- Altbach, Philip G dan Robert O. Berdahl, (Ed), *Higher Education in American Society*, New York : Prometheus Books, 1998.
- Anderson, Loren. *Effective Teacher*, Amerika : McGraw Hill-International, 1999.
- Arcaro, Jerome S. *Quality in Education ; An Implementation Handbook*, St. Lucie Press, 1995.
- Arsyad, Azhar. *Pokok-pokok Manajemen, Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2013.
- \_\_\_\_\_, *Media Pembelajaran*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006.
- Arif, Armai. *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputat press, 2012.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 1995.
- Atmodiwiro, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Ardadizya jaya, 2000.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2013.

- Bradford David L. Dan Allan R.Cohen, *Managing For Excellence*, terjemahan Moh.Anwar, Batam : Interaksara, 2005.
- Buchari, Muchtar. *Teknik-Teknik Evaluasi Dalam Pendidikan*, Bandung : Jemmars, 1990.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994.
- Bloom, Benjamin S. *Taxonomy of Educational Objective Handbook*, terjemahan, Jakarta : Rineka Cipta, 1989.
- Creech, Bill. *The Five Pillars of TQM*, Alih bahasa Alexandra Sindoro, Jakarta : Binarupa Aksara, 2006.
- David, Guralnick B.David, *Webster New World Dictionary*, New American, Library, 1972.
- Davis, Wehter. *Human Resources and Personnel Management*, New York : McGraw-Hill International, 1989.
- Davies, Ivor K. *The Management of Learning*, terjemahan, Jakarta : Rajawali Press, 1991.
- Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta : Rineka Cipta, 2004.
- Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Bumi Aksara, 1998.
- Departemen Agama RI, *Al-quran dan Terjemahannya*, Jakarta : Proyek Pengadaan Kitab Suci Alquran, 1982.
- \_\_\_\_\_. *Undang-undang nomor 20 tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta : Dirjen Bagais, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta : 2005 .
- Dick,Walter dan Robert A.Reiser, *A. Planning Effective Instruction*, Amerika : Allyn and Bacon, 1989.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2001.

- Fajar, Malik. *Pengembangan Pendidikan Islam yang Menjanjikan Masa Depan, Pidato Pengukuhan Guru Besar,IAIN Sunan Ampel Surabaya tgl 29 juli 1995.*
- Flippo, Edwin B. *Principles of Personnel Management*, New York : Mc Graw Hill Book Company, 1961.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013
- \_\_\_\_\_. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
- Hasibuan, Lies. *Melejitkan Mutu Pendidikan; Refleksi, Relevansi dan Rekonstruksi Kurikulum*, Jambi : SAPA Project, 2004.
- Hasibuan, J. dan Moedjiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Karya, 1989.
- Indrafachrudi, Soekarto. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1994.
- Kasim,Iskandar.*Manajemen Perubahan,Panduan Pengelolaan, Penyelesaian Masalah, Aplikasi Teknik Benchmarking, Pengambilan Keputusan*, Jakarta : Alfabeta, 2005
- Kasih, Ekawahyu dan Azis Suganda, *Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru*, Jakarta : PT Grasindo, 1999.
- Kelly, Albert V. *The Curriculum*, New York : Terjemahan Jakarta : Rineka Cipta. 1987.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta :Bumi Aksara, 2005.
- Kempt, Jerold E. *Instructional Design*, New York : Allyn and Bacon, 1995.
- Makmun, A.S. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung : PPS IKIP Bandung, 1996.
- Mappanganro, *Rasyid Ridha dan Pemikirannya tentang Pendidikan Formal*, Makassar : Alauddin Press, 2008.

- Mutis, Thoby dan Gasperz, *Nuansa Menuju Perbaikan Kualitas dan Produktivitas*, Jakarta : Penerbit Universitas Trisakti, 2004.
- Mulyasa, Enco. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003.
- Muhammad, Jasin. *Masalah-masalah Psikologis dalam Pendidikan Moderen*, Manado : Beringin, 2005.
- Munawir, Ahmad Warsa. *Al-Munawir Kamus Arab Indonesia*, Jakarta : Progressif, 2002.
- Nahadi, Muhammad. Pendidikan. Unggul Versus Biaya Unggul, *Harian Pelita*, Nomor XXIII/3037, tanggal 29 Agustus 1996.
- Nakosteen dalam Saifuddin Sabda, *Model Kurikulum Terpadu Iptek dan Imtaq*, Jakarta : Ciputat Press, 2006.
- Nasution, M.N. *Total Quality Management*, Bogor : Ghalia Indonesia, 2005.
- Nasution, S. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Jakarta : Bina Aksara, 2000.
- \_\_\_\_\_, *Asas-asas Kurikulum*, Jakarta : Bumi Aksara, 1995.
- \_\_\_\_\_, *Pengembangan Kurikulum*, Bandung : Citra Aditiya Bakti, 1993.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan ; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta : Prenada Media, 2003.
- Al-Nawawîy Ab Zakariya Muhy al-Dîn Yahya bin Syarf, *Riyadhu al-Shalihîn*, Kairo : Balal Halabi, 1955 M/1375 H,
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik organisasi non Profit Bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di bidang Pendidikan*, Yogyakarta : Gajamada University Press, 2003.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta, 2002,

- Oliver, Paul. *The Management of Educational Change*, USA : Ashgate Publishing Company, 1996.
- Owens, Robert G. *Organizational Behavior in Education*, Amerika : Allyn and Bacon, 1995.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Bina Aksara, 2001.
- Prawirosentono, Suyadi. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management abad 21*, Jakarta : Bumi Aksara, 2014.
- Purwanto, M. Ngalim. *Prinsip dan Teknik-teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung : Remaja Karya, 1986.
- Rahman, Fazlur. *Islam and Modernity Transformation of An Intellectual Tradition*, Chicago : Chicago University, 1992.
- Robbins, S.P. *Management, Concepts and Practices*, New Jersey : Prentice Hall, Inc Englewood Cliffs, 1984.
- Rohani, Ahmad. *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta : Rineka Cipta, 2004.
- Rose, Corner. dan Nicholl, *Accelerated Learning*, London : Judy Piatkus, 1997.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis ; sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta : Kencana, 2014.
- Rusdi, Udju D. Peningkatan Kualitas PT Melalui Penerapan TQM, *Harian Pikiran Rakyat tahun XXXI Nomor 293*, senin 20 Januari 1997
- Sadgrove, Kid. *Making TQM Work*, London : Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn, 1995.
- Sahertian, Piet A. *Prifil Pendidik Profesional*, Yogyakarta : Andi Offset, 1994.
- Sahertian, Piet A. dan Ida Aleida, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta : Rineka Cipta, 1990.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, Philadelphia : Cogan Page, 1993.
- Santoso, *Total Quality Management*, Jakarta : Gramedia, 1992.
- Sardiman, Arif S. *Sistem Instruksional*, Semarang : IKIP Semarang, 1989.
- \_\_\_\_\_, *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002.
- al-Sijistaniy, Ab Dawd Sulayman bin al-Asy'as. *Sunan Abi Dawd*, juz III Beirut: Dar al-Fikr, t.th.
- al-Syaibany, Oemar Al-Tomy, *Falsafah Pendidikan Islam*, alih bahasa Hasan Langgulung, Jakarta : Bulan Bintang, 1979.
- Sudiyono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta : Rineka Cipta, 2004
- Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Jakarta : Rajawali Press, 1996.
- Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2004
- Sudjana, Nana. *Tujuan Isi dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah dan Keterkaitan dengan Studi di Perguruan Tinggi*, Jakarta : Grafindo Persada, 1994.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta : Grasindo, 2002.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta : PT Ciputat Press, 2005.
- Scheerens, Jaap. *Improving School Effectiveness*, terjemahan Abas aljauhari, Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2013.
- Shadily, Hasan. *Ensiklopedi Indonesia edisi khusus*, Jakarta : Ichtisar Baru Van Hoeve, 1992.
- Sujono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta : Grafindo, 2003.
- Suryabrata, Sumadi. *Proses Belajar Mengajar di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta : Andi Offset, 2003.

- Suryobroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 2004
- Slameto, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2001.
- Stanley, Julian C. dan Kenneth D.Hopkins, *Educational and Psychological Measurement and Evaluating*, New Delhi : Prentice Hall of India Private Limited, 1978.
- Soewarno, *Pengantar Umum Pendidikan*, Jakarta : Bina Aksara, 1999.
- Sudarwan, Tantangan Profesionalisme Pendidikan Menuju Tahun 2020, *Harian Kedaulatan Rakyat, Rabu, 17 April 1996.tahun LI. Nomor 197.*
- Surakhmad, Winarno. *Pengantar Interaksi Mengajar Belajar, Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*, Bandung : Tarsito, 1986.
- Strauss dan Sayles, *Manajemen Personalia*, terjemahan Rochmulyati Hamzah, Jakarta : Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, 1992.
- Thoha, Chabib. *Teknik Evaluasi Pendidikan*, Jakarta : Grafindo Persada, 2003
- Tjiptono, Fandy. dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Jakarta : Andi Offset, 2000.
- Tampubolon, Daulat P. *Perguruan Tinggi Bermutu ;Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, Jakarta : Gramedia, 2001.
- Tohirin, *Psikologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Berbasis Integrasi dan Kompetensi*, Jakarta : Grafindo Persada, 2006.
- Torrington, Derek. dan Tan Chwee Huat, *Human Resource Management For Southeast Asia*, New York : Prentice Hall, 1994.
- Taba, Hilda. *Curriculum Development, Theory and Practice*, terjemahan, Jakarta : Rineka Cipta, 1985..
- Tilaar, HAR. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif abad 21*, Jakarta : Indonesia Tera, 2001.

Tunggal, Amin Widjaya. *Manajemen Mutu Terpadu, Suatu Pengantar*, Jakarta : Rineka Cipta, 1993.

Usman, Husaini, *Manajemen ; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.

Usman, Moh Uzer. *Upaya Optimalisasi Kegiatan Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001.

Usman, Basyiruddin, *Metodologi Pembelajaran Agama Islam*, Jakarta : Ciputat Press, 2002.

Ulum, M Syamsul dan Triyo Supriyatno, *Tarbiyah Qur'aniyyah*, Malang : UIN Press, 2006.

Wahyono, Bayu. Menjawab Tantangan Kritis Pendidikan di Era Informasi, *Harian Kedaulatan Rakyat*, Sabtu, 3 Mei 1997 Tahun III Nomor 217.

Yamit, Zulian. *Manajemen Kualitas, Produk dan jasa*, Yogyakarta : Ekonisia, 2004.

## Tentang Penulis

**H. SAGAF SULAIMAN PETTALONGI**, lahir di Batui Kabupaten Banggai Provinsi Sulawesi Tengah tanggal 1 Mei 1967, adalah Guru Besar bidang Manajemen Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Islam pada IAIN Palu. Ia juga menjadi dosen pada beberapa Perguruan Tinggi lainnya di Palu dan wilayah Sulawesi Tengah dengan mengajarkan ilmu-ilmu pendidikan dan Pembelajaran, Metode Penelitian Pendidikan, Desain Kurikulum & Pembelajaran, Ilmu pendidikan Islam, Ilmu Manajemen dan Manajemen Pendidikan serta Manajemen pendidikan Islam, seperti Universitas Alkhairaat (UNISA), Universitas Terbuka (UT), STIE Panca Bhakti Palu, dosen Akademi Kebidanan dan Kesehatan, dosen STAI Poso, dosen Pendidikan Kader Ulama (PKU) MUI Provinsi Sulawesi Tengah, dosen Pascasarjana (PPS) STIE PB Palu dan Pascasarjana UIN Alauddin Makassar. Nara sumber dan pemateri tetap pada Diklat fungsional guru, kepala sekolah/madrasah dan pengawas (supervisor) pendidikan agama Islam di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah sejak tahun 2001 s.d sekarang. Nara sumber dan pelatih dalam program *Development of Madrasah Aliyah Project (DMAP)* kanwil Kemenag Propinsi Sulawesi Tengah, Tim Assesor guru dan Pengawas Pendidais wilayah Propinsi Sulawesi, Maluku dan Papua. Di Perguruan Tinggi ia pernah memegang beberapa jabatan sebagai tugas tambahan, antara lain ; Kepala Laboratorium bahasa, Sekretaris Jurusan, Ketua Jurusan, Wakil ketua bidang kemahasiswaan (Puket III) dan Wakil ketua (Plt) bidang akademik (PUKET I). Sekarang sedang merjabat Ketua Majelis Pertimbangan dan Pemberdayaan Pendidikan Agama dan Keagamaan

(MP3A) Provinsi Sulawesi Tengah sejak tahun 2009, dan Ketua Madrasah Development Center (MDC) Provinsi Sulawesi Tengah 2014 s.d sekarang. Email: bakungs67@yahoo.com. HP.081341197679.

Ia menamatkan pendidikan S-1 pada Fakultas Tarbiyah IAIN Ternate tahun 1989. Magister (S-2) diperolehnya dari Universitas Negeri Malang (IKIP Malang) dalam bidang Manajemen Pendidikan. Program Doktor (S-3) pada UIN Alauddin Makassar dengan **Spesialisasi kajian Manajemen Pendidikan**. Karya tulisnya yang sudah dipublikasikan dalam bentuk buku dan jurnal ilmiah, antara lain :

#### A. BUKU

1. Pendidikan Agama Islam: buku edisi tahun 2004.
2. Islam di Tanah Kaili dari Datokarama ke Guru Tua : buku edisi tahun 2004.
3. Kurikulum Penyuluh Agama Islam, untuk wilayah Propinsi Sulawesi Tengah : buku edisi tahun 2004
4. Pengantar Dasar-Dasar Pendidikan Islam : buku edisi tahun 2005.
5. Pengantar Studi Islam : buku edisi tahun 2006.
6. Metodologi Penelitian : buku edisi tahun 2008 (tim)
7. Landasan Paradigma Manajemen Pendidikan Islam : buku edisi tahun 2009.
8. Dimensi-Dimensi Dalam Studi Islam : buku edisi tahun 2009.
9. Jejak Perkembangan Islam di Tanah Kaili Sulawesi Tengah : buku edisi 2010.

#### B. JURNAL PUBLIKASI ILMIAH

1. Manajemen Konflik ; Peluang dan Tantangan Peningkatan Kualitas Kerja (jurnal babullah, edisi tahun 1998).
2. Menguk Kembali Kiprah Pondok Pesantren Sebagai Institusi Pendidikan di Indonesia (jurnal Hunafa, edisi tahun 2002).

3. Mencari Format Baru Pendidikan Tinggi (jurnal Hunafa, edisi tahun 2003).
4. Peningkatan Profesionalisme Guru dan Kualitas Pendidikan (jurnal Pendidikan & Pembelajaran, edisi tahun 2004).
5. Hakekat dan Misi Perguruan Tinggi (jurnal Pendidikan & Pembelajaran, edisi tahun 2004).
6. Pendekatan Artistik dalam Supervisi Pengajaran (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2005).
7. Alternatif Metode Pembelajaran dalam Keefektifan Pengajaran (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2006).
8. Pendekatan Supervisi Ilmiah dalam Supervisi Pengajaran (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2007).
9. Membangun dan Mengembangkan Hubungan Masyarakat dalam Lembaga Pendidikan Islam (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2008).
10. Evaluasi dalam Pendidikan dan Pembelajaran (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2009).
11. *Gender Education* (Rekonstruksi Pendidikan yang Bias Gender). (jurnal Musawa, edisi tahun 2009).
12. Konsep dan Strategi Pengembangan Pendidikan Islam di Indonesia. (jurnal terakreditasi Nasional Lektur, edisi tahun 2009).
13. Menimbang Konsep dan Metode dalam Pendidikan Islam (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2010).
14. Manajemen Pengembangan Tenaga Kependidikan dan Peserta didik. (jurnal Ta'dieb, edisi tahun 2010).
15. Perspektif TQM dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam (jurnal Hunafa, edisi tahun 2010).
16. Komponen-Komponen Pembelajaran dalam Pendidikan Islam (jurnal Paedagogia, edisi tahun 2010).
17. Historisitas Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional (Jurnal Ta'dieb edisi tahun 2011).

18. Adat Segulaha dalam Tradisi Masyarakat Kesultanan Ternate, (Jurnal Terakreditasi Nasional El Harakah, edisi Juli 2012).
19. *Local Wisdom* dalam Penetapan Hukum Islam di Indonesia, (Jurnal Terakreditasi Nasional Tsaqafah, edisi Oktober 2012).
20. Islam dan Pendidikan Humanis dalam Resolusi Konflik Sosial di Indonesia, (Jurnal Terakreditasi Nasional Cakrawala Pendidikan, edisi Juni 2013).
21. Education Management Analysis of Sayid Idrus bin Salim Aljufri to Develop Education Institutions (Case Study on Education Institute Alkhairaat Palu-Indonesia) dimuat pada Jurnal Internasional, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ISSN:1991-8178, edisi Mei 2015. Journal home page: [www.ajbasweb.com](http://www.ajbasweb.com).
22. Dll.

# MANAJEMEN MUTU *dalam* PENDIDIKAN

Manajemen mutu merupakan salah satu konsep dasar yang melahirkan Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Sebagai salah satu pendekatan manajemen yang banyak dipakai dalam melakukan gerakan peningkatan mutu pada perusahaan maupun organisasi, Total Quality Management (TQM) dalam sejarah perkembangannya lahir berawal dari gerakan mutu yang secara sistematis telah digagas oleh para perintis manajemen moderen seperti Frederik Winslow Taylor, Walter A. Shewart sampai kemudian pada William Edward Deming selaku penggagas TQM.

Hampir semua gerakan peningkatan mutu yang dilakukan oleh perusahaan maupun organisasi dewasa ini telah mengadopsi teori-teori dasar dari TQM, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan. Namun dalam aplikasi teori-teori TQM ke dalam lembaga pendidikan tampaknya belum begitu maksimal. Bahkan para pimpinan lembaga pendidikan masih memiliki keterbatasan dalam memahami secara mendasar esensi dari TQM sehingga implementasinya dalam mewujudkan mutu pada lembaga pendidikan belum dapat terlaksana dengan baik.

Penulis buku ini menguraikan perkembangan manajemen mutu serta teori-teori dasar dari TQM, kemudian bagaimana mengimplementasikan teori-teori TQM ke dalam peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran. Oleh karenanya buku ini sangat penting untuk dibaca oleh para mahasiswa khususnya mahasiswa jurusan manajemen dan manajemen pendidikan maupun manajemen pendidikan Islam pada FKIP, UIN/IAIN/STAIN/PTKI praktisi dan pemerhati pendidikan serta pimpinan lembaga pendidikan seperti kepala sekolah dan kepala madrasah.



**PENERBIT GAVA MEDIA**

*Solusi Membangun Generasi Cerdas*

Klitren Lor GK III / 15 Yogyakarta  
Telp./Fax. : (0274) 558502 HP. 08122597214  
e-mail : [infogavamedia@yahoo.com](mailto:infogavamedia@yahoo.com)  
Web Page : <http://www.gavamedia.net>

ISBN: 978-6



9 786026 948687



PERP  
IAI  
Jl. Diponegoro No