

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Abad ke-21 merupakan abad keterbukaan dan abad globalisasi. Pada abad ini kehidupan manusia mengalami banyak perubahan yang mendasar yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dengan demikian mensyaratkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Dengan demikian penyusunan paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran, apalagi jika yang diinginkan adalah *output* yang berkualitas yang dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka (Tilaar, 1998: 245).

Sebagai negara berkembang Indonesia sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, bangsa kita tidak akan mungkin bisa berkompetisi dengan negara lain, sementara desakan pasar bebas semakin kuat. Ketatnya persaingan global memang mensyaratkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi memadai sekaligus berkualitas tinggi.

Diungkapkan Tjiptono (1994: 35) kualitas pendidikan yang unggul dan konsisten dapat menumbuhkan kepuasan pelanggan yang pada gilirannya akan memberikan berbagai manfaat. Tetapi, untuk memahami bagaimana mengimplementasikan kualitas yang diterima oleh konsumen tidak mudah.

Hal ini disebabkan kualitas pendidikan diciptakan melalui proses yang selanjutnya diserahkan kepada *stakeholder* sebagaimana kualitas. Sebagian besar kualitas diberikan selama penyerahan terjadi dalam proses interaksi diantara konsumen dan terdapat kontak personal dengan penyelenggara jasa tersebut.

Pendidikan merupakan sebuah rangkaian proses pemberdayaan manusia menuju kedewasaan, baik secara akal, mental maupun moral untuk menjalankan fungsi kemanusiaan yang diemban sebagai seorang hamba dihadapan Khaliq-nya dan sebagai pemelihara (*Khalifah*) pada semesta (Tafsir, 1994: 15).

Karenanya, fungsi utama pendidikan adalah mempersiapkan peserta didik (generasi penerus) dengan kemampuan dan keahlian (*skill*) yang diperlukan agar memiliki kemampuan dan kesiapan untuk terjun ketengah masyarakat (lingkungan). Dengan kata lain pendidikan selalu mengantarkan manusia pada perilaku dan perbuatan yang berpedoman pada syariat Allah. Sehingga pendidikan Islam bukanlah pendidikan yang hanya sekedar "*transfer of knowledge*" atau "*transfer of training*" tetapi lebih merupakan suatu sistem yang terkait secara langsung dengan Tuhan (Anwar, 1991: 50).

Berdasarkan pengertian di atas berarti pendidikan merupakan suatu sistem atau metode untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan, baik secara moral spiritual maupun secara material dan intelektual. Untuk merealisasikan harapan atau tujuan pendidikan tersebut ternyata tidak semudah membalikkan telapak tangan. Hal ini dapat kita lihat

pada fenomena yang ada, selalu terjadi kontradiksi antara cita dan fakta, antara idealita dan realita. Semua itu tentunya menjadi tanggung jawab pemerintah pada umumnya dan para akar pendidikan pada khususnya. Sehingga timbullah rasa khawatir dan gelisah dalam menghadapi era global ini. Memang benar jika timbul rasa kekhawatiran maupun kegelisahan pada setiap masyarakat pada umumnya maupun siswa pada khususnya, terlebih para pakar pendidikan Islam. Sebab pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan kehidupan manusia modern. Dengan demikian pendidikan harus diarahkan pada kebutuhan perubahan masyarakat modern. Untuk menyikapi perubahan-perubahan tersebut, diperlukan suatu desain paradigma baru pendidikan dalam menghadapi tuntutan-tuntutan yang baru.

Menurut Kuhn sebagaimana yang dikutip Tilaar (1998: 245) apabila tantangan-tantangan baru itu dihadapi dengan menggunakan paradigma lama maka segala usaha yang dijalankan akan mendapatkan kegagalan. Begitu juga halnya dengan pendidikan apabila ingin mendapat keberhasilan, di samping harus didesain ulang (rekonstruksi) supaya dapat menjawab perubahan serta tantangan saat ini (modern) baik pada sisi konsepnya, kurikulum, kualitas SDM-nya, lembaga-lembaga dan organisasinya namun yang paling penting adalah manajemen pendidikannya itu sendiri yang paling prioritas untuk direkonstruksi agar relevan dengan perubahan jaman dan tuntutan pasar.

Dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas

merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Seiring dengan reformasi pendidikan yang diilhami oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000, pemerintah memberikan kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan disemua jenjang pendidikan baik negeri maupun swasta dengan peningkatan mutu berbasis sekolah dan mesyarakat.

Pendekatan peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan pemahaman kepada kita bahwa pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor *input* pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. *Input* pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Diharapkan dengan pendekatan tersebut masing-masing sekolah dapat memformulasikan pendekatan-pendekatan khasnya sehingga output yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumennya yaitu para siswa dan masyarakat pada umumnya.

Dengan pendekatan tersebut, ujung tombak upaya-upaya peningkatan mutu sekolah berada di level sekolah. Ketika pemerintah memberi kesempatan kepada otoritas sekolah untuk mengoptimalkan seluruh potensinya sehingga peningkatan kualitas dapat di capai, banyak ekolah yang kemudian berupaya menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Penerapan TQM tersebut merupakan ikhtiar agar dapat meningkatkan kualitas sekolah dengan melalui perbaikan berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Ciptono dan Diana, 1998: 4).

Fandi Tjiptono (1994: 37) mengatakan bahwa *Total Quality Management in Education* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bidang pendidikan yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sekolah.

Saat ini salah satu tantangan penting yang dihadapi semua institusi adalah bagaimana mengelola sebuah mutu. Terutama sekali dalam persaingan global dan industri massal. Di dalam dunia industri bisnis, mutu adalah nilai jual yang menjadi prioritas utama. Mutu menjadi satu-satunya faktor pembeda yang dibutuhkan konsumen. Hal ini bisa dilihat dari sertifikasi khusus yang menjaga kualitas mutu, *Quality Control Certification*, juga dalam berbagai standar mutu seperti BS7850 maupun ISO 9001 Tahun 2008.

SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara sebagai salah satu lembaga pendidikan yang cukup diminati masyarakat Klaten sudah sejak dua tahun terakhir ini berupaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas

pendidikannya. Proses peningkatan mutu tersebut tentu menarik untuk dikaji sebagai umpan balik bagi program itu sendiri maupun untuk bahan kajian dan perbandingan upaya-upaya serupa di tempat lain.

## **B. Rumusan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara?
2. Bagaimana kualitas layanan sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.
2. Untuk mengetahui kualitas layanan sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini, setidaknya-tidaknya ada dua yaitu: Pertama, manfaat dari segi ilmiah dalam kerangka pengembangan ilmu (manfaat teoritis) dan Kedua, manfaat praktis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian Ilmu Pendidikan, utamanya dalam bidang Pendidikan dan dapat dipergunakan

sebagai bahan referensi bagi para peneliti dan pengamat masalah pendidikan yang terkait dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi program implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.
- b. Menjadi bahan kajian dan pembandingan program serupa di tempat lain.

## **E. Kajian Pustaka**

Sebagai salah satu pendekatan yang paling modern dalam manajemen kualitas TQM tentu menarik banyak kalangan untuk diteliti. Salah satu penelitian tentang studi implementasi TQM dilakukan oleh H. Sutarmo berjudul *Total Quality Management sebagai Upaya Strategi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN 2 Jepara)*, dalam kesimpulannya peneliti menulis bahwa lembaga pendidikan harus menyediakan Sumber Daya Insani yang berkualitas serta siap untuk melakukan perubahan menuju perbaikan. Pada kasus di MAN 2 Jepara upaya meningkatkan mutu dilakukan dengan cara menugaskan guru dan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, memberdayakan seoptimal mungkin para pelaksana pendidikan dan bekerja sesuai dengan bidangnya serta melaksanakan manajemen sistem *bottom up*, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan (Sutarmo, 2003: 27).

Aang Kunaepi, dalam tesisnya berjudul *Studi Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Agama Islam UII, (Pendekatan Total Quality Management)* dari

hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam di UII dan menghadapi tantangan globalisasi, pendidikan agama Islam sudah selayaknya mengopsi suatu pendekatan yang digunakan dalam kegiatan bisnis, yakni konsep *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan pencarian secara konsisten terhadap perbaikan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini maupun yang akan datang sehingga pendidikan agama Islam menjadi pendidikan agama yang menarik dan mampu memuaskan para pelanggannya (Kunaepi, 2204).

Muhadin dalam tesisnya yang berjudul *Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* di MAN Majenang, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen mutu terpadu (MMT) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Majenang, meliputi: sosialisasi, membuat perencanaan di antaranya: pembagian tugas mengajar dan kepegawaian, kepanitiaan, kesiswaan, peningkatan mutu pendidikan, program komite sekolah, pengelolaan administrasi, memberikan pelayanan terhadap siswa, memberi pelayanan terhadap pelanggan, pengelolaan biaya. Adapun upaya yang dilakukan adalah adanya kontak langsung antara provider (yang dilayani) dengan user (pengguna layanan). Berusaha menjaga ketepatan waktu yang disepakati antara pimpinan sekolah dengan murid, wali murid, masyarakat dan guru sebagai (pelanggan dalam) dalam semua kegiatan. Selalu berusaha menjaga layanan mutu yang ditawarkan kepada pelanggan. Menanamkan dan meyakinkan serta harus bisa menemukan cara untuk memotivasi staf di garis depan perlunya mutu layanan (Muhadin, 2005).

Tesis Saudara M. Hasbi yang berjudul *Pengelolaan MAN model Yogyakarta dalam Perspektif Total Quality Management* (Tinjauan terhadap



Pelanggan Eksternal Primer), Tesis tersebut lebih fokus pada kepuasan pelanggan eksternal primer yaitu kepuasan siswa, peneliti menyimpulkan bahwa memperbaiki layanan kepada pelanggan harus diutamakan (M. Hasbi, 2003).

Edward Sallis dengan judul *Total Quality Management in Education*, yang menerapkan konsep manajemen mutu secara total dalam peningkatan mutu pendidikan. Konsep TQM yang ditawarkan Edward Sallis ini akan menjadi landasan teori yang dipakai dalam menganalisa masalah dalam penelitian ini. Selain itu, buku yang ditulis oleh Soewarsodarmo, Fandy Tjiptono, *Total Quality Management; Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengurangi Lingkungan bisnis Global*, ditulis oleh Mulyadi dan Vincent Gaspersz juga membahas tentang *Total Quality Management* yang menawarkan beberapa konsep mutu dalam pengembangan kualitas secara keeluruhan terutama dalam dunia industri.

Selain dari buku yang telah disebutkan di atas, juga terdapat berbagai tulisan yang sedikit berkenaan dengan penelitian ini, yaitu Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam yang ditulis Marwan Saridjo, Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru yang ditulis Azyumardi Azra, Manajemen Mutu terpadu dalam penelitian, Syafarudin. Buku-buku tersebut masih bersifat umum dan teoritis, sementara peneliti lebih kepada studi terhadap pelaksanaan pengembangan manajemen Sekolah. Walaupun demikian semua penelitian tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar bagi penelitian ini. Karena harus diakui bahwa penelitian merupakan proses lanjut dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Sementara itu ada buku lain yang dapat dikatakan agak fokus pada bidang manajemen pendidikan yaitu Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan masa Depan yang ditulis Tilaar. Dalam buku tersebut ia membicarakan tentang manajemen pendidikan nasional yang sistematis dan terpadu. Gagasan-gagasan yang dikemukakan selain bersifat filosofis juga menyangkut masalah yang bersifat praktis, mengingat perlunya manajer-manajer pendidikan yang terampil agar mampu menghadapi masalah yang serius yang timbul ditengah-tengah masyarakat dan mampu menanggulangnya dalam rencana jangka panjang.

Penelitian kami ini mencoba membangun sebuah landasan yang kuat dengan memaparkan teori TQM beserta cara penerapannya kemudian kami akan mengkaji tentang pelayanan jasa pembelajaran baik kurikuler maupun ekstra kurikuler dan administrasi di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. *Total Quality Management (TQM)***

Menurut Vincent Gaspersz, tujuan dari TQM adalah untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi, proses-proses pengadaan dan pelayanan sehingga organisasi dapat memproduksi lebih baik dan memberikan pelayanan yang lebih efektif yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan. Apabila tujuan tersebut dapat di capai maka TQM akan mendatangkan berupa perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan (Sutarmo, 2003:7).

Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (1998) yang mengatakan bahwa " TQM

merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi". Di samping itu Tjiptono dan Diana (1998) menyatakan pula bahwa "*Total Quality Management*" merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dari beberapa pengertian di atas, Nawawi (2005: 127) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim.
- f. Memperbaiki proses secara kesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christoper, 1993: 165-166) yang dikutip oleh M.N. Nasution, M.A.P.u. dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Mutu Terpadu*, mengatakan bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem

manajemen kualitas tingkat dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, Prioritas (*prioritization*), yakni bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dari organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Tjiptono & Anastasia (1998: 4-5) mengatakan agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-etc-analyze*), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Dalam proses implementasi TQM, kita harus memperhatikan unsur-unsur berikut ini: fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan

pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim kerja (*teamwork*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan terkendali, memiliki kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono & Diana, 1998: 4-5).

Karakteristik TQM sebagaimana diuraikan di atas dijadikan pedoman untuk mengimplementasikan TQM dalam fungsi-fungsi manajemen di lembaga pendidikan. Karena implementasi TQM di lembaga pendidikan relatif baru, maka prinsip yang utama adalah komitmen pada pucuk pimpinan dan semua staf pimpinan yang secara keseluruhan disebut eksekutif. Untuk menerima TQM sebagai filsafat yang mendasari budaya organisasi dan manajerial. Sehingga di dalam budaya organisasi, konsep kualitas harus diterima melalui perpaduan semua fungsi manajemen yang sejak awal dan terus menerus dilaksanakan dalam memberikan pelayanan dan menghasilkan produk barang dan jasa yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pihak yang dilayani.

Goetseh dan Davis memberikan panduan implementasi TQM dalam bentuk tiga tahapan implementasi yaitu:

- a. Fase persiapan yang meliputi: membentuk steering committee, membentuk tim kerja, pelatihan TQM, menyusun visi dan prinsip sebagai pedoman, menyusun tujuan umum, komunikasi dan publikasi,

identifikasi kekuatan dan kelemahan, identifikasi pendukung dan penolak TQM, memperkirakan sikap karyawan, mengukur kepuasan pelanggan.

- b. Fase perencanaan meliputi: merencanakan pendekatan implementasi, identifikasi proyek dengan skala prioritas, membentuk tim, pelatihan tim.
- c. Fase pelaksanaan meliputi: penggiatan tim umpan balik tim proyek kepada *stering committee*, umpan balik dari konsumen, umpan balik dari karyawan, memodifikasi infrastruktur ( Tjiptono & Diana, 1998: 4-5).

## 2. Fungsi-fungsi Manajemen

### a. Perencanaan

Menurut Sudjana (2003: 57) perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.

Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung dan berinteraksi. Selanjutnya ada dua alasan dasar perlunya perencanaan yaitu: 1) *Protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam

pembuatan keputusan, dan 2) *Positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Soebagio dalam bukunya "Manajemen Pendidikan Indonesia" menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik yaitu: tujuan secara lengkap dan jelas, perumusan kebijaksanaan, penunjukkan orang-orang, penentuan sistem pengendalian ( Atmodiwirjo, 2000: 80).

b. Pengorganisasian

Longenecher (1972) secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sudjana, 2003: 57).

Istilah organisasi dapat diartikan ke dalam dua pengertian yaitu: dalam arti statis organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu system atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Syamsi, 1997: 13).

c. Penggerak

George R. Terry berpendapat bahwa penggerak adalah membuat semua anggota kelompok mau bekerja sama dan bergairah



untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang direncanakan dan yang telah diorganisasikan. Sehingga pergerakan TQM pada sekolah berarti membuat semua anggota kelompok pada sekolah mau bekerja sama secara ikhlas sebagai aspek-aspek hubungan personal manajemen dengan berperan secara aktif dan efisien untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

d. Pengawasan

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau *supervision*. Pengawas bertanggungjawab terhadap afektivitas program yang dilaksanakan. Oleh karena itu dalam pengawasan haruslah diteliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan terjadinya tujuan. Fungsi supervisi yang terpenting adalah:

- 1) Menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat yang diperlukan.
- 2) Memenuhi/mengusahakan syarat-syarat yang diperlukan  
(Musrifah, 1998: 126).

e. Pelatihan dan Pengembangan

*Training* adalah proses sistematik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-

keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka ( Simamora, 1997: 342).

Lebih lanjut Simamora (2003: 183) menuturkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja pada masa akan datang.

f. Evaluasi (Penilaian) Kinerja

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program diperlukan adanya penilaian atau evaluasi. Setiap penilaian berpegang pada rencana tujuan atau evaluasi. Setiap penilaian berpegang pada rencana tujuan yang hendak dicapai. Sekolah sebagai lembaga pendidikan didirikan tidak untuk memperoleh pengasilan material, melainkan untuk memelihara dan memajukan kebudayaan.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Pada penelitian ini penulis berupaya mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan pengelolaan kualitas dan layanan pembelajaran (kurikuler dan ekstrakurikuler) dan layanan administratif SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara, dengan jenis data kualitatif digunakan untuk mengungkap dan menjawab persoalan bagaimana pengelolaan kualitas dan layanan jasa

pembelajaran (baik kurikuler dan ekstrakurikuler) dan administrasi. Melalui jenis data kualitatif ini diharapkan mampu mengungkap dan dapat mendeskripsikan pengelolaan kualitas, dan layanan pembelajaran (kurikuler dan ekstrakurikuler) dan administrasi, yang ada di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara. Adapun data kuantitatif yang ada sebagai data pendukung untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan eksternal primer (siswa) terhadap layanan jasa pembelajaran yang diberikan lembaga.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan, karena data yang diperoleh bersumber dari lapangan kemudian dipadukan dengan teori-teori yang ada. Prosedur penelitian yang dilalui dengan menggunakan data-data kualitatif yang berupa ungkapan kata-kata, baik lisan maupun tertulis dari orang-orang dan pelaku yang diamati. Prosedur penelitian ini juga menggali sumber data dari lapangan yang dicermati dan ditemukan di lapangan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh (*holistik*) tanpa mengisolasi individu dan organisasi dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan (Moleong, 2001).

Sedang menurut Muhajir (1989: 15) penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi sebagaimana penelitian kuantitatif yang memberlakukan prinsip-prinsip hasil penelitian secara universal bagi semua kasus.

## **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara. Sedangkan waktu penelitian ini akan dilaksanakan pada semester I Tahun Ajaran 2009/2010 antara tanggal 3 Oktober-Desember 2009.

## **3. Metode Penentuan Subyek**

Amirin (1996: 93) berpendapat yang dimaksud subyek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan. Dalam penelitian ini, subyek penelitian sebagai sumber untuk memperoleh keterangan (informasi) adalah: para pengelola SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara selaku penyedia jasa dan sekaligus sebagai pelanggan internal, yang meliputi: kepala Sekolah, kepala bagian administrasi, Guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.

## **4. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan metode sebagai berikut:

### **a. Metode Pengamatan Berperanserta (*Participant Observastion*)**

Ali (1987: 91) mengatakan pengamatan berperanserta adalah pengamatan yang dilakukan dengan cara ikut ambil bagian atau melibatkan diri dalam situasi obyek yang diteliti. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan situasi umum keadaan sekolah, seperti kegiatan (aktivitas) kepala

sekolah, sekretaris, proses belajar mengajar, kegiatan guru dan siswa, program-program yang dilaksanakan sekolah.

Metode ini dapat digunakan untuk memahami berbagai aspek manajemen di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara secara kualitatif agar memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang manajemen pendidikan, peneliti melakukan observasi dengan melibatkan diri secara aktif pada aktivitas yang dilakukan kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah.

Bentuk observasi yang dilakukan dalam penelitian ini ada tiga: pertama, observasi deskriptif dengan tujuan agar dapat memperoleh gambaran secara umum tentang pengelolaan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara, kedua, observasi terfokus, yaitu mengamati pelaksanaan pengelolaan kualitas layanan jasa yang diberikan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara kepada para pelanggan, terutama pelanggan eksternal primer, dan ketiga, observasi selektif, observasi ini dimaksudkan untuk mengamati secara intensif pelaksanaan pengelolaan layanan jasa pembelajaran dan administrasi SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara, dengan penekanan pada sikap dan perilaku individu penyaji jasa, yaitu pengamatan terhadap perilaku.

b. Metode *Interview*/Wawancara

Metode *Interview* adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penyelidikan (Hadi, 2000: 793). Dalam hal ini peneliti

memilih *interview* bebas terpimpin yaitu melaksanakan *interview* yang membawa pedoman secara garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan (Arikunto, 1993: 120). Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang data letak geografis, sejarah berdiri SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara, juga informasi yang berkaitan dengan *Total Quality Management* dari Kepala Sekolah, guru, karyawan maupun komite. Metode ini juga untuk mengumpulkan informasi mengenai pengelolaan jasa pendidikan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara yang meliputi jasa pembelajaran yang terdiri dari jasa kurikuler dan jasa ekstrakurikuler.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film yang tidak dipersiapkan, karena adanya permintaan penyidik (Moleong, 2001: 161). Penulis menggunakan metode ini untuk mengetahui jumlah siswa, struktur organisasi, rekapitulasi guru, karyawan, siswa, sarana dan prasarana penunjang pembelajaran seperti laboratorium dan *workshop*.

d. Metode angket (kuesioner)

Metode angket adalah metode pengumpulan data yang berupa daftar pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh orang yang menjadi sasaran dari kuesioner tersebut (Hadi, 2000:158). Metode ini ditujukan khusus kepada para siswa sebagai pertimbangan agar memperoleh keterangan dan penilaian secara komprehensif,

karena diperoleh dari banyak orang yang cukup mewakili banyak siswa. Metode ini akan mengungkap layanan pembelajaran dan layanan administrasi yang diberikan kepada siswa sehingga diketahui tingkat kepuasan siswa dimaksud.

## 5. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data adalah merupakan kegiatan yang mutlak dilakukan oleh peneliti agar data yang telah diperoleh yang berakhir pada kesimpulan atau verifikasi dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam hal ini Moleong menuturkan ada empat kriteria yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2001: 173).

Sedangkan teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini, sebagaimana diungkapkan oleh Moleong, yaitu meliputi:

- a. Perpanjangan keterlibatan atau keikutsertaan, yaitu dengan jalan memperpanjang banyaknya waktu bagi peneliti untuk terlibat bersama dalam kegiatan yang menjadi sasaran dari penelitian. Langkah semacam ini diharapkan dapat menguji ketidakbenaran informasi (distorsi informasi).
- b. Kesungguhan pengamatan, adalah merupakan pengamatan yang bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari yang

kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam hal ini peneliti mengadakan pengamatan terhadap faktor-faktor yang mencolok pada pengelolaan jasa, terutama pada isi dan penyajian pelayanan jasa.

- c. Triangulasi, adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Pemeriksaan semacam ini dilakukan melalui sumber lainnya, sebagaimana diungkapkan Denzim dalam Moleong (2001: 178), yaitu berupa teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi melalui alat yang berbeda, dengan jalan: 1) membandingkan data hasil pengamatan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara dengan data hasil wawancara, 2) membandingkan apa yang dituturkan oleh orang didepan umum dan secara pribadi dari subyek penelitian baik sebagai *key information* maupun informasi pendukung, 3) membandingkan apa yang dikatakan para pelanggan internal dan pelanggan eksternal primer, 4) membandingkan keadaan dan perspektif pelanggan internal dan pelanggan eksternal primer (siswa) tentang kualitas jasa, baik isi maupun cara penyajiannya, dan 5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen tentang pelaksanaan proses pembelajaran.



- d. Pemeriksaan sejawat melalui dialog dan diskusi juga dilakukan oleh peneliti dengan tujuan agar peneliti tetap mempertahankan sikap obyektif dan terbuka serta menjajagi pemikiran peneliti. Dari dialog dan diskusi analitik tersebut kemencengan peneliti diungkap dan ditelaah secara mendalam sebagai dasar klarifikasi. Dengan susunan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan teori substansi, metodologis, dan peraturan lainnya. Di samping itu juga peneliti tetap memperhatikan posisi, kondisi, dan proses yang ditempuh dalam dialog dan diskusi sehingga dapat memperoleh hasil yang diharapkan. Adapun dengan sejawat dilakukan dengan para kolega mahasiswa pascasarjana, dosen, dan para pegawai struktural dilingkungan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.
- e. Kecukupan referensi merupakan cara yang digunakan peneliti sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis guna keperluan evaluasi, yaitu melalui kaset rekaman, yang digunakan sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis atau interpretasi data.
- f. Melalui kajian kasus negatif, yaitu suatu cara yang dilakukan peneliti dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus-kasus yang menunjukkan tidak dan kurangnya isi maupun cara penyampaian jasa.
- g. Pengecekan terhadap pelanggan internal dan eksternal primer, yaitu pengecekan terhadap pengelola dan pelanggan eksternal primer yang terlibat dalam proses pengumpulan data, yang meliputi, kategori

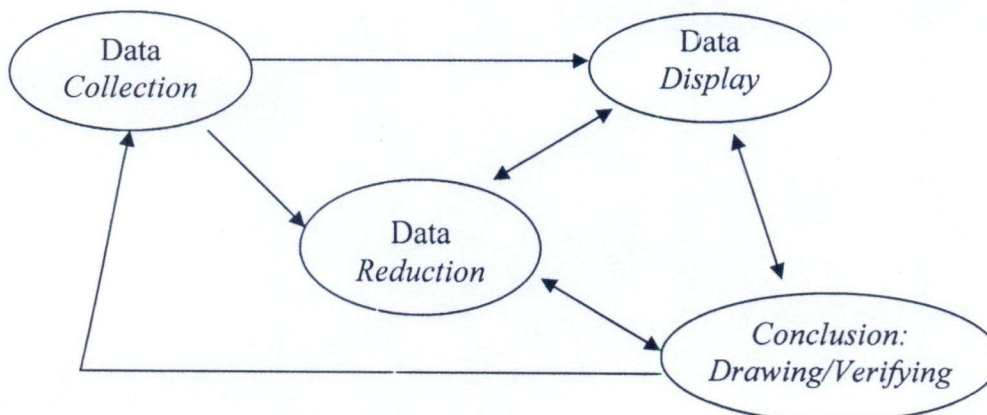
analisis, interpretasi, dan kesimpulan, pengecekan pelanggan terhadap data terkait dengan pandangan-pandangan tentang situasi pengelolaan isi maupun cara penyajian data, untuk kepuasan pelanggan (terutamanya siswa).

Adapun ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) dilakukan dengan teknik *auditing* terhadap proses pengelolaan dari kualitas jasa dan penyajian, berdasarkan catatan pelaksanaan keseluruhan.

## 6. Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti, serta menyajikan sebagai temuan bagi orang lain. Untuk meningkatkan pemahaman tentang analisis data perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan seiring dengan proses pengumpulan data. Dengan demikian pekerjaan mengumpulkan data bagi peneliti ini diikuti dengan menuliskan, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, menyajikan, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Adapun alur analisis data yang ditempuh sebagaimana pola pendekatan fenomenologis yang dikembangkan oleh Miles dan Humberman (1984: 23) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar Model Interaktif

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data "kasar" yang muncul dan catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi data dalam penelitian kualitatif berlangsung secara terus-menerus selama proses pengumpulan data berjalan, baik dalam bentuk ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan membuat gugus-gugus, membuat partisi dan menulis memo. Dalam penelitian kualitatif, reduksi data merupakan bagian tak terpisahkan dari analisa data.

Penyajian data adalah merupakan tahapan kedua dari kegiatan analisa data, yakni menyampaikan hasil temuan penelitian kepada pembaca atau peneliti lain. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai teks naratif, matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan ketiga dari proses analisa data. Kesimpulan final dalam penelitian kualitatif tidak terlepas dari besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan,

pengkodeannya, penyimpanannya, metode pencarian ulang yang digunakan, dan kecakapan peneliti. Menarik kesimpulan adalah bagian dari penelitian sebagai konfigurasi yang utuh. Kesimpulan dilakukan selama penelitian berlangsung. Makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenarannya dan kesesuaiannya sehingga validitas terjamin.

Adapun pendekatan berpikir yang digunakan adalah metode Induktif artinya cara berpikir dengan berangkat dari fakta-fakta yang khusus tentang peristiwa-peristiwa yang konkrit. Kemudian dari fakta-fakta ini digeneralisasikan yang bersifat umum (Hadi, 2000: 42). Maksudnya adalah pembahasan dengan penyajian fakta-fakta khusus data terkumpul kemudian diambil kesimpulan secara umum.

Secara formal, induksi dapat dibatasi sebagai proses penalaran untuk sampai kepada suatu keputusan, prinsip, atau sikap yang bersifat umum maupun khusus berdasarkan pengamatan atas hal-hal yang khusus.

Metode ini digunakan untuk membahas tentang pengelolaan layanan jasa untuk kepuasan pelanggan. Berawal dari teori-teori *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan pengetahuan umum tersebut, kemudian diterapkan untuk pengetahuan khusus yaitu pelaksanaan manajemen kualitas dan layanan jasa untuk kepuasan pelanggan di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.

## **H. Sistematika Pembahasan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan diurutkan berdasarkan sistematika pembahasan berikut:

- Bab I : Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metodologi penelitian serta sistematika pembahasan.
- Bab II : Tinjauan Umum tentang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 3 Klaten Utara yang terdiri dari gambaran umum SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara dan penyelenggaraan pendidikan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara. Dalam gambaran umum diuraikan tentang sejarah perkembangan, visi, misi, tujuan dan mutu, keadaan guru, pegawai TU, siswa SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara. Sedang pada penyelenggaraan pendidikan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara berisikan struktur organisasi, uraian tugas dan wewenang, program kerja, kurikulum, kegiatan pendidikan SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara.
- Bab III : Gambaran sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara yang terdiri dari pedoman mutu ISO 9001: 2000 SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara, lingkup penerapan dan proses kegiatan sekolah, sistem manajemen mutu, komitmen dan tanggung jawab manajemen, pengelolaan sumber daya, realisasi hasil proses pendidikan, pengukuran, analisa dan perbaikan.
- Bab IV : Membahas tentang implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMK Muhammadiyah 3 Klaten Utara yang terdiri dari implementasi sistem manajemen mutu dan analisa pelayanan terhadap pelanggan eksternal primer.

Bab V : Berisi kesimpulan dari pembahasan bab-bab sebelumnya yang mengacu tercapainya tujuan penelitian. Kemudian yang diperoleh, diberikan rekomendasi yang konstruktif lalu dilanjutkan dengan kalimat penutup.