

BUDAYA MUTU DAN PROSPEK PENERAPANNYA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh HM Sukardi¹

Abstrak

Krisis ekonomi telah membawa akibat yang bervariasi di lembaga pendidikan. Fenomena yang muncul dan masih relevan dengan permasalahan diantaranya termasuk: adanya kesadaran pimpinan pendidikan agar dalam melakukan perencanaan kegiatan disamping sebaiknya proporsional dengan keberadaan dana yang ada, juga harus mempertimbangkan faktor mutu dan efisiensi. Kedua faktor ini penting, karena memang pertama, mutu tidak dapat dengan sendiri ada, jika tidak diusahakan oleh para penyelenggara sekolah. Ditambah juga bahwa pengabaian faktor tersebut tampaknya juga telah terjadi dimana-mana. Kedua, faktor efisiensi, yang utamanya menonjol dalam pasca krisis saat ini, karena aspek efisiensi pada prinsipnya adalah berkaitan dengan perhitungan rasio antara hasil yang dicapai dengan energi yang digunakan yang didalamnya mencakup empat elemen yaitu waktu, tenaga, biaya dan ketepatan sasaran.

Untuk meningkatkan layanan suatu lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu dan efisiensi, perlu adanya perubahan budaya yang harus direncanakan oleh para pimpinan dengan mencakup empat elemen yaitu 1) nilai atau *values*. 2) norma, 3) ideologi, dan 4) teknologi. Salah satu model yang dapat diterapkan guna merealisasikan budaya mutu dan efisiensi di lembaga pendidikan adalah diterapkannya model penyelenggaraan dengan mutu terpadu (MPMT).

Dalam pelaksanaa, MPMT dapat diterapkan dengan menggunakan tiga macam metoda yaitu metoda kuantitatif, kemanusiaan dan ilmiah. Untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan penyelenggaraan mutu terpadu dapat dipantau efektifitasnya, pimpinan pendidikan sebaiknya menguasai empat dimensi kriteria penting. Ke empat dimensi kriteria tersebut yaitu 1) Adanya komitmen untuk berhasil dari para *stake holders* yang mencakup majelis sekolah, assosiasi orang tua, pimpinan sekolah, para guru dan staf administrasi. 2) Adanya para pimpinan yang mengetahui potensi lembaga saat ini dan posisi yang diharapkan pada masa yang akan datang.. 3) Perlunya pimpinan sekolah untuk memiliki visi dan misi kedepan yang jelas yang dapat dipahami dan dijadikan pedoman oleh para sivitas akademika. 4) Perlunya adanya rencana operasional sekolah yang mencakup didalamnya: variasi program, penanggung jawab dan petunjuk pelaksanaan.

Kata kunci: *Customers*, MPMT, *benchmark*, Rantai penyedia- pengguna, *Stake holders*

¹ Dosen pada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Pendahuluan

Konsekuensi krisis ekonomi disatu sisi dan minimalnya alokasi anggaran beaya pada sebagian besar penyelenggaraan pendidikan, ternyata membawa implikasi baru yang menarik untuk dicermati. Hal ini sejalan dengan beberapa fenomena yang muncul dan dirasakan oleh sebagian besar para penyelenggara pendidikan maupun para guru sekolah. Fenomena itu diantaranya termasuk: 1) Kurangnya sumberdaya keuangan yang tidak sebanding dengan program-program yang direncanakan. 2) Problem perawatan fasilitas pendidikan yang mencakup gedung, kelas, bengkel dan laboratorium, dan fasilitas lainya 3) Terjadinya tarik menarik antar komponen pendidikan satu dengan komponen lainnya, ketika para penyelenggara menentukan prioritas program dan anggaran yang hendak dilakukan. 4) Sulitnya usaha penggalan dana dari sumber lain misalnya: masyarakat, kalangan usaha dan industri, sebagai substitusi alternatif sumber dana yang berasal dari pemerintah pusat.

Fenomena tersebut di atas membawa akibat yang salah satunya adalah perlunya disadari oleh penyelenggara pendidikan agar dalam melakukan perencanaan kegiatan proporsional dengan keberadaan dana yang ada, sehingga program-program yang direncanakan didukung dengan beaya cukup dan mempunyai *feasibility* keterlaksanaan tinggi.

Disamping itu, ada aspek penting lainnya yang selama ini, kurang memperoleh perhatian dari para penyelenggaraan pendidikan. Mungkin sebagian besar dari mereka sadar atau mudah-mudahan secara minimal telah mengasumsikan bahwa mereka telah memasukkan aspek-aspek tersebut dalam setiap kegiatan program yang dilaksanakan. Aspek yang dimaksud adalah mutu atau kualitas dan efisiensi.

Aspek pertama yang hendak menjadi inti pokok bahasan ialah aspek mutu, yang menurut Laird (1971) menyatakan sebagai ubahan atribut yang dimiliki oleh hasil atau *output* pendidikan yang sesuai dengan tuntutan *costumer* atau pengguna. Mengapa mutu ini perlu direncanakan dan dibudayakan dalam setiap usaha

peningkatan pendidikan? Karena memang unsur mutu tidak dapat dengan sendirinya ada, jika tidak diusahakan secara sadar dan sistematis oleh para pelaku yang bersangkutan. Ditambah juga bahwa pengabaian faktor mutu tampaknya telah terjadi dimana-mana termasuk dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan. Yang oleh karenanya menyebabkan munculnya gejala-gejala negatif seperti misalnya: kegiatan sehari-hari yang kurang bergairah, datang kantor terlambat, aktifitas monoton dan beorientasi pada datang terlambat, pulang awal, dan hasilnya minimal.

Mutu yang semula berkembang di dunia industri, kemudian diadopsi oleh bidang-bidang usaha lain, menurut Deming sebagai sekumpulan praksis untuk menuju perbaikan; dan menurut Ishikawa merupakan produk atau layanan yang mempunyai sifat-sifat paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan bagi pengguna (Cortada:1996). Usaha yang berkaitan dengan dunia pendidikan juga perlu berorientasi pada beberapa atribut yang diharapkan oleh pengguna yang menurut paradigma baru pengelolaan pendidikan tinggi Indonesia, minimal mengandung lima dimensi penting yaitu 1) Relevan dengan kebutuhan masyarakat dan pengguna lulusan, 2) Memiliki *academic climate* dalam penyelenggaraan program studi, 3) adanya *Institutional commitment* dari para pimpinan dan staff untuk pengelolaan organisasi yang efektif dan produktif, 4) *Sustainability* atau keberlanjutan program studi, dan 5) Efisiensi program secara selektif berdasarkan kelayakan dan kecukupan.

Lima dimensi yang populer dengan akronim RAISE ini kiranya sangat strategis guna mengantisipasi usaha penyelenggaraan lembaga pendidikan yang berorientasi mutu pada masa yang akan datang.

Mutu juga perlu selalu dipertimbangkan menjadi dimensi kriteria dalam kegiatan profesi, baik yang berkaitan dengan usaha penyelenggaraan lembaga pendidikan maupun kegiatan belajar mengajar di kelas, karena beberapa alasan seperti berikut. 1) hanya dengan menyertakan aspek mutu secara sadar dalam kegiatan pendidikan, lembaga sekolah secara konsisten tetap baik dan bahkan mampu bersaing di era informasi dan kompetisi. 2) Mutu juga perlu diperhatikan dan mendapat kajian

yang menerus, karena substansi mutu terus berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi yang digunakan. 3) Mutu juga perlu diperhatikan karena terkait, bukan saja dengan kegiatan sivitas akademika dalam sekolah, tetapi juga pengguna lain yang tempatnya mungkin diluar kampus atau sering disebut sebagai *Customer*.

Aspek kedua yang harus pula diperhatikan dalam setiap pelaksanaan program terutama dalam pasca krisis saat ini, yaitu aspek efisiensi. Aspek yang kedua ini sebenarnya dapat pula digunakan sebagai aspek pengukur, karena aspek efisiensi pada umumnya berkaitan dengan perhitungan rasio antara hasil yang dicapai dengan energi yang telah dikeluarkan (Webster:1983), yang didalamnya mencakup empat faktor yaitu waktu, tenaga, biaya dan ketepatan sasaran.

Faktor waktu mencakup lama kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu permasalahan hingga tuntas. Faktor waktu harus direncanakan secara tepat, karena akan berkaitan dengan sekuensi program satu dengan program yang lain. Faktor biaya adalah merupakan faktor penting kedua. Faktor ini pada umumnya berkaitan dengan berapa besar dana yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan satu permasalahan atau satu pekerjaan. Faktor ini menjadi salah satu isu penting manakala pemerintah belum mampu memberikan alokas dana untuk bidang pendidikan secara memadai.

Faktor ke tiga yang termasuk juga dalam perhitungan efisiensi adalah faktor tenaga, yaitu berapa orang yang diperlukan untuk menyelesaikan satu program secara komprehensif. Seorang pimpinan harus menghitung tenaga yang diperlukan secara teliti, karena hal tersebut akan menyangkut dengan beban seseorang dalam melaksanakan tugas dan perhitungan satuan biaya untuk menyelesaikan suatu kegiatan dengan tidak mengabaikan unsur profesi dan kesejahteraan mereka.

Faktor terakhir yang memiliki arti penting yang berkaitan dengan substansi dan makna suatu program adalah faktor ketepatan atau *accuracy* sasaran. Faktor ke empat ini mempunyai posisi strategis, karena faktor sasaran pada umumnya

menyangkut tingkat kualitas suatu usaha dan hasil yang dicapai, apabila faktor itu dikembalikan lagi kepada hasil yang telah direncanakan.

Faktor ketepatan sasaran ini penting bagi para penyelenggara pendidikan. Karena suatu program masih dapat dikatakan kurang bermakna, walau telah memenuhi tiga unsur waktu, biaya dan tenaga, jika ternyata program kegiatan hanya mencapai derajat sasaran yang rendah. Sebagai contohnya, seorang guru yang telah memperoleh program diklat tentang terapan mutu dalam lembaga pendidikan, ternyata (setelah kembali) dia masih lebih banyak terbebani dengan tugas-tugas administratif, sedangkan tugas-tugas utama yang berkaitan dengan proses belajar dan mengajar siswa justru terabaikan.

Analisis efisiensi ini secara periodik perlu dikaji karena beberapa alasan. Pertama, agar usaha peningkatan pada masa yang akan datang menjadi lebih produktif. Kedua, efisiensi juga menjadi permasalahan yang mengedepan, ketika dihubungkan dengan "kebiasaan" kita dalam menyelesaikan satu pekerjaan yang mestinya dapat diselesaikan oleh dua atau tiga orang, tetapi harus diselesaikan oleh panitia yang jumlahnya dua atau tiga kali lebih besar dari yang sebenarnya diperlukan.

Fokus Kedepan

Penyelenggaraan pendidikan dimasa yang akan datang menurut Mulyani (2001) akan lebih mengarah kepada empat aspek yaitu 1) sifat perencanaan yang mengacu kepada kewenangan daerah yang lebih otonom, 2) pendekatan perencanaan yang lebih fungsional dan menyatu dengan sektor lainnya di daerah, 3) Kewenangan pengambilan keputusan produk di daerah yang mencakup: tataran kebijakan, skala prioritas, jenis program dan jenis kegiatan, 4) Produk perencanaan pendidikan yang lebih bersifat operasional dan pola perencanaan anggaran yang berprinsip efisiensi dengan berorientasi kepada hasil.

Jika analisis tersebut diatas benar, ini berarti bahwa pada masa yang akan datang para penyelenggara sekolah tidak harus tergantung pada semua hal dari pusat.

Oleh karena itu perlu dimulainya para pimpinan sekolah untuk mencari model pengelolaan yang mampu menggunakan, memanfaatkan dan menggali secara maksimal sumber-sumber yang ada disekitar sekolah termasuk dari pemerintah daerah maupun lembaga swasta maupun dari masyarakat yang berkepentingan.

Para pimpinan perlu menyadari sejak awal bahwa pimpinan sekolah harus meningkatkan profesionalitas mereka, karena dimasa yang akan datang kreatifitas, kepemimpinan dan kontrol masyarakat terhadap kegiatan dan program sekolah adalah lebih pendek dan lebih efektif. Akibatnya jika terjadi permasalahan di lembaga sekolah, maka masyarakat dengan cepat akan dapat melakukan koreksi melalui birokrasi yang ada seperti: pemerintah daerah, majelis pendidikan atau bahkan melalui perwakilan mereka di sekolah. Bandingkan dengan pendidikan dengan sistem sentralisasi dahulu, dimana kegiatan koreksi dari masyarakat, harus melewati sekolah, kabupaten, propinsi, dan sampai akhirnya baru ke pusat yaitu Jakarta.

Melakukan perubahan dari kebiasaan yang telah lama terbentuk sebagai pelaksana kebijakan yang telah digariskan oleh pusat, menjadi manusia profesional dengan menekankan pada kreatifitas dan penggunaan sumber-sumber yang ada didaerah adalah tidak mudah. Perubahan tersebut memerlukan budaya baru yang didalamnya mencakup unsur kebiasaan-kebiasaan yang sesuai dengan keadaan yang ada. Usaha untuk mengadakan perubahan budaya baru itu perlu persiapan dan kesiapan yang diawali dari dalam sekolah itu sendiri.

Untuk mengadakan perubahan kearah budaya baru dalam lembaga pendidikan, pada umumnya memerlukan media yang dapat digunakan di sekolah tersebut. Dilihat dari unsur pelakunya, perubahan dapat dibedakan antara individu, dan kelompok. Agar tercapai tujuan secara efektif, kedua sasaran ini memerlukan cara pendekatan yang berbeda. Untuk kegiatan yang memfokuskan terjadinya perubahan individu, kegiatannya dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan yang memungkinkan terjadiya perubahan sesuai karekateristik meraka masing-masing. Pendekatan untuk terjadiya perubahan perorangan ini diantaranya dapat direalisasi

dengan diadakannya: program pengembangan profesi, peningkatan kemampuan bahasa asing, kesempatan mengikuti program-program pelatihan.

Sedangkan untuk perubahan yang fokusnya diarahkan kepada kelompok, pimpinan sekolah dapat menggunakan pendekatan yang merangsang terjadinya interaksi baik antara kelompok/ Jurusan maupun lintas kelompok sebagai bentuk *benchmark* di lembaga sekolah. Persepsi kelompok yang perlu di ubah dalam hal ini misalnya, budaya bekerja santai asal memenuhi persyaratan administratif, dan motivasi rendah dalam pengembangan karier, menuju kearah budaya yang memiliki karakteristik tanggung jawab profesi dan mempunyai motivasi tinggi dalam pengembangan karier. Program pelatihan yang didalamnya mencakup penyegaran pengetahuan, ketrampilan dan etika profesi adalah media pendekatan yang efektif untuk mencapai perubahan budaya dalam kelompok seperti diatas.

Bila seorang pimpinan hendak menggunakan pendidikan dan diklat sebagai media mengubah budaya para sivitas akademika di lembaga, maka mereka perlu mengarahkan pada komponen-komponen budaya yang terkait dengan keadaan sivitas akademika yang ada. Sasaran komponen menurut Spencer dan Inkeles (1983) yang erat kaitannya dengan usaha mengubah budaya bagi para guru, staf administrasi dan siswa diantaranya mencakup empat elemen seperti berikut; 1) nilai atau *values* yaitu sesuatu nilai yang secara luas dipercaya berharga (*merit*) bagi guru, staf administrasi maupun masyarakat. 2) norma, yang pada umumnya mencakup aturan-aturan yang berlaku di lembaga pendidikan yang direfleksikan dalam situasi tertentu, 3) ide atau juga disebut ideologi, merupakan pendapat, yang digunakan untuk menilai tindakan individu atau grup dengan norma yang ada. 4) teknologi merupakan metoda atau proses yang digunakan guna mengubah masukan (material dalam hal ini siswa) menjadi hasil (*output*), melalui proses yang direncanakan sehingga mempunyai nilai tambah tertentu.

Empat komponen ini perlu terus dipantau, sehingga para pimpinan di lembaga pendidikan dapat menentukan apakah program pembaharuan yang diberikan

dapat mengenai ke empat unsur diatas. Disamping itu, mereka juga harus melakukan evaluasi program guna mencari umpan balik atau *feedback* sebagai aspek kelengkapan sistem manajerial, yang dapat menjaring informasi dan reaksi dari sivitas akademika maupun masyarakat terhadap pelaksanaan program pembaharuan.

Manajemen Mutu Terpadu

Salah satu model yang mampu mengakomodasi perubahan budaya diatas dan dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan, karena memiliki arti strategis adalah model penyelenggaraan dengan mutu terpadu (MPMT). Model ini juga sering disebut *Total Quality Management* untuk pendidikan yang dalam implementasinya selalu mengedepankan pada mutu dan efisiensi.

Model penyelenggaraan dengan mutu terpadu, semula berkembang di dunia industri dan usaha, khususnya di dua negara yaitu Jepang dan USA. Pengaruh penyelenggaraan mutu terpadu ini terus berkembang dan akhirnya diadopsi oleh dunia pendidikan dalam usahanya meningkatkan mutu layanan maupun hasil belajar siswa. MPMT tidak lain adalah model penyelenggaraan lembaga pendidikan atau suatu organisasi yang menerapkan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Soewarso:1999). Sedangkan menurut (Sutarto: 2000) MPMT adalah satu bentuk manajemen yang mengajarkan pada seluruh individu dalam organisasi tentang filosofi dan metodologi guna memenuhi tuntutan mutu pelanggan.

Untuk mencapai tujuan tersebut dalam penyelenggaraan sekolah, para pimpinan biasanya memperhatikan tiga aspek penting yaitu: 1) memperbaiki semua proses penting dalam sistem organisasi atau lembaga, 2) memenuhi kebutuhan para pengguna dan 3) memperbaiki material (siswa) yang hendak dididik dan tingkat layanan yang diberikan.

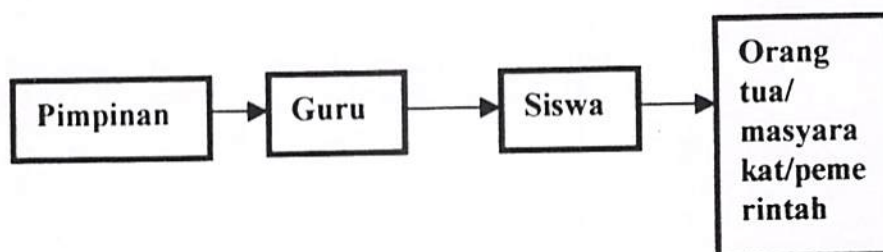
Dimensi mutu baik yang diaplikasikan dalam bentuk layanan dan hasil lulusan dari lembaga pendidikan, dewasa ini tidak dapat hanya ditentukan oleh

penilaian dari sekolah itu sendiri, tetapi harus juga ditentukan oleh faktor lain yaitu faktor pengguna yang didalam MPMT dapat dibedakan menjadi dua macam – internal dan eksternal.

Pengguna internal merupakan bagian rangkaian *supplier and customer* yang masih berada dan menjadi bagian dari lembaga pendidikan itu sendiri. Sebagai contohnya siswa adalah merupakan fungsi pengguna dari para guru. Karena siswa dalam rangkaian tersebut mempunyai fungsi sebagai pamakai ilmu pengetahuan yang disajikan oleh para guru (*supplier*). Selanjutnya, secara fungsional guru juga dapat menjadi *customer*, ketika mereka harus menerima instruksi atau informasi dari para pimpinan lembaga. Dalam posisi ini, guru berfungsi sebagai pemakai, karena mereka dalam sistem organisasi menjadi unsur pelaksana kebijakan yang diberikan oleh pimpinan sekolah guna mencapai tujuan lembaga.

Yang dimaksud dengan *external customers* yaitu para pemakai lulusan sekolah yang keberadaanya berada diluar sistem lembaga pendidikan yang ada. Pengguna eksternal ini diantaranya termasuk, orang tua-siswa, instansi pemerintah maupun masyarakat pengusaha atau industri. Mereka disebut pengguna eksternal, karena mereka akan menggunakan lulusan yang dihasilkan oleh lembaga sekolah. Dalam lingkup organisasi, fungsi penyedia dan pengguna ini dapat berubah-ubah sesuai dengan peran mereka masing masing dalam menjaga kelancaran sistem pelaksanaan program.

Gambaran rantai penyedia (*supplier*) dan pengguna (*customer*) ini dapat dilihat seperti gambar berikut.



Penyedia Pengguna/ Penyedia Pengguna/ Penyedia Pengguna

Gambar Fungsional antara Penyedia- Pengguna Manajemen penyelenggaraan sekolah dengan mutu terpadu ini menggunakan tiga macam pendekatan yaitu kuantitatif, kemanusiaan dan ilmiah.

MPMT menggunakan pendekatan kuantitatif, karena dalam implementasinya model penyelenggaraan mutu terpadu, menggunakan prinsip statistik terapan yang relevan. Sebagai contoh misalnya, penggunaan diagram tulang ikan Ishikawa, diagram alir, diagram Pareto, statistika deskriptif maupun inferensial dalam implementasi dan evaluasi program guna mencapai hasil yang terbaik bagi customer.

MPMT juga lebih menerapkan pendekatan kemanusiaan karena yang diolah dalam hal meningkatkan efisiensi dan budaya mutu, pimpinan sekolah berfokus pada komponen manusia, sehingga mereka dapat mempengaruhi komponen pendidikan lainnya menjadi lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.

Dalam pelaksanaannya, MPMT menggunakan prinsip ilmiah yang secara umum mencakup lima aspek penting, a) penggunaan empat langkah seklis yaitu Merencana, mengerjakan, memeriksa dan bertindak untuk memacu proses belajar-mengajar, b) penggunaan data empirik untuk mengembangkan pengetahuan, mengambil keputusan, dan menentukan efektifitas perubahan tingkah laku, c) melakukan prediksi dan memperbaiki penampilan untuk masa yang akan datang, d) melakukan peningkatan nilai produk dan nilai layanan untuk mencapai kepuasan kostumer dan e) lebih mengedepankan pendekatan seklis daripada pada terobosan yang dramatis atau *quantum leap*.

Hal ini cocok dengan kebiasaan dan budaya kita yang pada umumnya lebih senang melakukan perubahan yang bertahap serta kontinyu daripada meloncat-loncat dan membawa dampak kejutan dalam pelaksanaan.

Pelaksanaanya dalam Pendidikan

Melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dengan orientasi mutu memerlukan persiapan diantaranya termasuk siap mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi. Sebagai contoh misalnya perubahan budaya dari lambat asal selamat, menjadi cepat, tepat dan bertanggung jawab terhadap peran dan tugas dalam substansi pengelolaan. Disamping juga, perlunya memasukkan unsur pengguna yang posisinya diluar organisasi menjadi faktor pendukung dalam evaluasi mutu dan layanan yang diberikan oleh sekolah.

Mengenai strategi untuk mengadakan perubahan kearah orientasi mutu dan efisiensi, Soewarso (1999) menganjurkan dua tahap pelaksanaan yaitu:

- 1) perencanaan dan pelaksanaan perbaikan awal serta menyediakan sumber daya yang diperlukan dan
- 2) pelaksanaan perbaikan mutu secara berkelanjutan dengan tiga kemungkinan yaitu mengadakan modifikasi pada: sistem budaya, teknis dan struktur kewenangan dalam organisasi.

Sedangkan dalam penerapannya agar dapat berorientasi pada mutu terpadu, maka pimpinan sekolah dapat menggunakan struktur organisasi yang ada menjadi tiga bagian fungsional yaitu *Quality control*, *quality assurance* dan *Quality management*. Ketiga bagian ini memiliki tanggung-jawab yang bervariasi sesuai dengan posisi dan jabatan masing masing di lembaga pendidikan.

Pengontrol mutu atau *quality control* adalah bagian penting pertama yang dapat difungsikan sebagai lini depan yang berinteraksi langsung dengan anak didik. Kontrol mutu ini dapat diserahkan fungsinya kepada semua guru kelas.

Tanggungjawab mereka memiliki arti yang strategik. Karena dari para gurulah sebenarnya layanan mutu pada siswa dapat diberikan melalui pengetahuan yang relevan dengan keadaan dan perkembangan kebutuhan masyarakat.

Fungsional kedua yang juga mempunyai peranan penting adalah bagian penjamin mutu atau *quality assurance*. Posisi penjamin mutu ini dapat difungsikan

kepada para pimpinan madya yang ada dalam setiap program studi. Mereka bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan oleh bagian pengontrol mutu. Disamping itu, mereka juga dapat keluar masuk dan berinteraksi dengan para pelaku di tingkat quality control guna meningkatkan mutu layanan.

Bagian fungsional ketiga adalah quality management. Bagian ini mempunyai tingkatan manajerial paling tinggi di lembaga sekolah. Oleh karena itu para pemegang manajemen mutu pada umumnya menjadi tanggung jawab para kepala sekolah dan para wakil atau pembantu kepala.

Agar lebih berhasil dalam melakukan perubahan yang berorientasi mutu, para pimpinan hendaknya mengakomodasi lima prasyarat penting untuk terjadinya MPMT. seperti berikut.

1. Para pimpinan struktural dalam organisasi atau sekolah perlu memiliki pandangan jauh ke depan tentang kemana lembaga akan diarahkan.
2. Para sivitas akademik perlu memiliki kemampuan profesi yang mencakup kemampuan individual, dan kemampuan kelompok yang diciptakannya secara sistematis melalui program pendidikan dan latihan (diklat)
3. Adanya apresiasi yang berupa insentif fisik yang berupa hadiah dan insentif psikologis seperti promosi dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan yang berkaitan erat dengan usaha peningkatan sekolah.
4. Tersediannya sumberdaya yang memadai dengan mekanisme penempatan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya,
5. Adanya rencana strategik yang mencakup visi, misi dan tujuan organisasi dan rencana operasional yang diatur secara fleksibel.

Sedangkan mengenai hal yang berkaitan dengan melaksanakan pendidikan berorientasi mutu, Sutarto (2001) menganjurkan perlunya tiga tahapan yaitu: a) tahap persiapan yang dalam hal ini mempunyai fungsi mengadakan konsolidasi dan pembentukan susunan komite yang terdiri atas pengarah dan organisasi untuk

menentukan langkah berikutnya; b) tahap perencanaan yang mempunyai fokus pada sosialisasi kebijakan, identifikasi permasalahan, pembentukan tim pelaksana dan pelatihan tim; dan c) tahap pelaksanaan yang didalamnya mencakup semua usaha memaksimalkan operasional program, modifikasi infrastruktur dan kegiatan monitoring;

Selanjutnya Arcaro (1995) juga mengajukan delapan langkah yang lebih praktis seperti berikut, 1) Pengadaan perencanaan strategik 2) komunikasi yang transparans, 3) tersedianya program pengukuran, 4) terakomodasinya kemungkinan manajemen konflik 5) Pemilihan program, 6) Implementasi program, 7) Validasi program dan 8) Standarisasi layanan

Apapun metode pelaksanaan yang diambil, para penyelenggara pendidikan dengan mutu terpadu hendaknya harus memiliki kapabilitas untuk menyesuaikan konsep MPMT dengan kondisi dan kemampuan yang ada, dengan memperhitungkan resiko negatif yang seminimal mungkin bagi para sivitas akademika di sekolah tersebut.

Sehubungan dengan hal diatas, maka ada empat dimensi kriteria bagi para pimpinan sekolah untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan penyelenggaraan mutu terpadu dapat dipantau efektifitasnya, dalam suatu lembaga pendidikan. Ke empat dimensi kriteria tersebut ialah: 1) Adanya komitmen untuk berhasil dari para *stake holders* yang mencakup majelis sekolah, assosiasi orang tua, pimpinan sekolah dan para guru dan staf administrasi. 2) Perlunya para pimpinan sekolah mengetahui posisi lembaga saat ini dan posisi yang diharapkan pada masa yang akan datang. 3) Perlunya bagi para pimpinan untuk memiliki visi dan misi kedepan yang jelas yang dapat dipahami dan dijadikan pedoman oleh para sivitas akdemika sekolah. 4) Perlunya para pimpinan memiliki rencana operasional sekolah yang mencakup didalamnya program-program, penanggung jawab dan petunjuk pelaksanaan

Demikian analisis tentang budaya mutu dan prospek penerapannya dalam pendidikan, mudah-mudahan dapat menjadi wacana yang bermanfaat dan dapat diterapkan dalam usaha meningkatkan layanan di lembaga pendidikan.

Buku Acuan

- Arcaro, J.S. (1995) **Quality in Education: An Implementation Handbook**. Florida: St. Lucie Press.
- Cortada, J.W. (1996) **Total Quality Manajemen; Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi**. Edisi terjemah Eko, S: Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Laird, C. G. (1971) **Webster's New World Thesaurus**. New York:Plume Meredian and Nal. Book.
- Leigh, A. (1994) **Effective Change: Twenty Ways to Make It Happen**. London: Institute of Personel Management.
- Mulyani, A. N. (2001) **Pokok-pokok Pikiran mengenai pengelolaan bidang pendidikan dan kebudayaan dalam Rangka Pelaksanaan Undang-undang RI No 22 dan 25 Tahun 1999**. Yogyakarta: Artikel belum dipublikasi. Penerbit UNY.
- Reynolds, L (1993) **Beyond Total Quality Management**. England: Sheldon Press.
- Sallis, E. (1993) **Total Quality Management in Education**. London: Cogan Page Limited.
- Soewarso, H. (1999) **Bacaan terpilih tentang Total Quality Management**. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Spencer, M dan Inkeles, A. (1982) **Foundation of Modern Sociology**. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Sutarto (2000) **Model Implementasi TQM di SMK**. Dalam **Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan**. No. 15 tahun VII Oktober. Hal:61-70.
- Webster, A. M. (1983) **Webster's Ninth New Collegiate Dictionary**. Massachusetts: Merriam-Webster INC, publisher.
- (2001) **Sistem Akreditasi Nasional**. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional-Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi.
- (2001) **Pedoman Evaluasi Diri- Universitas Negeri Yogyakarta**. Yogyakarta: UNY.