



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR PENDORONG CAPAIAN
MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMPN 2 SINDANG
RINTISAN SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL (RSBI)
KABUPATEN INDRAMAYU**

TESIS

**UTTOMO
1006804685**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

**JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR PENDORONG CAPAIAN
MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMPN 2 SINDANG
RINTISAN SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL (RSBI)
KABUPATEN INDRAMAYU**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi

**UTTOMO
1006804685**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

**JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Uttomo

NPM : 1006804685

Tanda Tangan :



Tanggal : 27 Desember 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Uttomo
NPM : 1006804685
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Faktor-Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu Pada SMP Negeri 2 Sindang Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Kabupaten Indramayu

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA. (.....)

Pembimbing : Dr. Haula Rosdiana, M.Si. (.....)

Penguji Ahli : Dr. Machfud Sidik, M.Sc. (.....)

Sekretaris : Drs. Achmad Lutfi, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Desember 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi (M.A.) pada Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Saya sangat menyadari, tanpa bantuan dari berbagai pihak, bukanlah suatu hal yang mudah bagi saya untuk dapat menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih kepada :

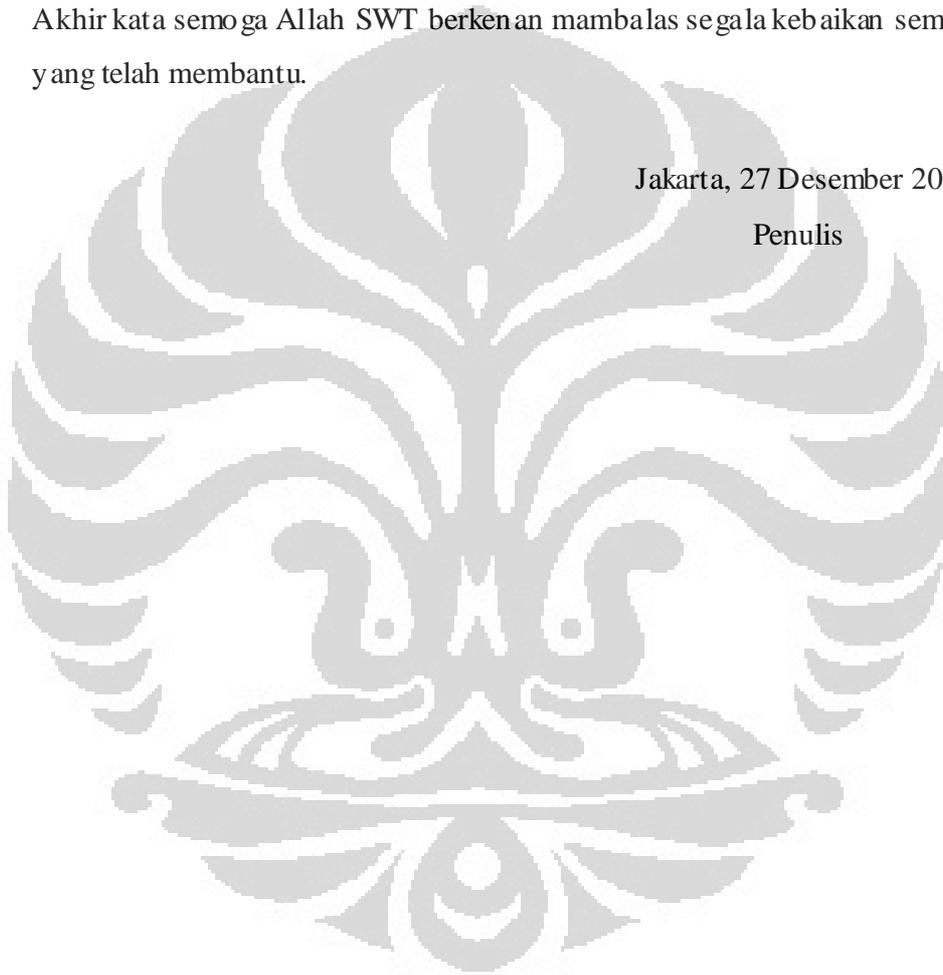
1. Dr. Haula Rosdiana, M.Si. selaku Dosen Pembimbing atas kesediannya menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tesis ini;
2. Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan yang telah memberikan kesempatan kepada saya mendapatkan beasiswa mengikuti Program Magister;
3. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
4. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. selaku Ketua Departemen dan Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
5. Pihak SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
6. Kepada istri, Onih Yuliani, S.Pd. yang telah memberikan dukungan teknis dan dukungan moril yang tidak terhingga sejak saya mengikuti masa perkuliahan hingga penyusunan Tesis ini;
7. Kepada orang tua dan keluarga atas dukungan moril, materiil, serta doa yang diberikan;

8. Kepada teman-teman Program Kepengawasan UI untuk diskusi, saran, koreksi dan dukungan yang diberikan;
9. Seluruh staf dan pegawai Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi atas bantuan dan dukungan yang diberikan selama saya menjalankan perkuliahan hingga selesainya penulisan Tesis ini.

Akhir kata semoga Allah SWT berkenan mambalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Jakarta, 27 Desember 2011

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Uttomo
NPM : 1006804685
Program Studi : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Faktor-Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu Pada SMP Negeri 2 Sindang Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Kabupaten Indramayu.

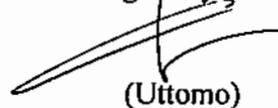
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 27 Desember 2011

Yang menyatakan



(Uttomo)

vii

ABSTRAK

Nama : Uttomo
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Judul Tesis : Faktor-Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu Pada SMP Negeri 2 Sindang Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Kabupaten Indramayu

Penelitian mengenai manajemen mutu terpadu dalam pendidikan dilakukan berangkat dari pentingnya lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu. Usaha ini harus dilaksanakan oleh semua unsur lembaga sejak awal secara terpadu dan berkesinambungan. Penerapan manajemen mutu terpadu pada sekolah bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, menjaga mutu serta meningkatkan mutu secara berkesinambungan.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Kabupaten Indramayu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data campuran atau *mixed method*. Penelitian ini menggunakan total sampling, yaitu semua guru yang berjumlah 45 orang. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis faktor dan analisis regresi ganda dengan metode *stepwise* untuk mengetahui variabel yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu.

Berdasarkan analisis faktor terbentuk 1 (satu) variabel terikat yaitu capaian manajemen mutu terpadu dan 6 (enam) variabel bebas yaitu : sarana dan prasarana sekolah, evaluasi berkelanjutan, promosi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, bahasa pengantar dan penguasaan teknologi, serta layanan bagi pelajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh sangat signifikan terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu adalah sarana dan prasarana sekolah, serta evaluasi berkelanjutan. Sedangkan faktor-faktor yang kurang signifikan berpengaruh adalah promosi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, bahasa pengantar dan penguasaan teknologi, serta layanan bagi pelajar.

Pemerintah daerah seharusnya dapat membuat kebijakan pemerataan pendidikan bagi siswa agar mendapatkan kesempatan yang sama dalam menerima layanan pendidikan. Dinas pendidikan kabupaten Indramayu dapat meningkatkan program evaluasi untuk mencapai mutu proses pembelajaran pada setiap sekolah. Sekolah juga dapat menjalin relasi atau kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kata Kunci : Manajemen mutu terpadu, Evaluasi berkelanjutan,
Kepemimpinan kepala sekolah, Pemerataan pendidikan.

ABSTRACT

Name : Uttomo
Study Program : Administration and Policy Education
Thesis title : Factors Driving the Achievement of Total Quality Management at SMP Negeri 2 Sindang the Pioneering International School (RSBI) in Indramayu Regency .

The research about total quality management in education was done as the importance of educational institution to improve the quality. This effort must be done continuously. The implementation of total quality management at school was aimed to produce the qualified outcomes, to maintain and improve the quality continuously.

This study is aimed to know the determinant factors toward the performance of total quality management at SMP Negeri 2 Sindang the pioneering international school (RSBI) in Indramayu regency. This study used quantitative approach with a mixture of data collection techniques or mixed method. In this study used is total sampling of all teachers, 45 teachers. The data analysis technique used was factor analysis and multiple regression analysis with stepwise method to find the variables that determine the performance of total quality management.

Based on the factor analysis there is one dependent variable, and that is the achievement of total quality management and six independent variables, namely: school facilities and infrastructure, on going evaluation, school promotion, school principal leadership, delivery language and technology mastery, also the service for students.

The results of this study show that the determinant factors significantly influence the achievement of total quality management at SMP Negeri 2 Sindang RSBI in Indramayu regency are school facilities and on going evaluation. While the less significantly influence the achievement of total quality management are school promotion, school principal leadership, delivery language and technology mastery, also the service for students.

The local government should be able to make the policy of equitable access for student to get the educational service. Educational institution in Indramayu can improve the evaluation program to get the teaching learning quality for every school. The schools can also make the relation or cooperation with the stakeholders to improve the quality of schools.

Keywords : Total quality management, On going evaluation,
School principal leadership, Equitable access of education

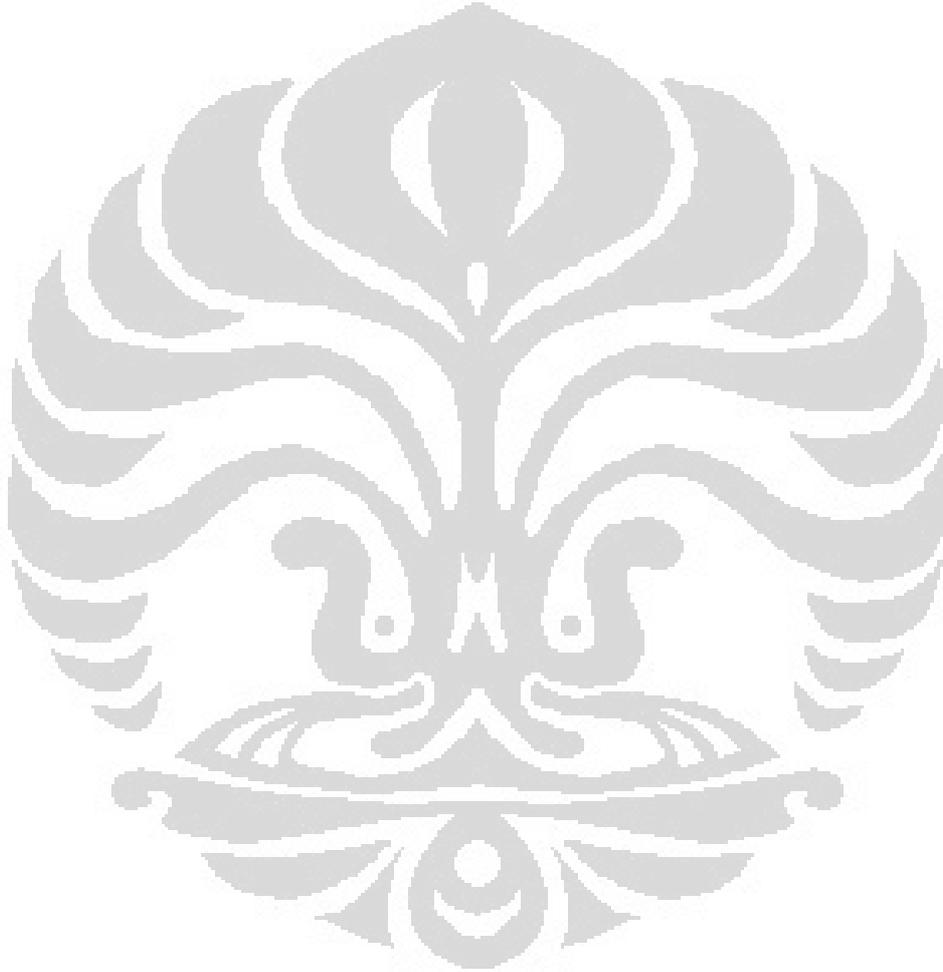
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Signifikansi Penelitian.....	10
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Pengertian Mutu.....	16
2.2.1 Konsep Produk Dari Pendidikan.....	25
2.2.2 Konsep Mutu Jasa.....	26
2.3 Manajemen Mutu Terpadu.....	30
2.3.1 Organisasi Mutu.....	39
2.3.2 Kepemimpinan Pendidikan Mutu.....	41
2.3.3 Kerja Tim Bagi Mutu.....	43
2.3.4 Sistem Mutu.....	44
2.4 Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	49
2.5 Kerangka Berfikir.....	55
2.6 Model Analisis Penelitian.....	56
2.7 Operasionalisasi Konsep.....	57
2.8 Hipotesis Penelitian.....	67
3. METODE PENELITIAN.....	70
3.1 Pendekatan Penelitian.....	70
3.2 Populasi dan sampel.....	70
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.5 Uji Persyaratan Analisis.....	72
3.6 Teknik Analisis Data.....	84
3.7 Pengujian Hipotesis.....	86
3.8 Keterbatasan Penelitian.....	87

4. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	89
4.1 Sejarah Sekolah.....	89
4.2 Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.....	91
4.3 Sistem Penyelenggaraan Pendidikan.....	94
4.4 Dukungan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan.....	96
4.5 Hasil Yang Dicapai.....	97
5. ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENDORONG CAPAIAN MANAJEMEN MUTU TERPADU.....	101
5.1 Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	101
5.1.1 Karakteristik Responden.....	101
5.1.2 Analisis Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu....	103
5.1.3 Faktor-Faktor yang Berpengaruh Sangat Signifikan Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	115
5.1.4 Faktor-Faktor yang Kurang Signifikan Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	120
5.2 Beberapa Penyebab Faktor-Faktor tersebut Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	121
5.2.1 Beberapa Penyebab Faktor-Faktor tersebut Berpengaruh Sangat Signifikan Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	121
5.2.2 Beberapa Penyebab Faktor-Faktor tersebut Kurang Signifikan Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.....	130
6. SIMPULAN DAN SARAN.....	143
6.1 Simpulan.....	143
6.2 Saran-Saran.....	144
DAFTAR REFERENSI.....	146

DAFTAR GAMBAR

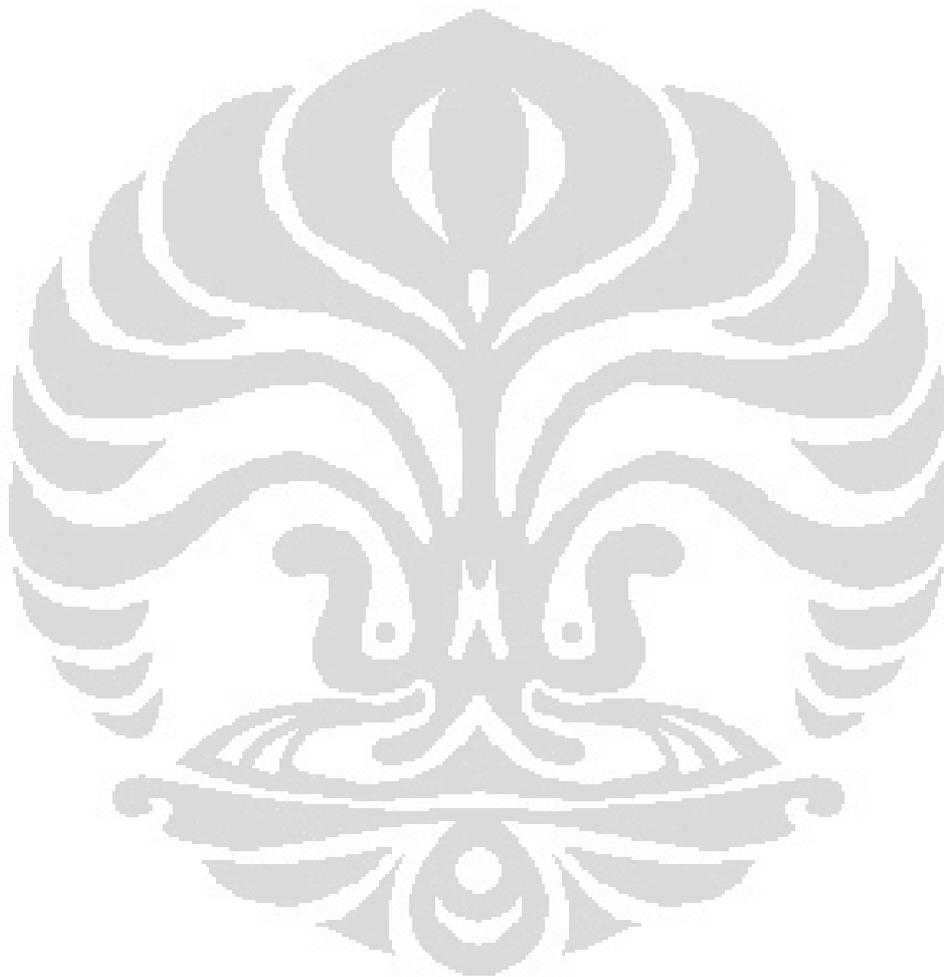
Gambar	Halaman
2.1 The Deming Cycle or PDCA Cycle.....	18
2.2 Dimensi Kualitas Jasa.....	27
2.3 Kompetisi Antar sekolah.....	37
3.1 Prosedur Analisis Faktor.....	85



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Lima kabupaten pengirim TKI terbesar di Indonesia Tahun 2010.....	3
1.2 Komposisi Penduduk berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	4
1.3 Peningkatan IPM Kabupaten Indramayu Tahun 2005-2009.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Pelanggan dalam Pendidikan.....	35
2.3 Perbedaan antara institusi mutu dan institusi biasa.....	50
2.4 Operasionalisasi Konsep.....	58
3.1 Rencana Penelitian.....	71
3.2 Nilai Validitas Variabel Akses.....	73
3.3 Nilai Validitas Variabel Layanan Bagi Pelanggan.....	74
3.4 Nilai Validitas Variabel Kepemimpinan.....	75
3.5 Nilai Validitas Variabel Lingkungan dan Sumberdaya Fisik.....	76
3.6 Nilai Validitas Variabel Pembelajaran Efektif.....	77
3.7 Nilai Validitas Variabel Pelajar.....	79
3.8 Nilai Validitas Variabel Staf.....	80
3.9 Nilai Validitas Variabel Relasi Eksternal.....	81
3.10 Nilai Validitas Variabel keorganisasian.....	82
3.11 Nilai Validitas Variabel Standar- Standar.....	83
3.12 Ukuran KMO.....	85
4.1 Keadaan Tenaga Guru dan Tata Usaha.....	90
4.2 Keadaan Siswa SMP Negeri 2 Sindang.....	91
5.1 Karakteristik Responden.....	101
5.2 Hasil KMO dan Bartlett's Test.....	103
5.3 Ekstraksi Faktor.....	104
5.4 Rotated Component Matrix.....	109
5.5 Hasil Analisis faktor 1.....	110
5.6 Hasil Analisis faktor 2.....	111
5.7 Hasil Analisis faktor 3.....	112
5.8 Hasil Analisis faktor 4.....	113
5.9 Hasil Analisis faktor 5.....	113
5.10 Hasil Analisis faktor 6.....	114
5.11 Hasil Analisis faktor 7.....	115
5.12 Variables Entered.....	116
5.13 Model Summary.....	117
5.14 Anova.....	118
5.15 Coefficient.....	119
5.16 Excludes Variables.....	120
5.17 Sumber Dana 2 Tahun Terakhir.....	125
5.18 Kontribusi Pendanaan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah.....	126

5.19 Data Siswa 4 (empat tahun terakhir) siswa regular.....	139
5.20 Data Siswa 4 (empat tahun terakhir) siswa Billin gual (RSBI).....	140
5.21 Tingkat Kesejahteraan Orang Tua/Wali Siswa.....	141



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Surat Izin Penelitian
2. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian
3. Kuesioner Penelitian
4. Pedoman Wawancara Untuk Kepala Sekolah
5. Pedoman Wawancara Untuk Staf TU
6. Pedoman Wawancara Untuk Pelajar
7. Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah
8. Hasil Wawancara Dengan Staf TU
9. Hasil Wawancara Dengan Pelajar
10. Hasil Wawancara Dengan Wakil Kepala Sekolah
11. Hasil Analisis Faktor
12. Hasil Analisis Regresi Ganda



BAB 1

PENDAHULUAN

Bab pertama ini terdiri dari beberapa bagian yang secara garis besar berisi latar belakang dilakukannya penelitian ini dan dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan signifikansi penelitian. Berikut uraian dari masing-masing sub bab tersebut :

1.1 Latar Belakang

Kemajuan bangsa pada era globalisasi menuntut adanya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta didukung tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang handal. Bangsa yang tidak menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi atau tertinggal dalam bidang ini akan terlibas dalam percaturan antar bangsa yang sangat kompetitif. Indeks pembangunan pendidikan untuk semua atau *education for all* di Indonesia menurun. Jika pada 2010 lalu Indonesia berada di peringkat 65, tahun ini merosot ke peringkat 69. Berdasarkan data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report 2011: The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education* yang dikeluarkan Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) yang diluncurkan di New York, Senin (1/3/2011) waktu setempat, indeks pembangunan pendidikan atau *education development index* (EDI) berdasarkan data tahun 2008 adalah 0,934. Nilai itu menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia. Saat ini Indonesia masih tertinggal dari Brunei Darussalam yang berada di peringkat ke-34. Brunei Darussalam masuk kelompok pencapaian tinggi bersama Jepang, yang mencapai posisi nomor satu dunia. <http://kompas.com/read/news/indeks-pendidikan-Indonesia-menurun>.

Menurut Mulyasa rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa

tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan (2004, h. 4).

Dunia pendidikan tidak dapat terlepas dari sistem manajemen. Pada pendidikan terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan kelemahan mendasar itu antara lain yaitu bidang manajemen yang mencakup dimensi proses dan substansi. Pada tataran proses, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum dilakukan dengan prosedur kerja yang ketat. Pada tataran substantif, seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrumen pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan, dan sebagainya, tidak hanya substansinya belum komprehensif, melainkan kriteria keberhasilan untuk masing-masingnya belum ditetapkan secara taat asas (Danim, 2003, h. 6).

Dewasa ini Pendidikan Nasional tengah menghadapi isu krusial. Isu yang paling sensitif terkait dengan mutu pendidikan, relevansi pendidikan, akuntabilitas, profesionalisme, efisiensi, debirokrasi dan perilaku pemimpin pendidikan. Hal tersebut masih sangat kontradiktif dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (sisdiknas) bab II pasal 3 disebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan 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 bertanggungjawab. Dan pada bab III pasal 4 ayat 6 disebutkan bahwa prinsip penyelenggaraan pendidikan adalah dengan memperdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Pada hakekatnya, berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan ini disebabkan antara lain ; masalah manajemen pendidikan yang kurang tepat, penempatan tenaga kerja tidak

Universitas Indonesia

sesuai dengan bidang keahliannya (termasuk di dalamnya pengangkatan kepala sekolah yang kurang profesional bahkan hanya mengutamakan nuansa politis dari pada profesionalisme), penanganan masalah bukan pada ahlinya, pemerataan kesempatan, keterbatasan anggaran yang tersedia, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan secara signifikan.

Menurut Supriadi dalam Suhardan (2010), dikatakan bahwa sejak proklamasi kemerdekaan Tahun 1945 sampai sekarang, telah lebih setengah abad lamanya pendidikan di Indonesia berlangsung. Kondisinya telah mencapai banyak kemajuan yang mengesankan. Terutama untuk memperoleh kesempatan pendidikan bagi warga negaranya. Namun sayangnya pendidikan yang bermutu sejak dahulu sampai sekarang belum menjadi komitmen kuat pemerintah. Sampai dengan menjelang Tahun 2000, lebih dari 52 juta warga negara (lebih dari 25%) dari segala usia berada dalam sistem pendidikan di semua jalur, jenis dan jenjang pendidikan. Namun demikian keberhasilan tersebut belum diimbangi oleh peningkatan mutu dan relevansi pendidikan. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa pendidikan yang selama ini telah diterima oleh masyarakat masih belum diimbangi dengan adanya peningkatan mutu dan relevansi pendidikan. Seharusnya pendidikan dapat mengantarkan manusia menjadi insan yang bermartabat dengan memiliki kemampuan pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya sehingga dapat berguna bagi dirinya dan orang lain.

Menurut Suprayogo, bahwa dalam 2010 tercatat ada 360 kabupaten/kota di Indonesia yang mengirimkan TKI yang ditempatkan pada sekitar 40 lebih negara. Dari 360 kabupaten/kota itu, lima kabupaten di Jawa Barat tergolong pengirim TKI terbesar. <http://liputan6.com/read/news/lima-kabupaten-pengirim-tki-terbesar>

Tabel. 1.1
Lima kabupaten pengirim TKI terbesar di Indonesia Tahun 2010

No.	Kabupaten	Jumlah TKI
1.	Indramayu	39.000
2.	Cianjur	37.000
3.	Cirebon	27.000
4.	Sukabumi	25.000
5.	Karawang	24.000

Sumber : Liputan6.Com, 2011.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah TKI Kabupaten Indramayu menempati posisi pertama dalam kuantitas tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan dan keahlian terhadap para TKI itu sendiri. Hal tersebut menjadi tidak relevan dengan tujuan pendidikan itu sendiri. Karena pada dasarnya tujuan utama dari pendidikan tidak cukup hanya sampai menghasilkan lulusannya untuk menjadi TKI, melainkan pendidikan dapat mengantarkan manusia menjadi insan yang bermartabat dengan segala kemampuan pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya.

Indramayu merupakan sebuah kabupaten di pesisir utara Jawa Barat, letaknya yang dilintasi oleh jalur utama pantura. Komposisi penduduk berdasarkan tingkat pendidikan menggambarkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari latar belakang pendidikan formal yang ditamatkannya. Dari data yang tercatat terdapat 4 (empat) kelompok latar belakang pendidikan masyarakat yang berusia 15 tahun keatas di Kabupaten Indramayu.

Tabel. 1.2
Komposisi Penduduk berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Latar Belakang Pendidikan	Laki-laki (Jiwa)	Perempuan (Jiwa)	Jumlah (Jiwa)
SD dan sederajat	413.307	464.473	877.780
Tamat SLTP dan sederajat	121.423	84.557	205.980
Tamat SLTA dan sederajat	98.311	53.273	151.584
Tamat Diploma +	22.276	20.617	42.893
Jumlah	655.317	622.920	1.278.237

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Indramayu, 2009

Dari data tabel tentang penduduk berdasarkan latar belakang pendidikan terlihat bahwa penduduk Indramayu sebagian besar hanya menamatkan pendidikan pada tingkat SD dan sederajat dengan jumlah 877.780 dari jumlah penduduk 1.278.237 jiwa atau sekitar 68,67%. Hal ini tentu saja menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi pemerintah kabupaten Indramayu dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pendidikan formal bagi penduduknya.

Ditegaskan oleh Depdiknas bahwa salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap

jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan, namun berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti (2002, h. 1).

Dalam perkembangannya Kabupaten Indramayu mulai menata diri menjadi kabupaten yang lebih baik dari segala bidang terutama pembangunan dan pendidikan. Indramayu merupakan daerah kabupaten di Jawa Barat yang memiliki komitmen dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui target pencapaian IPM (Indeks Pembangunan Manusia).

Kabupaten Indramayu, mengalami peningkatan akselerasi Indeks Pembangunan Manusia (IPM) rata-rata 1,34 poin per tahun. Angka peningkatan yang dihitung lima tahun belakangan itu, di atas rata-rata IPM daerah lain di Jawa Barat. Karena, pada umumnya daerah lain masih di bawah satu poin. Meski demikian peringkat Indramayu masih di bawah daerah lain. Hal itu, karena kabupaten tersebut memulainya dari peringkat IPM yang sangat rendah. Walau begitu, kondisinya sudah mulai mengejar ketertinggalan. <http://www.suarakarya-online.com>

Tabel. 1.3
Peningkatan IPM Kabupaten Indramayu Tahun 2005-2009

Tahun	IPM
2005	64,48
2006	65,92
2007	67,40
2008	68,64
2009	69,84

Sumber : Suara Karya Online.Com, 2010

Di Indramayu pendidikan dijadikan pilar utama dalam upaya pencapaian IPM, maka meningkatkan mutu pendidikan menjadi target utama dari program pemerintah daerah kabupaten Indramayu. Ditunjang dengan mendapatkan kucuran dana anggaran dari APBN seharusnya hal tersebut dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan. Anggaran untuk Kabupaten Indramayu dari APBN untuk tahun 2011 sebesar 1,4 triliun rupiah terdapat peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu untuk tahun 2010 sebesar 1,3 triliun rupiah, sedangkan anggaran pendidikan Kabupaten Indramayu besarnya hampir 40% dari APBD. <http://www.koranpenelusurankasus.com/>

Peningkatan mutu pendidikan sebetulnya telah dinyatakan dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 sebagai salah satu agenda utama dalam dunia pendidikan yang harus direformasi, disamping pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan. Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan (2003, h. 4).

Reformasi dalam bidang pendidikan telah melahirkan konsep otonomi pendidikan, dimana setiap sekolah diharapkan dapat mengoptimalkan sumber daya sekolah yang ada agar dapat menciptakan sebuah iklim sekolah yang kondusif dengan menciptakan layanan proses belajar mengajar yang bermutu. Kebijakan desentralisasi dalam sistem otonomi daerah telah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk dapat mengaktualisasikan lembaganya agar lebih produktif dalam keunggulan mutu. Menurut Baedhowi otonomi daerah bidang pendidikan merupakan suatu langkah tepat untuk memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang bermutu dan efisien kepada masyarakat, agar tujuan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa bisa terwujud (2009, h. 78).

Bagi para pengelola sekolah, otonomi pendidikan dapat diartikan sebagai keleluasaan dimana bagi para manajer atau kepala sekolah dalam setiap institusi pendidikan tidak lagi harus menunggu arahan dari atasan baik dari birokrasi atasan maupun petunjuk yang ada ketika akan memperbaiki kondisi suatu sekolah. Mereka memiliki kewenangan yang besar dalam pembuatan kebijakan, implementasi dan evaluasi pada tingkat sekolah.

Konsep Manajemen mutu terpadu akan memberi solusi para profesional pendidikan untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan. Karena Manajemen Mutu Terpadu dapat digunakan untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintah. Manajemen Mutu terpadu dapat membentuk masyarakat responsif terhadap perubahan tuntutan masyarakat di era globalisasi

Universitas Indonesia

ini. Manajemen Mutu Terpadu juga dapat membentuk sekolah yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan demi memberikan kepuasan pada stakeholder.

Dalam pendidikan, filosofi TQM memandang pendidikan sebagai jasa dan usaha lembaga pendidikan sebagai industri jasa dan bukan merupakan proses produksi. Oleh sebab itu, TQM tidak membicarakan tentang input yang berupa siswa dan output yang berupa lulusan tetapi TQM lebih banyak berbicara tentang pelanggan-pelanggan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, dan tentang bagaimana memuaskan pelanggan tersebut.

TQM dalam pendidikan adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan asumsi bahwa peningkatan mutu harus dilaksanakan semua unsur lembaga sejak awal secara terpadu dan berkesinambungan. Dengan proses tersebut pendidikan akan berjalan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan baik masa kini maupun masa yang akan datang. Dalam jangka waktu tertentu, TQM pendidikan akan menghasilkan lulusan yang bermutu, menjaga mutu serta meningkatkan mutu secara berkesinambungan.

Seperti halnya pada Sekolah Menengah Pertama yang ada pada Kabupaten Indramayu terlihat sekali perbedaan sekolah yang membuka tawaran dan mampu menggaransi mutu. Kabupaten Indramayu memiliki sekolah menengah pertama (SMP) yang dalam perkembangannya sudah menerapkan konsep Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam kegiatan organisasi sekolahnya. Konsep tersebut dilaksanakan pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

Sekolah RSBI muncul dari sebuah kebutuhan dan tuntutan untuk melakukan proses pembangunan dan pengembangan bidang pendidikan agar sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan kepentingan masyarakat baik dalam dimensi lokal, regional dan global. Untuk itu, melalui UU No. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 12 ayat (1) huruf b dijelaskan bahwa "setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya" (2003: 12). Berkaitan dengan mengantisipasi kepentingan dan kebutuhan globalisasi, pada Pasal 50 ayat (3) selanjutnya dinyatakan bahwa "Pemerintah dan

Universitas Indonesia

atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional”. Selanjutnya pada Pasal 50 ayat (7), dijelaskan bahwa ”ketentuan mengenai pengelolaan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) di atur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah” (2003, h. 33).

Berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan bertaraf internasional, maka dalam Lampiran PP No. 38, (2007: 3) berkaitan dengan pengaturan bidang pendidikan, pada sub bidang kebijakan dan sub-sub bidang kebijakan dan standar, pada point 5 c, dijelaskan tentang pembagian urusan kewenangan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten Kota sebagai berikut : (1) Pemerintah berwenang dalam penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional, (2) Pemerintah Daerah Provinsi berwenang dalam penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah (SMP/MTs dan SMAMA dan SMK), dan (3) Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota berwenang dalam penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional (SD).

SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu telah menerapkan sistem Manajemen Mutu Terpadu. Hasil yang dicapai dari sekolah dengan melaksanakan model Manajemen Mutu Terpadu tersebut yaitu pada pengelolaan Sekolah mengedepankan *input-proses-output-analisis* yang dijalankan secara terus menerus dan kesinambungan sehingga sekolah mendapatkan program dari direktorat Pembinaan SMP sebagai SMP R-SBI. Dengan model pengelolaan ini sekolah dapat optimal berkembang dan maksimal dalam pencapaian tujuan serta dapat berkompetisi baik secara nasional maupun global.

Beberapa hal yang dicapai dengan model ini antara lain adalah : (a) Kepala Sekolah, (1) Training Leadership di Institut Aminudin Baki Malaysia, tahun 2007, (2) Studi banding ke beberapa institusi pendidikan yang berada di Singapura dan Thailand, tahun 2008, (3) Penandatanganan MoU dengan Sekolah di Turki, tahun 2010, (4) Penandatanganan MoU dengan Departemen of Education and Childrens Services (DECS) Australia, tahun 2011, (5) Penandatanganan MoU dengan Le Veire High School Adelaide, tahun 2011.

Universitas Indonesia

Pada tenaga pendidik, hasil yang dicapai diantaranya adalah : (1) Pelatihan Guru Biologi di *Regional Centre for Education in Science and Mathematics* (RECSAM), tahun 2009, (2) Pelatihan Guru Matematika di *Regional Centre for Education in Science and Mathematics* (RECSAM), tahun 2010, (3) Pelatihan Guru Matematika di *Departement of Education and Childrens Services* (DECS) Australia, tahun 2011, (4) Pelatihan Guru Bahasa Inggris di *Departement of Education and Childrens Services* (DECS) Australia, tahun 2011, (5) Pelatihan dan Kunjungan Penanggungjawab RSBI di *Departement of Education and Childrens Services* (DECS) dan Le Veire High School Adelaide Australia, tahun 2011.

Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dikembangkan untuk mengcounter penyelenggaraan pendidikan nasional pada masa lalu lebih bersifat birokratik-sentralistik, sehingga sekolah sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang jalurnya bisa sangat panjang. Hasil yang dicapai dari pelaksanaan model ini adalah : (a) Meraih 7 medali perak pada *International Competitions and Assessments for Schools* (ICAS) dari lembaga pendidikan Australia, tahun 2010, (b) Juara I Personal Computer Assembly dari UPI Bandung, tahun 2009, (c) Juara I Pra Olimpiade bidang Astronomi dari Lembaga Olimpiade Pendidikan (LOPI), (d) Terbaik I Sekolah Peduli PAI dari Kementerian Agama Republik Indonesia, tahun 2011, (e) Peserta pada Jambore ASEAN, di Singapura, tahun 2010.

Dalam pelaksanaan *Total Quality Management* mendapat dukungan dan peran serta *stakeholders* (masyarakat, orang tua, alumni dan dunia usaha/ industri) terhadap program-program yang dilaksanakan oleh sekolah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan : (a) Pengembangan sarana dan prasarana sekolah diberikan bukan hanya dari pihak pemerintah, tapi juga peran serta dari masyarakat/orang tua dan alumni. (b) Bantuan dari PERTAMINA UEP VI Balongan dalam bentuk sarana dan prasarana senilai Rp. 170.000.000 pertahun.(Sumber Data, SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu).

Berangkat dari hasil yang telah dicapai dalam pelaksanaan *Total Quality Management/Manajemen Mutu Terpadu* pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu yang sudah di paparkan di atas. Oleh sebab itu penulis sangat tertarik untuk meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi capaian

Universitas Indonesia

manajemen mutu terpadu tersebut khususnya pada sekolah yang sudah menerapkannya, dalam hal ini pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diungkap dalam penelitian ini, yaitu:

1. Faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu?
2. Mengapa faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimaksudkan untuk:

1. Mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
2. Mengkaji penyebab dari faktor-faktor tersebut menjadi berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

1.4 Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi akademis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah wacana studi di bidang manajemen sumber daya manusia. Serta dapat menyumbang perluasan khasanah ilmu pengetahuan khususnya tentang Manajemen Mutu Terpadu khususnya dalam bidang pendidikan.

2. Signifikansi praktis

Dapat memberikan masukan khususnya kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu dalam mengambil kebijakan yang terkait dengan peningkatan manajemen mutu pendidikan serta perbaikan program-program yang dikembangkan untuk melaksanakan suatu manajemen pendidikan yang bermutu.

Universitas Indonesia

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua ini berisi berbagai teori dan konsep yang digunakan sebagai rujukan berfikir dan analisis. Secara garis besar bagian tinjauan pustaka menguraikan penelitian terdahulu, teori dan konsep mengenai mutu, manajemen mutu terpadu, capaian manajemen mutu terpadu, diteruskan dengan adanya, kerangka berfikir, model analisis penelitian, kerangka konsep, dan hipotesis penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Permasalahan	Metode	Hasil
1.	Implementasi Nilai-Nilai TQM Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga (Sarno, 2005).	Permasalahan berangkat dari nilai-nilai TQM bidang pendidikan pada sekolah-sekolah di bawah Departemen Agama Kota Salatiga memiliki kelebihan, kekurangan, tantangan serta harapan yang besar bagi pengelola pendidikan dalam rangka peningkatan mutu.	Pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan pengamatan, wawancara, kuesioner dan dokumentasi untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan TQM di Madrasah Aliyah Kota Salatiga. Teknik analisis data merupakan perpaduan constant	Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan nilai-nilai TQM di lembaga-lembaga pendidikan di bawah Departemen Agama secara umum telah melaksanakan nilai-nilai TQM dengan kelebihan dan kekurangan : perhatian terhadap fokus pelanggan, melakukan proses perbaikan terus-menerus, adanya manajemen partisipasi guru, karyawan dan

No.	Judul Penelitian	Permasalahan	Metode	Hasil
			comperative method dengan kasus ganda (cross-site analysis)	siswa, adanya pemberdayaan SDM, adanya komitmen manajer puncak dalam untuk meningkatkan dan membudayakan kualitas hasil lulusan.
2.	<i>Total Quality Managenet (TQM)</i> pada sekolah menengah di Kenya. (Nairobi, David, dan Stephen, 2006)	Menyelidiki tingkat pelaksanaan TQM pada sekolah menengah. Terutama berkaitan masalah peran kepemimpinan dalam pengembangan kemampuan manajemen terhadap staf/guru yang masih kurang.	Metode dengan riset 300 guru pada kediamannya masing-masing ketika musim liburan tentang persepsi guru mengenai pelaksanaan TQM di sekolahnya masing-masing. Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan.	Hasil temuan bahwa para dewan gubernur dan para kepala sekolah menengah tidak menyediakan promosi kepemimpinan padahal dalam TQM hal ini sangat penting untuk kemajuan berkelanjutan sekolah. Hanya beberapa kepala sekolah saja yang mau berbagi dalam menyediakan kepemimpinan kepada guru padahal sebagian besar manajemen memberikan kewenangannya kepada karyawan/staf. Mayoritas sekolah tidaklah merasa terikat dengan perencanaan mutu strategis, meskipun sekolah seharusnya

No.	Judul Penelitian	Permasalahan	Metode	Hasil
				men gemb an gkan kemampuan untuk pengembangan sumber day a.
3.	Improvement of Education service Quality using Total Quality Management in Muhammadiyah 4 Elementary School Surabaya (Alfiah Indasah, 2010).	Generasi penerus bangsa layak mendapatkan fasilitas pendidikan yang berkualitas demi menunjang masa depan mereka. Permasalahan yang ada hanya sedikit jumlah fasilitas pendidikan yang mampu memberikan yang terbaik bagi para siswanya, hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain : (1) kurangnya dana pengembangan sekolah, (2) kurangnya kemampuan dan kesadaran untuk berusaha mandiri dalam memenuhi kebutuhan sekolah dengan berwirausaha tanpa menunggu campur tangan pemerintah, (3) kurangnya perhatian semua pihak terhadap	Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian semua orang tua murid yang datang mengantar jemput putranya di SD Muhammadiyah 4 Surabaya selama empat minggu. Karena penelitian ini bersifat deskriptif, artinya menjelaskan keadaan populasi maka tidak dilakukan penetapan sampel, atau melakukan sensus sejumlah 90 orang. Sampel tersebut merupakan sampel jenuh.	Hasil dari penelitian diperoleh kesimpulan bahwa semua responden memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan dengan memberikan penilaian sangat puas atas pelayanan yang diberikan SD Muhammadiyah 4 baik <i>tangibles</i> , <i>reliability</i> , <i>responsiveness</i> , <i>assurance</i> , dan <i>empathy</i> .

No.	Judul Penelitian	Permasalahan	Metode	Hasil
		<p>pengembangan mutu sekolah, (4) kurangnya kemampuan untuk merekam keinginan siswa, guru, sekolah, wali murid dan masyarakat agar terbentuk sebuah sekolah yang dapat memenuhi harapan.</p>		
4.	<p>Studi hubungan antara Total Quality Management (TQM) dan Moril Guru (TM) pada Sekolah Iran. (Hasan Galavandi, 2011)</p>	<p>Studi ini adalah suatu usaha untuk menyelidiki hubungan antar Variabel Total Quality Management Dan TM di sekolah Naghadah Kota besar, Iran. Riset Hipotesis telah meng-compile enam variabel TQM yang mencakup Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Analisa Informasi, Proses Manajemen Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Dimensi Moril yang mencakup</p>	<p>Metode yang digunakan dalam analisis data adalah deskriptif dan korelasi. Populasi dari studi ini semua guru berjenis kelamin laki-laki dan perempuan di Sekolah Naghadah. Dengan Menggunakan sampel acak stratifikasi, 150 para guru telah dipilih. Pengumpulan data dengan menggunakan dua daftar pertanyaan dengan skala Likert skor nilai 1 sampai 5 (daftar pertanyaan</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antar semua dari variabel TQM dan Dimensi Moril. Juga, ada hubungan bersifat prediksi yang signifikan antar informasi dan analisa, proses manajemen, fokus pada pelanggan dengan dimensi moril.</p>

No.	Judul Penelitian	Permasalahan	Metode	Hasil
		Identifikasi dan Rasionalitas.	<p>mengenai TQM dengan 57 pertanyaan, daftar pertanyaan moril dengan 15 pertanyaan). Koefisien Cronbach digunakan untuk menentukan keandalan daftar pertanyaan. Keandalan daftar pertanyaan adalah 97% & 88%. Semua data dikelompokkan dengan menggunakan statistik deskriptif. Multivariate Test Atau MONOVA, melalui statistik inferensial</p>	

Tabel dibuat dari berbagai sumber yang telah diolah oleh peneliti

Dari penelitian terdahulu mengenai manajemen mutu terpadu yang sudah dipaparkan di atas, dapat dilihat bahwa untuk meneliti mengenai TQM dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan baik kuantitatif maupun kualitatif. Begitupula mengenai teknik analisis data yang dilakukan dengan berbagai macam teknik analisis. Untuk penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang berbeda dengan penelitian tentang TQM sebelumnya. Mulai dari latar belakang masalah,

tempat penelitian, pendekatan penelitian, maupun teknik analisis data yang dilakukan.

Pada penelitian yang sekarang dilakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan didukung metode campuran (*mixed method*) baik dalam pengumpulan data maupun pengolahan data. Sehingga hal ini dapat lebih melengkapi data yang dihasilkan. Karena selain mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner juga dilengkapi dengan studi dokumentasi, observasi, maupun wawancara.

2.2 Pengertian Mutu

Berbicara tentang mutu berarti bicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagi seseorang. Barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah *elegant*, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*), dan idealitas. Hampir setiap orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya. Karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan oleh seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji bahkan memberikan acungan jempol.

Mutu bukanlah konsep yang mudah didefinisikan, apalagi bila untuk mutu jasa yang dapat dipersepsi secara beragam. Menurut Goetsch dan Davis dalam Engkoswara “mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi” (2010, h. 304). Jadi, kalau kita artikan menurut pendapat di atas bahwa mutu tidak bersifat statis tetapi akan selalu berkembang sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Ketika menurut keadaan lingkungan dikatakan sudah memenuhi harapan atau bahkan melebihi maka sudah dapat dikatakan bahwa sesuatu tersebut memiliki mutu.

Sedangkan menurut Juran dalam Engkoswara, mendefinisikan mutu sebagai sebuah kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Lebih lanjut ia mendefinisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil. M-kecil berarti mutu dalam

arti sempit yang diberikan dari setiap bagian organisasi atau setiap aktivitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsi sebagai *total quality management* (2010, h. 304).

Menurut Crosby dalam Hadi, mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau yang distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (2010, h. 85). Sedangkan menurut Deming dalam Hadi, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas. Maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa (2010, h. 85).

Menurut Sallis poin inti dari mutu adalah adanya fokus terhadap kebutuhan pelanggan, itu merupakan salah satu cara yang paling efektif dalam menghadapi kompetisi dan suatu organisasi dapat bertahan di dalamnya (2010, h. 46). Dengan demikian pengertian mutu tidak dapat dilepaskan dari kepuasan pelanggan. Dari definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan.

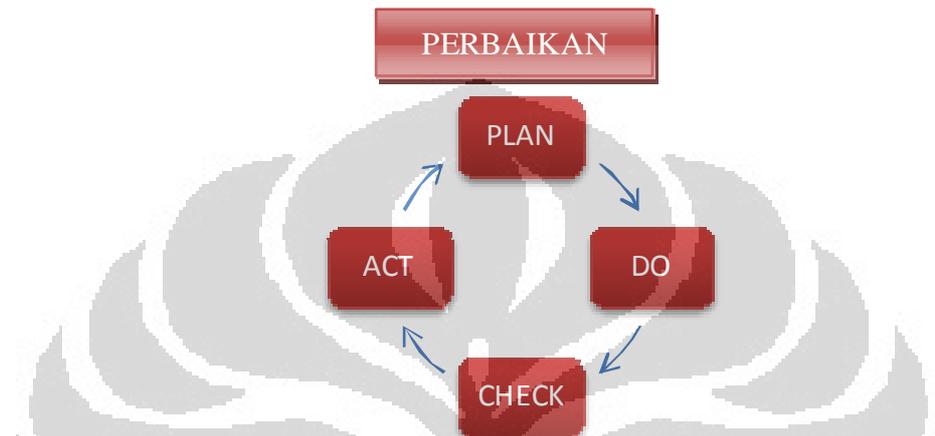
Mutu manajemen pendidikan tergambar dari setiap level proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi pendidikan menjadi satu kesatuan utuh dan dilakukan sebaik mungkin secara terus menerus, dari awal sudah dimulai dengan benar, menghindari kesalahan, cermat, dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada *customer*.

Deming dalam Engkoswara (2010, h. 306) mengatakan bahwa untuk membangun sistem mutu harus selalu dilakukan perbaikan mutu secara terus menerus (*continuous quality improvement*). Mulailah dengan sederet siklus sejak adanya gagasan tentang suatu produk, proses produksi, distribusi kepada pelanggan, dan sampai mendapat umpan balik dari pelanggan yang menjadi inspirasi untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan mutu produk lama.

Universitas Indonesia

Konsep Deming tentang langkah-langkah strategis perbaikan mutu secara terus menerus disebut Deming sebagai *The Deming Cycle or PDCA Cycle* terlihat dalam gambar berikut :

Gambar 2.1
The Deming Cycle or PDCA Cycle



Menurut Nasution dikutip oleh Hanum (2005, h. 24) metode Deming dikenal dengan Siklus Deming (*Deming Cycle*), yang dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam organisasi secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas empat komponen utama secara berurutan. Penjelasan dari setiap siklus PDCA adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)
Merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5W(*what, why, who, when, where*) dan 1H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target harus diperhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable, dan time*).
- b. Melaksanakan Rencana (*do*)
Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan

kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

c. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check*)

Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol.

d. Melakukan tindakan penyesuaian (*action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru, guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karenanya, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan mutu.

Deming's universal 14 points for management are summarized as follow :

(1) create consistency of purpose with a plan. (2) adopt dependence the new philosophy of quality. (3) cease dependence on mass inspection. (4) end the practice of choosing suppliers based on prices. (5) identify problems and work continuously to improve the sistem. (6) adopt modern methods of training on the job. (7) change the focus from production numbers (quantity) to quality. (8) drive out fear. (9) break down barriers between departments. (10) stop requesting improved productivity without providing methods to achieve it. (11) eliminate work standards that prescribe numerical quotas. (12) remove barriers to pride of workmanship. (13) institute vigorous education and retraining. (14) create a structure in top management that will emphasize the preceding 13 points every day (2005, h. 32).

Menurut Deming untuk merealisasikan sistem manajemen yang bermutu perlu dikembangkan prinsip manajemen yang terkenal dengan 14 butir prinsip manajemen Deming yaitu : (1) Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan

produk dan jasa, dengan tujuan menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis serta memberikan lapangan kerja. (2) Adopsi filosofi baru. Bahwa lingkungan selalu berubah dan berimplikasi pada perubahan organisasi dan menjadi tanggung jawab pemimpin untuk menjadi pelopor pembaharuan. (3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal untuk memperoleh mutu. (4) Akhiri kebiasaan bisnis hanya berdasarkan harga, sebaliknya minimumkan biaya total. (5) Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus-menerus hingga dapat mengurangi biaya. (6) Lembagakan lembaga pelatihan yang modern di tempat kerja. (7) Lembagakan kepemimpinan yang mampu menampilkan perilaku yang mendorong staf bekerja secara efektif untuk organisasi. (8) Hilangkan rasa takut dalam bekerja sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif untuk organisasi. (9) Pecahkan hambatan diantara departemen. (10) Hilangkan slogan, desakan-desakan, dan target untuk mencapai “kerusakan nol” dan tingkatkan produktivitas baru yang lebih tinggi. (11) Hilangkan kuota numerik. (12) Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan keterampilan bekerja. (13) Lembagakan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius. (14) Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi.

Kalau kita perhatikan prinsip manajemen yang disampaikan Deming di atas merupakan kunci untuk mencapai mutu dalam pelaksanaan manajemen yang tentunya semua itu sangat memerlukan peran dari seorang manajer atau pimpinan organisasi agar semua itu dapat berjalan dengan baik. Di dalam organisasi pendidikan peran seorang kepala sekolah dalam melaksanakan prinsip di atas menjadi sangat diperlukan.

Menurut Deming dalam Sallis, masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Konsep tujuh penyakit mematikan merupakan konsepnya tentang kendala bagi perbaikan mutu. Dalam dunia pendidikan terdapat lima penyakit yang dianggap sebagai kendala bagi perbaikan mutu, yaitu :

1. Kurang konstannya tujuan, yaitu mencegah bebarapa organisasi untuk mengadopsi mutu sebagai sebuah tujuan manajemen.
2. Pola pikir jangka pendek, perlu adanya perubahan penekanan menuju sebuah visi jangka panjang dan pengembangan kultur perbaikan adalah sesuatu yang sangat dianjurkan.

3. Evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan. Menurut deming hal demikian merupakan solusi jangka pendek yang dapat menyebabkan terjadinya pandangan yang menyesatkan tentang apa yang penting dari sebuah proses.
4. Rotasi kerja yang terlalu tinggi, menurut deming sekolah-sekolah yang mengalami tingkat pergantian guru akan mustahil mempertahankan konsistensi tujuan jangka panjang.
5. Manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak. Menurutnya, jika sekolah-sekolah hanya berorientasi pada daftar hasil ujian, maka mereka juga akan merasakan bahaya yang sama.

Deming menyatakan bahwa organisasi yang mengukur kesuksesan melalui indikator prestasi mungkin telah lupa bahwa ukuran kesuksesan yang sebenarnya adalah kegembiraan dan kepuasan pelanggan (2010, h. 97-100). Manajemen yang berorientasi mutu memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui jaminan mutu agar tidak terjadi keluhan-keluhan dari pelanggan dan begitupun dari pihak manajemen pendidikan tidak melakukan kesalahan-kesalahan (*zero defect*).

Masalah mutu merupakan bahan perhatian yang sangat serius untuk selalu dipahami bagi sebuah organisasi, karena pada dasarnya setiap organisasi menginginkan kinerja organisasinya kearah pencapaian mutu. Seperti dalam organisasi pendidikan masih saja terdapat kendala-kendala dalam upaya pencapaian mutu pendidikan, sehingga yang terjadi adalah masih rendahnya mutu pendidikan. Hal demikian ini terjadi akibat dari sebuah kegagalan mutu.

Menurut Deming dalam Sallis, menyebutkan bahwa sebab-sebab dari kegagalan mutu dalam pendidikan diantaranya:

1. Sebab-sebab umum

Rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh beberapa faktor yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Dan kesalahan yang sering kali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab

rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut sebagai subyek aksi manajerial.

2. Sebab-sebab khusus

Kegagalan mutu sering diakibatkan oleh prosedur atau aturan yang tidak diikuti atau ditaat, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah-pahaman. Kegagalan tersebut bisa juga diakibatkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki skill, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan. Banyak masalah khusus dalam pendidikan muncul dari sejumlah kecil individu yang kurang memiliki motivasi atau keterampilan untuk menjadi seorang guru yang efektif (2010, h. 103-106).

Jika kita melihat dari apa yang sudah dijelaskan di atas mengenai sebab-sebab kegagalan mutu, maka dapat penulis simpulkan bahwa dari penyebab yang ada semuanya berasal dari dalam organisasi baik itu menyangkut peran manajer maupun anggota. Tetapi pada umumnya dalam dunia pendidikan sering kali faktor kegagalan selalu dikaitkan dengan kegagalan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Padahal menurut Sallis (2010), kegagalan mutu dalam dunia pendidikan bukan semata-mata hanya tanggungjawab guru, tetapi dalam TQM disebutkan bahwa pengembangan mutu yang berhasil membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. Komitmen bukan sekedar mendorong usaha orang lain. Tetapi komitmen adalah kesadaran manajemen bahwa mereka adalah pihak yang bertanggungjawab untuk menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.

Dari apa yang sudah dipaparkan di atas menurut Sallis dapat penulis simpulkan bahwa untuk mencapai suatu mutu pendidikan di sekolah dibutuhkan adanya suatu komitmen dari seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara bertanggungjawab. Masing-masing elemen yang terkait harus memiliki kesadaran untuk memimpin dirinya masing-masing dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Menurut Tirtaraharja dikatakan bahwa pokok permasalahan mutu pendidikan lebih terletak pada masalah pemrosesan pendidikan. Selanjutnya kelancaran pemrosesan pendidikan ditunjang oleh komponen pendidikan yang terdiri dari peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana pembelajaran, bahkan juga masyarakat sekitar. Seberapa besar dukungan tersebut diberikan oleh komponen pendidikan, sangat tergantung pada kualitas komponen dan kerjasamanya serta mobilitas komponen yang mengarah kepada pencapaian tujuan (2008, h. 232). Dari pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa untuk mencapai suatu pendidikan yang bermutu harus melalui proses yang bermutu dengan melibatkan komponen yang ada di dalamnya.

Menurut Hasan dalam Umiarso dan Gojali menyebutkan bahwa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal : tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrument input (alat berinteraksi dengan raw input, yakni siswa), serta raw input dan lingkungan (2011, h. 132). Lebih lanjut Umiarso & Gojali menjelaskan bahwa dalam konteks pendidikan yang dimaksud pengertian mutu yang berpedoman pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (misal: setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun, dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misal: Ulangan Umum, UN, dan lain-lain) atau prestasi di bidang lain (misal: dalam cabang olahraga atau seni). Bahkan, prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan sebagainya.

Dalam proses pendidikan yang bermutu, tercakup berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotor), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), administrasi, sarana dan prasarana, sumber daya lainnya, serta penciptaan suasana yang kondusif.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa), seperti guru harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan

Universitas Indonesia

metode mengajar yang tepat, kreatif dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik, serta mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa – bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian, sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai dan bervariasi sesuai kebutuhan, serta alat peraga dan media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana (budgeting) dikontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar harus sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistis, dan sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Metode mengajar harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode.

Begitupula dengan raw input dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri serta dukungan orang tua, dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan. Dengan selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah, orang tua akan menjadi faktor penentu pula dalam keberhasilan pendidikan (2010, h. 132-134).

Dari indikator untuk mengukur mutu pendidikan yang sudah dijelaskan di atas dapat penulis simpulkan bahwa untuk mengukur keberhasilan institusi pendidikan dalam mencapai mutu tidak dapat dilihat hanya melalui satu aspek saja seperti hasil langsung pendidikan, tetapi seluruh komponen dari proses pendidikan juga harus diperhatikan seperti: proses pendidikan, instrument input (alat berinteraksi dengan raw input, yakni siswa), serta raw input dan lingkungan.

Masalah peningkatan mutu atau kualitas pendidikan bukanlah hal yang mudah sebagaimana yang diungkapkan oleh Spanbauer dalam Suharsaputra *“Quality Improvement in education should not be viewed as a “quick fix process”. It is a long term effort which require organizational change and restructuring”* (2010, hal. 231). Lebih lanjut Suharsaputra menjelaskan bahwa banyak aspek yang berkaitan dengan mutu atau kualitas pendidikan, dan suatu pandangan komprehensif mengenai kualitas pendidikan merupakan hal yang penting dalam memetakan kondisi pendidikan secara utuh, meskipun dalam tataran praktis, titik tekan dalam melihat kualitas bisa berbeda-beda sesuai dengan maksud dan tujuan suatu kajian atau tinjauan. Kualitas pendidikan bukan

sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan; jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif, dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan mempunyai kontinum dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variabel. Dalam konteks pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar, dan sebagainya (2010, h. 231).

Sedangkan menurut Sallis, sesungguhnya ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut (2010, h. 30).

2.2.1 Konsep Produk Dari Pendidikan

Terdapat hal yang paling mendasar ketika membicarakan tentang mutu terutama ketika berbicara tentang mutu pendidikan. Hal yang paling mendasar pertama adalah produk dari pendidikan dan kedua adalah pelanggan pendidikan. Pelajar atau peserta didik seringkali dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam pendidikan kita sering mengatakan seolah-olah pelajar adalah hasil dari pendidikan. Pendidikan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi. Untuk menerapkan definisi tersebut sangat sulit diterapkan dalam dunia pendidikan yang bersifat praktis. Model pendidikan seolah-olah jalur produksi menuntut adanya suatu proses seleksi awal bagi pelajar yang hendak diproses. Beberapa sektor pendidikan menerapkannya, tetapi banyak juga yang menerapkan prinsip komprehensif yang terbuka untuk semua kalangan. Sallis mengatakan bahwa menghasilkan pelajar dengan standar jaminan tertentu adalah hal yang mustahil (Sallis, 2010, h. 61). Hal tersebut ditegaskan lebih lanjut oleh Gray dalam Sallis yang mengungkapkan bahwa: 'Manusia tidak sama, dan mereka berada dalam

Universitas Indonesia

situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi, dan opini yang tidak bisa disamaratakan. Menilai mutu pendidikan sangat berbeda dari memeriksa hasil produksi pabrik atau menilai sebuah jasa' (2010, h. 62). Menurut Sallis pendidikan dapat dilihat sebagai sebuah jasa atau layanan dan bukan sebuah bentuk produksi (2010, hal. 62).

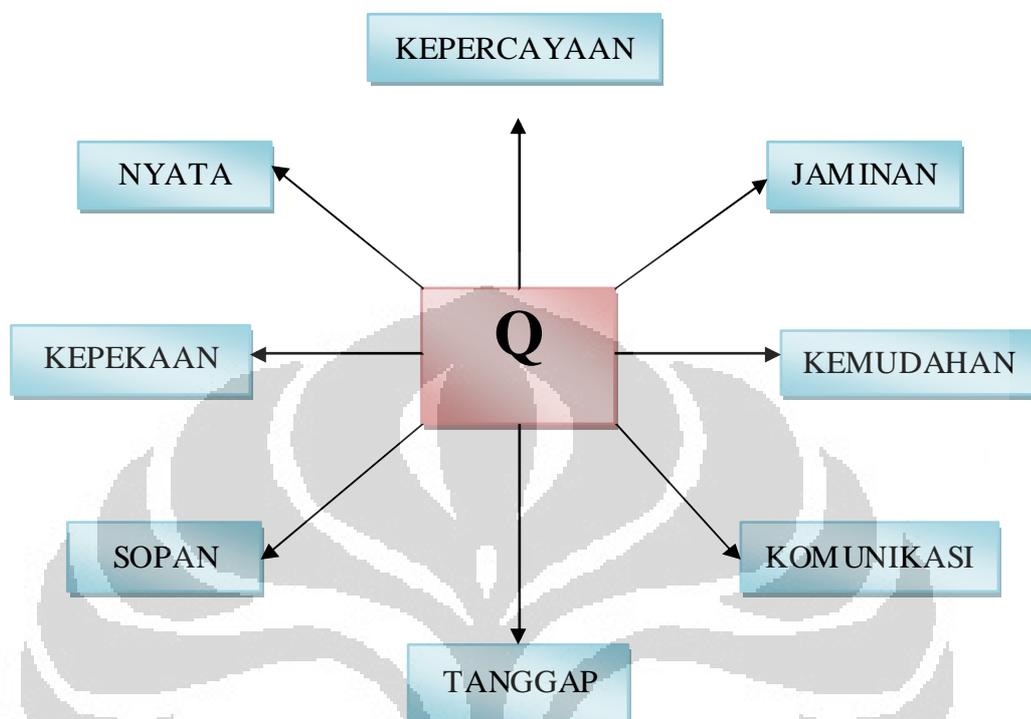
Dari definisi dan konsep tentang produk dalam pendidikan yang sudah dapat dijelaskan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa definisi produk dalam pendidikan tidak bisa disamakan dengan definisi produk dalam perusahaan. Jika dalam pendidikan pelajar dianggap sebagai sebuah produk maka itu akan menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan dari setiap individu pelajar.

2.2.2 Konsep Mutu Jasa

Menurut Engkoswara mutu pendidikan bersifat relatif karena tidak semua orang mempunyai ukuran yang sama persis. Namun demikian apabila mengacu pada pengertian mutu secara umum dapat dinyatakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang seluruh komponennya memiliki persyaratan dan ketentuan yang diinginkan pelanggan dan menimbulkan kepuasan. Mutu pendidikan adalah baik, jika pendidikan tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya (2010, hal. 305). Jadi, dari pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa untuk mencapai suatu mutu jasa atau pelayanan yang baik maka yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi yaitu dalam memberikan pelayanan jasa harus senantiasa selalu fokus pada kebutuhan pelanggan.

Bergman dan Klefsjo dalam Suhardan menjelaskan bahwa dimensi mutu atau kualitas pada jasa atau layanan terdiri dari ; kepercayaan (*reliability*), kepastian (*assurance*), kemudahan (*access*), komunikasi (*communication*), kepekaan (*responsiveness*), kesopanan (*courtesy*), memiliki sikap, perasaan dan pikiran yang sama dengan orang lain (*emphaty*), nyata (*tangible*) (2010, h. 99).

Gambar 2.2
Dimensi Kualitas Jasa



Sedangkan menurut Fitzsimmons dalam Sedarmayanti, dimensi kualitas jasa atau pelayanan terdiri dari :

1. *Reliability* (handal), kemampuan untuk member secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan.
2. *Responsiveness* (pertanggungjawaban), kesadaran atau keinginan membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.
3. *Assurance* (jaminan), pengetahuan/wawasan, kesopan santunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan, respek terhadap konsumen.
4. *Emphaty* (empati), kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, member perlindungan, berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.
5. *Tangibles* (terjamah), penampilan pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti: peralatan/perlengkapan yang menunjang pelayanan (2009, hal. 253).

Menurut Zethaml dalam sedarmayanti, dimensi tolak ukur kualitas/mutu pelayanan terdiri dari :

1. *Tangibles* (terjamah), fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.

Universitas Indonesia

2. *Reliability* (handal), kemampuan unit pelayanan menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. *Responsiveness* (pertanggungjawaban), kemauan membantu konsumen, bertanggungjawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan.
4. *Competence* (kompeten), tuntutan dimilikinya pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.
5. *Courtesy* (sopan), sikap/perilaku ramah, bersahabat, tanggap keinginan konsumen, mau melakukan kontak/hubungan pribadi.
6. *Credibility* (jujur), sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security* (aman), jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Access* (kemudahan), untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. *Communications* (komunikasi), kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer* (mengerti akan pelanggan), melakukan usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan (2010, h. 254).

Jasa berbeda dengan barang. Barang merupakan benda yang berwujud yang dihasilkan oleh industri atau perusahaan. barang bisa disimpan dan ditimbun di dalam gudang tempat penyimpanan, bersifat tahan lama, dan dapat diperbaiki kalau sudah rusak, atau dibuang jika sudah usang. Barang memerlukan tempat dan ruang untuk penyimpanan, diproduksi berdasarkan standar yang telah ditetapkan spesifikasinya. Sedangkan jasa merupakan produk yang tidak bisa diraba seperti barang (*intangible*), jasa merupakan sebuah aktivitas pekerjaan yang bersifat pelayanan, dikerjakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan orang yang memerlukannya. Jasa sukar didefinisikan, karena bersifat subyektif dan emosional, menyentuh dimensi afeksi seseorang yang membutuhkannya. Tak ada ruang untuk menyimpan jasa, kecuali pada rasa afeksi seseorang yang merasakannya secara emosional. Jasa tak dapat diproduksi secara masal oleh karena itu tak ada organisasi yang dapat menyimpan jasa sebagai stok persediaan seperti pada barang. Jasa diciptakan oleh manusia terlatih atau professional, tidak

ada alat otomatis yang dapat dengan sendirinya menciptakan jasa, seperti alat otomatis menyediakan barang. Jasa lebih bersifat kemudahan dalam bentuk aktivitas atau kegiatan yang memberi kemudahan dan manfaat oleh mereka yang langsung memerlukannya (Suhardan, 2010, h. 100).

Dalam sistem manajemen pendidikan yang mengedepankan mutu terpadu maka sudah seharusnya menjaga mutu jasa atau pelayanan dalam setiap aktivitasnya. Pelayanan kepada pelanggan menjadi hal yang sangat penting dan harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu. Gronroos dalam Engkoswara (2010, h. 305) menunjukkan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related kriteria*. Jabaran ketiga kriteria tersebut meliputi enam unsure karakteristik jasa yang bermutu, yaitu : (a) *Professionalism and skill*; menjadi kriteria utama suatu jasa bermutu. Para pelanggan percaya bahwa SDM penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan produk yang bermutu. (b) *Attitude and Behavior*; sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat *emphatic* dan siap membantu pelanggan. (c) *Accessibility and flexibility*; proses dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan akses. (d) *Reliability and Trustworthiness*; reputasi baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan membuat para pelanggan percaya dan yakin dengan apa yang diberikan penyedia jasa adalah suatu pelayanan yang bermutu. (e) *Recovery*; saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak terlalu cemas dan khawatir karena mereka percaya penyedia jasa dapat membantu memecahkan masalahnya. (f) *Reputation and Credibility*; image yang dibuat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.

Dari berbagai definisi tentang mutu jasa/pelayanan yang sudah dipaparkan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu jasa/layanan harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai syarat dalam standar melakukan pelayanan. Hal tersebut harus dilakukan oleh sebuah organisasi yang memiliki peran dalam memberikan jasa/pelayanan seperti sekolah. Dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan maka akan diperoleh suatu produk jasa/pelayanan yang mengedepankan mutu. Kualitas mencerminkan kesesuaian dengan tujuan atau

Universitas Indonesia

manfaatnya sehingga memenuhi harapan pengguna barang atau jasa tersebut. Sekolah yang bermutu berarti sekolah yang mampu memenuhi kesesuaian tujuan sekolah sehingga memenuhi harapan pengguna jasa sekolah itu.

2.3 Manajemen Mutu Terpadu/TQM

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang (Sallis, 2010, h.73). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (TQM) bukan sekedar prosedur atau tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu masalah, tetapi sebuah filsafat dan metodologi untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan agar selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Lebih lanjut Sallis mengatakan prinsip dasar dalam TQM adalah bahwa pelanggan dan kepentingannya harus diutamakan, suatu ide yang mudah dipahami, namun orang yang mengimplementasikannya membutuhkan tingkat komitmen yang tinggi (2010, h. 23).

Manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah kemampuan menggunakan input secara efisien, efektif, dan produktif untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan (Darsono & Siswandoko, 2011, h.173). Sedangkan menurut Robbins dalam Darsono & Siswandoko menjelaskan dengan TQM maka seluruh komponen sumberdaya manusia yang terlibat di dalam organisasi akan terpuaskan dan setiap individu di dalam organisasi tertanam kesadaran untuk melakukan perbaikan terus menerus, yang digambarkan di dalam sebuah siklus yang tidak terputus yang disebut PDCA atau Plan-Do-Check-Act (2011, h. 173). Dari penjelasan yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep TQM lebih menekankan pada suatu proses untuk terus melakukan perbaikan di dalam organisasi yang meliputi seluruh komponen yang terlibat dengan tujuan untuk mewujudkan sebuah organisasi yang berdaya saing.

Bounds dalam Umiarso & Gojali, mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu atau dikenal dengan TQM (Total Quality Management) adalah suatu

Universitas Indonesia

sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menerus (2011, h. 134). Sedangkan menurut Nasution, *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan (2004, h. 18). Menurut Nawawi, TQM adalah manajemen fungsional dengan pendekatan secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*) (2011, h. 135). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan yang mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki serta penahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen agar terwujud kerja sebagai kegiatan produksi yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), dan pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Nawawi dalam Umiarso & Gojali mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut : (1) fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, (3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (4) memiliki komitmen jangka panjang, (5) membutuhkan kerjasama tim, (6) memperbaiki proses secara kesinambungan, (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, (8) memberikan kebebasan yang terkendali, (9) memiliki kesatuan yang terkendali, dan (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (2011, h. 136). Sedangkan menurut Rivai & Murni Karakteristik khusus TQM antara lain adalah : (a) partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan; (b) berorientasi pada mutu berdasarkan kepuasan pelanggan; (c) dinamika manajemen, top down dan bottom up; (d) menanamkan budaya “*team work*” dengan baik; (e) menanamkan budaya *problem solving* melalui konsep ‘PDCA

(*Plan-Do-Check-Action*) approach dengan baik; (f) perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM (2010, h. 479).

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha / manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa *Total Quality Management* (TQM) memfokuskan pada suatu proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu. Partisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan. Pengertian TQM yang dikemukakan oleh para ahli pada dasarnya sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Sallis (2010), menyatakan bahwa untuk menilai mutu dari sebuah organisasi atau sekolah dapat menggunakan acuan sepuluh nilai. Kesepuluh nilai ini terdiri atas akses, pelayanan pelanggan terutama peserta didik, kepemimpinan, lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana, pembelajaran dan mengajar efektif, peserta didik, staff tata usaha, hubungan masyarakat, organisasi dan standar. Apabila indikator di atas telah dilaksanakan secara baik dan berkelanjutan oleh sekolah maka sekolah akan dikatakan mampu menerapkan TQM secara baik dan benar.

TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal”. TQM tidak menyediakan kesempatan

Universitas Indonesia

untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya. Kata “total” (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata “manajemen” dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing (Sallis, 2010, h. 74).

Sallis, menjelaskan bahwa TQM adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan (2010, h. 23). Prinsip dasar dalam TQM adalah bahwa pelanggan dan kepentingannya harus diutamakan” Beranjak dari penjelasan tersebut, Sallis selanjutnya menyatakan bahwa dalam operasi TQM dalam dunia pendidikan terdapat lima hal pokok yang perlu diperhatikan :

1. Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.
2. Menentukan standar mutu (*quality assurance*). Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar seperti standar mutu proses pembelajaran (menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif, pembelajaran koperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas) dan standar mutu evaluasi (penguasaan materi, penguasaan metodologis, dan penguasaan ketrampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari.
3. Perubahan kultur (*change of culture*). Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai

orientasi semua komponen organisasional. Perubahan kultur kearah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara; perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.

4. Perubahan organisasi (*upside-down organization*). Perubahan yang dimaksud adalah pada sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.
5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Pelanggan diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian, dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan. Semua masukan itu selanjutnya akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran (2010, h. 7-12).

Menurut Gasperz dalam Mufidah, TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performasi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sedangkan menurut Syafaruddin dalam Mufidah, mengacu pada pengertian tentang manajemen mutu terpadu dapat diketahui bahwa dalam manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), dan kedua berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti “*brainstorming*” dan “*force field analysis*” (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan (2009, h. 3).

Menurut Sallis (2010, h. 70), yang termasuk pelanggan pendidikan adalah :

Tabel 2.1

Pelanggan Dalam Pendidikan	
○ Pendidikan (nilai tambah yang diberikan pada pelajar)	○ Jasa
○ Pelajar	○ Pelanggan atau klien eksternal utama
○ Orang tua/kepala daerah/sponsor	○ Pelanggan eksternal kedua
○ Pemerintah/masyarakat/bursa kerja	○ Pelanggan eksternal ketiga
○ Guru/staf	○ Pelanggan internal

Dalam Manajemen Mutu Terpadu, sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yakni pelayanan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah pelanggan internal (guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi), pelanggan eksternal yang terdiri atas pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah, dan masyarakat), dan pelanggan tersier (pemakai atau penerima lulusan, baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha) (Umiarso & Gojali, 2011, h. 136). Dalam konteks TQM institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Yaitu institusi yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan (*customer*). Maka, untuk memenuhi itu dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memberdayakan institusi pendidikan agar lebih bermutu. Jadi, dapat disimpulkan bahwa suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

Berarti manajemen mutu dalam pendidikan dapat saja dinyatakan manajemen yang mengutamakan pelajar atau program perbaikan sekolah, yang mungkin dilakukan secara kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Para pelajar dan orang tua menjadi tertarik terhadap perubahan yang ditimbulkan manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu.

Universitas Indonesia

Kanji, mengembangkan sistem manajemen mutu dengan model implementasi dari berbagai aspek kunci diantaranya adalah :

- a. Visi, suatu fokus yang memusatkan pada proses perencanaan manajemen, memimpin, pengaturan dan pengendalian yang dapat dikoordinir. Bertujuan melayani pada aktivitas sehari-hari baik pada tingkatan organisasi maupun pada semua fungsi organisasi.
- b. Misi, menghadirkan satu rangkaian pernyataan untuk menegaskan visi agar dapat mencapai sasaran hasil.
- c. Strategi, melengkapi dan menegaskan pernyataan misi untuk menyediakan seperangkat sasaran hasil yang telah disepakati dalam organisasi untuk mencapainya.
- d. Nilai, bertindak sebagai suatu sumber kesatuan antar anggota organisasi dan juga melayani untuk memastikan kesamaan dan kesepahaman tindakan organisasi, harapan dan permintaan pelanggan eksternal.
- e. Kunci penting, merupakan isu yang harus ditunjukkan dalam pengejaran mutu untuk memenuhi tuntutan pelanggan agar dapat memenuhi harapan dan kebutuhan mereka (2007, h. 56).

Ada beberapa alasan mengapa sekolah perlu meningkatkan mutu, menurut Morgan dalam Suhardan, sedikitnya terdapat tujuh masalah kompetisi yang menggerakkan sekolah kearah peningkatan mutu, yaitu : (1) perubahan perilaku konsumen selaku pembayar pajak, (2) perubahan perilaku orang tua dan peserta didik, (3) perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berdampak terhadap praktek kehidupan sehari-hari, (4) provider baru yang memasuki dunia pendidikan, (5) perubahan strategi persaingan antar sekolah, (6) perubahan kebijakan yang berdampak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan, (7) pemahaman terhadap peta demografi sekolah yang berdampak kepada sekolah yang diminati (2010, h. 93).

Gambar 2.3
Kompetisi antar sekolah



Sumber: Adaptasi dari Murgatroyd dan Collin Morgan (1994:6)

Sedangkan karakteristik sekolah bermutu terpadu menurut Arcaro (2006, h. 38) antara lain: (1) fokus pada kostumer, (2) Keterlibatan total, (3) Pengukuran, (4) Komitmen dan perbaikan berkelanjutan. Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Sedangkan kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan.

Keterlibatan total, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu. Pengukuran. Ini merupakan bidang yang seringkali gagal di banyak sekolah. Banyak hal yang baik terjadi dalam pendidikan sekarang ini, namun para professional pendidikan yang terlibat dalam prosesnya menjadi begitu terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa mereka ukur efektivitas upaya yang dilakukannya. Dengan kata lain, anda tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dapat anda ukur. Sekolah tidak

dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Para siswa menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuan di kelas. Komunitas menggunakan anggaran sekolah untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

Komitmen pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem dan proses untuk meningkatkan mutu. Perbaikan berkelanjutan secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan, misalnya mengisi kegiatan dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekalipun ada masalah tidak menganggapnya sebagai masalah.

Menurut Kanji, Total Quality Manajemen ditandai oleh lima prinsip: (1) komitmen manajemen (kepemimpinan); (2) fokus pada pelanggan dan karyawan; (3) fokus pada fakta; (4) perbaikan berkelanjutan (KAIZEN); (5) keikutsertaan semua orang. Kelima prinsip ini dilandasi tiga keyakinan (*beliefs*) yaitu kepercayaan (*trust*), kerjasama (*cooperation*), dan kepemimpinan (*leadership*) (2007, h. 30).

Sedangkan menurut Rivai & Murni, beberapa prinsip dalam penerapan sistem TQM adalah sebagai berikut :

1. merupakan komitmen pimpinan puncak (*Top Management*).
2. pengertian dari “total” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan.
3. apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan (*continuous improvement*) yang berkelanjutan, misalnya meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelesaikan data/statistik pada sore hari (*statistical activities and monitoring*),

Universitas Indonesia

pemecahan masalah yang diperoleh (*solving problem*), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (*training and education*).

4. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau “*tools*” dalam operasional sistem TQM.

Memerhatikan keempat prinsip dasar sistem TQM tersebut dapatlah disimpulkan bahwa sistem TQM sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di lingkungan sekolah, selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan (*managerial*) pada kondisi saat ini (2010, h. 481).

Berdasarkan definisi yang sudah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah manajemen yang dalam prosesnya melakukan secara benar sejak awal dengan adanya suatu komitmen manajemen, adanya fokus pada pelanggan dan karyawan, selalu bertindak sesuai dengan fakta yang ada, keikutsertaan semua orang dan melakukan perbaikan secara terus-menerus mulai dari penentuan visi, misi, tujuan operasionalisasi, monitoring dan evaluasi yang diarahkan bagi kebermutuan substansi pendidikan mulai dari input, proses, output, dan bahkan outcome.

Menurut Sallis dalam Usman (2010, h. 592), bahwa untuk mengasesmen penerapan manajemen mutu terpadu pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan digunakan 10 indikator dengan bobot sebagai berikut: 1) akses bobot (5%), 2) pelayanan pelanggan terutama peserta didik (5%), 3) kepemimpinan (15%), 4) lingkungan fisik sumberdaya sarana prasarana (5%), 5) pembelajaran dan mengajar efektif (20%), 6) peserta didik (15%), 7) staf tata usaha (15%), 8) hubungan masyarakat (5%), 9) organisasi (5%), dan 10) standar (10%).

2.3.1 Organisasi Mutu

Menurut Sallis (2010, h. 164-166), organisasi dalam perspektif TQM, merupakan sistem yang dirancang untuk melayani pelanggan. Dan untuk melayani pelanggan, seluruh bagian dan sistem institusi harus cocok dan serasi. Keberhasilan suatu unit organisasi berdampak pada prestasi organisasi secara

Universitas Indonesia

keseluruhan. Perbedaan antara struktur yang matang di bawah kendali TQM dan bentuk organisasi yang biasa-biasa saja adalah bahwa organisasi tradisional memiliki struktur menurut fungsinya, sedangkan institusi TQM terorganisir dalam prosesnya.

Bentuk organisasi yang baik dan tepat bagi TQM adalah bentuk yang sederhana, ramping, dan dibangun di dalam tim kerja yang kuat. Beberapa penulis seperti Peters mengingatkan bahwa struktur matrik dengan kompleksitas hubungannya dapat menghalangi proses mutu. Hirarki yang tinggi dalam sekolah dengan lapisan manajemen yang berlebihan dapat menimbulkan kesulitan dalam ruang kelas, sehingga staf tidak dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Dalam konsepnya, TQM menekankan kerja tim. Pengembangan dan penguatan tim kerja merupakan keistimewaan TQM yang dapat meringankan fungsi perencanaan dan pengawasan para manajer menengah. Dalam jabatannya, manajemen menengah menjadi pemimpin dan pengendali mutu, dan berperan untuk mendorong tim dan membantu perkembangan mereka. Peran baru manajer menengah ini penting sebab kerja tim dapat menurun drastis jika peran ini tidak berfungsi. Sementara itu tim yang memiliki otonomi yang terlalu luas dapat mengakibatkan gerak mereka jadi tidak terkoordinir dan tidak efektif. Sehingga, kerja tim harus diatur dengan sistem manajemen sederhana yang efektif. Tim kerja harus memahami visi dan kebijakan lembaga. Ini adalah salah satu alasan kenapa visi dan kepemimpinan sangat ditekankan dalam TQM.

Gagasan utama TQM menegaskan bahwa seluruh proses harus dibawah satu rantai komando yang sederhana. Di bawah TQM, struktur mengikuti proses, dan berikut adalah beberapa hal penting yang diperlukan oleh organisasi mutu :

a. Optimisasi unit

Setiap unit, program dan departemen harus berjalan secara efisien dan efektif. Masing-masing bidang harus memiliki kejelasan standar mutu, sebaiknya tertulis, dalam menjalankan programnya.

b. Penjajaran vertikal

Setiap anggota staf harus memahami strategi institusi, demikian pula dengan arah dan misi institusi tersebut, meskipun mereka tidak perlu tahu secara detail setiap tujuan.

c. Penjajaran horizontal

Kompetisi antar unit, program atau departemen harus dihilangkan dan sebaliknya, harus ada pemahaman terhadap tujuan dan kebutuhan dari bagian-bagian lain organisasi. Mekanisme harus menjadi bagian penting dalam mengatasi masalah secara efektif.

d. Satu komando pada setiap proses

Proses kunci, baik itu kurikulum, pastoral, maupun administrative, harus dirancang dan diorganisir, sehingga setiap proses berada di bawah satu komando. Proses perancangan sebaiknya dilakukan dari suatu analisis yang diawali dengan pertanyaan siapa pelanggannya dan selanjutnya menganalisa kebutuhan serta standar-standar yang mereka inginkan.

Lebih lanjut Sallis mengatakan bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki struktur non birokratis yang didasarkan pada tim yang aktif dan antusias (2010, h. 41).

2.3.2 Kepemimpinan Pendidikan Mutu

Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (2010, h. 6). James dan Barry dalam Pasolong mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa (2010, h. 111). Sedangkan Getol menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang-orang yang memiliki kebutuhan yang sama dan mengarahkan mereka agar mereka bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahannya (2010, h. 2).

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Sallis kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik (2010, h. 169). Peter dan Austin dalam Sallis menganjurkan

Universitas Indonesia

terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Menurutnya bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini :

- a. Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA (*management by walking about*) manajemen dengan melaksanakan adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. 'Untuk para pelajar'. Instilah ini sama dengan 'dekat dengan pelanggan' dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki focus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa 'kekeluargaan'. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan diantara para pelajar, orangtua, guru dan staf institusi.
- f. 'Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme'. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Signifikansi kepemimpinan untuk melakukan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan pada semua level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (*top-down*). 80% inisiatif mutu gagal dalam masa dua tahun awal. Alasan utama kegagalan tersebut adalah bahwa manajer senior kurang mendukung proses dan kurang memiliki komitmen untuk inisiatif tersebut. Masalah peningkatan mutu ini merupakan hal yang sangat amat berat dilakukan oleh manajer senior, karena mereka beranggapan bahwa pelimpahan tanggungjawab pada para bawahan akan ikut mempengaruhi wibawa mereka. Itulah sebab mengapa kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan diperlukan dalam kesuksesan peningkatan mutu (2010, h. 169-172).

Menurut Sallis, fungsi utama pemimpin adalah sebagai berikut : (1) Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi, (2) Memiliki komitmen yang jelas

Universitas Indonesia

terhadap proses peningkatan mutu, (3) Mengkomunikasikan pesan mutu, (4) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi, (5) Mengarahkan perkembangan karyawan, (6) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf, (7) Memimpin inovasi dalam institusi, (8) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat, (9) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural, (10) Membangun tim yang efektif, (11) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar. Spanbauer dalam Sallis, menyampaikan pengarahannya bagi para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru. Menurutnya bahwa pemimpin institusi pendidikan harus mamandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerjasama dalam satu kelompok tim (2010, h. 173-175).

2.3.3 Kerja Tim Bagi Mutu

Menurut Oakland dalam Sallis, mengatakan bahwa kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemadirian (2010, h. 179). Sallis menjelaskan bahwa sebuah organisasi yang terlibat dalam TQM akan memperoleh manfaat dengan memiliki tim-tim yang efektif di semua tingkatan. Dalam beberapa sektor pendidikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar dari penyampaian kurikulum dan dengan

Universitas Indonesia

demikian pendidikan memiliki sebuah awal yang baik mengingat kerja tim adalah sebuah fakta yang sudah terbukti berhasil. Langkah awal tersebut memungkinkan institusi pendidikan memiliki pondasi kuat untuk membangun TQM.

Dalam penegakan TQM, tim tidak hanya berfungsi menjalankan sebuah tugas tertentu. Dengan melibatkan jumlah maksimum orang dalam proses mutu terpadu, sebuah tim memiliki nilai tambahan. Tim harus menjadi motor peningkatan mutu. Perlu diingat bahwa TQM adalah sebuah kumpulan tim yang saling melengkapi. Sebuah sinergi tim kerja yang harmonis dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu. Peningkatan mutu adalah sebuah kerja keras, dan mendapatkan dukungan semua pihak adalah pendekatan terbaik dalam menangani tersebut. Sebagai contoh. Sebagian besar kerja-kerja peningkatan mutu dalam pendidikan terpusat pada pengembangan tim penyusun mata pelajaran. Miler, Dower, dan Inniss dalam Sallis mengatakan bahwa tim penyusun mata pelajaran menjadi dasar bangunan yang penting untuk menyampaikan mutu dalam pendidikan. Tim tersebut dibentuk agar memiliki sejumlah fungsi penting yang mencakup :

- a. Bertanggungjawab pada mutu pembelajaran,
- b. Bertanggungjawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta uang yang dimanfaatkan,
- c. Menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi dan meningkatkan mutu,
- d. Bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu (2010, h. 179-182).

2.3.4 Sistem Mutu

Sebuah institusi dapat memutuskan untuk mengawali inisiatif TQM-nya dengan menentukan sistem mutunya sendiri. Dengan demikian sistem pengawasan dan prosedur dapat ditentukan melalui ukuran dan standar yang ditentukan sendiri. Menurut Sallis (2010) sebuah sistem mutu pendidikan harus mencakup elemen-elemen berikut ini :

Pengembangan institusi atau perencanaan strategis

Ini memberikan visi jangka panjang institusi dan mengkonteksikannya dengan program yang akan dijalankan. Ia menentukan pasar dan kultur yang diinginkan. Ia penting dalam memberikan sebuah layanan mutu, karena hanya dengan perencanaan yang bisa memberikan perspektif jangka panjang yang penting dalam sebuah penyampaian layanan mutu terpadu.

Kebijakan Mutu

Hal ini akan mengatur standar-standar dari masing-masing program pokok dan dapat mencakup statemen yang mengatasnamakan pelajar. Kebijakan ini adalah sebuah statemen publik tentang komitmen institusi terhadap pelanggannya, baik internal maupun eksternal.

Tanggung Jawab Manajemen

Hal ini mengatur peranan badan yang memerintah dan tim manajemen senior sekaligus tanggungjawabnya. Hal ini bisa menentukan anggota tim senior mana yang sudah menggunakan portofolio.

Organisasi Mutu

Ini menguraikan wilayah tanggungjawab kelompok pengarah mutu serta representasi dan akuntabilitasnya. Badan ini dibutuhkan untuk mengarahkan inisiatif mutu, mengatur transformasi kultur, mengatur dan mendorong inisiatif-inisiatif dalam departemen dan untuk mengawasi kemajuan inisiatif-inisiatif.

Fungsi tim pelaksana program maupun tim pemecah masalah adalah sebagai tulang punggung inisiatif mutu. Dukungan, kepemimpinan, sumberdaya-sumberdaya, serta pelatihan untuk tim perlu dikatalogkan.

Pemasaran dan Publisitas

Sebuah institusi harus memberikan informasi yang jelas tentang apa yang ditawarkan dalam program pembelajarannya kepada para calon pelanggannya. Informasi ini harus secara jelas didokumentasikan dan dipersiapkan. Materi-

materi pemasaran seperti iklan, leaflet, brosur, dan lain-lain, harus jelas dan akurat dan diperbaharui secara teratur.

Penyelidikan dan Pengakuan

Ini adalah tahap kunci dalam karir pelajar. Pengarahan yang benar pada tahap ini adalah vital, seperti penyambutan dan perhatian yang diberikan pada para pendaftar. Prosedur untuk masuk institusi harus didokumentasikan dengan baik dan direview secara teratur. Sistem-sistem yang perlu didokumentasikan terdiri dari: aplikasi awal, wawancara dan seleksi, pedoman, pendaftaran, akreditasi pembelajaran, dan hasil dari rencana-rencana aksi individual.

Induksi

Program induksi pelajar yang terstruktur dengan baik dan dengan tujuan yang dikomunikasikan secara jelas adalah penting. Hal tersebut bertujuan untuk mengenalkan pelajar tentang institusi, etos dan bentuk serta metode pembelajarannya. Induksi tersebut perlu dijadikan sebagai subyek evaluasi untuk meyakinkan bahwa kebutuhan pelajar telah dipenuhi.

Penyediaan Kurikulum

Ini adalah sebuah tahap dimana sistem sangat vital. Metode pembelajaran perlu ditentukan dan diterapkan ke dalam masing-masing aspek program. Tipe informasi yang perlu ada antara lain mencakup : silabus, skema kerja, catatan kerja, catatan penilaian, rencana aksi dan catatan prestasi. Dokumen kegagalan yang perlu diperbaiki harus didokumentasikan.

Demikian pula dengan sistem yang telah dikembangkan untuk membantu mengatasi kesulitan pembelajaran. Sistem tersebut juga butuh pendokumentasian. Perincian penilaian formatif dan summatif serta kriteria penilaian adalah elemen penting dalam sistem mutu. Bahkan, jika relevan rincian prosedur tuntutan juga harus diikutsertakan.

Bimbingan dan Penyuluhan Sebelum Wisuda

Hal ini bisa berupa bagian integral dari kurikulum atau berupa layanan tambahan. Akan tetapi, apapun bentuknya, layanan tersebut perlu didefinisikan atau dikomunikasikan. Hal ini bisa berupa bimbingan karir kerja atau bimbingan pendidikan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, atau transfer studi ke institusi atau program studi yang lain.

Manajemen Pembelajaran

Proses manajemen kurikulum dan program perlu dispesifikasikan, termasuk tentang rencana tim kerja. Peranan dalam tim serta tanggung jawab serta tingkat otoritasnya juga dapat diganti. Laporan dari penguji, moderator, dan pemeriksa eksternal, jika mereka ada dan dipekerjakan, akan memberikan bukti penting tentang mutu manajemen pembelajaran.

Rancangan Kurikulum

Hal ini mencakup dokumentasi tujuan masing-masing program serta spesifikasi program. Khusus untuk dokumentasi spesifikasi program, bisa berupa silabus atau dokumen prestasi yang digunakan untuk memvalidasi hal-hal tertentu. Apa yang harus dimasukkan, jika relevan, adalah bukti kebutuhan terhadap program dan sumberdaya-sumberdaya yang disediakan untuk hal tersebut. Bukti pelajar atau sponsor menghasilkan rancangan ciri-ciri keistimewaan dari bagian sistem mutu ini.

Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengembangan

Staf dari suatu institusi perlu didorong agar berkompeten dalam melaksanakan tugas mereka. Sistem mutu tersebut harus merinci proses seleksi staf dan rekrutmen, induksi, dan tujuan penilaian kompetensi dan motivasi, seperti yang ada dalam kebijakan pengembangan karir.

Pengembangan staf memerlukan sebuah rencana institusional dan sebuah proses analisis kebutuhan, sebagaimana diperlukan sistem monitoring dan evaluasi terhadap efektifitas program pelatihan jangka pendek maupun jangka

panjang. Kriteria dari standar investasi sumberdaya manusia bisa digunakan sebagai suatu daftar uji untuk menentukan standar yang harus dipenuhi.

Kesempatan Yang Sama

Institusi perlu merinci kebijakan kesempatan yang sama dan metode atau prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam kebijakan tersebut. Kebijakan kesempatan yang sama harus dapat diterapkan pada karyawan dan pelajar.

Pengawasan dan Evaluasi

Rangkaian umpan balik sangat penting untuk menilai dan menjamin mutu. Sistem mutu tersebut perlu mendokumentasikan mekanisme evaluasi institusi untuk mengawasi prestasi individu dan kesuksesan programnya. Partisipasi pelajar dalam penilaian terhadap kemajuan mereka dan pengalaman mereka tentang program tersebut merupakan elemen yang penting dalam penilaian ini. Metode tersebut bisa mencakup catatan prestasi, kuesioner dan audit internal. Metode apapun yang digunakan, ia harus sesuai dengan proses yang ada.

Susunan Administratif

Institusi perlu mendokumentasikan prosedur administratif pokok yang mencakup pendaftaran, catatan tentang pelajar, jadwal, prosedur kesehatan dan keselamatan, ujian masuk dan hasil, sistem finansial dan lain sebagainya. Proses control dokumen adalah hal yang penting, namun ia perlu mengelompokkan dokumen-dokumen kunci dan statusnya agar dapat mencegah perkembangan administrasi birokratis. Dokumen-dokumen kunci bisa mencakup salinan silabus terbaru, dokumen perizinan dan validasi, catatan pelajaran dan pelajar, catatan penilaian dan ujian, kepanitiaan tertentu dan lain-lain.

Tinjauan Ulang Institusional

Sebuah institusi harus memiliki tujuan untuk mengevaluasi prestasi keseluruhannya. Hal ini bisa dilakukan oleh pemeriksa eksternal. Walaupun demikian, institusi dapat menentukan sendiri auditnya. Staf dapat menilai

Universitas Indonesia

wilayah kerja di luar wilayah kerjanya sendiri. Sebuah sistem review yang baik dapat membangun kepercayaan diri dan dapat melakukan pengembangan terhadap staf secara signifikan. Mekanisme-mekanisme audit yang ada perlu dikembangkan agar mampu menjadi umpan balik bagi proses perencanaan strategis (h. 255-261).

2.4 Capaian Manajemen Mutu terpadu

Manajemen mutu terpadu dapat terlihat capaiannya tergambar dari beberapa standar mutu yang telah dicapai oleh sebuah institusi tersebut. Ketika sebuah institusi telah melaksanakan seluruh kegiatannya dengan memenuhi seluruh kriteria standar mutu maka dapat dikatakan bahwa institusi tersebut telah mencapai suatu pencapaian mutu. Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemen yang *relative establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Menurut Sallis, terdapat kesulitan untuk mengukur tingkat keberhasilan dan produktivitas dalam jasa. Satu-satunya indikator prestasi yang penting dalam jasa adalah kepuasan pelanggan. Akan tetapi ukuran-ukuran yang tak terduga dan lunak (*soft*), kadang-kadang sama pentingnya, bagi kesuksesan dan bagi pelanggan, dengan takaran-takaran objektif dan keras (*hard*). Indikator lunak antara lain kepedulian, kesopanan, perhatian, keramahan, dan sikap membantu seringkali merupakan hal terpenting dalam pikiran pelanggan (2010, h. 66).

Menurut Sallis dalam Engkoswara mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

1. Standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan: (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*; (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; (3) produk tanpa cacat atau *Zero defect*; (4) sekali benar dan seterusnya atau *right first time, every time*.
2. Standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan : (1) kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *Exceeding customer expectation*; (2) setia kepada pelanggan atau *delighting the customer* (2010, h. 309).

Menurut Sallis (2010, h. 163) terdapat perbedaan antara institusi mutu dan institusi biasa seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Tabel 2.3
Perbedaan antara institusi mutu dan institusi biasa

INSTITUSI MUTU	INSTITUSI BIASA
• Fokus pada pelanggan	• Fokus pada kebutuhan internal
• Fokus pada pencegahan masalah	• Fokus pada deteksi masalah
• Investasi sumberdaya	• Pendekatan dalam pengembangan karyawan tidak sistematis
• Memiliki strategi mutu	• Kekurangan visi strategi mutu
• Menyikapi complain sebagai peluang untuk belajar	• Menyikapi komplain sebagai gangguan
• Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi	• Sama sekali tidak mempunyai standar mutu yang jelas
• Memiliki kebijakan dan rencana mutu	• Tidak memiliki rencana mutu
• Manajemen senior memimpin mutu	• Peran manajemen dipandang sebagai salah satu bentuk kekangan
• Proses perbaikan mutu melibatkan semua orang	• Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun
• Memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses	• Tidak memiliki fasilitator mutu
• Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu-kreativitas adalah hal yang penting	• Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang terpenting
• Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	• Tidak memiliki aturan dan tanggungjawab yang jelas
• Memiliki strategi evaluasi yang jelas	• Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
• Melihat mutu sebagai sebuah cara	• Melihat mutu sebagai sebuah cara

Universitas Indonesia

untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	untuk menghemat biaya
• Rencana jangka panjang	• Rencana jangka pendek
• Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	• Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu
• Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri	• Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen-agen eksternal
• Memiliki misi khusus	• Tidak memiliki misi khusus
• Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	• Memiliki budaya hirarkis

Baker dalam Engkoswara memaparkan standar sekolah baik yang bermutu yaitu : (a) Administrator dan jajarannya serta guru-guru adalah para professional yang handal. (b) Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh siswa. (c) Memiliki filosofi yang selalu dikomunikasikan bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi. (d) Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih, mempedulikan, dan terorganisasi baik. (e) Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang didukung supervisi. (f) Keterlibatan masyarakat yang tinggi. (g) Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik instruksional dan mendorong kerjasama kelompok. (h) Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staf. (i) Pengorganisasian SDM untuk melayani seluruh siswa. (j) Komunikasi dengan orang tua dan menyediakan waktu cukup untuk dialog. (k) Menetapkan dan mengartikulasikan tujuan secara jelas. (l) Pelihara staf yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan ketahui kekuatan dan kapabilitas khusus dari staf. (m) Bekerja untuk memelihara moral tinggi yang berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan membatasi tingkat turn-over (perputaran guru). (n) Bekerja keras untuk memelihara ukuran kelas sesuai dengan mata pelajaran dan tingkatan kelas siswa sesuai aturan yang ada. (o) Kembangkan dengan staf dan orang tua kebijakan sekolah dalam disiplin, penilaian, kehadiran, pengujian, promosi, dan ingatan. (p) Kerjasama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan

pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa. (q) Memelihara hubungan yang baik dengan pemerintah daerah (2010, h. 310).

Manajemen mutu pendidikan adalah upaya manajemen pendidikan yang telah ditetapkan standarisasi sistem pendidikannya berdasarkan penilaian mutu. Menurut Engkoswara, manajemen mutu pendidikan difokuskan pada output dan proses pendidikan yang mengarahkan input pendidikan. Komponennya adalah :

- a. Mutu lulusan sebagai hasil pendidikan; adalah lulusan yang memiliki prestasi (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya hasil ujian negara). Dapat pula prestasi non akademis seperti prestasi pada cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : elektronik, computer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi dalam kepemilikan sikap seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.
- b. Mutu isi dan proses; isi adalah fokus pada kurikulum dan proses adalah pembelajaran yang berfokus pada siswa dan konten. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai.
- c. Mutu pendidik dan tenaga kependidikan; rasio antara guru dengan siswa sesuai dengan guru-guru memiliki kualifikasi yang dinyatakan dengan sertifikasi guru. disamping itu guru memiliki jaminan pengembangan karir.
- d. Mutu sarana dan prasarana; sarana yang memadai dan mutakhir yang senantiasa didayagunakan untuk mendukung pembelajaran.
- e. Mutu pengelolaan; terletak pada manajemen sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien yang diarahkan secara konstruktif pada pembentukan kemampuan siswa.
- f. Mutu pembiayaan; bahwa mutu adalah *cost*, aktivitas yang dilakukan memerlukan biaya, maka biaya untuk mutu harus dirancang sedemikian rupa dengan tetap mempertimbangkan prinsip efisiensi dan akuntabilitas.
- g. Mutu penilaian; evaluasi yang terus menerus dilakukan untuk menilai program sekolah dan pembelajaran sehingga hasilnya dapat dijadikan rujukan

bagi pengambilan keputusan peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi terhadap hasil pendidikan baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun terhadap kegiatan non akademik dilakukan dengan upaya evaluasi diri yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya (2010, h. 313).

Administrator sekolah yang profesional memiliki kapasitas untuk meningkatkan mutu. Menurut Massell dalam Danim, ada tujuh elemen kapasitas untuk meningkatkan mutu pendidikan persekolahan, yaitu : (1) pengetahuan dan keterampilan guru, (2) motivasi siswa, (3) materi kurikulum, (4) kualitas dan tipe orang-orang yang mendukung proses pembelajaran di kelas, (5) kuantitas dan kualitas interaksi para pihak pada tingkat organisasi sekolah, (6) sumber-sumber material, (7) organisasi dan alokasi sumber-sumber sekolah di tingkat lembaga. Sedangkan menurut Eugene Schaffer dikutip oleh Suhardan untuk mencapai mutu pendidikan sangat mungkin ditemukan sejumlah kendala, diantaranya adalah sebagai berikut: (1) kemampuan keuangan yang tidak memadai, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang tidak kompeten, (3) komitmen guru yang rendah, (4) persepsi negative dari masyarakat, (5) penataan staf, (6) kurikulum, (7) konflik politik dan rasial, (8) keterbatasan fasilitas, dan (9) komunikasi yang tidak kondusif (2010, h. 103).

Fattah memfokuskan pada tiga faktor untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu: (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti mutu tenaga kependidikan, biaya, sarana belajar; (2) mutu proses belajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai (2000, h. 25).

Dalam sistem pendidikan lulusan adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu lulusan tidak mungkin dapat dicapai apabila tidak ada mutu di dalam proses dan isi. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa ada tenaga pendidik dan kependidikan lainnya serta segala sumber baik sarana maupun pembiayaan yang ditata oleh pengelola.

Menurut Sallis, untuk mengetahui capaian manajemen mutu terpadu harus sesuai dengan standar yang ditentukan dalam bidang pendidikan. Indikator-indikator standar mutu yang dimaksud dapat berupa : (1) komitmen manajemen terhadap mutu, (2) adanya sistem mutu, (3) adanya kontrak dengan pelanggan internal dan eksternal (hak pelajar dan hak pelanggan eksternal, seperti orang tua), (4) kontrol dokumen, (5) kebijakan seleksi dan ujian masuk, (6) layanan pendukung pelajar, yang mencakup kesejahteraan, konseling dan pengarahan tutorial, (7) terdapat catatan kemajuan pelajar, (8) pengembangan, desain dan penyampaian kurikulum, strategi-strategi pengajaran dan pembelajaran (9) penilaian dan tes, (10) konsistensi metode penilaian, (11) prosedur dan catatan penilaian yang mencakup catatan prestasi, (12) metode dan prosedur diagnostik untuk mengidentifikasi kegagalan dan kesalahan, (13) tindakan perbaikan terhadap kegagalan pelajar. Sistem untuk menghadapi complain dan tuntutan, (14) fasilitas dan lingkungan fisik, bentuk tawaran lain, seperti fasilitas olahraga, kelompok-kelompok dan perkumpulan ekstra kurikuler, persatuan pelajar, fasilitas pembelajaran, dan lain-lain, (15) catatan mutu, (16) prosedur-prosedur pengesahan dan audit mutu internal, (17) pelatihan dan pengembangan staf, mencakup prosedur-prosedur untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan evaluasi efektifitas pelatihan, (18) metode-metode, monitoring dan evaluasi (2010, h. 129).

Menurut Sallis, faktor-faktor penting sebuah kesuksesan adalah indikator-indikator menyangkut hal-hal apa saja yang harus dicapai oleh sebuah institusi yang ingin memenuhi kepuasan pelanggan dan statemen misinya. Faktor-faktor penting kesuksesan tersebut berupa faktor internal dan eksternal. Faktor internal bisa mencakup : (1) Sistem penerimaan yang mudah, (2) Bentuk pembelajaran yang memenuhi kebutuhan pelajar, (3) Tim yang berfungsi secara tepat, (4) Nilai rata-rata ujian yang meningkat, (5) Berkembangnya nilai-nilai sosial, personal, cultural dan etika dalam diri pelajar, (6) Meningkatnya strategi pembelajaran dan pengajaran, (7) Terlibatnya mayoritas staf dalam tim peningkatan, (8) Meningkatnya tingkat kemajuan, misalnya dalam hal pekerjaan dan pendidikan tinggi atau pendidikan lanjut. Faktor-faktor penting kesuksesan eksternal bisa termasuk : (1) Meningkatnya akses terhadap institusi, (2) Meningkatnya kepuasan

pelanggan yang dibuktikan melalui survey, (3) Meningkatnya pasar, (4) Meningkatnya kepercayaan golongan minoritas atau kelompok yang belum maju, (5) Reaksi yang semakin besar terhadap kebutuhan komunitas, (6) Hubungan yang semakin kuat dengan dunia industri dan perdagangan (2010, h. 224).

Faktor-faktor penting sebuah kesuksesan, kadangkala disebut peristiwa kunci, adalah indikator-indikator menyangkut hal-hal apa saja yang harus dicapai oleh sebuah institusi. Dalam konsep manajemen mutu terpadu sebuah institusi memiliki harapan untuk mencapai suatu tujuan dengan indikator mencapai mutu. Indikator-indikator menyangkut hal-hal apa saja yang harus dicapai sebuah institusi yang ingin memenuhi kepuasan pelanggan dan statemen misinya. Dalam manajemen mutu terpadu faktor-faktor penting kesuksesan adalah aktivitas kunci yang digunakan institusi dalam mengidentifikasi diri. Daftar faktor penting kesuksesan sebuah institusi bisa menyertakan ukuran-ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau reaksi terhadap kebutuhan komunitas serta indikator-indikator internal seperti jumlah peningkatan staf professional atau kesuksesan operasi tim.

2.5 Kerangka Berfikir

Manajemen mutu terpadu merupakan sebuah proses manajemen yang harus dikendalikan dan membutuhkan partisipasi seluruh unsur yang ada dalam sebuah organisasi pendidikan. Dengan mengimplementasikan manajemen mutu terpadu tersebut, sekolah diharapkan mampu meningkatkan mutu manajemen dan mampu meningkatkan daya saing organisasi.

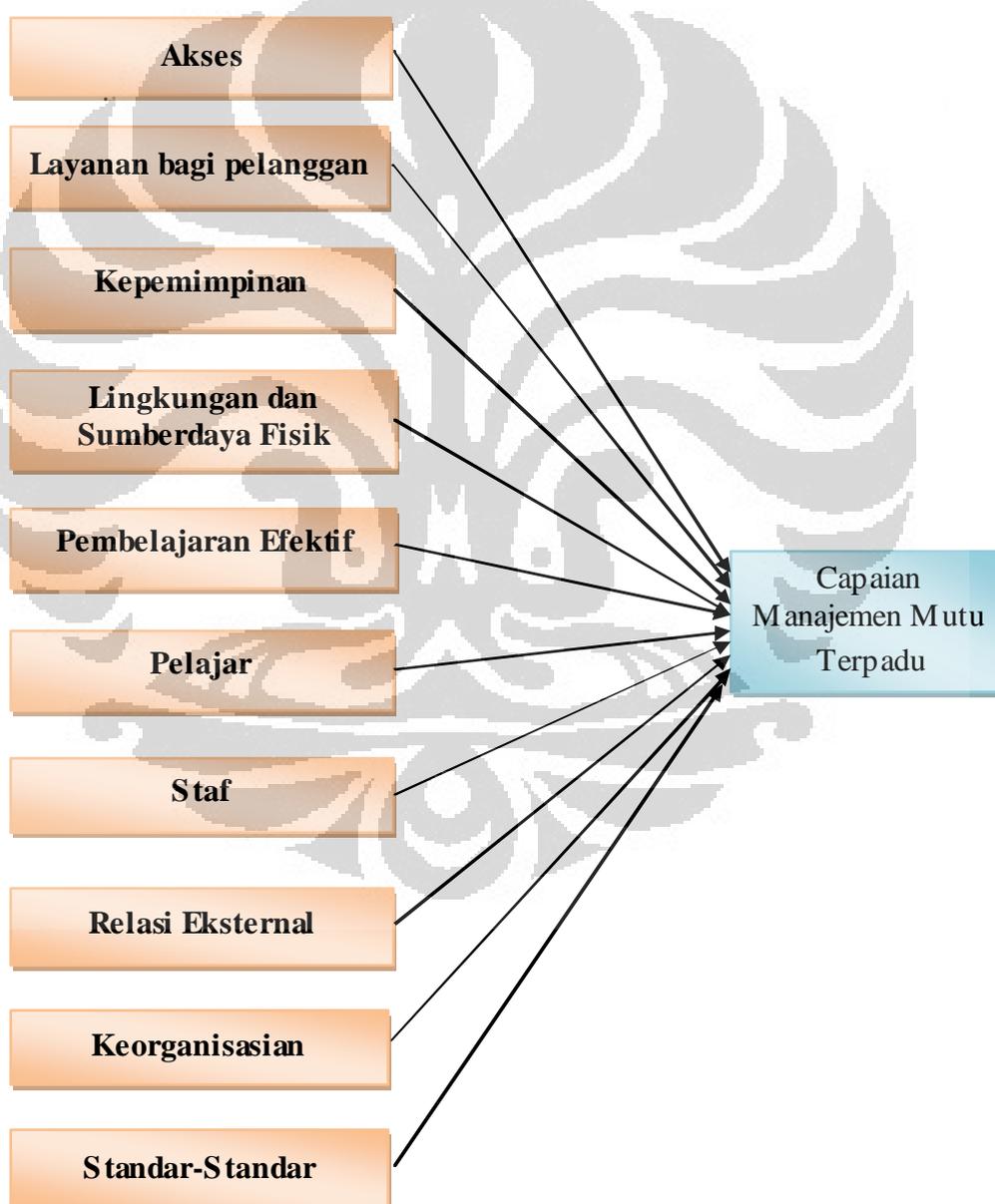
Hal itu harus dilakukan oleh organisasi pendidikan guna menghadapi persaingan di era global seperti saat sekarang ini. Seiring dengan adanya globalisasi saat ini maka standarisasi manajemen telah menjadi isu utama, dimana yang lebih khusus adalah standarisasi sistem manajemen mutu. Untuk itu suatu organisasi harus mempersiapkan kerangka sistem manajemen mutu bagi organisasi.

Dasar pemikiran diperlukannya manajemen mutu terpadu sangatlah sederhana, yakni bahwa cara yang terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Universitas Indonesia

Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan manajemen mutu terpadu. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam suatu organisasi sekolah dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing organisasi sekolah.

2.6 Model Analisis Penelitian



Dalam penelitian ini, akan mengkaji tentang faktor-faktor pendorong capaian manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Dapat dijelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Manajemen mutu terpadu adalah manajemen yang dalam prosesnya melakukan secara benar sejak awal dengan adanya suatu komitmen manajemen melalui kepemimpinan, adanya fokus pada pelanggan, keikutsertaan semua orang dan melakukan perbaikan secara terus-menerus mulai dari penentuan visi, misi, tujuan operasionalisasi, monitoring dan evaluasi yang diarahkan bagi kebermutuan substansi pendidikan mulai dari input, proses, output, dan bahkan *outcome*.

Untuk menilai mutu dari sebuah organisasi atau sekolah dapat menggunakan acuan sepuluh nilai. Kesepuluh nilai ini terdiri atas akses, pelayanan pelanggan terutama peserta didik, kepemimpinan, lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana, pembelajaran dan mengajar efektif, peserta didik, staff tata usaha, hubungan masyarakat, organisasi dan standar. Apabila indikator di atas telah dilaksanakan secara baik dan berkelanjutan oleh sekolah maka sekolah akan dikatakan mampu menerapkan manajemen mutu terpadu secara baik dan benar. Untuk menghasilkan capaian manajemen mutu terpadu maka semua komponen dalam manajemen mutu terpadu tersebut harus secara sinergi berjalan saling mendukung untuk menghasilkan suatu kinerja organisasi yang maksimal sehingga dapat mencapai suatu mutu keseluruhan.

2.7 Operasionalisasi Konsep

Konsep manajemen mutu terpadu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut Edward Sallis karena dianggap mewakili dalam penerapan manajemen mutu terpadu, lebih khusus fokus pada manajemen mutu terpadu dalam bidang pendidikan. Dalam penelitian ini akan dikaji faktor-faktor pendorong capaian manajemen mutu terpadu. Untuk memperjelas batasan variabel penelitian ini, berikut akan diuraikan operasionalisasi dari konsep dan variabel-variabel tersebut :

Tabel 2.4 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Manajemen Mutu Terpadu (sumber: Edward Sallis, 2010), hal. 267.	1. Akses	1. Hubungan dengan pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan awal yang jelas dengan pelanggan 2. Penerimaan yang baik 3. Respon telepon yang cepat 4. Petunjuk dan pedoman yang siap sedia 5. Survei tentang respon pengunjung terhadap sambutan yang mereka terima 6. Tanda-tanda petunjuk yang jelas 	Ordinal 1 - 4
		2. Akses yang terbuka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat akses bagi para penderita tuna daksa 2. Bahasa yang mudah dimengerti digunakan dalam tanda-tanda petunjuk 	Ordinal 1 - 4
	2. Layanan bagi pelanggan	1. Petunjuk dan bimbingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan informasi dan bimbingan yang siap sedia 2. Bimbingan masuk yang tepat bagi calon pelajar 3. Petunjuk lanjut yang siap sedia 4. Petunjuk karir yang siap sedia 5. Kesejahteraan dan konseling pelajar yang mudah didapat 	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		2. Sumberdaya dalam proses belajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perpustakaan dan pusat sumberdaya yang memadai 2. Sumberdaya belajar yang terbuka 3. Fasilitas komputer yang baik 	Ordinal 1 - 4
		3. Fasilitas umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas kantin yang siap dan baik 2. Fasilitas olahraga yang memadai 3. Fasilitas relaksasi yang baik dan memadai 4. Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktivitasnya 	Ordinal 1 - 4
	3. Kepemimpinan	1. Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah memiliki dan menyebarkan visi yang jelas 2. Kepala sekolah menjalankan tugas 3. Kepala sekolah mengenal para staf 4. Kepala sekolah mengenal para pelajar 5. Kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik 6. Kepala sekolah menempatkan mutu sebagai prioritas 	Ordinal 1 - 4
		2. Nilai-nilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misi yang jelas dan bisa 	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			dipahami 2. Kebijakan yang memberikan kesempatan yang sama 3. Staf dan pelajar memahami budaya sekolah 4. Komitmen yang kuat terhadap kebutuhan komunitas	
	4. Lingkungan dan sumberdaya fisik	1. Bangunan, ruang kelas, dan ruang praktek	1. Bersih dan atraktif 2. Sesuai dengan tujuan 3. Enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar	Ordinal 1 - 4
		2. Lingkungan belajar yang mendukung	1. Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar 2. Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik	Ordinal 1 - 4
		3. Kesehatan dan keselamatan	1. Pelajar terjaga dari segala bentuk kecelakaan 2. Kebijakan kesehatan dan keselamatan yang diawasi dengan baik	Ordinal 1 - 4
		4. Kontrol dan alokasi sumberdaya	1. Kontrol sumberdaya yang efektif 2. Sumberdaya terkontrol oleh yang menggunakannya	Ordinal 1 - 4
	5. Pembelaja	1. Ketepatan	1. Strategi	Ordinal

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	ran efektif	metode pembelajaran	<p>pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan tujuan</p> <p>2. Variasi model pembelajaran baik dan menarik</p> <p>3. Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif</p> <p>4. Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan respon pelajar</p> <p>5. Pembelajaran yang bersifat fokus pada pelajar</p> <p>6. Pelajar ikut bertanggung jawab terhadap proses belajar mereka sendiri</p> <p>7. Mengutamakan pembelajaran melalui skala prioritas</p> <p>8. Metode evaluasi digunakan untuk mengetahui respon pelanggan</p> <p>9. Tujuan akhir yang baik dapat diraih oleh para pelajar</p>	1 - 4
		2. Ketepatan portofolio pembelajaran	<p>1. Ketepatan portofolio dengan kebutuhan pelajar</p> <p>2. Materi program yang relevan dan modern</p> <p>3. Respon yang</p>	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			cepat terhadap pengembangan program baru 4. Penyampaian program dengan baik terhadap pemilik lapangan kerja	
		3. Pengawasan dan evaluasi	1. Ump an balik dari pelajar secara berkala 2. Ump an balik dari pelanggan lain secara berkala 3. Kuesioner pelajar dan komunitas yang digunakan secara tepat 4. Sistem formal institusi untuk tinjauan ulang dan evaluasi 5. Ump an balik digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan	Ordinal 1 - 4
	6. Pelajar	1. Kepentingan Pelajar	1. Tanda-tanda petunjuk yang jelas 2. Toilet yang bersih dan baik 3. Buku panduan dan pedoman yang siap 4. Tidak terdapat kendala yang dibuat-buat 5. Layanan pelajar yang baik 6. Transportasi yang baik 7. Fasilitas bermain dan olahraga yang tersedia	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		2. Kepuasan pelajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan yang baik tentang staf dan pelajar 2. Kegembiraan dan kepuasan pelajar dibuktikan melalui survey dan kuesioner 3. Pelajar merasa bangga terhadap tugas mereka 4. Pelajar selalu mendapat informasi 5. Pandangan pelajar selalu terdata 	Ordinal 1 - 4
	7. Staf	1. Sikap dan motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkomitmen dan berpengetahuan 2. Berfokus pada pelajar 3. Bertanggung jawab terhadap mutu 4. Merasa bangga terhadap kerja mereka 5. Selalu merasa senang 6. Merespon kebutuhan individual 	Ordinal 1 - 4
		2. Tim kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barkomitmen terhadap tim dan kerja tim 2. Terlatih dalam keterampilan 3. Memiliki kemampuan kerja tim yang kuat 4. Memiliki ide yang jelas tentang batasan otoritas 5. Memiliki sumberdaya yang 	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			<p>mendukung peningkatan mutu</p> <p>6. Menghargai dan mendukung praktek-praktek kerja yang baik</p> <p>7. Berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur</p>	
		3. Pengembangan staf	<p>1. Institusi berkomitmen terhadap pengembangan staf</p> <p>2. Pengembangan staf bersikap proaktif dan secara jelas menegaskan kebutuhan kebutuhan institusi</p> <p>3. Pengembangan staf memiliki tinjauan ulang tentang kebutuhan individu</p> <p>4. Pengembangan staf mendapatkan sumberdaya yang cukup</p> <p>5. Pengembangan staf merupakan bagian dari prioritas institusi</p> <p>6. Pengembangan staf mencakup semua staf</p> <p>7. Pengembangan staf untuk TQM</p>	Ordinal 1 - 4
		4. Fasilitas staf	<p>1. Ruang kerja yang baik</p> <p>2. Peralatan dan fasilitas yang tepat dan memadai</p>	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			3. Kesempatan untuk melakukan diskusi dan debat profesional	
	8. Relasi eksternal	1. Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pemasaran yang logis 2. Riset pasar 3. Mencari pandangan positif para pelanggan 4. Penyebaran kuesioner bagi para pelajar dan para pemilik lapangan kerja 	Ordinal 1 - 4
		2. Komunitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik dengan komunitas yang relevan 2. Pandangan komunitas dimanfaatkan secara berkala 3. Hubungan kuat dengan partner pendidikan atau partner bisnis 	Ordinal 1 - 4
	9. Keorganisasian	1. Perencanaan strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institusi memiliki tujuan dan cita-cita yang luas 2. Staf di semua level menyadari arah institusi 3. Institusi memiliki perencanaan strategi yang tertulis 4. Perencanaan mengidentifikasi cara staf agar dapat memberikan kontribusi 	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			kesuksesan	
		2. Kultur organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur yang sederhana dan ramping 2. Otoritas didelegasikan 3. Perubahan adalah bagian dari kultur 4. Statemen umum tentang pengarahannya 5. Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang 6. Didasarkan pada kerja tim 	Ordinal 1 - 4
	10. Standar-standar	1. Standar keras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil ujian yang memuaskan dan kesuksesan pelajar 2. Tingkat kemajuan pada prestasi sekolah yang tinggi 3. Penggunaan sumberdaya sekolah sesuai fungsi dan tujuannya. 4. Ump an balik komunitas dan pelajar berdasarkan data secara sistematis 5. Kontrol dana sesuai dengan fungsi dan tujuannya 	Ordinal 1 - 4
		2. Standar lunak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana lingkungan sekolah yang menyenangkan 2. Kepentingan 	Ordinal 1 - 4

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			<p>pelajar merupakan sebuah prioritas</p> <p>3. Layanan pelanggan terbukti secara nyata</p> <p>4. Lingkungan sekolah yang nyaman untuk melakukan aktivitas</p> <p>5. Komitmen terhadap pengembangan keahlian bagi para pelajar</p>	
		3. Aplikasi standar yang benar	1. Institusi tidak mengukur diri hanya dengan prioritas-prioritas keras semata	Ordinal 1 - 4

2.8 Hipotesis Penelitian

1. Ho : Akses tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
1. Ha : Akses berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

2. Ho : Layanan bagi pelanggan tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
2. Ha : Layanan bagi pelanggan berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

3. Ho : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
3. Ha : Kepemimpinan berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

4. Ho : Lingkungan dan sumberdaya fisik tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
4. Ha : Lingkungan dan sumberdaya fisik berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

5. Ho : Pembelajaran efektif tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
5. Ha : Pembelajaran efektif berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

6. Ho : Pelajar tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
6. Ha : Pelajar berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

7. Ho : Staf tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
7. Ha : Staf berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

8. Ho : Relasi eksternal tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
8. Ha : Relasi eksternal berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

9. Ho : Keorganisasian tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
9. Ha : Keorganisasian berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

10. Ho : Standar-standar tidak berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.
10. Ha : Standar-standar berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bagian metode penelitian akan diuraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Pada teknik pengumpulan data akan dijelaskan pengumpulan data dengan menggunakan *mixed-methode*.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey. Sedangkan pengumpulan datanya merupakan teknik pengumpulan data secara kuantitatif dan kualitatif (campuran). Alasan peneliti menggunakan pendekatan ini ditujukan untuk menguji hipotesis penelitian serta melakukan interpretasi dari data yang diperoleh mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu dengan menggunakan kuesioner daftar uji mutu.

3.2 Populasi dan sampel

Dalam penelitian ini menggunakan total sampling yaitu teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi dipilih menjadi sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil (Sarjono & Julianita, 2011, h. 29). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang berada di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu yang berjumlah 45 orang. Hal ini berarti bahwa jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 45 orang. Peneliti memutuskan untuk menjadikan semua guru di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu sebagai sampel karena guru lebih erat kaitannya dengan pelaksanaan manajemen mutu terpadu atau pelaksana utama dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu di suatu sekolah. Sedangkan untuk melengkapi data hasil penelitian, maka akan dilengkapi dengan data hasil wawancara yang diambil dari kepala sekolah, staf tata usaha dan siswa.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu yang telah menerapkan model Manajemen Mutu Terpadu. Adapun waktu untuk Penelitian akan dilaksanakan pada bulan Agustus – November 2011.

Tabel 3.1.
Rencana Penelitian

No	Kegiatan	Bulan			
		Agust	Sept	Okt	Nov
1.	Penyusunan proposal				
2.	Penyusunan instrumen				
3.	Seminar proposal dan instrumen penelitian				
4.	Pengujian Validitas dan reliabilitas instrumen				
6.	Pengumpulan data				
7.	Analisis data				
8.	Pembuatan draf laporan				
9.	Seminar laporan				
10.	Penyempurnaan laporan				
11.	Penggandaan laporan penelitian				

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data campuran yaitu teknik pengumpulan data yang utama dengan menggunakan kuesioner uji mutu Edward Sallis yang sudah disepakati sebagai alat yang sederhana. Data yang diperoleh merupakan data kuantitatif. Selanjutnya untuk memperkuat dan mengecek validitas data hasil kuesioner tersebut, maka dapat dilengkapi dengan studi dokumen, observasi atau wawancara kepada responden terpilih atau orang lain yang memahami terhadap masalah yang diteliti.

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data Kuantitatif

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, yaitu dengan memberikan sejumlah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden terpilih yaitu guru di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu. Kuesioner penelitian dengan menggunakan Skala Likert dengan empat alternatif jawaban. Adapun alasan peneliti untuk memilih skala dengan empat alternatif jawaban

dengan tujuan untuk menghindari hasil menjadi rancu. Karena jika alternatif jawaban lima atau tiga ada kemungkinan responden mengisi jawaban tengah yang sulit dilihat kecenderungannya (Prasetyo & Jannah, 2011, h. 148).

3.4.2 Teknik Pengumpulan data Kualitatif

Teknik pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan cara :

- a. Studi Dokumentasi, Yaitu teknik pengumpulan data yang diambil melalui sumber-sumber tertulis terutama berupa arsip-arsip, catatan, buku, transkrip, surat kabar, majalah, notulen rapat dan agenda (Arikunto, 2002, h. 149). Metode ini juga digunakan untuk mengumpulkan data-data sekunder yang bisa diperoleh baik dari tempat yang diteliti atau tempat lain. Misalnya : mengenai letak geografisnya, sejarah berdirinya dan manajemen pendidikannya..
- b. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian. Teknik ini juga merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan data-data primer yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan terhadap subyek yang diteliti, misalnya kurikulum, tenaga pendidik, keuangan, sarana dan prasarana, layanan khusus, dan struktur organisasi.
- c. Wawancara, Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang berhadap-hadap secara fisik. Dalam hal ini penulis menggunakan wawancara bebas terpimpin artinya pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan sudah terikat dan nomor urut dari pedoman wawancara. Metode ini juga digunakan untuk mengumpulkan data-data primer yang langsung diperoleh dari sumbernya, yaitu : kepala sekolah, guru, staf dan siswa.

3.5 Uji Persyaratan Analisis

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

3.5.1 Uji Validitas Instrumen

Koefisien validitas menggambarkan tingkat kemampuan instrumen

Universitas Indonesia

untuk mengungkap data atau informasi dari variabel yang diukur. Teknik pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari *pearson* dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor *item* pernyataan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* $> 0,3$, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka *item* tersebut *valid* (Arikunto, 2002, h. 146).

3.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur (Arikunto, 2002, h. 171).

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* dengan taraf nyata 5%, Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai *alpha cronbach* lebih besar daripada 0,6 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien *alpha* kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik (Sekaran, 2003, h. 311).

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Akses

Uji validitas variabel akses yang terdiri dari 8 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.2

Nilai Validitas Variabel Akses

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
AK1.1	0,678	0,361	Valid
AK1.2	0,601	0,361	Valid
AK1.3	0,690	0,361	Valid
AK1.4	0,645	0,361	Valid
AK1.5	0,768	0,361	Valid
AK1.6	0,822	0,361	Valid
AK2.1	0,513	0,361	Valid
AK2.2	0,612	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel ($0,05$) = $0,361$ dengan ketentuan bahwa jika r hitung $<$ r tabel = tidak valid, dan jika r hitung $>$ r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel akses dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel akses yang terdiri dari 8 item pernyataan didapatkan hasil sebesar $0,810$. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal ($0,700$) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{alpha} lebih kecil batas minimal ($0,700$) maka tidak reliabel.

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai $0,810$, sedangkan batas minimal = $0,700$. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal ($0,700$) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarkan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Layanan Bagi Pelanggan

Uji validitas variabel layanan bagi pelanggan yang terdiri dari 11 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.3

Nilai Validitas Variabel Layanan Bagi Pelanggan

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
LAY1.1	0,624	0,361	Valid
LAY1.2	0,527	0,361	Valid
LAY1.3	0,550	0,361	Valid
LAY1.4	0,780	0,361	Valid
LAY2.1	0,736	0,361	Valid
LAY2.2	0,708	0,361	Valid
LAY2.3	0,708	0,361	Valid
LAY3.1	0,666	0,361	Valid
LAY3.2	0,817	0,361	Valid
LAY3.3	0,800	0,361	Valid
LAY3.4	0,821	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika r hitung < r tabel = tidak valid, dan jika r hitung > r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel layanan bagi pelanggan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel akses yang terdiri dari 11 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,899. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel .

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.899, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Uji validitas variabel kepemimpinan yang terdiri dari 11 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.4

Nilai Validitas Variabel Kepemimpinan

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
KEP1.1	0,815	0,361	Valid
KEP1.2	0,767	0,361	Valid
KEP1.3	0,785	0,361	Valid
KEP1.4	0,702	0,361	Valid
KEP1.5	0,785	0,361	Valid
KEP1.6	0,776	0,361	Valid
KEP1.7	0,827	0,361	Valid
KEP2.1	0,881	0,361	Valid
KEP2.2	0,774	0,361	Valid
KEP2.3	0,800	0,361	Valid
KEP2.4	0,763	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel ($0,05$) = $0,361$ dengan ketentuan bahwa jika r hitung $<$ r tabel = tidak valid, dan jika r hitung $>$ r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kepemimpinan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan yang terdiri dari 11 item pernyataan didapatkan hasil sebesar $0,938$. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal ($0,700$) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{alpha} lebih kecil batas minimal ($0,700$) maka tidak reliabel.

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai $0,938$, sedangkan batas minimal = $0,700$. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal ($0,700$) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Lingkungan dan Sumberdaya Fisik

Uji validitas variabel lingkungan dan sumberdaya fisik yang terdiri dari 9 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.5

Nilai Validitas Variabel Lingkungan dan Sumberdaya Fisik

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
LING1.1	0,857	0,361	Valid
LING1.2	0,856	0,361	Valid
LING1.3	0,913	0,361	Valid
LING2.1	0,863	0,361	Valid
LING2.2	0,911	0,361	Valid
LING3.1	0,690	0,361	Valid
LING3.2	0,806	0,361	Valid
LING4.1	0,939	0,361	Valid
LING4.2	0,867	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika r hitung < r tabel = tidak valid, dan jika r hitung > r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel lingkungan dan sumberdaya fisik dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel lingkungan dan sumberdaya fisik yang terdiri dari 9 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,954. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel.

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.954, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pembelajaran Efektif

Uji validitas variabel pembelajaran efektif yang terdiri dari 18 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.6
Nilai Validitas Variabel Pembelajaran Efektif

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
PEMB1.1	0,657	0,361	Valid
PEMB1.2	0,698	0,361	Valid
PEMB1.3	0,737	0,361	Valid
PEMB1.4	0,844	0,361	Valid
PEMB1.5	0,787	0,361	Valid
PEMB1.6	0,661	0,361	Valid
PEMB1.7	0,810	0,361	Valid
PEMB1.8	0,585	0,361	Valid
PEMB1.9	0,820	0,361	Valid

Universitas Indonesia

PEMB2.1	0,725	0,361	Valid
PEMB2.2	0,869	0,361	Valid
PEMB2.3	0,782	0,361	Valid
PEMB2.4	0,802	0,361	Valid
PEMB3.1	0,828	0,361	Valid
PEMB3.2	0,789	0,361	Valid
PEMB3.3	0,834	0,361	Valid
PEMB3.4	0,731	0,361	Valid
PEMB3.5	0,845	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel ($0,05$) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika r hitung $<$ t tabel = tidak valid, dan jika r hitung $>$ r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel pembelajaran efektif dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel lingkungan dan sumberdaya fisik yang terdiri dari 18 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,766. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel .

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.766, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

6. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelajar

Uji validitas variabel pelajar yang terdiri dari 12 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.7
 Nilai Validitas Variabel Pelajar

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
PE1.1	0,636	0,361	Valid
PE1.2	0,607	0,361	Valid
PE1.3	0,809	0,361	Valid
PE1.4	0,631	0,361	Valid
PE1.5	0,702	0,361	Valid
PE1.6	0,766	0,361	Valid
PE1.7	0,782	0,361	Valid
PE2.1	0,796	0,361	Valid
PE2.2	0,831	0,361	Valid
PE2.3	0,846	0,361	Valid
PE2.4	0,811	0,361	Valid
PE2.5	0,742	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika r hitung < t tabel = tidak valid, dan jika r hitung > r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel pelajar dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel lingkungan dan sumberdaya fisik yang terdiri dari 12 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,928. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel .

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.928, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

7. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Staf

Uji validitas variabel staf yang terdiri dari 23 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.8
Nilai Validitas Variabel Staf

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
ST1.1	0,726	0,361	Valid
ST1.2	0,483	0,361	Valid
ST1.3	0,475	0,361	Valid
ST1.4	0,734	0,361	Valid
ST1.5	0,857	0,361	Valid
ST1.6	0,817	0,361	Valid
ST2.1	0,833	0,361	Valid
ST2.2	0,800	0,361	Valid
ST2.3	0,734	0,361	Valid
ST2.4	0,834	0,361	Valid
ST2.5	0,794	0,361	Valid
ST2.6	0,844	0,361	Valid
ST2.7	0,819	0,361	Valid
ST3.1	0,768	0,361	Valid
ST3.2	0,832	0,361	Valid
ST3.3	0,893	0,361	Valid
ST3.4	0,773	0,361	Valid
ST3.5	0,828	0,361	Valid
ST3.6	0,832	0,361	Valid
ST3.7	0,878	0,361	Valid
ST4.1	0,833	0,361	Valid
ST4.2	0,869	0,361	Valid
ST4.3	0,736	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ = tidak valid, dan jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel staf dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel staf yang terdiri dari 23 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,971. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel.

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.971, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

8. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Relasi Eksternal

Uji validitas variabel relasi eksternal yang terdiri dari 7 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.9
Nilai Validitas Variabel Relasi Eksternal

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
RE1.1	0,827	0,361	Valid
RE1.2	0,817	0,361	Valid
RE1.3	0,900	0,361	Valid
RE1.4	0,709	0,361	Valid
RE2.1	0,855	0,361	Valid
RE2.2	0,822	0,361	Valid
RE2.3	0,845	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika r hitung $<$ r tabel = tidak valid, dan jika r hitung $>$ r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel relasi eksternal dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel relasi eksternal yang terdiri dari 7 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,921. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.

- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel.
- r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.921, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

9. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Keorganisasian

Uji validitas variabel keorganisasian yang terdiri dari 10 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.10
Nilai Validitas Variabel Keorganisasian

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
KE1.1	0,663	0,361	Valid
KE1.2	0,848	0,361	Valid
KE1.3	0,693	0,361	Valid
KE1.4	0,834	0,361	Valid
KE2.1	0,784	0,361	Valid
KE2.2	0,894	0,361	Valid
KE2.3	0,856	0,361	Valid
KE2.4	0,855	0,361	Valid
KE2.5	0,881	0,361	Valid
KE2.6	0,907	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ = tidak valid, dan jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ = valid. r_{hitung} dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel keorganisasian dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel relasi eksternal yang terdiri dari 10 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,947. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel.

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.947, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

10. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Standar-Standar

Uji validitas variabel standar-standar yang terdiri dari 11 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 3.11
Nilai Validitas Variabel Standar-Standar

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
STD1.1	0,466	0,361	Valid
STD1.2	0,813	0,361	Valid
STD1.3	0,873	0,361	Valid
STD1.4	0,902	0,361	Valid
STD1.5	0,866	0,361	Valid
STD2.1	0,688	0,361	Valid
STD2.2	0,858	0,361	Valid
STD2.3	0,873	0,361	Valid
STD2.4	0,721	0,361	Valid
STD2.5	0,749	0,361	Valid
STD3.1	0,812	0,361	Valid

Dari hasil pengujian nilai korelasi yang diperoleh lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,361 dengan ketentuan bahwa jika $r_{\text{hitung}} <$ r tabel = tidak valid, dan jika $r_{\text{hitung}} >$ r tabel = valid. r hitung dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing item dengan Total Skor (TS). Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel standar-standar dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel standar-standar yang terdiri dari 11 item pernyataan didapatkan hasil sebesar 0,937. Butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel .

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0.937, sedangkan batas minimal = 0,700. Kesimpulan $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700) sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

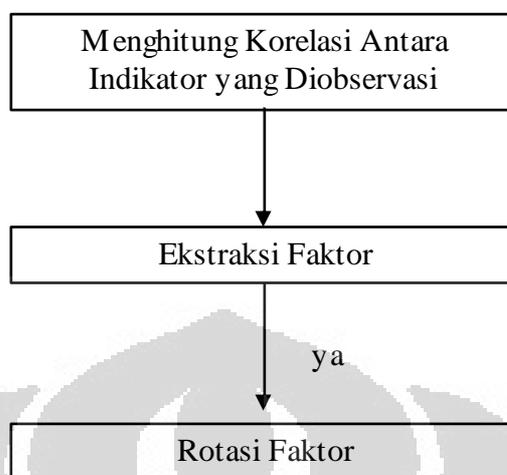
3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Faktor

Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor. Menurut Widarjono analisis faktor adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mencari faktor-faktor yang mampu menjelaskan hubungan atau korelasi antara berbagai indikator independen yang diobservasi (2010, h. 235). Tujuan analisis faktor adalah mencari seminimal mungkin faktor dengan prinsip kesederhanaan atau parsimony (parsimony) yang mampu menghasilkan korelasi diantara indikator-indikator yang diobservasi. Menurut Kerlinger (2003) analisis faktor berfungsi melayani keiritan upaya ilmiah dengan mengurangi kelipatgandaan tes dan pengukuran sehingga menjadi jauh lebih sederhana. Dengan demikian analisis faktor akan mereduksi atau mengelompokkan indikator variabel yang memenuhi persyaratan konsistensi jawaban responden dengan tingkat reliabilitas data yang memadai untuk mencari faktor utama atau dominan

Gambar 3.1

Prosedur Analisis Faktor



Tabel 3.12

Ukuran KMO

Ukuran KMO	Rekomendasi
$\geq 0,90$	Sangat baik (<i>Marvelous</i>)
0,80 – 0,89	Berguna (<i>Merotorious</i>)
0,70 – 0,79	Biasa (<i>Middling</i>)
0,60 – 0,69	Cukup (<i>Mediocre</i>)
0,50 – 0,59	Buruk (<i>Miserable</i>)
$\leq 0,50$	Tidak diterima (<i>Unacceptable</i>)

Secara umum tingginya KMO sangat diperlukan. Dari Tabel tersebut maka disarankan untuk paling tidak di atas 0,80. Namun di atas 0,50 biasanya masih bisa diakomodasi untuk penentuan analisis faktor. Sedangkan Uji Bartlett's ini merupakan uji statistik untuk signifikansi menyeluruh dari semua korelasi di dalam matriks korelasi.

3.6.2 Uji Regresi Ganda

Untuk menguji kontribusi setiap variabel dalam penelitian ini, teknik statistik yang akan digunakan adalah teknik regresi ganda. Penelitian ini akan memperhatikan koefisien-koefisien regresi yang distandarisasikan, karena itu dapat digunakan untuk menguraikan pengaruh variabel bebas (X) terhadap

variabel terikat (Y). Hubungan setiap variabel bebas dengan variabel terikatnya akan dilihat dengan mengetahui tingkat korelasi multiple dengan tujuan untuk melihat faktor dominan yang mendorong capaian manajemen mutu terpadu. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program *SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 17.0 for Windows*.

3.7 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama atau analisis secara simultan digunakan alat uji koefisien korelasi berganda (R) dan koefisien determinasi berganda (R^2). Koefisien tersebut digunakan untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan dengan melihat apakah nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak dengan menggunakan uji F antara F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Rumus F_{hitung} adalah sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

Keterangan :

- R^2 = koefisien determinasi
- k = jumlah variabel bebas
- n = jumlah sampel
- F = uji hipotesis

Adapun kriteria penilaiannya adalah :

- $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesis nol ditolak
- $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka hipotesis nol diterima

Untuk menguji hipotesis kedua atau analisis secara parsial dan hipotesis ketiga atau analisis pengaruh dominan, alat uji yang digunakan adalah koefisien korelasi parsial (r) atau koefisien regresi berganda (β). Koefisien tersebut merupakan alat uji untuk mengetahui dan mengukur variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Pengujian ini menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh

berbeda secara signifikan atau tidak antara t_{hitung} dan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Rumus t_{hitung} adalah sebagai berikut :

$$t(\beta_i) = \frac{b_i}{SE(b_i)}$$

Keterangan :

β_i = koefisien regresi

SE (β_i) = standar *error* koefisien regresi

Adapun kriteria penilaiannya adalah :

- Menetapkan variabel yang bermakna dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka signifikan.
- Dari variabel yang bermakna, dipilih variabel yang dominan.

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas dan yang paling menentukan (dominan) pengaruhnya terhadap variabel terikat suatu model regresi linier, maka digunakan koefisien beta (*Beta Coefficient*) setiap variabel yang distandarisasi (*standardized coefficient*). Nilai beta (β) terbesar menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat. (Sritua, 1993, h. 12)

Berdasarkan panduan interpretasi koefisien korelasi yang dikemukakan Guilford (1956) dapat dijelaskan nilai koefisien korelasi (hubungan keeratan) sebagai berikut:

- kurang dari 0,20 : hubungan rendah sekali; lemah sekali
- 0,20 – 0,40 : hubungan rendah tetapi pasti
- 0,40 – 0,70 : hubungan yang cukup berarti
- 0,70 – 0,90 : hubungan yang tinggi; kuat
- Lebih dari 0,9 : hubungan sangat tinggi; kuat sekali; dapat diandalkan (Rakhmat, 2004, h. 29)

3.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentunya mempunyai keterbatasan, pertama, untuk mengukur capaian manajemen mutu terpadu kuesioner ditujukan hanya kepada guru sebagai pelanggan internal. Kedua, lokasi penelitian ini terbatas hanya dilakukan

Universitas Indonesia

di satu sekolah pada tingkat SMP Negeri Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di Kabupaten Indramayu yang telah menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketiga adalah dalam penelitian ini teknik analisis data dengan menggunakan analisis faktor sedangkan salah satu syarat untuk melaksanakan prosedur analisis faktor secara ideal jumlah responden sebanyak 10 kali jumlah variabel yang ada (Nurmantu, 2007, h. 143). Mengingat jumlah variabel adalah sebanyak 130 buah sedangkan jumlah guru pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu sebanyak 45 guru, maka hal ini merupakan salah satu keterbatasan penelitian.



BAB 4

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini secara garis besar menjelaskan gambaran umum objek penelitian yaitu sekolah dimana penelitian ini berlangsung. Gambaran umum sekolah akan dijelaskan melalui profil sekolah yang di dalamnya meliputi sejarah sekolah, keadaan tenaga guru dan tata usaha, keadaan siswa, visi, misi dan tujuan sekolah.

4.1 Sejarah Sekolah

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu berdiri pada tahun 1960. Awal berdirinya SMP tersebut didorong oleh kebutuhan masyarakat akan pendidikan menengah di kecamatan sindang. Oleh karena itu, pada tahun 1960 pemerintah dan tak terlepas dukungan masyarakat memprakarsai berdirinya SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu. Pada awal-awal pendirianya sekolah ini, walaupun pada waktu itu masih menempati gedung sekolah dasar, animo masyarakat tinggi untuk memasukan anaknya ke sekolah itu, dengan alasan dapat terjangkau tempatnya.

Dengan berlokasi di Jln. Murahnara No. 05 Kabupaten Indramayu. Sekolah ini memiliki status negeri dengan Nomor statistic sekolah (NSS) 201021802002. Sejak berdirinya sampai dengan sekarang baru sembilan orang kepala sekolah memimpin sekolah tersebut.

Di bawah pembinaan Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu ini berupaya untuk mengakomodir kebutuhan masyarakat akan pendidikan, dan untuk mensukseskan gerakan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun, di wilayah Kecamatan Sindang dan di Kabupaten Indramayu.

Pada tahun 2004, Pemerintah Kabupaten Indramayu melalui Dinas Pendidikan, berencana melakukan merger terhadap SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu dengan SMP Negeri 3 Sindang dan SMP Negeri 4 Sindang, seiring dengan keinginan Pemda akan mendirikan SMP Negeri Unggulan, namun dengan “kekuatan” dukungan semua pihak, termasuk alumni SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu, akhirnya keinginan Pemda tersebut dapat

digagalkan, namun itu sebgaiian besar tenaga pendidik yang ada waktu itu, dimutasi ke SMP Negeri Unggulan.

Dari “sisa” kekuatan yang ada, SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu tetap bangkit, hingga pada akhirnya berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pendidikan Lanjutan Pertama Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional Nomor : 1147 A/C3/SK/2004 tentang SMP Negeri 2 Sindang ditetapkan sebagai SMP Standar Nasional.

Surat Keputusan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional Nomor : 543/C3/Kep/2007 tentang penetapan SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional.

Kondisi tanah dan bangunan yang dimiliki SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

- a. Luas tanah keseluruhan : 4.200 M²
- b. Tahun pengadaan : Tahun 1961
- c. Sumber dana / anggaran : Pemerintah
- d. Status tanah asal : Hak milik
- e. Surat-surat tanah : Diknas
- f. Luas lapangan olahraga : 918 m²
- g. Luas taman sekolah : 510 m²
- h. Luas tempat parkir : 35 m²
- i. Luas bangunan : 3690 m² terdiri dari

Untuk keadaan personil yang dimiliki SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

- a. Keadaan tenaga guru dan tata usaha

Tabel 4.1.

Keadaan Tenaga Guru dan Tata Usaha SMP Negeri 2 Sindang

Uraian Tugas	Tetap/ PNS	Tidak Tetap
Guru	32	13
Staf TU	14	10
Jumlah	46	23

Tabel 4.2.
Keadaan Siswa SMP Negeri 2 Sindang
Tahun Pelajaran 2011 / 2012

Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		
		Laki-laki	Perempuan	Total
VII	7	79	86	165
VIII	7	91	106	197
IX	7	85	87	172
Jumlah	21	255	279	534

4.2 Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu mengusung Visi “Terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, cerdas, terampil, berakhlaqul karimah, peduli dan berbudaya lingkungan, berjati diri Indonesia serta mampu berkompetisi secara global”.

Indikator :

- Meningkatkan keimanan, ketakwaan, dan akhlak siswa sesuai dengan tuntutan agama yang dianut.
- Meningkatkan pengembangan kurikulum berwawasan internasional.
- Terwujudnya peningkatan SDM pendidik dan tenaga kependidikan yang berwawasan internasional.
- Peningkatan proses pembelajaran ICT.
- Terwujudnya rencana induk pengembangan sarana dan prasarana pendidikan berbasis ICT.
- Terwujudnya peningkatan kualitas lulusan dalam bidang akademik maupun non akademik pada tingkat nasional dan internasional.
- Terwujudnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan peningkatan mutu kelembagaan menuju ISO 9001:2000.
- Unggul dalam prestasi akademik, non akademik dan imtak.
- Terlaksananya pengembangan implementasi pembelajaran dalam bahasa inggris.

- Melaksanakan Program Pendidikan Lingkungan Hidup.

Sementara itu Misi SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengembangan keimanan, ketakwaan, dan akhlak siswa sesuai dengan tuntutan agama yang dianut.
- b. Melaksanakan pengembangan kurikulum yang berwawasan internasional :
 - Memiliki dokumen kurikulum sekolah (KTSP) lengkap (silabus, RPP, dan bahan ajar) sesuai SNP dan juga terdapat dokumen kurikulum yang mencerminkan kurikulum SBI.
 - Memiliki pemetaan SK dan KD yang jelas dan menunjukkan keterkaitan antara masing-masing berdasarkan tujuan SBI yang akan dicapai.
 - Memiliki tim pengembangan kurikulum (nasional dan internasional) di sekolah.
 - Melaksanakan pengembangan tenaga kependidikan yang berwawasan internasional.
 - Melaksanakan pengembangan profesionalitas guru yang berwawasan internasional.
 - Melaksanakan standar kualifikasi dan kompetensi pendidikan nasional dan mampu berbahasa inggris dengan TOEFL > 500 serta menggunakan ICT dalam PBM.
 - Melaksanakan peningkatan kompetensi TU dan tenaga kependidikan lainnya yang berwawasan internasional.
 - Melaksanakan monitoring dan evaluasi kepada guru, TU, dan tenaga kependidikan lainnya yang berwawasan internasional.
- c. Melaksanakan pengembangan proses pembelajaran berbasis ICT :
 - Melaksanakan pengembangan metode pengajaran berbasis ICT.
 - Melaksanakan pengembangan strategi pembelajaran berbasis ICT.
 - Melaksanakan pengembangan strategi penilaian berbasis ICT.
 - Melaksanakan pengembangan bahan ajar / sumber pembelajaran berbasis ICT.

- d. Melaksanakan rencana induk pengembangan fasilitas pendidikan berbasis ICT :
- Mengadakan media pembelajaran berbasis ICT.
 - Mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar pendidikan nasional dan berciri khas ICT, lengkap, relevan, mutakhir dan canggih, dan bertaraf internasional.
- e. Melaksanakan pengembangan kelembagaan dan manajemen sekolah menuju ISO 9001 : 2008 :
- Mengadakan kelengkapan administrasi sekolah melalui sistem administrasi sekolah terpadu.
 - Menerapkan MBS yang disertai dengan tata kelola yang baik yang mencerminkan transparansi dan akuntabel.
 - Melaksanakan monitoring dan evaluasi.
 - Melaksanakan supervisi klinis.
 - Melaksanakan pengaktifan website sekolah.
 - Menyusun RPS.
- f. Melaksanakan pengembangan penilaian :
- Melaksanakan pengembangan perangkat / model-model pembelajaran.
 - Melaksanakan program evaluasi pembelajaran.
 - Memiliki dokumen lulusan tentang karya tulis, persuratan, administrasi sekolah, penelitian, dll dalam bahasa asing atau dengan bahasa Indonesia yang baik dan benar.
 - Memiliki berbagai karya-karya lain dari lulusan yang bermanfaat bagi dirinya maupun orang lain, bangsa, dll.
 - Mengikuti kegiatan lomba akademis dan non-akademis serta keagamaan.
- g. Melaksanakan program pengembangan / implementasi pembelajaran bahasa Inggris :
- Melaksanakan kegiatan peningkatan mutu, konstusifitas belajar lingkungan sekolah.

- Meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru dalam bahasa Inggris.
- Mengadakan dan mengembangkan fasilitas pembelajaran.

4.3 Sistem Penyelenggaraan Pendidikan.

Salah satu meningkatkan mutu SMP Negeri 2 Sindang sebagai RSBI adalah dengan melaksanakan *Total Quality Management* (TQM). Model ini dikembangkan untuk mengcounter penyelenggaraan pendidikan nasional pada masa lalu bersifat birokratik-sentralistik, sehingga sekolah sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang jalurnya bisa sangat panjang. Kadang, kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah hanya menjadi subordinasi dari birokrasi di atasnya, sehingga kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas, untuk mengembangkan dan memajukan sekolah, termasuk peningkatan mutu pendidikan.

Sistem penyelenggaraan sekolah dengan menggunakan TQM (*Total Quality Management*) dengan asumsi bahwa TQM dengan “Empat pilar” kekuatannya, dipercaya dapat mengubah pendidikan di sekolah. Kekuatan TQM itu adalah sebagai berikut :

a. *Synergistic Relationship* / Hubungan Sinergi.

Konsep ini menekankan pada “sistematis pekerjaan yang dilakukan dimana semua warga sekolah dilibatkan”. Dengan kata lain, kerjasama sekelompok dan kolaborasi adalah sesuatu yang sangat penting. Konsep sinergi menyatakan bahwa capaian ditingkatkan dengan penyatuan bakat dan pengalaman individu. Prinsip ini menekankan bahwa fokus utama organisasi sekolah adalah pada pelanggan dan penyalur. Pelanggan utama sekolah merupakan siswa itu sendiri dan penyalurannya adalah guru. Guru dan siswa adalah tim, dalam artian dibutuhkan kerjasama yang sinergi antara keduanya. Prinsip ini ditujukan agar tercapainya pengembangan kemampuan minat dan bakat siswa. Di dalam kelas, guru-murid regu adalah tim. Produk kesuksesan mereka dalam bekerjasama adalah pengembangan kemampuan minat, dan karakter siswa. Siswa adalah pelanggan guru, sebagai penerima dari jasa bidang pendidikan untuk peningkatan dan pertumbuhan siswa. Guru dan

Universitas Indonesia

sekolah adalah para penyalur dari efektif alat belajar, lingkungan, dan sistem untuk siswa. Sekolah bertanggungjawab untuk menjamin kelangsungan pendidikan para siswa dalam jangka panjang dengan proses pembelajaran tentang bagaimana cara belajar dan cara berkomunikasi, bagaimana cara mendapatkan pekerjaan berkualitas berdasarkan kemampuan yang mereka miliki.

b. Perbaikan Terus Menerus dan Evaluasi Diri.

Adanya perbaikan terus menerus, secara individual maupun secara berkelompok baik di dalam menyeting kualitas sekolah dengan jalan administrator bekerja berkolaborasi dengan pelanggan dan para guru. TQM menekankan evaluasi diri sebagai bagian dari suatu proses perbaikan berkelanjutan. Administrator berperan penting sekali dalam upaya perbaikan terus menerus dengan cara mempertegas disiplin, seperti pengendalian, perintah baik dengan intimidasi untuk kemajuan sekolah. TQM pendidikan dibutuhkan evaluasi diri.

c. Suatu Sistem Dari Proses Berkelanjutan.

Pilar TQM yang ketiga yang diterapkan di akademis adalah pengenalan organisasi sebagai sistem dan pekerjaan yang dilaksanakan di dalam organisasi harus dilihat sebagai suatu proses berkelanjutan. Dalam pilar TQM pendidikan yang ketiga ini adalah organisasi dianggap sebuah sistem artinya komponen-komponen sekolah saling mempengaruhi dan saling ketergantungan. Guru dan siswa merupakan sistem dari sekolah, mutu ditujukan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki komponen-komponen yang mengalami cacat / memerlukan perbaikan.

d. Kepemimpinan.

Prinsip ini menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan TQM merupakan tanggung jawab dari manajemen puncak yaitu kepala sekolah. Implikasi dari pilar keempat ini adalah kepemimpinan sebagai alat dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu harus memiliki visi dan misi atau pandangan jauh yang jelas kedepannya. Aspek kepemimpinan sangat esensial sekali dalam perkembangan mutu. Kepemimpinan dilihat dari sudut formal yakni kepala sekolah sebagai pimpinan puncak wajib melakukan perbaikan-perbaikan serta

Universitas Indonesia

mengendalikan pelaksanaan kegiatan sekolah dan para guru di sekolah harus mampu menetapkan konteks di mana para siswa dapat secara optimal mencapai potensi mereka melalui dampak dari kemajuan berkelanjutan yang disebabkan oleh kerjasama antara guru dan para siswa tersebut.

4.4 Dukungan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orangtua, dan masyarakat. SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu sangat menyadari bahwa tanpa dukungan masyarakat, (dengan komite sekolah sebagai representasinya) program sekolah tidak akan berhasil dengan maksimal. Komite sekolah yang merupakan wakil masyarakat dalam membantu sekolah, sebagai masyarakat dari berbagai lapisan sosial ekonomi sudah sadar betapa pentingnya dukungan mereka untuk keberhasilan pembelajaran di sekolah.

Saat ini dukungan tersebut lebih banyak dalam bidang fisik dan materi, seperti membantu pembangunan gedung, merehab sekolah, dan lain sebagainya. Masyarakat juga dapat membantu dalam bidang teknis edukatif antara lain menjadi guru bantu, sumber informasi lain, guru pengganti, mengajar kebudayaan setempat, ketrampilan tertentu, atau sebagai pengajar tradisi tertentu. Namun demikian, hal tersebut belumlah terwujud karena berbagai alasan.

Pada dasarnya masyarakat baik yang mampu maupun yang tidak mampu, golongan atas, menengah, maupun yang bawah memiliki potensi yang sama dalam membantu sekolah yang memberikan pembelajaran bagi anak-anak mereka. Akan tetapi hal ini bergantung pada bagaimana cara sekolah mendekati masyarakat tersebut. Oleh karena itu, sekolah harus memahami cara mendorong peran serta masyarakat agar mereka mau membantu sekolah.

Asumsi mengapa peran serta masyarakat itu perlu diberikan dalam pengembangan SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu, yaitu :

- a. Pendidikan adalah tanggung jawab bersama keluarga, masyarakat, dan Negara;
- b. Keluarga bertanggungjawab untuk mendidik moralitas / agama, menyekolahkan anaknya, serta membiayai keperluan pendidikan anaknya;

- c. Anak berada di sekolah antara 6-9 jam, selebihnya berada di luar sekolah (rumah dan lingkungannya). Dengan demikian, tugas keluarga amat penting untuk menjaga dan mendidik anaknya;
- d. Pendidikan adalah investasi masa depan anak. Oleh karena itu, memerlukan biaya, tenaga dan perhatian. Keberatankah orangtua membayar DPP yang sifatnya bulanan, sedang mereka saja tidak berat untuk membeli rokok setiap hari? Mungkinkah anak menjadi pandai tanpa biaya?. Harusnya kita sadar, kita sedang memasuki era globalisasi, dan jika anak kita tidak terdidik, kita akan kalah bersaing dengan bangsa lain;
- e. Masyarakat berhak dan berkewajiban untuk mendapatkan dan mendukung pendidikan yang baik. Kewajiban mereka tidak hanya sebatas pada bantuan dana, lebih dari itu juga pemikiran dan gagasan;
- f. Pemerintah berkewajiban membuat gedung sekolah, menyediakan tenaga / guru, melakukan standarisasi kurikulum, menjamin kualitas buku paket, alat peraga, dan lain sebagainya. Karena kemampuan pemerintah terbatas, maka peran serta masyarakat sangat diperlukan;
- g. Kemampuan pemerintah terbatas sehingga mungkin tidak mampu untuk mengetahui secara rinci nuansa perbedaan di masyarakat yang berpengaruh pada bidang pendidikan. Jadi, masyarakat berkewajiban membantu penyelenggaraan pendidikan;
- h. Masyarakat dapat terlibat dalam memberikan bantuan dana, pembuatan gedung, local, pagar, dan lain sebagainya. Masyarakat juga dapat terlibat dalam bidang teknis edukatif;
- i. Idealnya sekolah bertanggungjawab kepada pemerintah dan juga kepada masyarakat sekitarnya.

4.5 Hasil Yang Dicapai

4.5.1 Pengelolaan Sekolah

Sekolah telah merumuskan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya, mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu juga sekolah mengembangkan Rencana Kerja Jangka Menengah (empat tahun) :

Universitas Indonesia

menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai, serta perbaikan komponen pendukungnya. Sebagai ciri keinternasionalannya saat ini SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu sedang berupaya meraih sertifikat ISO 9001 versi 2008.

Hasil yang dicapai berkaitan dengan aspek pengelolaan adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan Profesionalisme dan Prestasi Tenaga Pendidik

a. Kepala Sekolah

1. Training Manajemen Sekolah di Institut Aminuddin Baki, Malaysia.
2. Kepala Sekolah Peduli PAI Tingkat Nasional.
3. Kunjungan ke Turki dalam rangka Penandatanganan MoU Sister's School.
4. Kunjungan ke Australia dalam rangka Penandatanganan MoU Sister's School.
5. Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat Kabupaten Indramayu.
6. ToT Nasional Pemenuhan Standar Nasional.
7. Instruktur Nasional SSN.

b. Guru

1. Peringkat 1 Guru berprestasi Tingkat Kabupaten Indramayu, atas nama Pendi Susanto, M.Pd.
2. Pelatihan Guru di Adelaide Australia, atas nama Repelitasari, S.Pd. dan Dra. Eli Heryani.
3. Pelatihan-pelatihan guru di tingkat Nasional dan Propinsi.

2) Peningkatan Partisipasi Orang Tua

No.	Sumber Dana Orang Tua Siswa	2009/2010 (Rp)	2010/2011 (Rp)
1.	DSP Tahunan	2.500.000	3.000.000
2.	DSP Bulanan	230.000	250.000

4.5.2 Prestasi Sekolah

a. Prestasi Akademik

Prestasi akademik yang diraih SMP Negeri 2 Sindang adalah sebagai berikut :

1) Nilai Ujian Nasional

No.	Tahun Pelajaran	Rata-Rata Nilai Ujian Nasional					
		Bhs Ind	IPA	MTK	Bhs Ing	Jml	Rata-Rata
1.	2007/2008	8,25	8,77	9,23	8,84	35,09	8,77
2.	2008/2009	9,27	8,59	9,27	9,11	36,24	9,06
3.	2009/2010	7,83	7,83	8,79	7,99	32,74	8,18

No.	Tahun Pelajaran	Peringkat		
		Tingkat Kecamatan (Ray on)	Tingkat Kab/Kota	Tingkat Propinsi
		Sekolah Negeri dan Swasta	Sekolah Negeri dan Swasta	Sekolah Negeri dan Swasta
1.	2007/2008	1	1	10
2.	2008/2009	1	1	15
3.	2009/2010	1	1	13

2) Prestasi Akademik Lainnya

No.	Nama Lomba	Tahun 2009/2010				Tahun 2010/2011			
		Juara Ke:	Tingkat			Juara Ke:	Tingkat		
			Kab/Kota	Prop	Nas		Kab/Kota	Prop	Nas
1.	ICAS Computer Skill				2			√	
2.	Bahasa Inggris Tertulis	1		√					
3.	Story Telling OOSN	1		√					
4.	Siswa Berprestasi	2	√						
5.	Pra Olimpiade LOPI Astronomi				1			√	
6.	News Reader	1		√	1		√		

b. Prestasi Non Akademik

No.	Nama Lomba	Tahun 2009/2010				Tahun 2010/2011			
		Juara Ke:	Tingkat			Juara Ke:	Tingkat		
			Kab/Kota	Prop	Nas		Kab/Kota	Prop	Nas
1.	PC Assembling Competition	2		√					
2.	Kejurda Tinja	1		√					
3.	Speech Contest	1		√	1	√			
4.	Festival Tari Topeng Kelana	3		√					
5.	Karate	1		√	1	√			
6.	Jambore Asean				1				√
7.	Sekolah Peduli Lingkungan	1	√		1	√			
8.	Sekolah Sehat	1	√		1	√			
9.	Sekolah Peduli PAI	1	√		3				√

4.5.3 Pengembangan Sarana dan Prasarana

Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan di SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu di dasarkan pada Permendiknas No. 24 tahun 2007 tentang sarana dan prasarana serta IKKT SBI, yakni setiap ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK. Sarana perpustakaan telah dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia. Sekolah juga memiliki ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dan lain-lain.

BAB 5
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENDORONG CAPAIAN
MANAJEMEN MUTU TERPADU

Pada bab 5 ini akan dijelaskan mengenai analisis faktor-faktor pendorong capaian manajemen mutu terpadu. Diawali dengan adanya penjelasan mengenai karakteristik responden. Kemudian disajikan hasil analisis faktor yang dapat mereduksi jumlah variabel. Selanjutnya dapat dijelaskan hasil dari perhitungan statistik dengan regresi berganda dengan menggunakan metode *Stepwise Regression* sehingga dapat diketahui faktor-faktor dominan yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu. Selanjutnya, akan dijelaskan juga mengenai alasan mengapa faktor-faktor tersebut menjadi berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu. Analisis ditinjau dari data sampel yang sekaligus populasi (total sampling) yaitu sejumlah 45 orang guru SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

5.1 Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

5.1.1 Karakteristik Responden

Tabel. 5.1
 Karakteristik Responden

		Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Pangkat/Gol
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		40.42	1.60	2.02	12.82	2.76
Median		43.00	2.00	2.00	12.00	4.00
Mode		50	2	2	4	5
Std. Deviation		9.720	.495	.260	8.981	2.217
Minimum		23	1	1	1	0
Maximum		64	2	3	29	5
Sum		1819	72	91	577	124

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata umur responden adalah 40,42. Usia tertinggi responden adalah 64 tahun dan usia terendah adalah 23 tahun. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diketahui bahwa:

“Usia tertinggi responden 64 tahun dengan status guru honor dikarenakan guru yang bersangkutan adalah guru PNS yang sudah pensiun tetapi masih dikaryakan karena dianggap masih diperlukan sebagai orang tua, dalam bekerja guru yang bersangkutan memiliki kinerja yang sangat baik. Sedangkan usia terendah 23 tahun dengan status guru honor dikarenakan baru lulus dari perguruan tinggi dan baru memulai mengajar” (Percakapan langsung, 8 November 2011 di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, sebagian besar responden adalah guru dengan jenis kelamin perempuan yaitu berjumlah 27 orang atau sebesar 60%, sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu berjumlah 18 orang atau sebesar 40%.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata pendidikan dari responden adalah mayoritas Strata-1 (S1) dengan jumlah 42 orang atau sebesar 93,3%. Pendidikan tertinggi dari responden adalah Strata-2 (S2) dengan jumlah 2 orang atau sebesar 4,4%, sedangkan pendidikan terendah dari responden adalah Diploma dengan jumlah 1 orang atau sebesar 2,2%. Jika dilihat prosentase dari kualifikasi pendidikan guru tentu saja belum memenuhi kuota 20% guru yang memenuhi kualifikasi Strata-2 (S2) sebagaimana yang dipersyaratkan pada tenaga pendidik di Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. Artinya masih dibutuhkan sekitar 15,6% atau 7 orang guru lagi yang harus memenuhi kualifikasi akademik pada jenjang pendidikan Strata-2 (S2). Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bahwa: “saat ini sekolah sedang memfasilitasi sejumlah 8 orang guru yang sedang melanjutkan studi pada pendidikan Strata-2 (S2)” (Percakapan langsung, 8 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata lama bekerja dari responden adalah 12,82 tahun. Masa kerja tertinggi dari responden yaitu 29 tahun sedangkan masa kerja terendah dari responden adalah 1 tahun. Mayoritas masa kerja dari responden adalah di atas 4 tahun dengan status

Universitas Indonesia

PNS, sedangkan yang memiliki masa kerja di bawah 4 tahun mayoritas adalah guru dengan status honorer.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, mayoritas dari responden adalah memiliki pangkat / golongan IVA yaitu berjumlah 18 orang guru atau 40% sedangkan sisanya adalah dibawah golongan IVA dan guru honorer.

5.1.2 Analisis Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu

a) Uji KMO dan Bartlett's Test

Setelah memasukkan data (data entry) dan pengkodean (coding) ke dalam SPSS versi 17.00, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian KMO (Kaiser Meyer-Olkin). Metode ini digunakan untuk melihat syarat kecukupan data untuk analisis faktor. Metode ini mengukur homogenitas indikator.

Tabel 5.2
Hasil KMO dan Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.660
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1167.104
	df	325
	Sig.	.000

Dari hasil uji KMO ini, diperoleh angka sebesar 0,660 dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut $< 0,05$, sehingga langkah selanjutnya adalah analisis faktor.

b) Extraction

Tabel. 5.3
Ekstraksi Faktor

Communalities		
	Initial	Extraction
Penyampaian program sekolah kepada <i>stakeholders</i> .	1.000	.897
Memfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	1.000	.943
Memfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan.	1.000	.895
Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan.	1.000	.777
Memfaatkan pendapat <i>stakeholders</i> sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	1.000	.817
Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar.	1.000	.875
Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar.	1.000	.928
Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.	1.000	.807
Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum.	1.000	.875
Prioritas terhadap Kepentingan pelajar.	1.000	.716
Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang.	1.000	.849
Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim.	1.000	.838
Peraturan yang diterapkan oleh sekolah.	1.000	.707
Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya.	1.000	.859
Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar.	1.000	.904
Kepala sekolah dalam mengenal para staf.	1.000	.901
Strategi promosi sekolah yang logis.	1.000	.919
Studi banding terhadap sekolah yang lain.	1.000	.921
Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat.	1.000	.875
Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif.	1.000	.819
Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program	1.000	.858
Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan	1.000	.786

Universitas Indonesia

pendidikan.		
Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar.	1.000	.795
Tanggungjawab guru untuk menciptakan mutu pembelajaran.	1.000	.537
Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para pelajar.	1.000	.388
Hasil ujian dari para pelajar.	1.000	.776
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Pada tabel di atas dapat dijelaskan tentang seberapa besar faktor yang terbentuk dapat menjelaskan varian suatu indikator. Untuk masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada indikator “Penyampaian program sekolah kepada *stakeholders*” besarnya extraction adalah 0,897. Artinya, sebesar 89,7% varian indikator “Penyampaian program sekolah kepada *stakeholders*” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala” besarnya extraction adalah 0,943. Artinya, sebesar 94,3% varian indikator “Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan” besarnya extraction adalah 0,895. Artinya, sebesar 89,5% varian indikator “Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan” besarnya extraction adalah 0,777. Artinya, sebesar 77,7% varian indikator “Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala” besarnya extraction adalah 0,817. Artinya, sebesar 81,7% varian indikator “Memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar” besarnya extraction adalah 0,875. Artinya, sebesar 87,5% varian indikator “Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar” besarnya extraction adalah 0,928. Artinya, sebesar 92,8% varian indikator “Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik” besarnya extraction adalah 0,807. Artinya, sebesar 80,7% varian indikator “Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum” besarnya extraction adalah 0,875. Artinya, sebesar 87,5% varian indikator “Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Prioritas terhadap Kepentingan pelajar” besarnya extraction adalah 0,716. Artinya, sebesar 71,6% varian indikator “Prioritas terhadap Kepentingan pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang” besarnya extraction adalah 0,849. Artinya, sebesar 84,9% varian indikator “Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim” besarnya extraction adalah 0,838. Artinya, sebesar 83,8% varian indikator “Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Peraturan yang diterapkan oleh sekolah” besarnya extraction adalah 0,707. Artinya, sebesar 70,7% varian indikator “Peraturan yang diterapkan oleh sekolah” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya” besarnya extraction adalah 0,859. Artinya, sebesar

85,9% varian indikator “Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar” besarnya extraction adalah 0,904. Artinya, sebesar 90,4% varian indikator “Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Kepala sekolah dalam mengenal para staf” besarnya extraction adalah 0,901. Artinya, sebesar 90,1% varian indikator “Kepala sekolah dalam mengenal para staf” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Strategi promosi sekolah yang logis” besarnya extraction adalah 0,919. Artinya, sebesar 91,9% varian indikator “Strategi promosi sekolah yang logis” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Studi banding terhadap sekolah yang lain” besarnya extraction adalah 0,921. Artinya, sebesar 92,1% varian indikator “Studi banding terhadap sekolah yang lain” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat” besarnya extraction adalah 0,875. Artinya, sebesar 87,5% varian indikator “Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif” besarnya extraction adalah 0,819. Artinya, sebesar 81,9% varian indikator “Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program” besarnya extraction adalah 0,858. Artinya, sebesar 85,8% varian indikator “Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan pendidikan.” besarnya extraction adalah 0,786. Artinya, sebesar 78,6% varian indikator “Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan pendidikan.” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar” besarnya extraction adalah 0,795. Artinya, sebesar 79,5% varian indikator

“Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Tanggungjawab guru untuk menciptakan mutu pembelajaran” besarnya extraction adalah 0,537. Artinya, sebesar 53,7% varian indikator “Tanggungjawab guru untuk menciptakan mutu pembelajaran” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para pelajar” besarnya extraction adalah 0,388. Artinya, sebesar 38,8% varian indikator “Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Pada indikator “Hasil ujian dari para pelajar” besarnya extraction adalah 0,776. Artinya, sebesar 77,6% varian indikator “Hasil ujian dari para pelajar” dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Selanjutnya dari tampilan total *variance explained* dapat menjelaskan mengenai besarnya varian yang dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Faktor yang memiliki *total initial eigenvalues* ≥ 1 , artinya faktor tersebut dapat menjelaskan indikator dengan baik sehingga perlu disertakan dalam pembentukan indikator. Sedangkan yang memiliki *total eigenvalues* ≤ 1 , artinya faktor tersebut tidak dapat menjelaskan indikator dengan baik sehingga tidak diikuti dalam pembentukan indikator. Berdasarkan nilai *initial eigenvalues* ≥ 1 , maka terbentuk 7 faktor yang mampu menjelaskan varian indikator sebesar 81,768% total varian dari 26 indikator yang ada.

c) Rotated Component Matrix

Menurut Kerlinger analisis faktor berfungsi melayani tujuan keiritan upaya ilmiah dengan mengurangi kelipatgandaan test dan pengukuran hingga menjadi lebih sederhana namun memiliki kekuatan, keluwesan, dan kedekatannya dengan hakekat maksud dan tujuan ilmiah dan membantu menemukan dan mengidentifikasi keutuhan-keutuhan atau sifat-sifat fundamental yang melandasi test dan pengukuran (2003, h. 1000). Dalam penelitian ini teknik analisis faktor digunakan untuk menjawab atau mencari faktor dominan yang mendorong

capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu.

Dari analisis faktor tersebut dihasilkan variabel-variabel yang mengelompok, untuk mengetahui variabel yang mengelompok tersebut dapat kita lihat pada rotated component matrixnya. Dari rotated component matrix ditemukan 7 faktor baru. Variabel-variabel yang mengelompok tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel. 5.4
Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PEMB3.1	.920	.144	.069	.168	.087	.161	.094
PEMB2.4	.914	.106	.062	.198	.029	.072	.045
PEMB3.3	.815	.136	.228	.222	.267	.112	.168
PEMB3.2	.785	.059	.368	-.078	.166	.106	.131
PEMB3.5	.769	.226	.085	.160	.285	.113	.084
LING1.3	.078	.874	.195	.226	.170	.066	.188
LING2.1	.242	.861	.035	-.004	.175	.203	.032
LING1.1	.052	.842	.221	.260	.174	.119	.042
LING2.2	.102	.800	.154	.111	.119	.311	.096
STD2.2	.227	.697	.287	.108	.011	-.039	.288
STD1.1	.165	.036	.855	.015	-.115	.050	.002
KE2.5	.180	.245	.786	.180	.292	.022	.143
KE2.6	.295	.289	.766	.129	.217	.049	.118
AK1.6	-.044	.287	.702	-.067	.075	.294	.183
ST1.3	.220	.112	.451	.277	.129	.375	-.195
RE1.1	.205	.090	.074	.906	.113	.124	.124
RE1.2	.169	.228	.036	.889	.159	-.039	.149
RE1.3	.106	.151	.102	.873	.125	.176	.149
KEP1.5	.079	.149	.170	.033	.892	.215	.060
KEP1.4	.231	.161	.077	.164	.888	-.025	.023
KEP1.3	.333	.202	.038	.262	.792	.067	.068
PEMB1.1	.165	.144	.114	.130	.092	.878	.047
PEMB1.3	.151	.263	.172	.042	.094	.765	.317
PE1.3	.214	.276	.072	.315	.063	.359	.170
PE1.6	.178	.188	.134	.179	.000	.164	.807
PE1.4	.191	.249	.100	.310	.166	.155	.728
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

1. Analisis Evaluasi Berkelanjutan

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 1 (satu). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label Evaluasi berkelanjutan dengan mencakup 5 pernyataan.

Tabel. 5.5 Hasil Analisis Faktor 1
Analisis Faktor Evaluasi Berkelanjutan

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Evaluasi Berkelanjutan
1	PEMB3.1	Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	.920
2	PEMB2.4	Penyampaian program sekolah kepada <i>stakeholders</i> .	.914
3	PEMB3.3	Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan.	.815
4	PEMB3.2	Memanfaatkan pendapat <i>stakeholders</i> sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	.785
5	PEMB3.5	Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan.	.769

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan evaluasi berkelanjutan dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala, Penyampaian program sekolah kepada *stakeholders*, Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan, Memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala, Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan.

Universitas Indonesia

2. Analisis Sarana dan Prasarana Sekolah

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 2 (dua). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label Sarana dan prasarana sekolah dengan mencakup 5 pernyataan.

Tabel. 5.6 Hasil Analisis Faktor 2
Analisis Faktor Sarana dan Parasarana Sekolah

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Sarana dan Prasarana Sekolah
1	LING1.3	Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar.	.874
2	LING2.1	Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar.	.861
3	LING1.1	Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum.	.842
4	LING2.2	Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.	.800
5	STD2.2	Prioritas terhadap Kepentingan pelajar.	.697

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar, Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar, Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum, Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik, Prioritas terhadap Kepentingan pelajar.

Universitas Indonesia

3. Analisis Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 3 (tiga). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label Capaian manajemen mutu terpadu dengan mencakup 5 pernyataan.

Tabel. 5.7 Hasil Analisis Faktor 3
Analisis Faktor Capaian Manajemen Mutu Terpadu

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Capaian Manajemen Mutu Terpadu
1	STD1.1	Hasil ujian dari para pelajar	.855
2	KE2.5	Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang	.786
3	KE2.6	Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim	.766
4	AK1.6	Peraturan yang diterapkan oleh sekolah	.702
5	ST1.3	Tanggungjawab guru untuk menciptakan mutu pembelajaran	.451

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan capaian manajemen mutu terpadu dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Hasil ujian dari para pelajar, Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang, Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim, Peraturan yang diterapkan oleh sekolah, Tanggungjawab guru untuk menciptakan mutu pembelajaran.

4. Analisis Promosi Sekolah

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 4 (empat). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label Promosi Sekolah dengan mencakup 3 pernyataan.

Universitas Indonesia

Tabel. 5.8 Hasil Analisis Faktor 4
Analisis Faktor Promosi Sekolah

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Promosi Sekolah
1	RE1.1	Strategi promosi sekolah yang logis	.906
2	RE1.2	Studi banding terhadap sekolah yang lain	.889
3	RE1.3	Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat	.873

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan promosi sekolah dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Strategi promosi sekolah yang logis, Studi banding terhadap sekolah yang lain, Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat.

5. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 5 (lima). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan mencakup 3 pernyataan.

Tabel. 5.9 Hasil Analisis Faktor 5
Analisis Faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Kepemimpinan Kepala Sekolah
1	KEP1.5	Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar	.892
2	KEP1.4	Kepala sekolah dalam mengenal	.888

		para staf	
3	KEP1.3	Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya	.792

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar, Kepala sekolah dalam mengenal para staf, Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya.

6. Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 6 (enam). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label bahasa pengantar dan penguasaan teknologi dengan mencakup 3 pernyataan.

Tabel. 5.10 Hasil Analisis Faktor 6
Analisis Faktor Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi
1	PEMB1.1	Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program	.878
2	PEMB1.3	Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif	.765
3	PE1.3	Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para	.359

	pelajar	
--	---------	--

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan bahasa pengantar dan penguasaan teknologi dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program, Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif, Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para pelajar.

7. Layanan Bagi Pelajar

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka diperoleh hasil faktor baru yaitu faktor 7 (tujuh). Berdasarkan variabel-variabel yang mengelompok tersebut maka faktor baru tersebut diberi label layanan bagi pelajar dengan mencakup 2 pernyataan.

Tabel. 5.11 Hasil Analisis Faktor 7
Analisis Faktor Layanan Bagi Pelajar

No.	Nomor Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Layanan Bagi Pelajar
1	PE1.6	Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar.	.807
2	PE1.4	Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan pendidikan.	.728

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan layanan bagi pelajar dapat ditunjukkan dengan pernyataan: Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar, Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan pendidikan.

5.1.3 Faktor-Faktor yang Berpengaruh Sangat Signifikan Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Dari hasil analisis faktor terbentuk 7 faktor atau variabel baru. maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dengan menggunakan metode regresi linier dengan *Regression Analysis* untuk seluruh variabel yang

dipergunakan dalam persamaan regresi. Sehingga dapat diketahui faktor-faktor yang berpengaruh diantara variabel bebas yang dipergunakan yaitu evaluasi berkelanjutan, sarana dan prasarana sekolah, promosi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, bahasa pengantar dan penguasaan teknologi, layanan bagi pelajar terhadap variabel terikat yaitu capaian manajemen mutu terpadu.

Tabel. 5.12

Variables Entered/Removed^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sarana dan Prasarana Sekolah		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
2	Evaluasi Berkelanjutan		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
a. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu			

Dari tabel di atas yaitu variabel entered (variabel yang masuk persamaan). Dapat dilihat bahwa dari 6 variabel terdapat 2 variabel yaitu sarana dan prasarana sekolah serta evaluasi berkelanjutan yang masuk ke dalam persamaan karena telah memenuhi kriteria.

Tabel. 5.13

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistiks				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
2	.596 ^b	.356	.325	.355	.084	5.452	1	42	.024

b. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien korelasi (hubungan keeratan) antara Sarana dan prasarana sekolah serta Evaluasi berkelanjutan terhadap *Capaian Manajemen Mutu Terpadu* adalah 0,596. Berdasarkan panduan interpretasi koefisien korelasi yang dikemukakan Guilford (1956, h. 145) :

- Kurang dari 0,20 : hubungan rendah sekali; lemah sekali
- 0,20 – 0,40 : hubungan rendah tetapi pasti
- 0,40 – 0,70 : hubungan yang cukup berarti
- 0,70 – 0,90 : hubungan yang tinggi; kuat
- Lebih dari 0,9 : hubungan sangat tinggi; kuat sekali; dapat diandalkan

Koefisien korelasi antara Sarana dan prasarana sekolah serta Evaluasi berkelanjutan terhadap *Capaian Manajemen Mutu Terpadu* adalah sebesar 0,596 termasuk kategori **hubungan yang cukup berarti**. Berdasarkan hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa hubungan antara Sarana dan prasarana sekolah serta Evaluasi berkelanjutan terhadap *Capaian Manajemen Mutu Terpadu* adalah sebesar 59,6% .

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai R square (R^2) atau disebut koefisien determinasi adalah 0,356 artinya 35,6% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya capaian manajemen mutu terpadu disebabkan oleh variasi sarana dan prasarana sekolah dan evaluasi berkelanjutan, sedangkan sisanya yaitu 64,4% tidak dapat diterangkan.

Standar Error Estimate (SSE) adalah 0,355 yang menunjukkan besarnya penyimpangan yang mungkin terjadi.

Tabel. 5.14

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	2.928	2	1.464	11.594	.000 ^b
	Residual	5.303	42	.126		
	Total	8.231	44			
b. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan						
c. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu						

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan statistik yang digunakan untuk diuji dengan melibatkan semua variabel independen dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : $\beta_1 = \beta_2 = 0$ (variabel independen tidak memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya)

H₁ : Paling sedikit ada satu variabel independen yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya.

Resiko kekeliruan yang diajukan sebesar 5% ($\alpha = 5\%$). Berdasarkan tabel Anova di atas diperoleh F hitung sebesar 11,594 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi tersebut jauh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka Ho ditolak yang menunjukkan bahwa pengujiannya signifikan, yaitu dengan resiko kekeliruan 5% maka paling sedikit ada satu variabel independen yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya.

Dari hasil pengujian dengan melibatkan semua variabel independen menunjukkan adanya pengaruh dari variabel independennya, maka langkah selanjutnya adalah ingin diketahui variabel mana saja yang secara nyata memberikan pengaruh tersebut. Hal ini bisa dilakukan melalui pengujian secara individu untuk masing-masing variabel independen yang ada dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : $\beta_i = 0$

H₁ : $\beta_i \neq 0$

Untuk pengambilan keputusan berdasarkan dua metode yaitu :

1. Berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} dimana $\mu_1 = \mu_2$
 - Jika $[t_{hitung}] > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak
 - Jika $[t_{hitung}] < t_{tabel}$, maka H_1 diterima
2. Berdasarkan nilai probabilitas dengan $\alpha = 0,05$:
 - Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima
 - Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_1 ditolak

Dari output diperoleh seperti yang tertera pada tabel berikut :

Tabel. 5.16

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.244	.460		2.705	.010
	Sarana dan Prasarana Sekolah	.353	.121	.395	2.919	.006
	Evaluasi Berkelanjutan	.265	.114	.316	2.335	.024

a. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu

1. Menguji signifikansi koefisien β_1 (Sarana dan Prasarana Sekolah) pada model regresi.

Berikut adalah hipotesis yang diajukan :

H_0 : $\beta_1 = 0$ (koefisien β_1 yaitu Sarana dan Prasarana Sekolah tidak signifikan)

H_1 : $\beta_1 \neq 0$ (koefisien β_1 yaitu Sarana dan Prasarana Sekolah signifikan)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa t_{hitung} untuk koefisien Sarana dan Prasarana Sekolah adalah 2,919. Sedangkan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel t-test, dengan $\alpha = 0,05$, karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari t_{tabel} , nilai α dibagi dua menjadi 0,025, dan $df = 43$ (dihasilkan dari rumus $n-2$, dimana n adalah jumlah data, $45-2 = 43$). Didapat t_{tabel} adalah 2,018. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, ($2,919 > 2,018$), maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Sarana dan Prasarana Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.

Dengan menggunakan uji probabilitas, terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0,006 atau probabilitas di bawah 0,05 ($0,006 < 0,05$). Dengan demikian H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan sama dengan uji t yaitu

koefisien Sarana dan Prasarana Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.

2. Menguji signifikansi koefisien β_2 (Evaluasi Berkelanjutan) pada model regresi.

Berikut adalah hipotesis yang diajukan ;

H_0 : $= 0$ (koefisien β_2 yaitu Evaluasi Berkelanjutan tidak signifikan)

H_1 : $\neq 0$ (koefisien β_2 yaitu Evaluasi Berkelanjutan signifikan)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa t_{hitung} untuk koefisien Evaluasi Berkelanjutan adalah 2,335. Sedangkan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel t-test, dengan $\alpha = 0,05$, karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari t_{tabel} , nilai α dibagi dua menjadi 0,025, dan $df = 43$ (dihasilkan dari rumus $n-2$, dimana n adalah jumlah data, $45-2 = 43$). Didapat t_{tabel} adalah 2,018. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, ($2,335 > 2,018$), maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Evaluasi Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.

Dengan menggunakan uji probabilitas, terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0,024 atau probabilitas di bawah 0,05 ($0,024 < 0,05$). Dengan demikian H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan sama dengan uji t yaitu koefisien Evaluasi Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu.

5.1.4 Faktor-Faktor Yang Kurang Signifikan Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Tabel 5.16

Excluded Variables^c

Model	Beta In	t	Sig.
2			
Promosi Sekolah	.052 ^b	.365	.717
Kepemimpinan Kepala Sekolah	.093 ^b	.631	.531
Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi	.157 ^b	1.025	.311
Layanan Bagi Pelajar	.081 ^b	.550	.585

b. Predictors in the Model: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan

c. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Dari tabel di atas yaitu *excluded variables* (variabel yang tidak masuk persamaan). Dapat dilihat bahwa terdapat 4 variabel yaitu promosi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, bahasa pengantar dan penguasaan teknologi, serta layanan bagi pelajar yang tidak masuk ke dalam persamaan karena tidak memenuhi kriteria.

5.2. Beberapa Penyebab Faktor-Faktor Tersebut Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

5.2.1 Beberapa Penyebab Faktor-Faktor Tersebut Berpengaruh Sangat Signifikan Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh sangat signifikan terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu adalah :

1. Sarana dan Prasarana Sekolah
2. Evaluasi Berkelanjutan

Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana sekolah merupakan salah satu variabel atau faktor yang berpengaruh sangat signifikan terhadap capaian manajemen mutu terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil statistik deskriptif terhadap indikator yang termasuk ke dalam variabel sarana dan prasarana sekolah. Indikator-indikator tersebut diantaranya adalah : Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar. Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar. Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum. Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik. Prioritas terhadap kepentingan pelajar.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar adalah tinggi yaitu 3,60 dengan standar deviasi sebesar 0,539. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 28 responden menyatakan sangat baik (62,2%), 16

Universitas Indonesia

responden menjawab baik (35,6%), dan 1 responden menyatakan kurang baik (2,2%). Artinya dapat disimpulkan bahwa kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar bahwa :

“Masalah bangunan saya rasa cukup memadai, keadaan lab-lab di sekolah kami yang terdiri dari laboratorium IPA, komputer, bahasa, IPS, multimedia, menurut saya sudah dikatakan baik sekali. Sekolah mengadakan pengecekan setiap semester sehingga sekolah tidak hanya bagus di dalam saja tetapi outdoor kelihatan oleh masyarakat dari luar itu menarik sekali. Dengan adanya bangunan yang dikatakan sudah baik, dengan fasilitas yang sudah memadai dan baik memungkinkan kegiatan belajar mengajar berjalan dengan kondusif” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang tata letak ruang yang menarik bagi pelajar adalah tinggi yaitu 3,56 dengan standar deviasi sebesar 0,586. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 27 responden menyatakan sangat baik (60,0%), 16 responden menjawab baik (35,6%), dan 2 responden menyatakan kurang baik (4,4%). Artinya dapat disimpulkan bahwa tata letak ruang menarik bagi pelajar. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar bahwa: “tata letak ruangan kelas dan beberapa lab lainnya itu biasanya setiap tahun dilakukan perubahan posisi sehingga memungkinkan siswa tidak jenuh, contohnya setiap tahun ajaran baru diadakan perubahan tata letak ruangan, untuk kelas 7 tidak selamanya di lantai dasar tetapi kadang berubah ke lantai atas” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum adalah tinggi yaitu 3,60 dengan standar deviasi sebesar 0,539. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 28 responden menyatakan sangat baik (62,2%), 16 responden menjawab baik (35,6%), dan 1 responden menyatakan

kurang baik (2,2%). Artinya dapat disimpulkan bahwa kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum bersih. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar bahwa: “sekolah dan siswa sudah sepakat untuk menjaga kebersihan tidak hanya di dalam kelas tetapi di luar kelasnya juga. Sekolah melalui OSIS memberikan *reward* dan *punishment* bagi kelas yang bersih dan kotor” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik adalah tinggi yaitu 3,51 dengan standar deviasi sebesar 0,549. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 24 responden menyatakan sangat baik (53,3%), 20 responden menjawab baik (44,4%), dan 1 responden menyatakan kurang baik (2,2%). Artinya dapat disimpulkan bahwa lingkungan belajar di sekolah sudah terencana dan terorganisir dengan baik. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar bahwa:

“Guru selalu membantu siswa meskipun di luar jam pelajaran mengenai materi yang sekiranya tidak dimengerti oleh siswa. Jika siswa ingin mengetahui lebih lanjut atau lebih jelas tentang pelajaran bisa juga ditanyakan kepada guru piket dan guru siap melayani siswa. Siswa juga memiliki club-club belajar seperti IPA, bahasa Inggris dan ICT yang merupakan wadah bagi siswa-siswa yang gemar terhadap sesuatu mata pelajaran. Sehingga ketika kita ada even-even di luar seperti contoh olimpiade-olimpiade baik itu IPA, bahasa Inggris, maupun ICT kami sudah siap tidak mendadak karena kita sudah mempersiapkan dari awal. Sehingga kesempatan untuk meraih juara itu bisa dikatakan lebih mudah” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang prioritas terhadap kepentingan pelajar adalah tinggi yaitu 3,53 dengan standar deviasi sebesar 0,505. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 3 dan dapat terlihat bahwa 24 responden menyatakan sangat baik (53,3%), dan 21 responden menjawab baik (46,7%). Artinya dapat disimpulkan bahwa prioritas terhadap kepentingan pelajar dilaksanakan oleh sekolah dengan baik. Hal ini

sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap kepala sekolah bahwa:

“Prioritas dalam usaha mencapai mutu yang diharapkan salah satunya adalah adanya proses yang harus selalu dievaluasi dan selalu ditingkatkan, proses kegiatan belajar mengajar menjadi prioritas bagi sekolah kita, karena kualitas hasil itu akan sangat ditentukan oleh kualitas proses.” (Percakapan langsung, 8 November 2011, di Indramayu).

Mengenai pengadaan sarana dan prasarana sekolah, SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu sudah menyediakan untuk dimanfaatkan bagi seluruh warga sekolah sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan pada sekolah RSBI. Sekolah memiliki dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar sarana dan prasarana.

Selain itu, keberhasilan juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan seperti : setiap ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK, sarana perpustakaan telah dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia, dilengkapi juga dengan ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dan lain-lain. Fasilitas dan sarana prasarana yang telah dijelaskan tersebut sudah dimiliki dan dimanfaatkan dalam kegiatan pembelajaran di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu. Seperti apa yang sudah disampaikan oleh pelajar berikut ini :

“Fasilitas sekolah kami, komputer di setiap kelas, loker setiap kelas, infocus, meja dan kursi bisa dikatakan sudah nyaman, televisi setiap kelas, dispenser setiap kelas, etalase setiap kelas yang memungkinkan siswa menaruh hasil hasta karya mereka mungkin dalam pelajaran seni budaya itu dipampang di etalase setiap kelas. Fasilitas olahraga ini sudah bisa kita pakai semua, artinya fasilitas olahraga sudah disediakan oleh sekolah sedemikian rupa sehingga siswa dapat menggunakan, dapat memakai pada saat jam olahraga, siswa dibolehkan untuk menggunakan sesuai dengan silabus yang ada pada guru. Kondisi kantin sudah baik walaupun lahan kita bisa dikatakan tidak terlalu luas, kondisi kantin sudah baik, bersih, dan setiap hari itu menyediakan makanan dan minuman yang berazaskan empat sehat lima sempurna. Untuk

perpustakaan saya katakan sudah cukup lengkap, buku-buku banyak dari mulai novel, buku-buku pelajaran atau buku pengetahuan lainnya sudah ada di perpustakaan ini. Dan kita juga menggunakan sistem E-Library, dimana memungkinkan siswa dapat mengakses buku-buku melalui internet” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Mutu pendidikan di sekolah seringkali diukur hanya dengan mutu lulusan. Padahal untuk menghasilkan lulusan yang bermutu diperlukan proses yang bermutu pula. Sedangkan proses yang bermutu sangat dipengaruhi oleh banyak faktor penunjang, salah satu faktor yang berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu dalam penelitian ini adalah faktor sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, tepat guna, dan bermutu.

Keberhasilan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah yang memadai dan tepat guna pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu tidak terlepas dari adanya dukungan dari berbagai pihak. Peran serta masyarakat dalam hal ini orang tua siswa, alumni, dan pihak PERTAMINA UEP IV Balongan Indramayu dirasakan cukup besar dalam menunjang bagi perbaikan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

Tabel 5.17

Sumber Dana 2 (dua) tahun terakhir

No	Sumber Dana	Tahun 2009/2010	Tahun 2010/2011
1.	Rutin	1.589.400.950	1.759.385.820
2.	APBD Kab/Kota		
3.	APBD Propinsi		
4.	BOS	458.160.000	426.870.000
5.	Komite Sekolah/Orang tua siswa (jumlah keseluruhan iuran bulanan dan sumbangan pendidikan bagi siswa baru)	3.057.000.000	2.075.760.000
6.	School Grant		
7.	Grant Pendidikan Kecakapan Hidup	700.000.000	460.000.000
8.	Subsidi Imbal Swadaya		
	Lain-lain:		
	Jumlah	5.804.560.950	4.262.475.820

Sumber : data sekunder SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu

Berdasarkan tinjauan terhadap data sekunder bahwa pengembangan sarana dan prasarana sekolah diberikan bukan hanya dari pihak pemerintah, tapi juga peran serta dari masyarakat/orang tua dan alumni. Bantuan dari PERTAMINA UEP VI Balongan dalam bentuk sarana dan prasarana diberikan senilai Rp. 170.000.000,- pertahun. Adanya peningkatan partisipasi orang tua melalui dana sumbangan pendidikan (DSP) yaitu senilai Rp. 3.000.000,- untuk DSP tahunan dan Rp. 250.000,- untuk DSP bulanan.

Tabel 5.18

Kontribusi Pendanaan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah

Th. Pelajaran	Pusat	Propinsi	Kab/Kota	Masyarakat	Jumlah
	Dalam Juta				
2009/2010	300	0	160	3057	3517
2010/2011	300	0	160	2075	2539
Jumlah	600	0	320	5132	5056

Sumber : data sekunder SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar diketahui bahwa: “Sekolah diberikan fasilitas senilai Rp. 200 juta untuk laboratorium IPA oleh mantan Kapolri Da’i Bachtiar yang dulu pernah bersekolah di SMP kami. Kami sudah dapat merasakan perubahan yang signifikan ke arah yang lebih baik dalam menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada di sekolah kami” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Semua dukungan masyarakat terhadap sekolah diimplementasikan dalam bentuk pengadaan sarana dan prasarana sekolah. Dengan ditunjang sarana dan prasarana sekolah yang mendukung, lengkap dan memadai maka akan membantu proses kegiatan belajar mengajar di sekolah menjadi efektif, menjadikan siswa dan guru mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, dengan bantuan sarana dan prasarana tersebut kegiatan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang lebih baik. Seperti sarana yang terdapat pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu, dengan kondisi gedung sekolah yang layak, setiap ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK, sarana perpustakaan telah dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke

Universitas Indonesia

sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia, dilengkapi juga dengan ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dan lain-lain.

Evaluasi Berkelanjutan

Evaluasi berkelanjutan merupakan salah satu variabel atau merupakan faktor yang juga memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap capaian manajemen mutu terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil statistik deskriptif terhadap indikator yang termasuk ke dalam variabel evaluasi berkelanjutan. Indikator-indikator tersebut diantaranya adalah : Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala. Penyampaian program sekolah kepada *stakeholders*. Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan. Memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala. Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala adalah tinggi yaitu 3,56 dengan standar deviasi sebesar 0,586. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 27 responden menyatakan sangat baik (60,0%), 16 responden menjawab baik (35,6%), dan 2 responden menyatakan kurang baik (4,4%). Artinya dapat disimpulkan bahwa sekolah telah memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pelajar bahwa: “Angket yang disebarakan kepada seluruh siswa melalui OSIS menjadi alat untuk menampung pendapat dan saran mengenai fasilitas ataupun sistem pembelajaran yang ada di sekolah untuk selanjutnya direkap dan disampaikan kepada kepala sekolah untuk menindaklanjuti apa yang diharapkan oleh siswa” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang penyampaian program sekolah kepada *stakeholders* adalah tinggi yaitu 3,60 dengan standar deviasi sebesar 0,539. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai

Universitas Indonesia

terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 28 responden menyatakan sangat baik (62,2%), 16 responden menjawab baik (35,6%), dan 1 responden menyatakan kurang baik (2,2%). Artinya dapat disimpulkan bahwa program sekolah disampaikan kepada stakeholders dengan baik. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap staf berikut ini :

“Kita memiliki strategi karena sekolah ini harus menjadi mitra masyarakat, oleh karena itu di sini di SMP Negeri 2 Sindang memiliki SD-SD penyanggah, jadi contributor ke sekolah ini, dan hal itu wajib kita berikan penyampaian-penyampaian informasi, jangan sampai kemudian informasi dari sekolah ini tidak disampaikan. Dengan adanya penyampaian informasi kepada masyarakat itu maka, program-program sekolah tersosialisasi secara utuh terutama dari pengguna jasa pendidikan sekolah ini atau stekholders” (Percakapan langsung, 19 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan adalah tinggi yaitu 3,60 dengan standar deviasi sebesar 0,580. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 29 responden menyatakan sangat baik (64,4%), 14 responden menjawab baik (31,1%), dan 2 responden menyatakan kurang baik (4,4%). Artinya dapat disimpulkan bahwa sekolah telah memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala adalah tinggi yaitu 3,44 dengan standar deviasi sebesar 0,586. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 22 responden menyatakan sangat baik (48,9%), 21 responden menjawab baik (46,7%), dan 2 responden menyatakan kurang baik (4,4%). Artinya dapat disimpulkan bahwa sekolah telah memanfaatkan pendapat *stakeholders* sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap staf berikut ini :

“Setiap masukan terhadap sekolah sangat kita hargai baik itu secara tertulis maupun secara lisan. Sebagai wahana untuk memberikan respon, sebagai alat ukur kepuasan mereka terhadap pelaksanaan program yang kita lakukan. Kita juga tidak berpandangan negatif ketika orang mengkritik, bahwa itu adalah suatu hal yang positif. Itu kita anggap sebagai respon dari apa yang telah kita lakukan, respon tersebut kita jadikan feedback untuk melakukan perbaikan kedepannya” (Percakapan langsung, 19 November 2011, di Indramayu).

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan deskriptif statistik, angka rata-rata untuk pernyataan tentang umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan adalah tinggi yaitu 3,58 dengan standar deviasi sebesar 0,543. Dari deskripsi data tersebut, dapat terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4 dan nilai terendah adalah 2 dan dapat terlihat bahwa 27 responden menyatakan sangat baik (60,0%), 17 responden menjawab baik (37,8%), dan 1 responden menyatakan kurang baik (2,2%). Artinya dapat disimpulkan bahwa sekolah telah menggunakan umpan balik dari orang tua siswa sebagai dasar untuk membuat kebijakan.

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Hal tersebut dilakukan bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan bisa dianalisa menurut rencana. Evaluasi merupakan kegiatan mengukur dan menilai perencanaan terhadap hasil pelaksanaan suatu rencana yang didasarkan pada standar tertentu. Pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu telah melaksanakan sistem evaluasi sesuai dengan standar yang ditentukan pada sekolah bertaraf internasional. Pelaksanaan evaluasi dilakukan berdasarkan pada prinsip-prinsip: (1) kejelasan tujuan dan hasil yang hendak diperoleh dari evaluasi, (2) pelaksanaan dilakukan secara komprehensif (input, proses, dan output), (3) dilakukan oleh evaluator yang profesional, (4) dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan para pemangku kepentingan, (5) dilaksanakan tepat waktu, (6) dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan, dan (7) mengacu pada indikator keberhasilan kinerja.

Sekolah selalu melakukan evaluasi dan tinjauan ulang terhadap setiap program sekolah. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah di sampaikan oleh kepala sekolah berikut ini :

Universitas Indonesia

“Sesuai dengan permendiknas bahwa kita juga punya kewajiban untuk mengevaluasi dan tinjauan ulang dijadikan rujukan untuk membuat program-program tahun berikutnya. Dimana sebenarnya kalau evaluasi itu setiap hari dievaluasi terutama evaluasi proses kegiatan keseharian itu selalu saya evaluasi sehingga ada kesulitan-kesulitan apa, kendala-kendala apa dari hari-kehari itu saya catat. Dan akhirnya pada gilirannya itu bisa terselesaikan tidak harus menunggu waktu lama. Kalau evaluasi pembelajaran tentunya di situ ada evaluasi keseharian dari guru pada siswa seperti evaluasi mid semester atau UTS, yang dilakukan sekolah ada evaluasi ulangan akhir semester (UAS) stiap enam bulan sekali, evaluasi kenaikan kelas itu dilaksanakan setahun sekali, dan juga ada evaluasi ujian sekolah, dan ada juga evaluasi dari pemerintah yaitu ujian nasional, dan kita ditambah lagi selain ujian nasional ada ujian keinternasionalan” (Percakapan langsung, 8 November 2011, di Indramayu).

Berdasarkan hasil wawancara di atas sekolah telah melakukan kegiatan evaluasi secara berkelanjutan untuk mengukur dan menilai perencanaan terhadap hasil pelaksanaan suatu rencana yang didasarkan pada standar tertentu. Sekolah juga telah melaksanakan evaluasi pembelajaran yang berfungsi untuk memberikan umpan balik proses pembelajaran, meningkatkan motivasi belajar siswa, dan memberikan laporan kemajuan belajar siswa. Laporan pencapaian kemajuan belajar secara menyeluruh menggambarkan kualitas pribadi siswa sebagai internalisasi dan kristalisasi belajar melalui sebagian kegiatan baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler pada kurun waktu satu semester. Agar pelaporan mudah dipahami oleh semua pihak, maka bentuk laporan kemajuan siswa harus disajikan secara sederhana, mudah dibaca, dipahami, komunikatif, dan menampilkan profil atau tingkat kemajuan siswa. Dengan demikian orang tua atau pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan mudah mengidentifikasi kompetensi yang harus ditingkatkan.

5.2.2 Beberapa Penyebab Faktor-Faktor Tersebut Kurang Signifikan Berpengaruh Terhadap Capaian Manajemen Mutu Terpadu

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor yang kurang signifikan berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu adalah :

1. Promosi Sekolah
2. Kepemimpinan kepala sekolah
3. Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi
4. Layanan bagi pelajar

Promosi Sekolah

Sebuah institusi hendaknya dapat memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat atau calon pelanggannya. Sekolah harus menjelaskan tentang program-program yang ada kepada para calon pelanggannya. Informasi dapat disosialisasikan dan didokumentasikan baik melalui iklan, leaflet, brosur, dan lain-lain yang senantiasa diperbaharui secara teratur. Strategi promosi sekolah harus dilaksanakan menyesuaikan dengan keadaan sekolah yang sebenarnya. Sekolah juga senantiasa melakukan studi banding terhadap sekolah yang lain dalam rangka menjalin hubungan yang baik dengan komunitas pendidikan serta melakukan adopsi program yang sekiranya dapat memperbaiki program yang sudah dilaksanakan. Sekolah juga dapat melakukan sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat.

SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu sudah mendapatkan reputasi yang cukup baik di mata masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan antusiasme masyarakat untuk menyekolahkan anaknya pada sekolah tersebut. Inilah yang menyebabkan kenapa faktor relasi eksternal tidak mempengaruhi terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu. Artinya berdasarkan hasil yang telah dicapai baik yang berkenaan dengan pengelolaan sekolah, tenaga pendidik, maupun prestasi dari lulusan, masyarakat sudah percaya dengan sendirinya terhadap mutu sekolah. Tetapi meskipun demikian sekolah tetap melakukan upaya-upaya dalam rangka melakukan sebuah perbaikan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap staf bahwa :

“Kita sering membuka kerjasama dengan lembaga pendidikan khususnya yang setara (RSBI) . Yang pertama, adalah pengembangan tenaga pendidik hal ini berkaitan dengan sharing tentang pembelajaran, metode mengajar, sampai dengan bagaimana pengelolaan evaluasi di sana. Yang kedua, berkaitan dengan

manajemen atau pengelolaan sekolah, bahwa sekolah bekerjasama dengan sekolah lain berkaitan dengan manajemen pengelolaan RSBI. Yang ketiga, berkaitan dengan pemberdayaan siswa, kita bekerjasama dengan sekolah lain berkaitan dengan bagaimana siswa-siswa kita itu dapat membuka wawasan, pengembangan kreatifitas siswa, kita bekerjasama dengan sekolah yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri, baik negeri maupun swasta” (Percakapan langsung, 19 November 2011, di Indramayu).

Salah satu Pilar TQM yang diterapkan di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu adalah pengenalan organisasi sebagai sistem dan pekerjaan yang dilaksanakan di dalam organisasi harus dilihat sebagai suatu proses berkelanjutan. Organisasi dianggap sebuah sistem artinya komponen-komponen sekolah saling mempengaruhi dan saling ketergantungan. Guru dan siswa merupakan sistem dari sekolah, mutu ditujukan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki komponen-komponen yang mengalami cacat / memerlukan perbaikan.

Dapat disimpulkan bahwa sekolah lebih menekankan pada perbaikan komponen-komponen internal, sekolah merupakan sebuah sistem organisasi yang di dalamnya saling mempengaruhi dan memiliki ketergantungan. Seperti apa yang diungkapkan oleh kepala sekolah berikut ini:

“Seluruh warga sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi termasuk penjaga sekolah sekalipun, bisa dibayangkan kalau satu hari saja penjaga sekolah tidak hadir seperti apa kondisi kebersihan di suatu sekolah. Ibarat mesin ada komponennya, kalau satu komponen tidak berfungsi, maka tidak akan jalan mesin tersebut. Sama halnya lembaga ini juga, satu struktur yang tidak berjalan maka akan mengganggu struktur yang lain” (Percakapan langsung, 8 November 2011, di Indramayu).

Sekolah menekankan pada perbaikan baik terhadap sarana dan prasarana yang ada, guru, dan siswa. Dengan memiliki sarana dan prasarana, guru maupun siswa yang bermutu, maka akan tumbuh kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Dengan demikian meskipun promosi tidak dilakukan oleh sekolah dengan maksimal maka sekolah akan tetap mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Karena sekolah sudah memiliki reputasi yang baik di mata masyarakat dengan adanya peningkatan mutu pada komponen internalnya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Upaya memperbaiki kualitas suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawahan hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas dan unggul. Yang dimaksud dengan pemimpin dalam pendidikan adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta semua staf lain yang mendukungnya.

Kepemimpinan yang diterapkan di SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu merupakan kepemimpinan pada semua level institusi. Baik guru maupun staf tata usaha memiliki kewenangan untuk memimpin pada tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Sekolah telah membangun tim kerja yang sinergi dan harmonis dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Seperti apa yang telah disampaikan oleh staf berikut ini:

“Kita memegang komitmen bahwa tujuan itu bukan berakibat pada suatu lembaga akan tetapi suatu lembaga itu adalah diri kita sendiri. Sehingga kita merasa tim itu adalah kita, sehingga soliditas dalam suatu kelompok itu adalah tampak tercermin dari pribadi-pribadi kita yang membangun komitmen dalam kelompok itu. Karena tanpa adanya komitmen dari masing-masing pribadi mustahil tim work itu dapat tercapai” (Percakapan langsung, 19 November 2011, di Indramayu).

Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi memiliki pengaruh dominan terhadap capaian manajemen mutu terpadu karena terdapat pendelegasian kewenangan terhadap bawahan. Di awal kepala sekolah sudah mendelegasikan tugas dan kewenangannya kepada bawahan dengan melihat kompetensi yang dimiliki oleh bawahnya. Kepala sekolah sudah memberikan suatu bimbingan, pengarahan, briefing, atau panduan yang sangat efektif sehingga tim-tim dibentuk menjadi sangat solid. Melalui pemberdayaan tim kerja yang

Universitas Indonesia

solid maka dapat mempermudah bagi sekolah dalam melaksanakan setiap program-program yang dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan :

“Berkaitan dengan tugas kepala sekolah, kepala sekolah sudah selama 6 tahun melaksanakan tugasnya di sekolah ini. Ditunjang dengan memiliki tenaga pendidik yang sudah berpengalaman tentu saja sangat membantu bagi peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, sehingga bisa dikatakan beban kepala sekolah menjadi sedikit lebih ringan. Bagi sekolah yang lain dimana kepala sekolah menjadi tumpuan utama, tapi di SMP Negeri 2 Sindang dengan didukung oleh guru-guru yang berpengalaman, sehingga menjadikan peran kepala sekolah tidak menjadi dominan lagi. Dengan adanya pendelegasian yang tepat kepada bawahan sesuai dengan kompetensinya. Kepala sekolah hanya melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh bawahannya. Seperti melakukan briefing-briefing pada tingkat tim-tim kerja PKS. Jadi, orang-orang yang diberikan pendelegasian kewenangan tersebut selalu melaporkan sudah sampai sejauh mana pekerjaan yang dilaksanakan” (Percakapan langsung, 12 Desember 2011, di Indramayu).

Setiap kepala sekolah yang ditempatkan pada SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu selalu memiliki kompetensi yang baik. Sekolah juga didukung dengan kemampuan tenaga pendidik yang dari rata-rata mayoritas memiliki pangkat dan golongan IVA artinya dari segi pengalaman sudah memiliki pengalaman yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut juga yang menunjang sehingga sekolah memiliki kekuatan. Berkaitan dengan tugas kepala sekolah, bahwa dengan memiliki tenaga pendidik yang sudah berpengalaman tentu saja sangat membantu bagi peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, sehingga bisa dikatakan beban kepala sekolah menjadi sedikit lebih ringan. Bagi sekolah yang lain, kepala sekolah menjadi tumpuan utama dalam menjalankan roda organisasi, tapi di SMP Negeri 2 Sindang dengan didukung oleh guru-guru yang berpengalaman tersebut sehingga menjadikan peran kepala sekolah tidak menjadi dominan lagi. Dengan adanya pendelegasian yang tepat kepada bawahan sesuai dengan kompetensinya. Kepala sekolah hanya melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh bawahannya. Seperti melakukan briefing-briefing pada tingkat tim-tim kerja para pembantu

kepala sekolah (PKS). Jadi, orang-orang yang diberikan pendelegasian kewenangan tersebut selalu melaporkan mengenai capaian kerjanya.

Dengan adanya tim kerja yang solid dan mereka melaksanakan tugas dengan waktu yang cukup lama membuat tim tersebut dapat berjalan sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga peran kepala sekolah menjadi tidak dominan lagi. Dengan adanya pendelegasian tugas secara efektif tentu saja hal tersebut dapat meringankan tugas kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di sekolah tersebut. Adanya kepemimpinan pada semua level pada sekolah dan terdapatnya tim kerja yang solid merupakan faktor yang menyebabkan kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi memiliki pengaruh yang dominan terhadap capaian manajemen mutu terpadu.

Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi

Konsep rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI) adalah sekolah yang mendapat kepercayaan oleh pemerintah untuk menjalankan program pembelajaran yang istimewa, berbeda dengan sekolah lain yang tidak mendapat julukan RSBI. Baik istimewa pada komponen raw input maupun proses. Komponen input meliputi kurikulum, guru, murid, sarana, dan prasarana pembelajaran. Sedangkan komponen proses menekankan pada pembelajaran dengan berbasis aneka sumber dengan memanfaatkan IT dan bahasa komunikasi dengan bahasa asing. Begitupula yang terjadi pada SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu berusaha untuk memenuhi komponen-komponen yang dimaksud. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh pelajar berikut ini:

“SMP Negeri 2 Sindang sudah menyandang gelar RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional) jadi, dalam empat mata pelajaran yaitu matematika, IPA, ICT, dan bahasa Inggris umumnya menggunakan bahasa Inggris. Guru mengantarkan pembelajaran dengan bahasa Inggris, tapi tidak secara keseluruhannya menggunakan bahasa Inggris tapi ada diselipkan bahasa Indonesianya juga karena sistem bilingual atau menggunakan dua bahasa pengantar” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Permasalahan di lapangan bahwa banyak sekali tantangan yang harus dihadapi guru dalam menghadapi siswa agar mau belajar. Di jaman sekarang

tidak lagi berlaku proses pembelajaran yang menekankan pada guru semata yang aktif terlibat dalam pembelajaran (*Teacher Centre*) tetapi harus ada keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (*Student centre*). Hal tersebut senada dengan apa yang telah dikatakan oleh pelajar berikut ini:

“Mengajar di RSBI itu tidak cape karena siswa yang lebih proaktif dalam kegiatan pembelajaran, sering siswa diperintahkan guru untuk presentasi menjelaskan materi-materi pada teman-teman di kelas, dan itu sering terjadi di sini. Sebelum guru menjelaskan siswa diharapkan dapat menjelaskan tentang materi yang akan diajarkan oleh guru sepengetahuan mereka, baru guru hanya menambahkan materi, ini yang memungkinkan guru tidak terlalu banyak kerja di kelas, jadi siswanya yang proaktif dalam kegiatan belajar mengajar di RSBI, jadi terdapat keterlibatan siswa secara aktif dalam pembelajaran” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Kemudian tantangan terpenting yang harus dihadapi guru pada masa sekarang yaitu guru dituntut dapat menghadapi siswa dan memahami bagaimana siswa belajar dari berbagai macam keanekaragaman yang ada. Guru dituntut untuk memiliki pengetahuan yang lebih luas untuk menjadi dasar dalam menghadapi tantangan-tantangan yang ada. Guru harus memahami tentang berbagai metode mengajar dan teori-teori terbaru untuk dapat diaplikasikan dalam proses pembelajaran. Guru harus mampu menciptakan suasana kelas yang responsif secara kultural, dengan menghormati semua siswa agar semua siswa dapat belajar.

Pembelajaran yang berlangsung pada sekolah lebih menekankan guru dapat menggunakan bahasa pengantar dengan bahasa Inggris terutama bagi guru yang mengajar pada mata pelajaran matematika, IPA, ICT, dan bahasa Inggris. Sedangkan pada kenyataannya penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar pembelajaran di sekolah ternyata tidak efektif. ketidakefektifan pembelajaran dengan menggunakan bahasa Inggris disebabkan oleh rendahnya kemampuan guru berbahasa Inggris. Meskipun sekolah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kompetensi guru untuk mampu berbahasa Inggris. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah berikut ini :

“Sekolah memberikan peluang bagi setiap staf baik guru dan staf TU untuk mengembangkan kemampuan. Suatu saat kita ada IHT (In House Training), suatu saat kita mengundang lembaga kursus baik itu kursus IT atau komputer, maupun kursus bahasa asing

Universitas Indonesia

bahasa inggris yang sudah didesain diprogramkan oleh sekolah kita, suatu saat beberapa guru kita diberangkatkan ke kampung Inggris dicampkan selama dua minggu dalam usaha untuk meningkatkan kompetensi bahasa inggrisnya, seperti itu yang bisa kita lakukan”(Percakapan langsung, 8 November 2011, di Indramayu).

Berbagai upaya yang dilakukan oleh sekolah semuanya itu dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran untuk mencapai pembelajaran yang efektif. Tetapi untuk mencapai semua itu tidak mudah, dibutuhkan sebuah proses yang berkesinambungan tidak dihasilkan secara instan. Untuk masalah kemampuan guru menggunakan bahasa pengantar dengan bahasa inggris hal tersebut dipandang sulit terutama ketika guru tersebut bukan guru yang memiliki kualifikasi pendidikan bahasa inggris. Ketika guru mengalami kesulitan dalam mengantarkan pembelajaran maka hal tersebut akan sulit pula dipahami oleh pelajar.

Dalam Konferensi Internasional bertema “*Language, Education, and Millenium Development Goals* (MDGs) pada 11 November 2010 di Bangkok, Thailand menyimpulkan bahwa penggunaan bahasa asing di sekolah-sekolah di Indonesia yang berstatus rintisan internasional dinilai tidak efektif. Sebabnya adalah tidak ada standar pengajaran yang jelas sehingga masing-masing guru di setiap sekolah mengajar materi berbeda-beda dengan metode pengajaran yang berbeda pula. Kesimpulan tersebut dipaparkan oleh Danny Whitehead, Head of English Development British Council dari hasil penelitian Stephen Bax, dari University of Bedfordshire, Inggris (Kompas, 12/11/2010).

Selain kemampuan guru dalam berbahasa inggris masih rendah, kemampuan guru dalam menggunakan sarana pembelajaran yang berbasis IT juga dirasakan masih kurang. Hal tersebut tentu saja merupakan kendala dalam proses pembelajaran sehingga menjadi tidak efektif, seperti yang dikatakan oleh pelajar berikut ini:

“Dalam kegiatan belajar mengajar sering terjadi kendala teknis berkaitan dengan sarana media pembelajaran yang akan digunakan oleh guru. Contoh seperti tidak berfungsinya kabel infokus yang akan digunakan, jadi, seharusnya guru itu menjelaskan materi pelajaran dengan menggunakan sistem IT itu menjadi terhambat karena adanya kendala-kendala teknis seperti yang sudah

Universitas Indonesia

dijelaskan. Dalam pembelajaran juga kami sering mengalami kesulitan ketika guru memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa Inggris. Tidak semua yang disampaikan itu dapat kami pahami” (Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Menciptakan mutu proses pembelajaran membutuhkan sebuah metode pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan tujuan. Kelemahan sekolah yaitu masih belum siapnya sumber daya manusia (guru) dalam penguasaan teknologi yang harus diimplementasikan ke dalam pembelajaran. Hal tersebut merupakan kendala yang dialami oleh para guru dalam mengimplementasikan teknologi yang ada terhadap pembelajaran yang diterapkan di dalam kelas, seperti apa yang telah diungkapkan oleh informan berikut ini:

“Sekolah kita RSBI butuh proses dari mulai nol, artinya setahap demi setahap dari pihak pengajar juga melakukan pembenahan kemampuan karena dari awal kita tidak dibentuk untuk menjadi RSBI, sekolah kita merupakan sekolah biasa, jadi kami para guru belum begitu menguasai teknologi dan lain sebagainya. Lain halnya kalau dari awal memang sekolah itu dibentuk tentunya segala sesuatunya juga pasti sudah dipersiapkan. Untuk mengatasi kendala yang ada tersebut kami pihak sekolah juga melakukan upaya-upaya dalam bentuk pelatihan teknologi seperti workshop-workshop atau pendidikan dan pelatihan dalam rangka melakukan perbaikan-perbaikan. Itulah kendala yang dialami oleh guru dalam mengimplementasikan pembelajaran yang berbasis pada TIK” (Percakapan langsung, 12 Desember 2011, di Indramayu).

Selain kendala masalah penguasaan teknologi yang dirasakan masih kurang, kendala lainnya juga yang dialami oleh para guru dalam menerapkan pembelajaran yaitu masih banyak guru yang belum bisa membuat kurikulumnya sendiri. Jangankan membuat kurikulum dalam bahasa Inggris, membuat RPP saja masih banyak guru yang belum benar dalam membuatnya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh informan berikut ini :

“Kelemahan kami masih banyak guru yang lemah pada administrasi seperti pembuatan RPP kemudian silabus dan sebagainya. Kita terlena dengan lebih mempersiapkan bahasa Inggris dan ICT tetapi kadang lepas dari materi yang ada sesuai dengan yang tertuang di dalam silabus dan RPP. Artinya terjadi ketidak sinkronan antara yang tertera pada silabus dan RPP dengan pembelajaran yang di implementasikan di dalam kelas” (Percakapan langsung, 12 Desember 2011, di Indramayu).

Proses pembelajaran yang bermutu merupakan hal yang sangat berarti dalam konsep manajemen mutu terpadu. Selain guru dituntut memiliki empat kompetensi dasar, yaitu: profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. Pada rintisan sekolah bertaraf internasional guru juga dituntut untuk mampu melaksanakan proses pembelajaran dengan menggunakan sistem IT. Pemilihan metode dalam pembelajaran yang tepat akan menuju pada pembelajaran yang bermutu. Untuk itu merupakan tanggungjawab guru dan kerjasama dengan siswa dalam menciptakan pembelajaran yang bermutu. Guru merupakan indikator yang dominan dalam mempengaruhi mutu pendidikan, mutu pendidikan dimulai dari mutu pembelajaran di dalam kelas. Dalam penelitian ini guru masih belum secara maksimal mampu mengimplementasikan pembelajaran dengan menggunakan bahasa inggris dan penggunaan TIK. Kendalanya terletak pada kemampuan guru dalam menggunakan bahasa inggris dan penguasaan teknologi yang digunakan dalam pembelajaran sehingga hal ini dapat mengakibatkan pembelajaran menjadi tidak efektif.

Layanan Bagi Pelajar

Dengan memegang prinsip pendidikan untuk semua (*Education For All*) maka tidak ada pengecualian bagi siapa saja untuk mendapatkan layanan pendidikan dan mengalami proses pendidikan. Sekolah pada masa sekarang merupakan milik semua dan potensi belajar setiap anak harus direalisasikan. Maka di sinilah peran guru di sekolah untuk dapat menciptakan suasana dan proses yang kondusif agar siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dirinya sesuai dengan apa yang termaktub dalam UU Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 1.

Sekolah harus memberikan kesempatan bagi setiap calon pelajar untuk dapat menikmati pendidikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memegang prinsip keadilan. Artinya jika siswa tersebut menurut ketentuan sekolah memenuhi kriteria untuk diterima sebagai pelajar di sekolah tersebut, maka tidak ada alasan bagi sekolah untuk menolaknya. Pada kenyataanya pada sekolah yang berstatus RSBI masih menekankan pada sistem penerimaan siswa berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Berdasarkan studi dokumentasi terhadap pengelolaan sekolah dapat terlihat bahwa pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI

Universitas Indonesia

Kabupaten Indramayu sistem penerimaan siswa baru lebih ketat menjangkir hanya siswa yang memiliki kemampuan akademik yang baik seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.19

Data Siswa 4 (empat tahun terakhir) siswa reguler

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru)	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)	
		Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Siswa	Rombel
2006/2007	410	280	7	243	7	244	6	813	20
2007/2008	319	231	7	289	7	282	7	780	21
2008/2009	388	250	7	220	7	267	7	742	21
2009/2010	232	182	7	250	7	220	7	652	21
2010/2011	287	202	7	175	7	232	7	609	21

Sumber : data sekunder SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu

Tabel 5.20

Data Siswa 4 (empat tahun terakhir) siswa Billigual (RSBI)

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru)	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)	
		Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Siswa	Rombel
2007/2008	319	66	3	-	-	-	-	66	3
2008/2009	388	89	3	66	3	-	-	155	6
2009/2010	232	196	7	89	3	66	3	351	13
2010/2011	287	202	7	175	7	83	3	460	17

Sumber : data sekunder SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sekolah memiliki kuota terbatas bagi calon siswa baru sehingga terlihat banyaknya pendaftar dibandingkan kuota yang dibutuhkan. Hal demikian tentu saja akan mengurangi kesempatan atau akses bagi siswa lain yang ingin mendapatkan pendidikan pada sekolah tersebut. Selain sekolah menerapkan sistem penerimaan siswa berdasarkan kriteria kemampuan akademik, sekolah juga lebih cenderung hanya menerima pelajar dari orang tua yang memiliki latarbelakang ekonomi mampu. Seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.21

Tingkat kesejahteraan orangtua/wali siswa

No.	Tingkat kesejahteraan	Prosentase
1.	Pra sejahtera	5
2.	Sejahtera I	12
3.	Sejahtera II	71
4.	Purna sejahtera	12

Sumber : data sekunder SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu

Dari tabel di atas diketahui bahwa sekolah baru memberikan peluang sebesar 5% bagi keluarga kurang mampu untuk dapat masuk ke sekolah tersebut. Artinya sekolah masih belum memberikan akses bagi siswa yang tergolong kurang mampu untuk dapat menikmati pendidikan di sekolah tersebut. Biaya sekolah di RSBI juga tergolong cukup mahal sehingga menimbulkan diskriminasi pendidikan karena hanya siswa dari keluarga kaya yang sanggup membayar, sementara ketentuan kuota bagi siswa miskin sebanyak 20% belum dipenuhi. Maka, hal tersebut yang menyebabkan sekolah dikatakan kurang memberikan akses terhadap pelajar.

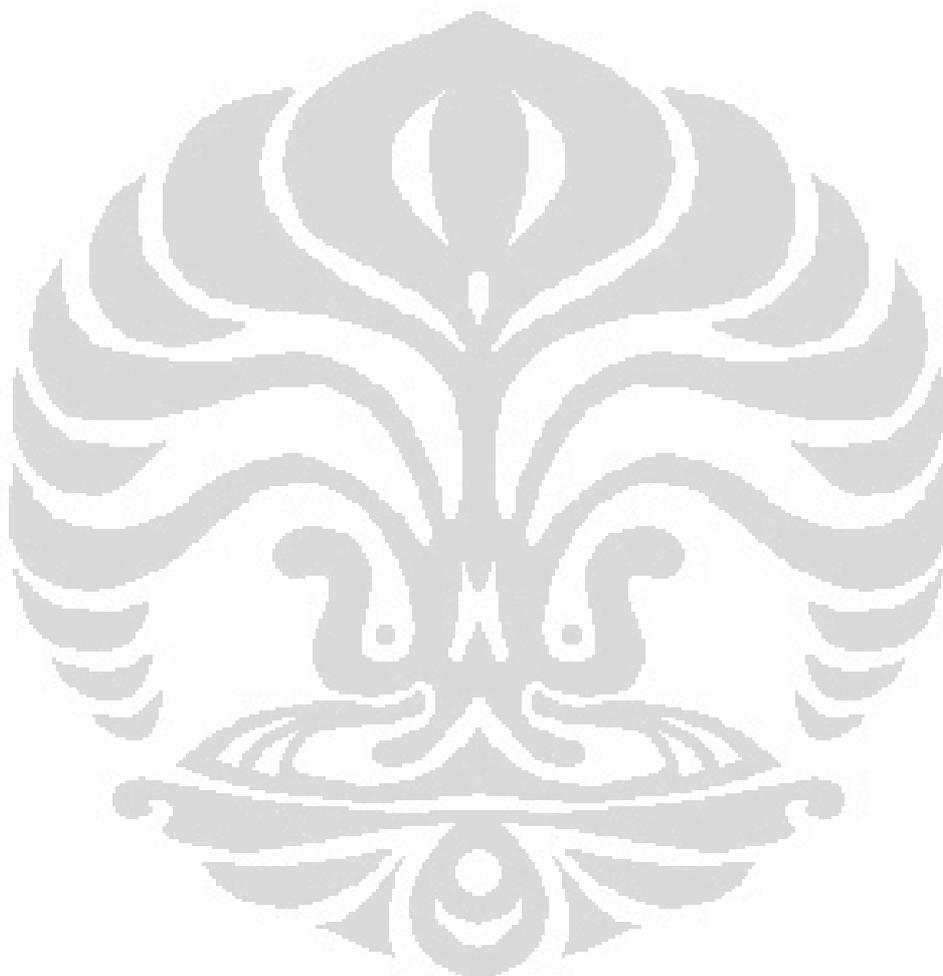
Dalam memberikan pelayanan, pihak sekolah juga belum mampu memfasilitasi sarana transportasi yang memadai bagi para pelajar. Sekolah hanya sebatas memberikan sebuah kebijakan untuk menjaga keselamatan para pelajar melalui peraturan sekolah. Seperti yang telah dikatakan oleh pelajar berikut ini :

“Sekolah menghimbau kepada siswa ketika berangkat ke sekolah untuk menggunakan sepeda daripada menggunakan sepeda motor. Alasannya pertama, kita belum cukup umur, kita masih berumur 13-15 Tahun sedangkan untuk mendapatkan SIM itu umur 17 Tahun. Jadi, siswa dihimbau untuk diantar oleh orang tuanya, mungkin berjalan kaki bagi siswa yang kebetulan dekat tempat tinggalnya dengan sekolah”(Percakapan langsung, 15 November 2011, di Indramayu).

Untuk mencapai suatu layanan mutu terpadu bagi para pelajar, maka hendaknya sekolah senantiasa memperhatikan kepentingan para pelajar dari mulai layanan siswa untuk menuju sekolah, layanan pembelajaran di sekolah, maupun ketika siswa pulang sekolah. Artinya tanggungjawab sekolah bukan hanya sebatas ketika siswa berada di sekolah, melainkan sekolah harus benar-benar memastikan

Universitas Indonesia

bahwasanya siswa tersebut berangkat dari rumah sampai ke sekolah dan begitupun ketika selesai pembelajaran di sekolah siswa tersebut sampai pada rumahnya masing-masing dengan selamat.



BAB 6

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dijelaskan pada bab 5, dengan menggunakan uji regresi ganda terhadap variabel capaian manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor yang berpengaruh sangat signifikan terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu adalah sarana dan prasarana sekolah, serta evaluasi berkelanjutan. Sedangkan faktor-faktor yang kurang signifikan berpengaruh adalah promosi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, bahasa pengantar dan penguasaan teknologi, serta layanan bagi pelajar.
2. Alasan faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap capaian manajemen mutu terpadu pada SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu, yaitu :
 - a) Sarana dan prasarana sekolah berpengaruh sangat signifikan karena sekolah memiliki dukungan yang sangat kuat dari masyarakat dalam hal ini orang tua siswa, alumni, dan pihak PERTAMINA UEP IV Balongan Indramayu sehingga hal tersebut dapat menunjang bagi perbaikan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.
 - b) Perbaikan berkelanjutan juga berpengaruh sangat signifikan karena sekolah selalu melakukan evaluasi dan tinjauan ulang terhadap setiap program sekolah secara berkelanjutan terutama berkaitan dengan upaya terhadap perbaikan sarana dan prasarana sekolah.
 - c) Promosi sekolah kurang signifikan berpengaruh karena sekolah lebih menekankan pada perbaikan komponen-komponen internal sehingga sekolah sudah memiliki reputasi yang baik di mata masyarakat.
 - d) Kepemimpinan kepala sekolah kurang signifikan berpengaruh karena kepala sekolah telah melaksanakan kepemimpinannya selama 6 tahun serta pada saat konsep manajemen mutu terpadu ini dilaksanakan, pendelegasian sudah dilakukan dengan baik. Dengan adanya kepemimpinan pada semua level dan terdapatnya tim kerja yang solid

merupakan faktor yang menyebabkan kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi memiliki pengaruh yang dominan terhadap capaian manajemen mutu terpadu.

- e) Bahasa pengantar dan penguasaan teknologi kurang signifikan berpengaruh. Kendalanya terletak pada rendahnya kemampuan guru dalam berbahasa Inggris serta kemampuan dalam menggunakan sarana pembelajaran yang berbasis IT.
- f) Layanan bagi pelajar kurang signifikan berpengaruh karena sekolah hanya menerima siswa yang memiliki kemampuan akademik yang baik juga lebih cenderung hanya menerima pelajar dari orang tua yang memiliki latar belakang ekonomi mampu. Sekolah juga belum memfasilitasi sarana transportasi yang baik bagi para pelajar.

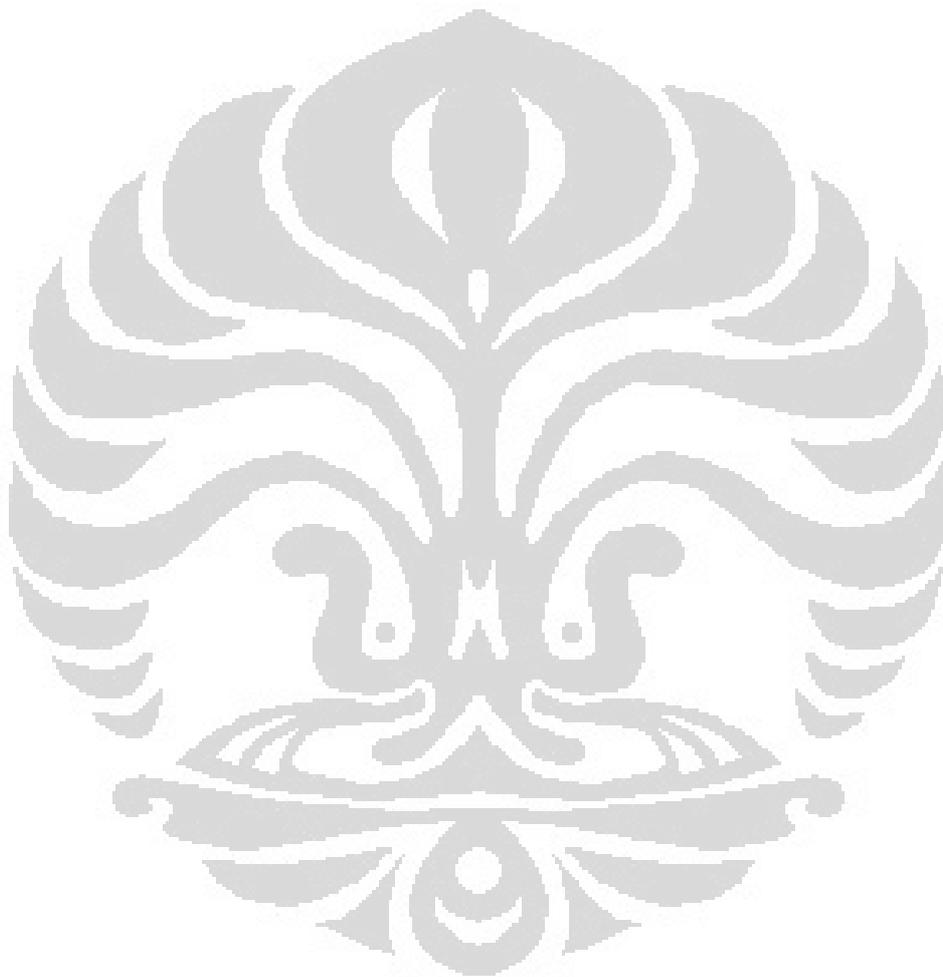
6.2 Saran Saran

Berdasarkan simpulan, direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu
 - a) Kebijakan rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara profesional berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin bukan berdasarkan pertimbangan politik.
 - b) Kebijakan pemerataan pendidikan bagi siswa agar mendapatkan kesempatan yang sama dalam menerima layanan pendidikan.
2. Kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu
 - a) Kebijakan dalam bentuk pemerataan pengadaan sarana sekolah yang menunjang bagi perbaikan pembelajaran dengan tujuan untuk mencapai mutu proses pembelajaran pada setiap sekolah.
 - b) Meningkatkan program evaluasi dalam bentuk supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh pengawas untuk mencapai mutu proses pembelajaran pada setiap sekolah.

3. Kepada Sekolah

- a) Agar dapat melaksanakan evaluasi diri melalui peningkatan program evaluasi diri sekolah dalam upaya menuju sebuah perbaikan pada sekolah.
- b) Dapat menjalin relasi atau kerjasama dalam bidang pendidikan dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu sekolah.



DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas. Rineka Cipta,.
- Arif, S. (1993). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta: UI Press
- Baedhowi. (2009). *Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan*. Semarang: Pelita Insani
- Dahlgaard, Jeans J. & Kanji, Gopal K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Manajement*. London and New York : Taylor & Francis Group.
- Danim, Sudarwan. (2003). *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan & Khairil. (2010). *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta: Depdiknas.
- Engkoswara & Komariah, Aan. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fatah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : CV Andira.
- Gasperz, Vincent. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Getol, Gunadi. (2010). *Good Leadership vs Bad Leadership*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Hadi, Abdul & Nurhayati. (2010) *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Jerome S. Arcaro. (2006). *Quality in Education: An Impelentation Handbook*. Penterjemah Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nasution.M.N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia
- Nurmantu, Safri. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Midada Rahma Press.
- Omachonu, Vincent K. & Ross, Joel E. (2005). *Principles Of Total Quality : Third Edition*. Boca Raton London New York Washington, D.C. : CRC Press.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi publik*. Bandung : Alfabeta
- Darsono & Siswandoko Tjajuk. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Prasetyo, Bambang, & Jannah, Lina Miftahul. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Rajawali Pers.

- Rakhmat, Jalaluddin. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi, dilengkapi contoh Analisis Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal & Murni, Sylviana. (2010). *Education Management : analisis teori dan praktek*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* 2nd Edition, New York: John Wiley and Son.
- Sallis, Edward. (2010). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: Ircisod.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Suhardan, Dadang. (2010). *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Supangat, Andi.(2008). *Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Non Parametrik*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah. (2004). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tirtaraharja, Umar. (2008). *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Umiarso & Gojali, Imam. (2011). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: Ircisod.

Usman, Husaini. (2010). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Jurnal

Galavandi, Hasan; *Study of relationship between Total Quality Management (TQM) Variables and Teachers' Morale (TM) in Iranian School*; Journal of Contemporary Research in Business; Vol. 3; No.2; June 2011.

Hanum, Fitria; *Evaluasi Penerapan Total Quality Manajemen*; Bandung : Skripsi FE Universitas Widyatama; 2005.

Mufidah, Luk-Luk N; *Aktualisasi TQM Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam*; Jurnal : 3; 2009

Sarno; *Implementasi Nilai-Nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga*; Surakarta: Tesis UMS; 2005.

Steven & David; *Total Quality Management in Secondary School in Kenya: Extend of Practice*; Journal Quality Assurance in Education; Vol. 14 No. 4 pp. 339-362; 2006.

Peraturan dan Undang-Undang

PP. No. 38 Tahun 2007 *Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/kota*.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. / Fax. (021) 3141831
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 810 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

18 Agustus 2011

Yang terhormat,
Kepala SMPN 2 Sindang Kabupaten Indramayu
Jl. Murahnara No. 05
Sindang – Kabupaten Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Uttomo
N P M : 1006804685

sedang menulis tesis dengan judul "Faktor-Faktor Pendorong Capaian Manajemen Mutu Terpadu pada SMP Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional Di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 19 Agustus 2011 sampai dengan 19 November 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.



Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ
NIP. 197007211997021003



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
UPTD PENDIDIKAN SINDANG
SMP NEGERI 2 SINDANG
RINTISAN SMP BERTARAF INTERNASIONAL (RSBI)
Jalan Murahnara No. 5 Sindang Telp. (0234) 272032 Fax. (0234) 275803
e-mail : info@smpn2sindang.sch.id website : www.smpn2sindang.sch.id
INDRAMAYU 45221

SURAT KETERANGAN
Nomor : 423 /429 - TU

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala SMP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu menerangkan bahwa :

Nama : **UTTOMO**
NIM : 1006804685
Jabatan : Mahasiswa
Fakultas : Ilmu Sosia dan Ilmu Politik
Jenjang Pendidikan : S.2

Telah melaksanakan penelitian di sekolah kami dari tanggal 19 Agustus s.d. 19 Nopember 2011 dengan judul "**FAKTOR-FAKTOR PENDORONG CAPAIAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMP RINTISAN SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL DI KABUPATEN INDRAMAYU**"

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Indramayu, 12 Desember 2011
Kepala Sekolah



DEH. Abdul Tolib, M.Pd
Pembina Utama Muda
NIP. 19590901 198202 1 002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN

KUESIONER

Dengan hormat,

Dengan ini saya sampaikan kepada Bapak/Ibu guru SMP Negeri 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu bahwa saya bermaksud mengadakan penelitian tentang **“Faktor-faktor pendorong capaian manajemen mutu terpadu”** pada SMPN 2 Sindang RSBI Kabupaten Indramayu. Penelitian ini ditujukan dalam rangka penulisan thesis untuk penyelesaian studi pada program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Sehubungan dengan maksud di atas, maka saya sangat mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu guru untuk mengisi daftar kuesioner terlampir, dengan jujur sesuai dengan pendapat pribadi dan bukan pendapat orang lain. Jawaban dalam kuesioner ini tidak ada yang benar atau salah, oleh karena itu Bapak/Ibu guru tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban menurut keadaan yang sesungguhnya.

Data yang dikumpulkan melalui pengisian kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah di lingkungan terbatas dan saya menjamin kerahasiaan pengisian kuesioner tersebut. Jawaban Bapak/Ibu guru yang jujur dan lengkap merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu guru dalam menjawab kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Uttomo

NPM. 1006804685

I. PETUNJUK PENGISIAN

1. Kepada Bapak/Ibu guru berikan jawaban terhadap pernyataan yang tersedia dengan memberikan tanda silang (**X**) pada salah satu dari empat alternatif pilihan yang ada (1, 2, 3, dan 4).
2. Makna dari pilihan jawaban responden:

1	=	Tidak Baik
2	=	Kurang Baik
3	=	Baik
4	=	Sangat Baik

II. IDENTITAS

Data Karakteristik Responden

1. Umur :
2. Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan *)
3. Pendidikan :
4. Lama Bekerja :
5. Pangkat/Gol. :

III. DAFTAR PERNYATAAN

Konsep Manajemen Mutu terpadu (Edward Sallis, 2010)					
1. Akses (Sekolah memberikan akses bagi kebutuhan pelanggan : guru, staf, siswa, dan <i>stakeholders</i> ; orang tua, masyarakat, dan pemerintah).					
<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan pelanggan: Yaitu pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi. 	1. Kesepakatan awal mengenai aturan yang berlaku antara pihak sekolah dengan pelanggan.	4	3	2	1
	2. Respon sekolah terhadap setiap tamu yang datang ke sekolah.	4	3	2	1
	3. Respon sekolah terhadap telepon dari orang tua siswa dan pihak lain yang berkepentingan.	4	3	2	1
	4. Petunjuk dan pedoman informasi	4	3	2	1

	bagi pelanggan yang berkaitan dengan sekolah.				
	5. Survei (kotak saran) tentang respon pengunjung terhadap sambutan yang mereka terima.	4	3	2	1
	6. Peraturan yang diterapkan oleh sekolah.	4	3	2	1
• Akses yang terbuka: Yaitu kemudahan bagi semua orang dalam mengakses sekolah.	1. Akses yang diberikan oleh sekolah bagi para penderita tuna daksa.	4	3	2	1
	2. Bahasa dalam tulisan yang digunakan pada tanda-tanda petunjuk di sekolah.	4	3	2	1
2. Layanan bagi pelanggan (Kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan)					
• Petunjuk dan bimbingan: Yaitu petunjuk informasi dan bimbingan yang diberikan oleh sekolah terhadap pelajar.	1. Layanan informasi dan bimbingan yang diberikan terhadap pelajar.	4	3	2	1
	2. Bimbingan masuk bagi calon pelajar ketika pendaftaran siswa baru.	4	3	2	1
	3. Bimbingan lanjutan bagi siswa tingkat akhir.	4	3	2	1
	4. Penanganan bagi pelajar yang memiliki masalah.	4	3	2	1
• Sumberdaya dalam proses belajar: Yaitu Sarana prasarana sekolah yang mendukung proses belajar.	1. Kondisi perpustakaan sekolah dan ketersediaan buku yang menunjang pembelajaran.	4	3	2	1
	2. Ketersediaan sumberdaya belajar yang dibutuhkan para pelajar.	4	3	2	1
	3. Pemanfaatan fasilitas komputer bagi para pelajar.	4	3	2	1

<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas umum: Yaitu segala bentuk fasilitas yang disediakan sekolah untuk kepentingan umum. 	1. Kondisi fasilitas kantin sekolah.	4	3	2	1
	2. Ketersediaan fasilitas olahraga bagi para pelajar.	4	3	2	1
	3. Pemanfaatan fasilitas relaksasi bagi para pelajar.	4	3	2	1
	4. Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktivitasnya.	4	3	2	1
3. Kepemimpinan (Kepemimpinan yang memiliki visi, dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik)					
<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Sekolah: Yaitu usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mencapai TQM. 	1. Visi yang dimiliki oleh kepala sekolah.	4	3	2	1
	2. Kepedulian kepala sekolah untuk mewujudkan visinya	4	3	2	1
	3. Kepala sekolah melakukan pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugasnya.	4	3	2	1
	4. Kepala sekolah dalam mengenal para staf.	4	3	2	1
	5. Kepala sekolah dalam mengenal para pelajar.	4	3	2	1
	6. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.	4	3	2	1
	7. Kepala sekolah memprioritaskan peningkatan mutu.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai: Yaitu prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi dalam mencapai visi dan misinya. 	1. Misi sekolah yang jelas dan bisa dipahami.	4	3	2	1
	2. Kebijakan yang memberikan kesempatan yang sama pada seluruh warga sekolah.	4	3	2	1
	3. Pemahaman guru, staf tata usaha dan pelajar terhadap budaya	4	3	2	1

	sekolah (<i>School Culture</i>).				
	4. Komitmen sekolah terhadap upaya untuk memenuhi kebutuhan warga sekolah.	4	3	2	1
4. Lingkungan dan Sumberdaya Fisik (Kondisi lingkungan dan sumberdaya fisik sekolah)					
<ul style="list-style-type: none"> Bangunan, ruang kelas, dan ruang praktek : Yaitu bangunan, ruang kelas, dan ruang praktek yang mendukung kegiatan pembelajaran. 	1. Kebersihan kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum.	4	3	2	1
	2. Pemanfaatan bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum sesuai dengan tujuan.	4	3	2	1
	3. Kondisi bangunan, ruang kelas, dan ruang praktikum enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar mengajar.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Lingkungan belajar yang mendukung: Yaitu suasana lingkungan belajar yang mendukung terciptanya pembelajaran yang kondusif. 	1. Tata letak ruang yang menarik bagi pelajar.	4	3	2	1
	2. Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Kesehatan dan keselamatan: Yaitu segala bentuk usaha sekolah untuk menjaga kesehatan dan keselamatan pelajar. 	1. Usaha sekolah dalam menjaga pelajar dari segala bentuk kecelakaan.	4	3	2	1
	2. Usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk menjaga kesehatan dan keselamatan pelajar.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Kontrol dan alokasi 	1. Pemanfaatan sarana dan	4	3	2	1

sumberdaya: Yaitu pemanfaatan sumberdaya yang ada sesuai fungsi dan tujuannya	prasarana sekolah sesuai dengan fungsi dan tujuannya.				
	2. Tanggungjawab dari warga sekolah terhadap penggunaan sarana dan prasarana yang ada.	4	3	2	1
5. Pembelajaran Efektif (Usaha yang dilakukan oleh guru untuk menciptakan pembelajaran yang efektif)					
• Ketepatan metode pembelajaran: Yaitu ketepatan metode yang digunakan oleh guru dalam melakukan pembelajaran.	1. Ketepatan strategi pembelajaran dan pengajaran untuk mencapai tujuan program.	4	3	2	1
	2. Variasi terhadap model pembelajaran yang diterapkan dalam proses belajar mengajar.	4	3	2	1
	3. Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kriteria objektif.	4	3	2	1
	4. Strategi pembelajaran disesuaikan dengan materi yang akan disampaikan pada siswa dengan mempertimbangkan karakteristik siswa.	4	3	2	1
	5. Pembelajaran yang bersifat fokus pada pelajar.	4	3	2	1
	6. Keterlibatan pelajar dalam proses pembelajaran.	4	3	2	1
	7. Sekolah menutamakan pembelajaran melalui skala prioritas.	4	3	2	1
	8. Respon pelanggan terhadap metode evaluasi yang dilakukan oleh sekolah (contoh laporan hasil belajar siswa)	4	3	2	1

	9. Pencapaian terhadap hasil akhir belajar siswa	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan portofolio pembelajaran: Yaitu ketepatan model portofolio yang diterapkan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran. 	1. Penggunaan metode portofolio dalam pembelajaran yang dilakukan oleh guru.	4	3	2	1
	2. Materi pembelajaran yang relevan dengan keadaan sekolah dan menyesuaikan dengan kemajuan teknologi.	4	3	2	1
	3. Respon guru terhadap setiap pengembangan program baru.	4	3	2	1
	4. Penyampaian program sekolah kepada <i>stakeholders</i> .	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan dan evaluasi: yaitu pengawasan yang dilakukan oleh guru, maupun pelajar untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan dengan yang diinginkan. Evaluasi menjadi proses yang berkelanjutan. 	1. Memanfaatkan pendapat pelajar sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	4	3	2	1
	2. Memanfaatkan pendapat <i>stakeholders</i> sebagai umpan balik bagi perbaikan secara berkala.	4	3	2	1
	3. Memanfaatkan masukan dan saran dari pelajar dan komunitas pendidikan.	4	3	2	1
	4. Evaluasi terhadap proses pembelajaran dengan melihat hasil ujian sekolah.	4	3	2	1
	5. Umpan balik dari orang tua siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan.	4	3	2	1
6. Pelajar (Semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan pelajar di sekolah)					
<ul style="list-style-type: none"> • Kepentingan Pelajar: 	1. Tanda-tanda petunjuk sekolah yang jelas bagi para pelajar.	4	3	2	1
	2. Kondisi toilet sekolah bagi para	4	3	2	1

Yaitu mencakup seluruh kepentingan bagi pelajar yang harus disediakan oleh sekolah.	pelajar.				
	3. Ketersediaan buku panduan dan pedoman pembelajaran bagi para pelajar.	4	3	2	1
	4. Akses bagi pelajar untuk mendapatkan layanan pendidikan.	4	3	2	1
	5. Pelayanan yang diberikan sekolah kepada para pelajar.	4	3	2	1
	6. Ketersediaan transportasi yang baik bagi para pelajar.	4	3	2	1
	7. Fasilitas bermain dan olahraga bagi para pelajar.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pelajar: Yaitu usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai kepuasan pelajar. 	1. Pencapaian prestasi dari staf dan pelajar.	4	3	2	1
	2. Survey yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka melihat bukti kepuasan pelajar.	4	3	2	1
	3. Kebanggaan pelajar terhadap tugas yang mereka kerjakan.	4	3	2	1
	4. Penyampaian informasi yang dilakukan sekolah mengenai setiap kegiatan yang dilaksanakan kepada pelajar.	4	3	2	1
	5. Usaha yang dilakukan sekolah dalam menampung pendapat yang disampaikan oleh para pelajar.	4	3	2	1
7. Staf (Meliputi staf akademik dan pendukung yaitu guru dan staf tata usaha)					
<ul style="list-style-type: none"> • Sikap dan Motivasi: Yaitu sikap dan motivasi para staf untuk meningkatkan 	1. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.	4	3	2	1
	2. Setiap pekerjaan yang dilakukan selalu berfokus pada pelajar.	4	3	2	1
	3. Tanggungjawab guru untuk	4	3	2	1

kinerjanya.	menciptakan mutu pembelajaran.				
	4. Kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalankan.	4	3	2	1
	5. Selalu merasa senang dalam melaksanakan setiap pekerjaan.	4	3	2	1
	6. Respon sekolah terhadap kebutuhan individual guru dan staf tata usaha.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Tim Kerja: <p>Yaitu tim kerja pada semua tingkatan dan melibatkan semua staf akademik maupun pendukung.</p>	1. Komitmen terhadap tim dan kerja tim.	4	3	2	1
	2. Pelatihan dalam upaya mencapai keterampilan.	4	3	2	1
	3. Kemampuan dalam melaksanakan kerja tim.	4	3	2	1
	4. Kejelasan mengenai kewenangan yang dimiliki oleh seluruh staf (guru dan staf tata usaha).	4	3	2	1
	5. Sumberdaya yang mendukung peningkatan mutu.	4	3	2	1
	6. Penghargaan dan dukungan terhadap pencapaian kinerja.	4	3	2	1
	7. Konsultasi bersama tentang kebijakan secara teratur.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan staf (guru dan staf tata usaha): <p>Yaitu komitmen institusi dalam melakukan pengembangan pengetahuan dan keterampilan</p>	1. Komitmen institusi terhadap pengembangan staf.	4	3	2	1
	2. Pengembangan staf bersikap pro-aktif dan secara jelas menegaskan kebutuhan institusi.	4	3	2	1
	3. Sekolah melakukan tinjauan ulang tentang kebutuhan individu dalam pengembangan staf.	4	3	2	1
	4. Dukungan sumberdaya dalam	4	3	2	1

terhadap seluruh staf.	pengembangan staf.				
	5. Institusi dalam memprioritaskan pengembangan staf.	4	3	2	1
	6. Kesempatan yang diberikan oleh sekolah bagi pengembangan semua staf.	4	3	2	1
	7. Pengembangan staf untuk TQM.	4	3	2	1
• Fasilitas Staf:	1. Kondisi ruangan kerja bagi staf.	4	3	2	1
Yaitu seluruh fasilitas yang mendukung staf, baik guru maupun staf tata usaha dalam melaksanakan pekerjaannya.	2. Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang tepat dan memadai bagi staf.	4	3	2	1
	3. Kesempatan yang diberikan oleh sekolah untuk melakukan diskusi dan debat professional.	4	3	2	1
8. Relasi Eksternal (hubungan yang dilakukan oleh sekolah dengan pihak luar sekolah)					
• Pemasaran: Yaitu strategi yang dilakukan oleh sekolah dalam memperkenalkan sekolah kepada pelanggan eksternal (promosi sekolah).	1. Strategi promosi sekolah yang logis.	4	3	2	1
	2. Studi banding terhadap sekolah yang lain.	4	3	2	1
	3. Sosialisasi keunggulan sekolah pada masyarakat.	4	3	2	1
	4. Penyebaran kuesioner bagi para calon pelajar.	4	3	2	1
• Komunitas: Yaitu hubungan yang dijalin pihak sekolah dengan komunitas pendidikan atau sekolah lain.	1. Hubungan yang terjalin dengan komunitas pendidikan yang relevan.	4	3	2	1
	2. Pemanfaatan secara berkala masukan dari komunitas pendidikan.	4	3	2	1
	3. Hubungan yang terjalin dengan	4	3	2	1

	partner pendidikan.				
9. Keorganisasian (struktur organisasi pada institusi sekolah)					
<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan strategis: Yaitu perencanaan strategis jangka panjang yang melibatkan staf dalam upaya peningkatan yang berkesinambungan. 	1. Tujuan dan cita-cita yang dimiliki oleh institusi.	4	3	2	1
	2. Kesadaran staf di semua level terhadap arah dan tujuan institusi.	4	3	2	1
	3. Institusi memiliki program perencanaan strategi yang tertulis.	4	3	2	1
	4. Perencanaan yang dilakukan staf untuk kontribusi kesuksesan.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> Kultur organisasi: Yaitu budaya organisasi yang ada pada institusi sekolah. 	1. Struktur organisasi yang terdapat pada sekolah.	4	3	2	1
	2. Pendelegasian kewenangan pada setiap level staf.	4	3	2	1
	3. Sekolah dalam melakukan perubahan sebagai bagian dari budaya.	4	3	2	1
	4. Pengarahan yang dilakukan oleh sekolah terhadap seluruh staf.	4	3	2	1
	5. Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang.	4	3	2	1
	6. Pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada kerja tim.	4	3	2	1
10. Standar-Standar (Usaha menetapkan standar yang digunakan untuk mengukur prestasi)					
<ul style="list-style-type: none"> Standar keras: Yaitu indikator bagi kesuksesan dengan ukuran-ukuran objektif. 	1. Hasil ujian dari para pelajar.	4	3	2	1
	2. Tingkat kemajuan prestasi yang dicapai sekolah.	4	3	2	1
	3. Penggunaan sumberdaya sekolah sesuai fungsi dan tujuannya.	4	3	2	1

	4. Umpan balik dari komunitas pendidikan dan pelajar terdata secara sistematis.	4	3	2	1
	5. Kontrol penggunaan dana sesuai dengan fungsi dan tujuannya.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Standar lunak : Yaitu indikator bagi kesuksesan dengan ukuran-ukuran yang tak terduga melalui persepsi pelanggan. 	1. Suasana lingkungan sekolah yang menyenangkan.	4	3	2	1
	2. Prioritas terhadap Kepentingan pelajar.	4	3	2	1
	3. Bukti layanan secara nyata bagi pelanggan.	4	3	2	1
	4. Lingkungan sekolah yang nyaman untuk melakukan aktivitas.	4	3	2	1
	5. Komitmen sekolah terhadap pengembangan keahlian bagi para pelajar.	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi standar yang benar: Yaitu standar lain yang digunakan oleh sekolah untuk menentukan kesuksesan. 	1. Ukuran kesuksesan berdasarkan prioritas lain diluar standar keras dan standar lunak.	4	3	2	1

Lampiran 4 : Pedoman wawancara untuk kepala sekolah

<p>Kepemimpinan : 1. Kepala Sekolah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pandangan anda terhadap mutu pendidikan pada saat ini ? 2. Apa prioritas yang anda lakukan sebagai seorang pimpinan agar sekolah dapat mencapai mutu yang diharapkan ? 3. Mengapa sekolah perlu menerapkan konsep manajemen mutu terpadu ?
<p>2. Nilai-nilai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha apa yang anda lakukan agar visi dan misi sekolah dapat dipahami oleh seluruh warga sekolah? 2. Bagaimanakah upaya sekolah untuk menanamkan <i>school culture</i> terhadap seluruh warga sekolah? 3. Dalam bentuk apakah komitmen sekolah agar dapat memenuhi kebutuhan warga sekolah?
<p>Staf : 1. Sikap dan Motivasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah usaha anda sebagai seorang pimpinan dalam mendorong guru untuk menciptakan mutu dalam proses pembelajaran ? 2. Seperti apa usaha sekolah dalam merespon kebutuhan individual baik guru maupun staf tata usaha?
<p>2. Pengembangan staf</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah komitmen sekolah terhadap pengembangan staf ? 2. Apakah sekolah memberikan peluang bagi setiap staf baik guru dan staf TU untuk mengembangkan kemampuannya ? 3. Apakah model pengembangan yang dilakukan selalu disesuaikan dengan kebutuhan dari sekolah ?

<p>Kerorganisasian :</p> <p>1. Rencana Strategis</p>	<p>1. Apa tujuan / cita-cita yang ingin dicapai oleh sekolah ?</p> <p>2. Bagaimanakah usaha yang anda lakukan agar seluruh staf mempunyai kesadaran terhadap arah dan tujuan sekolah ?</p>
<p>2. Kultur Organisasi</p>	<p>1. Seperti apakah model struktur organisasi yang diterapkan di sekolah ini ?</p> <p>2. Bagaimanakah komitmen anda untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang terhadap setiap program sekolah ?</p>
<p>Standar Mutu :</p> <p>1. Standar Keras</p>	<p>1. Dalam bidang apa saja tingkat kemajuan yang terdapat pada sekolah ini ?</p> <p>2. Bagaimanakah strategi sekolah dalam menggunakan seluruh kemampuan sumberdaya baik sarana prasarana maupun kemampuan staf agar dapat berjalan menurut fungsi dan tujuan ?</p>
<p>2. Standar Lunak</p>	<p>1. Bagaimanakah upaya sekolah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi seluruh warga sekolah ?</p>
<p>3. Aplikasi standar yang benar</p>	<p>1. Apa yang menjadi ukuran bagi sekolah untuk mencapai mutu ?</p>

Lampiran 5 : Pedoman wawancara untuk staf TU

<p>Staf :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tim kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah strategi yang dilakukan agar terbangun sebuah tim kerja yang solid ? 2. Dalam bentuk apakah penghargaan yang diberikan oleh sekolah terhadap capaian kinerja staf?
<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan staf 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah sekolah memberikan peluang bagi setiap guru dan staf TU untuk mengembangkan kemampuannya ? 2. Apakah model pengembangan yang dilakukan selalu disesuaikan dengan kebutuhan dari sekolah ?
<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas Staf 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pendapat anda tentang ruangan tempat anda bekerja ? 2. Dengan peralatan dan fasilitas yang ada apakah sudah dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan ?
<p>Relasi Eksternal :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah strategi yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka mensosialisasikan keunggulan sekolah pada masyarakat ? 2. Seperti apakah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dengan sekolah lain atau komunitas pendidikan ?
<ul style="list-style-type: none"> • Komunitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah sikap sekolah dalam menanggapi setiap masukan dari komunitas pendidikan ? 2. Hubungan seperti apakah yang terjalin antara sekolah dengan partner pendidikan ?

Lampiran 6 : Pedoman wawancara untuk pelajar

<p>Layanan bagi pelanggan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petunjuk dan bimbingan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan informasi dan bimbingan seperti apakah yang biasanya diberikan oleh sekolah terhadap para pelajar? 2. Bagaimanakah penanganan yang dilakukan oleh sekolah terhadap siswa yang memiliki masalah?
<ul style="list-style-type: none"> • Sumberdaya dalam proses belajar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah menurut kalian kondisi perpustakaan dan ketersediaan buku yang menunjang untuk belajar? 2. Bagaimanakah cara kalian dalam memanfaatkan fasilitas komputer sekolah?
<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas umum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut kalian bagaimanakah kondisi kantin yang terdapat di sekolah ini? 2. Bagaimanakah mengenai ketersediaan fasilitas olahraga bagi para pelajar? 3. Melalui kesempatan seperti apakah biasanya siswa dapat menyalurkan aktivitasnya?
<p>Pelajar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepentingan Pelajar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darimana biasanya kalian mendapatkan informasi tentang seluruh kegiatan yang ada di sekolah ini? 2. Bagaimanakah kondisi dan kebersihan yang ada di sekolah ini ? 3. Bagaimanakah pendapat kalian tentang sikap guru ketika sedang berinteraksi di sekolah ? 4. Bagaimanakah pendapat kalian tentang sikap staf tata usaha dalam melayani keperluan para pelajar ? 5. Fasilitas seperti apa saja yang diberikan oleh pihak sekolah untuk menunjang kegiatan pembelajaran di sekolah ?

<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Pelajar 	<p>6. Kendala apa yang biasanya ditemui oleh kalian ketika melakukan komunikasi dengan guru ?</p> <p>7. Seperti apakah program sekolah yang dapat menampung pendapat pelajar ?</p> <p>8. Apakah kalian sudah merasa cukup bangga sebagai pelajar di sekolah ini ?</p> <p>9. Apakah kalian selalu mendapatkan informasi yang jelas dari setiap proses kegiatan yang dilaksanakan di sekolah ini ?</p>
<p>Lingkungan dan sumberdaya fisik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bangunan, ruang kelas, dan ruang praktek 	<p>1. Menurut kalian bagaimanakah keadaan bangunan sekolah, ruang kelas, dan ruang praktikum yang terdapat pada sekolah ini ?</p> <p>2. Apakah bangunan dan ruangan tersebut sudah digunakan sesuai dengan tujuan dan fungsinya ?</p> <p>3. Apakah dengan kondisi bangunan dan ruangan tersebut dapat membuat kalian nyaman dalam belajar ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan belajar yang mendukung 	<p>1. Menurut kalian bagaimanakah tata letak ruangan yang ada di sekolah ini ?</p> <p>2. Seperti apakah lingkungan belajar yang tercipta di sekolah ini ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan dan keselamatan 	<p>1. Dalam bentuk apakah kebijakan/peraturan yang sekolah terapkan dalam upaya menjaga keselamatan para pelajar ?</p> <p>2. Bagaimanakah usaha sekolah untuk menangani masalah kesehatan para pelajar ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol dan alokasi sumberdaya 	<p>1. Bagaimanakah mekanisme dalam menggunakan seluruh sarana belajar yang ada di sekolah ini ?</p> <p>2. Kendala seperti apa saja yang biasanya di alami dalam menggunakan sarana belajar ?</p>

Peneliti :

Bagaimanakah pandangan anda terhadap mutu pendidikan pada saat ini ?

Informan :

Mutu pendidikan pada saat ini sudah mulai ada pergeseran menuju ke arah yang lebih baik karena indikatornya dari kompetensi guru, mutu pendidikan itu sama dengan kualitas guru, kualitas guru sekarang sudah mengalami pergeseran ke arah lebih baik, apalagi sekarang sudah disinergikan dengan kesejahteraan seperti sertifikasi guru cukup efektif untuk meningkatkan kompetensi guru dan dampaknya kepada mutu pendidikan. Ada korelasinya antara mutu pendidikan dengan kualitas guru. Guru merupakan indikator yang dominan dalam mempengaruhi mutu pendidikan, karena mutu pendidikan itu ada di dalam kelas, karena mutu pembelajaran itu akan menghasilkan mutu pendidikan.

Peneliti :

Apa prioritas yang anda lakukan sebagai seorang pimpinan agar sekolah dapat mencapai mutu yang diharapkan ?

Informan :

Prioritas yang dilakukan diantaranya :

1. Adanya Visi, mau dibawa kemana sekolah ini harus dipublikasikan dan disinergikan dengan warga sekolah, harus jelas hitam putihnya produk apa yang ingin kita buat ke depan.
2. Adanya proses yang harus selalu dievaluasi dan selalu ditingkatkan, proses kegiatan belajar mengajar menjadi prioritas bagi sekolah kita, karena kualitas hasil itu akan sangat ditentukan oleh kualitas proses.
3. Membangun sinergi dalam struktur organisasi sekolah dimana semua tupoksi itu harus berjalan, siapa yang menjalankan yaitu yang menduduki struktur tadi, kalau semua struktur berjalan sesuai dengan tugas pokoknya mudah-mudahan pelayanan kepada pelanggan ini bisa berjalan dengan sinergi.

4. Saya sebagai pimpinan harus selalu menjadi teladan, menurut saya itu merupakan empat pilar dalam pelaksanaan TQM.

Peneliti :

Mengapa sekolah perlu menerapkan konsep manajemen mutu terpadu ?

Informan :

Saya memandang perlu, karena yang namanya mutu terpadu itu dari mulai input, proses, dan output ketiganya harus sinergi, jadi ketika inputnya bagus, prosesnya bagus maka outputnya juga bagus dan harus disinergikan dengan semua komponen yang ada. Itu alasan kenapa tetap dipandang perlu dalam proses manajemen mutu terpadu tidak boleh dilakukan secara parsial.

Peneliti :

Usaha apa yang anda lakukan agar visi dan misi sekolah dapat dipahami oleh seluruh warga sekolah?

Informan :

Usaha-usaha yang dilakukan sekolah untuk dapat visi ini dipahami kita ada sosialisasi dalam sosialisasi ini bisa pada saat kita briefing, pada rapat dinas setiap bulan, dan sosialisasi juga dilakukan pada orang tua siswa dan pamflet-pamflet dibagikan pada anak-anak itu yang dilakukan dalam rangka sosialisai visi misi sekolah.

Peneliti :

Bagaimanakah upaya sekolah untuk menanamkan *school culture* terhadap seluruh warga sekolah?

Informan :

Berkaitan dengan *school culture* itu kita sudah berusaha dan berupaya bagaimana membangun sekolah ini supaya sinergi punya karakter yang bagus, kita di sini sudah berusaha diantaranya setiap pagi ada dari guru kita yang standby di pintu gerbang menyalami anak-anak, disamping itu setiap jam enam kita sudah kumandangkan bacaan ayat suci Al- Quran melalui CD, anak-anak selain disalami di pintu gerbang dan masuk di lingkungan sekolah itu sudah ada suasana yang

kondusif, dengan hal seperti itu sudah terbangun kultur sekolah dengan harapan dapat membangun sikap positif pada anak-anak. Setiap pagi jumat juga ada bimbingan mental satu jam pelajaran. Disamping dua jam mata pelajaran agama juga ada pembiasaan terhadap anak-anak untuk menyetorkan bacaan-bacaan surat pendek, hafalan Al-Quran surat pendek Alhamdulillah bisa berjalan. Di sini juga ada pelajaran akidah akhlaq, karena anak-anak yang pintar dan cerdas itu cukup berbahaya kalau kepandaian dan kecerdasannya itu tidak dibarengi dengan karakter yang sehat.

Peneliti :

Dalam bentuk apakah komitmen sekolah agar dapat memenuhi kebutuhan warga sekolah?

Informan :

Kita punya komitmen yang tinggi sebab sesuai dengan visi, rencana program sekolah kita harus menyukseskan sesuai dengan yang sudah disepakati bersama, program sekolah ini menjadi sebuah komitmen dan itu dikerjakan sesuai dengan rencana program yang sudah disepakati bersama.

Peneliti :

Bagaimanakah usaha anda sebagai seorang pimpinan dalam mendorong guru untuk menciptakan mutu dalam proses pembelajaran ?

Informan :

Pertama, guru-guru itu difasilitasi untuk bisa mengikuti pendidikan pendidikan yang lebih tinggi, saya memfasilitasi untuk guru-guru yang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi lagi baik ke S2 bahkan ada yang ke S3. Kedua, saya fasilitasi guru-guru itu untuk mengikuti diklat-diklat, seminar-seminar, dan juga saya fasilitasi guru-guru untuk mengikuti MGMP tingkat sekolah, tingkat Kabupaten, bahkan tingkat Nasional. Dan guru-guru itu juga saya fasilitasi untuk mengikuti kompetisi-kompetisi di tingkat provinsi maupun nasional, bahkan sekarang ada yang magang di Australia. Dan itu saya fasilitasi semua dalam rangka menunjang peningkatan kinerja guru.

Peneliti :

Seperti apa usaha sekolah dalam merespon kebutuhan individual baik guru maupun staf tata usaha ?

Informan :

Sekolah memfasilitasi seperti memberikan laptop bagi guru-guru, untuk meningkatkan kompetensi pembelajaran, karena di kelas-kelas juga disiapkan seperti LCD untuk menunjang pembelajaran.

Peneliti :

Bagaimanakah komitmen sekolah terhadap pengembangan staf ?

Informan :

Kita punya komitmen bahwa setiap staf itu dikembangkan bahkan setiap staf dikembangkan sesuai dengan tupoksinya, dan tupoksi itu harus selalu dijadikan makanan keseharian supaya tidak lupa pada tupoksi itu saya anjurkan pada setiap meja masing-masing itu harus selalu diingatkan. Dan komitmen kita manakala setiap staf itu bekerja sesuai dengan tugas pokoknya mudah-mudahan ini akan membawa perubahan.

Peneliti :

Apakah sekolah memberikan peluang bagi setiap staf baik guru dan staf TU untuk mengembangkan kemampuannya ?

Informan :

Ya, itu dengan sendirinya akan memberikan peluang yang sangat besar. Suatu saat kita ada IHT (*In House Training*), suatu saat kita mengundang lembaga kursus baik itu kursus IT atau komputer, maupun kursus bahasa asing bahasa Inggris yang sudah didesain diprogramkan oleh sekolah kita, suatu saat beberapa guru kita diberangkatkan ke kampung Inggris dicampkan selama dua minggu dalam usaha untuk meningkatkan kompetensi bahasa Inggrisnya, seperti itu yang bisa kita lakukan.

Peneliti :

Apakah model pengembangan yang dilakukan selalu disesuaikan dengan kebutuhan dari sekolah ?

Informan :

Pengembangan diberikan sesuai dengan atmosfer keinternasionalan harus menjadi rujukan kita sehingga nanti yang harus dipraktekkan diantaranya penguasaan kemampuan IT dan pengembangan kemampuan berbahasa inggris itu menjadi prioritas disesuaikan dengan atmosfer keinternasionalan.

Peneliti :

Apa tujuan / cita-cita yang ingin dicapai oleh sekolah ?

Informan :

Tujuan yang ingin dicapai sekolah sesuai dengan visi, ingin sekali mewujudkan anak-anak kita menjadi insan yang beriman, yang bertaqwa, cerdas, terampil, berakhlakul karimah, berjati diri Indonesia, dan mampu juga berkompetisi secara global.

Peneliti :

Bagaimanakah usaha yang anda lakukan agar seluruh staf mempunyai kesadaran terhadap arah dan tujuan sekolah ?

Informan :

Kita meyakinkan kepada warga sekolah pada briefing setiap minggu, rapat dinas setiap bulan, juga memasang visi misi itu selalu dikomunikasikan yang komunikatif sehingga pada gilirannya merasa muncul dari dalam.

Peneliti :

Seperti apakah model struktur organisasi yang diterapkan di sekolah ini ?

Informan :

Struktur lembaga kita yang sekarang ini dikembangkan sesuai dengan petunjuk teknis, kita bisa berjalan dari mulai struktur kepala sekolah itu punya mitra dengan komite posisinya kita sejajar antara kepala sekolah dengan komite sekolah dalam rangka mengawal lembaga ini. Komite sekolah dengan kepala sekolah merupakan

kemitraan, dalam struktur organisasi sekolah dimana kepala sekolah mempunyai wakil kepala sekolah, disamping wakil kepala sekolah itu juga dibawahnya lagi ada PKS (Pembantu Kepala Sekolah) bidang kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarana prasarana. Dari struktur PKS dibawahnya lagi ada para wali kelas yang harus memanaj, mengelola, yang ada di kelas itu. Lalu ke guru mata pelajaran

Peneliti :

Bagaimanakah komitmen anda untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang terhadap setiap program sekolah ?

Informan :

Sesuai dengan permendiknas bahwa kita juga punya kewajiban untuk mengevaluasi dan tinjauan ulang dijadikan rujukan untuk membuat program-program tahun berikutnya. Dimana sebenarnya kalau evaluasi itu setiap hari dievaluasi terutama evaluasi proses kegiatan keseharian itu selalu saya evaluasi sehingga ada kesulitan-kesulitan apa, kendala-kendala apa dari hari-kehari itu saya catat. Dan akhirnya pada gilirannya itu bisa terselesaikan tidak harus menunggu waktu lama. Kalau evaluasi pembelajaran tentunya di situ ada evaluasi keseharian dari guru pada siswa seperti evaluasi mid semester atau UTS, yang dilakukan sekolah ada evaluasi ulangan akhir semester (UAS) stiap enam bulan sekali, evaluasi kenaikan kelas itu dilaksanakan setahun sekali, dan juga ada evaluasi ujian sekolah, dan ada juga evaluasi dari pemerintah yaitu ujian nasional, dan kita ditambah lagi selain ujian nasional ada ujian keinternasionalan.

Peneliti :

Dalam bidang apa saja tingkat kemajuan yang terdapat pada sekolah ini ?

Informan :

Bidang kemajuan di sekolah ini banyak sekali, ada kemajuan dalam bidang akademik maupun non akademik. Di bidang akademik untuk Indramayu ujian nasional terbaik pertama tingkat SMP, dan juga dalam even-even akademik mendapatkan emas yang diselenggarakan oleh ICAS oleh lembaga Australia dalam rangka kompetisi *computer skill* mendapatkan empat emas dan dua belas perak yang nanti ceremonialnya akan dilakukan di Jakarta, sekolah juga

mendapatkan penghargaan pengembangan keagamaan yang terbaik nasional dalam sekolah umum ini dari menteri agama. Sekolah kami juga termasuk *green school*. Untuk lomba UKS juga terbaik di Jawa Barat.

Peneliti :

Bagaimanakah strategi sekolah dalam menggunakan seluruh kemampuan sumberdaya baik sarana prasarana maupun kemampuan staf agar dapat berjalan menurut fungsi dan tujuan ?

Informan :

Strateginya sederhana, kita itu sudah waktunya berkata lewat perbuatan artinya disamping kita berbuat dengan perkataan dan memberikan masukan-masukan dan strategi yang paling efektif menurut saya sekarang ini sudah waktunya kita melaksanakan berkata lewat perbuatan. Artinya keteladanan, keteladanan seorang pemimpin harus selalu memberi contoh karena supaya memahaminya lebih efektif, bahwa strategi tersebut lebih efektif, satu kali memberi contoh lebih baik daripada seribu kali nasehat. Keteladanan tadi selalu kita terapkan di sekolah ini.

Peneliti :

Bagaimanakah upaya sekolah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi seluruh warga sekolah ?

Informan :

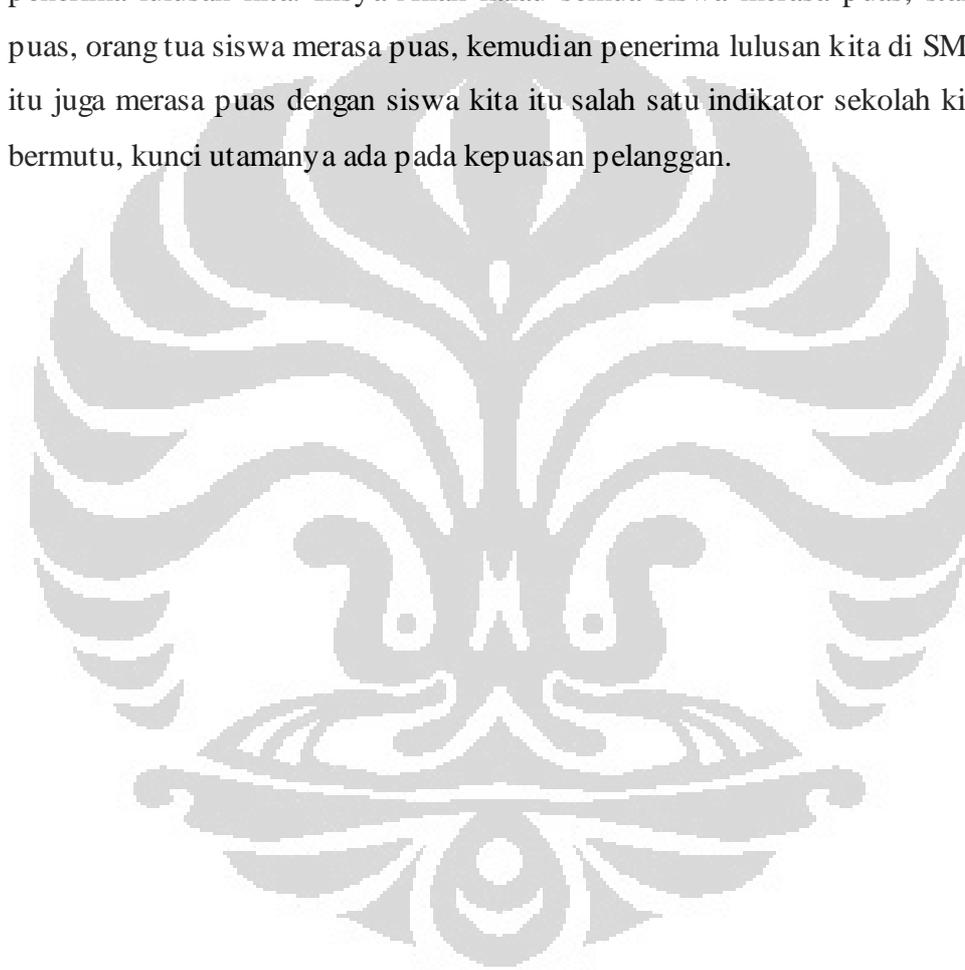
Seluruh warga sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi termasuk penjaga sekolah sekalipun, bisa dibayangkan kalau satu hari saja penjaga sekolah tidak hadir seperti apa kondisi kebersihan di suatu sekolah. Ibarat mesin ada komponennya, kalau satu komponen tidak berfungsi, maka tidak akan jalan mesin tersebut. Sama halnya lembaga ini juga, satu struktur yang tidak berjalan maka akan mengganggu struktur yang lain.

Peneliti :

Apa yang menjadi ukuran bagi sekolah untuk mencapai mutu ?

Informan :

Ukuran atau indikator sekolah untuk mencapai mutu dapat dilihat sekolah itu bermutu yaitu sekolah yang bisa memuaskan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Sekolah harus bisa memuaskan siswa kita, memuaskan staf kita, dan memuaskan orang tua siswa, juga harus memuaskan penerima lulusan kita. Insya Allah kalau semua siswa merasa puas, staf merasa puas, orang tua siswa merasa puas, kemudian penerima lulusan kita di SMA-SMA itu juga merasa puas dengan siswa kita itu salah satu indikator sekolah kita sudah bermutu, kunci utamanya ada pada kepuasan pelanggan.



Lampiran 8 : Hasil wawancara dengan staf tata usaha

Peneliti :

Bagaimanakah strategi yang dilakukan agar terbangun sebuah tim kerja yang solid?

Informan :

Kita memegang komitmen bahwa tujuan itu bukan berakibat pada suatu lembaga akan tetapi suatu lembaga itu adalah diri kita sendiri. Sehingga kita merasa tim itu adalah kita, sehingga soliditas dalam suatu kelompok itu adalah tampak tercermin dari pribadi-pribadi kita yang membangun komitmen dalam kelompok itu. Karena tanpa adanya komitmen dari masing-masing pribadi mustahil tim work itu dapat tercapai

Peneliti :

Dalam bentuk apakah penghargaan yang diberikan oleh sekolah terhadap capaian kinerja staf?

Informan :

Setiap tahun sekolah membuat rencana dan rencana itu bisa dikuantitaskan ke dalam kinerjanya apabila ada diantara kita para karyawan bisa mencapai lebih dari indikator pencapaian, maka sekolah menyediakan atau memberikan *reward*, otomatis teman-teman berpeluang mencapai semaksimal mungkin bahkan lebih dari target yang dicanangkan. Dengan adanya *reward* itu sungguh sangat positif, dengan adanya *reward* itu kita bisa berusaha untuk mencapai target-target kinerja apa yang menjadi tanggungjawab kita bersama. Penghargaan-penghargaan itu memang tidak musti selalu dengan materi akan tetapi hal-hal yang lain seperti adanya promosi, sehingga kita itu akan bekerja sesuai dengan mekanisme dan juga rangsangan-rangsangan eksternal itu dengan adanya *reward*.

Peneliti :

Apakah sekolah memberikan peluang bagi setiap guru dan staf TU untuk mengembangkan kemampuannya ?

Informan :

Karena sekolah itu memiliki sumberdaya yang bervariasi, sehingga sangat mungkin sekali sekolah memberikan peluang untuk teman yang ada untuk mengembangkan khususnya kariernya, baik yang berkaitan dengan masa depannya, pekerjaannya, maupun pendidikannya. Sekolah sangat memberikan peluang-peluang itu baik yang berkaitan dengan kedinasan maupun dengan pengembangan kemampuan kualifikasinya.

Peneliti :

Apakah model pengembangan yang dilakukan selalu disesuaikan dengan kebutuhan dari sekolah ?

Informan :

Sangat menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah artinya bahwa setiap kegiatan yang dilakukan itu tergantung kebutuhan yang ada. Misalkan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh teman-teman itu adalah sesuai dengan kebutuhan bahwa nantinya akan diproyeksikan untuk apa, sehingga proyeksi pengelolaan sumberdaya manusianya itu sudah sesuai dengan program sekolah.

Peneliti :

Bagaimanakah pendapat anda tentang ruangan tempat anda bekerja ?

Informan :

Ruangan tempat bekerja cukup nyaman untuk pelaksanaan kita bekerja baik itu yang berkaitan dengan sarana dan prasarannya, semua itu dipenuhi oleh sekolah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja yang ada.

Peneliti :

Dengan peralatan dan fasilitas yang ada apakah sudah dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan ?

Informan :

Sangat membantu, bahwa dengan sarana dan prasarana itu kita sudah difasilitasi, sudah diberikan kemudahan mengelola, melaksanakan, jadi sangat membantu kita dalam melaksanakan pekerjaan.

Peneliti :

Bagaimanakah strategi yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka mensosialisasikan keunggulan sekolah pada masyarakat ?

Informan :

Kita memiliki strategi karena sekolah ini harus menjadi mitra masyarakat, oleh karena itu di sini di SMP Negeri 2 Sindang memiliki SD-SD penyanggah, jadi *contributor* ke sekolah ini, dan hal itu wajib kita berikan penyampaian-penyampaian informasi, jangan sampai kemudian informasi dari sekolah ini tidak disampaikan. Dengan adanya penyampaian informasi kepada masyarakat itu maka, program-program sekolah tersosialisasi secara utuh terutama dari pengguna jasa pendidikan sekolah ini atau *stakeholders*.

Peneliti :

Seperti apakah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dengan sekolah lain atau komunitas pendidikan ?

Informan :

Kita sering membuka kerjasama dengan lembaga pendidikan khususnya yang setara (RSBI) . Yang pertama, adalah pengembangan tenaga pendidik hal ini berkaitan dengan sharing tentang pembelajaran, metode mengajar, sampai dengan bagaimana pengelolaan evaluasi di sana. Yang kedua, berkaitan dengan manajemen atau pengelolaan sekolah, bahwa sekolah bekerjasama dengan sekolah lain berkaitan dengan manajemen pengelolaan RSBI. Yang ketiga, berkaitan dengan pemberdayaan siswa, kita bekerjasama dengan sekolah lain berkaitan dengan bagaimana siswa-siswa kita itu dapat membuka wawasan, pengembangan kreatifitas siswa, kita bekerjasama dengan sekolah yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri, baik negeri maupun swasta.

Peneliti :

Bagaimanakah sikap sekolah dalam menanggapi setiap masukan dari komunitas pendidikan ?

Informan :

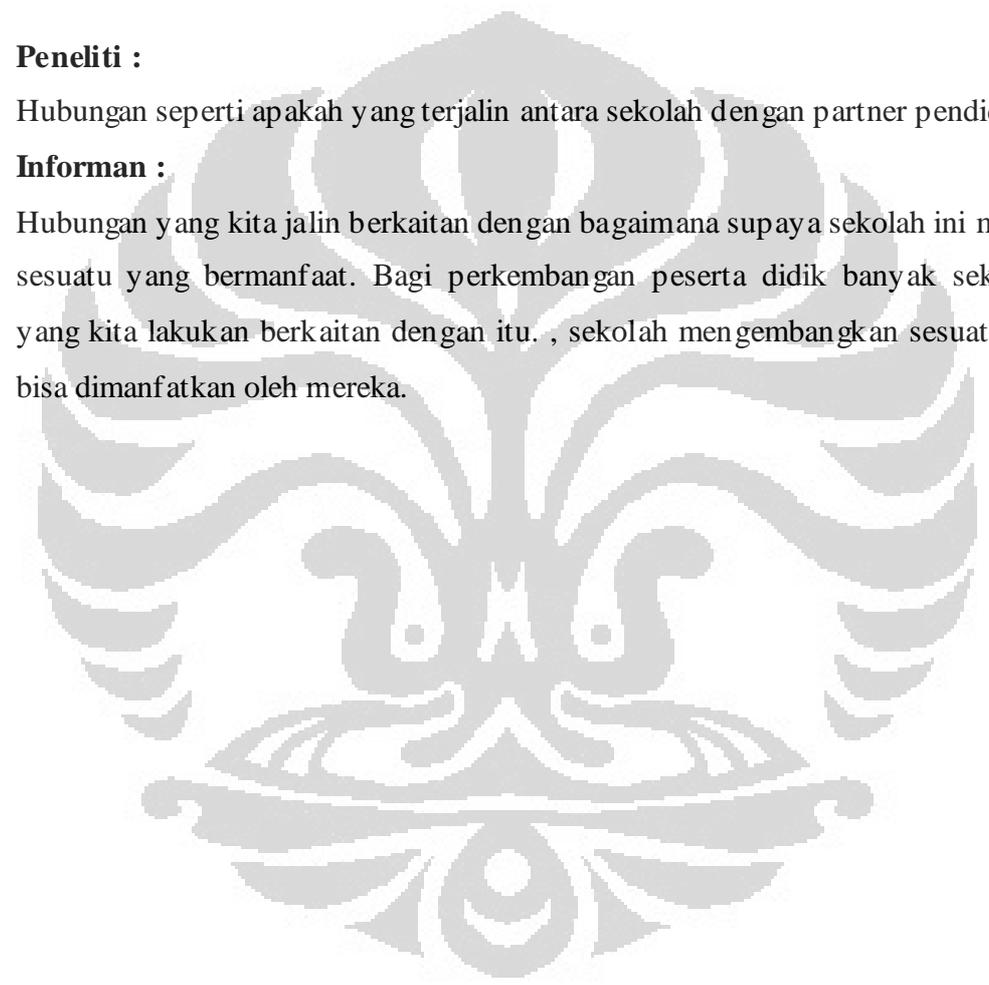
Setiap masukan terhadap sekolah sangat kita hargai baik itu secara tertulis maupun secara lisan. Sebagai wahana untuk memberikan respon, sebagai alat ukur kepuasan mereka terhadap pelaksanaan program yang kita lakukan. Kita juga tidak berpandangan negatif ketika orang mengkritik, bahwa itu adalah suatu hal yang positif. Itu kita anggap sebagai respon dari apa yang telah kita lakukan, respon tersebut kita jadikan *feedback* untuk melakukan perbaikan kedepannya.

Peneliti :

Hubungan seperti apakah yang terjalin antara sekolah dengan partner pendidikan ?

Informan :

Hubungan yang kita jalin berkaitan dengan bagaimana supaya sekolah ini menjadi sesuatu yang bermanfaat. Bagi perkembangan peserta didik banyak sekali hal yang kita lakukan berkaitan dengan itu. , sekolah mengembangkan sesuatu yang bisa dimanfaatkan oleh mereka.



Lampiran 9 : Hasil wawancara dengan pelajar

Peneliti :

Layanan informasi dan bimbingan seperti apakah yang biasanya diberikan oleh sekolah terhadap para pelajar?

Informan :

SMP 2 Sindang sudah menyandang gelar RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional) jadi, dalam empat mata pelajaran yaitu matematika, IPA, ICT, dan bahasa Inggris umumnya menggunakan bahasa Inggris. Guru mengantarkan pembelajaran dengan bahasa Inggris, tapi tidak secara keseluruhannya menggunakan bahasa Inggris tapi ada diselipkan bahasa Indonesianya juga karena sistem *bilingual* atau menggunakan dua bahasa pengantar. Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar selalu diselipkan oleh guru-guru berupa bimbingan terhadap lingkungan hidup dan agama. Seperti contoh : guru mata pelajaran geografi memberitahukan bahwa apa tujuan kita untuk belajar geografi, apa landasan agama yang mengharuskan kita belajar geografi. Sekolah kita mencetak generasi unggul dimana karakter dan ciri generasi yang unggul itu harus berakhlakul karimah.

Peneliti :

Bagaimanakah penanganan yang dilakukan oleh sekolah terhadap siswa yang memiliki masalah?

Informan :

Birokrasi penanganan seperti ini, jadi ketika siswa memiliki masalah mungkin karena kita masih di jenjang remaja yang mana kita masih suka bercurhat atau berkonsultasi dengan teman sebaya, ketika masalahnya tidak terselesaikan maka selanjutnya kita butuh konsultasi dengan guru BK, guru BK seyogyanya berkonsultasi dengan wali kelas kemudian selanjutnya dikonsultasikan dengan orang tua siswa. Setelah ada pembicaraan antara wali kelas, guru BK dan orang tua siswa yang bersangkutan jika masalah masih berlanjut maka dikonsultasikan

atau dikoordinasikan dengan kepala sekolah. Begitulah alur dalam penyelesaian masalah yang dihadapi oleh siswa.

Peneliti :

Bagaimanakah menurut kalian kondisi perpustakaan dan ketersediaan buku yang menunjang untuk belajar ?

Informan :

Untuk perpustakaan saya katakan sudah cukup lengkap, buku-buku banyak dari mulai novel, buku-buku pelajaran atau buku pengetahuan lainnya sudah ada di perpustakaan ini. Dan kita juga menggunakan sistem E-Library, dimana memungkinkan siswa dapat mengakses buku-buku melalui internet. Dan untuk siswa yang kebetulan dalam belajar itu dilaksanakan di perpustakaan kita menulis daftar hadir yang menggunakan komputer juga, untuk pencarian buku di komputer sudah tersedia.

Peneliti :

Bagaimanakah cara kalian dalam memanfaatkan fasilitas komputer sekolah?

Informan :

Sekolah kami sudah tersedia setiap kelas memiliki seperangkat komputer dan juga infocus untuk menunjang proses pembelajaran kami.

Peneliti :

Menurut kalian bagaimanakah kondisi kantin yang terdapat di sekolah ini?

Informan :

Menurut saya kondisi kantin sudah baik walaupun lahan kita bisa dikatakan tidak terlalu luas, kondisi kantin sudah baik, bersih, dan setiap hari itu menyediakan makanan dan minuman yang berazaskan empat sehat lima sempurna. Makanan atau minuman yang dijual di kantin itu dikatakan sudah bergizi dan tentunya bebas borax, formalin, dan zat-zat berbahaya lainnya, semua itu dijamin oleh sekolah. Karena kantin juga ditinjau dari tim UKS Jawa Barat, tentang lingkungan hidup kita, berapa kali kita sudah mendapatkan tamu dari Propinsi Jawa Barat, meninjau dan menilai lingkungan yang ada di sekolah, tanamannya apakah

sekolah itu rindang, apakah siswanya proaktif dalam menjaga dan memelihara lingkungan yang ada di sekolah, bagaimana siswa memakai fasilitas yang ada di sekolah, itu semuanya ditinjau. Jadi, kami terbiasa tidak usah disuruh-suruh guru lagi untuk berlaku bijak terhadap lingkungan dan kantin kita sudah terakreditasi tentunya oleh tim peninjau dari Jawa Barat dan kami juga menyediakan tiga tempat sampah di depan setiap kelas, di kantor, dan tempat-tempat lainnya itu yang pertama untuk sampah organik, sampah non organik, dan yang ketiga itu adalah sampah rumah tangga. Jadi, untuk melakukan recycling itu lebih ditunjang lagi dengan adanya tempat sampah yang ada tiga tersebut.

Peneliti :

Bagaiamanakah mengenai ketersediaan fasilitas olahraga bagi para pelajar?

Informan :

Alhamdulillah, fasilitas olahraga ini sudah bisa kita pakai semua, artinya fasilitas olahraga sudah disediakan oleh sekolah sedemikian rupa sehingga siswa dapat menggunakan, dapat memakai pada saat jam olahraga, siswa dibolehkan untuk menggunakan sesuai dengan silabus yang ada pada guru, misalnya pada saat pelajaran volly, bola volly kita sudah bisa dikatakan banyak jadi setiap siswa itu tidak bergantian terlalu lama jadi lebih efektif waktunya untuk digunakan.

Peneliti :

Melalui kesempatan seperti apakah biasanya siswa dapat menyalurkan aktivitasnya?

Informan :

Agenda di sekolah kami setiap hari senin diadakan upacara yang mana pada akhir upacara itu ada performa dari siswa menyampaikan pidato, itu setiap upacara hari senin pasti dilaksanakan, pasti ada yang berpidato dengan menggunakan bahasa Jepang. Dan setiap hari jumat juga diadakan bimbingan mental (Bintal) keagamaan, yang menjadi petugasnya itu adalah siswa-siswa kita bergantian dari setiap kelas yang terdiri dari petugas MC atau pembawa acara, pembaca Al-Quran dan penerjemah, serta yang menyampaikan ceramah itu semuanya dari siswa dan ditunjang lagi oleh pembicara yang sekiranya ilmunya sudah tinggi, siswa latihan

ceramah acara intinya adalah bimbingan mental dengan mendatangkan ustadz atau kyai yang ada di lingkungan Indramayu kadang-kadang juga dari luar Indramayu. Dan setiap dua minggu sekali agenda baru, kita adakan muhasabah kita laksanakan tadarus Al-Quran, mendirikan sholat dhuha, dan dilanjutkan agenda pembinaan mental.

Peneliti :

Darimana biasanya kalian mendapatkan informasi tentang seluruh kegiatan yang ada di sekolah ini?

Informan :

Penyampaian informasi tentang kegiatan-kegiatan yang kita lakukan di sekolah biasanya OSIS yang melakukan, OSIS yang menyelenggarakan dengan cara lisan dan tulisan, secara lisan biasanya berkeliling setiap kelas untuk mensosialisasikan tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, dan bisa juga perwakilan tiap kelas dipanggil, dikumpulkan dan disampaikan tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh OSIS, baik itu pemanggilan KM atau perwakilan kelas, dan di situ dirembugkan tentang kegiatan untuk kedepan. Secara tulisan biasanya kita punya mading di depan ruang OSIS disitu terpampang kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh OSIS, seperti contoh acara Qurban biasanya ditempelkan pengumuman di mading yang ada di depan ruang OSIS. Dan setiap kegiatan juga ada dokumentasinya berupa foto dan video dan biasanya foto itu ditempel terpampang di setiap koridor sekolah.

Peneliti :

Bagaimanakah kondisi dan kebersihan yang ada di sekolah ini ?

Informan :

Sekolah dan siswa sudah sepakat untuk menjaga kebersihan tidak hanya di dalam kelas tetapi di luar kelasnya juga. Di setiap kelas itu diberi tanggungjawab untuk menjaga kebersihan kelasnya masing-masing tidak hanya di dalam tapi diluarnya juga dan itu dinilai oleh OSIS, setiap dua minggu sekali akan diumumkan pada saat upacara kelas yang terbersih dan kelas yang terkotor. Kelas yang terbersih akan mendapatkan reward sebagai penghargaan dalam menjaga kelasnya dengan

baik. Sedangkan kelas yang masih kotor akan diberi pengarahan dan mendapatkan sanksi. Dan setiap koridor kelas juga OSIS akan mengerahkan pasukannya untuk bertanggungjawab akan kebersihan koridor yang menjadi wilayah tanggung jawabnya.

Peneliti :

Bagaimanakah pendapat kalian tentang sikap guru ketika sedang berinteraksi di sekolah ?

Informan :

Guru-guru kita menggunakan sistem I-CARE (*Intellegent, Confidence, Availability, Relevant, and Educated*). Jadi, kelas itu ketika kegiatan belajar mengajar siswa tidak merasa bosan, kadang-kadang diselipkan senam otak ketika guru melihat siswa-siswanya itu sudah jenuh ini dalam rangka menyeimbangkan antara otak kiri dengan otak kanan, dan sebenarnya mengajar di RSBI itu tidak cape karena siswa yang lebih proaktif dalam kegiatan pembelajaran, sering siswa diperintahkan guru untuk presentasi menjelaskan materi-materi pada teman-teman di kelas itu, dan itu sering terjadi di sini. Sebelum guru menjelaskan siswa diharapkan dapat menjelaskan tentang materi yang akan diajarkan oleh guru sepengetahuan mereka, baru guru hanya menambahkan materi, ini yang memungkinkan guru tidak terlalu banyak kerja di kelas, jadi siswanya yang proaktif dalam kegiatan belajar mengajar di RSBI, jadi terdapat keterlibatan siswa secara aktif dalam pembelajaran.

Peneliti :

Bagaimanakah pendapat kalian tentang sikap staf tata usaha dalam melayani keperluan para pelajar ?

Informan :

Saya rasa respon mereka itu sudah baik sekali, ketika misalkan kita ingin memfotocopy. Kebetulan sekolah kita memiliki mesin fotocopy di ruang TU, itu bisa digunakan dengan kita membayar di bawah harga fotocopy-fotocopy yang ada di luar pada umumnya. Dan ketika kita ingin meminta perlengkapan pembelajaran untuk di kelas seperti contohnya spidol mereka menyambutnya

dengan senyuman, biasanya petugas staf TU itu sangat ramah memberikan penjelasan-penjelasan tentang apa yang saya perlukan.

Peneliti :

Fasilitas seperti apa saja yang diberikan oleh pihak sekolah untuk menunjang kegiatan pembelajaran di sekolah ?

Informan :

Fasilitas sekolah kami seperti yang saya katakan tadi, komputer di setiap kelas, loker setiap kelas, infocus, meja dan kursi bisa dikatakan sudah nyaman, televisi setiap kelas, dispenser setiap kelas, etalase setiap kelas yang memungkinkan siswa menaruh hasil karya mereka mungkin dalam pelajaran seni budaya itu dipampang di etalase setiap kelas. Dan sekolah kami juga sudah memberikan fasilitas berupa point ketika kita melakukan hal baik dari guru dan pada akhirnya terakumulasi dan kita mendapatkan tambahan nilai.

Peneliti :

Kendala apa yang biasanya ditemui oleh kalian ketika melakukan komunikasi dengan guru ?

Informan :

Yang namanya kendala secara manusiawi pasti ada saja seperti contohnya : satu, siswa merasa takut atau malu ketika berkomunikasi dengan guru, apalagi yang menganggap paradigma guru itu galak, karena itu siswa merasa takut atau malu dalam memberitahukan sesuatu atau menanyakan sesuatu dalam kegiatan belajar mengajar ataupun di luar kegiatan belajar mengajar.

Peneliti :

Seperti apakah program sekolah yang dapat menampung pendapat pelajar ?

Informan :

Angket yang disebarkan kepada seluruh siswa melalui OSIS menjadi alat untuk menampung pendapat dan saran mengenai fasilitas ataupun sistem pembelajaran yang ada di sekolah untuk selanjutnya direkap dan disampaikan kepada kepala sekolah untuk menindaklanjuti apa yang diharapkan oleh siswa.

Peneliti :

Apakah kalian sudah merasa cukup bangga sebagai pelajar di sekolah ini ?

Informan :

Saya pribadi merasa sangat bangga sudah bersekolah di SMP Negeri 2 Sindang Indramayu ini, dari kelas 7 saking bangganya saya itu lebih banyak waktu di sekolah daripada di rumah, entah ada kegiatan atau tidak ada kegiatan saya merasa sangat cinta terhadap sekolah saya, setiap hari saya pulang sore, saya ingin melihat siswa-siswa ekskul di sore hari.

Peneliti :

Apakah kalian selalu mendapatkan informasi yang jelas dari setiap proses kegiatan yang dilaksanakan di sekolah ini ?

Informan :

Alhamdulillah semua informasi yang kami dapatkan itu informasi secara jelas, jadi hubungan antara kepala sekolah, guru, siswa, OSIS, dan seluruh warga sekolah itu tidak pernah terputus. Ketika kita ada kegiatan semua warga sekolah segala lapisan mengetahui semua tentang kegiatan-kegiatan yang kita lakukan di sekolah. Jadi hubungan antar warga sekolah itu sangat baik.

Peneliti :

Menurut kalian bagaimanakah keadaan bangunan sekolah, ruang kelas, dan ruang praktikum yang terdapat pada sekolah ini ?

Informan :

Masalah bangunan saya rasa cukup memadai, keadaan lab-lab di sekolah kami yang terdiri dari laboratorium IPA, komputer, bahasa, IPS, multimedia, menurut saya sudah dikatakan baik sekali. Sekolah mengadakan pengecekan setiap semester sehingga sekolah tidak hanya bagus di dalam saja tetapi outdoor kelihatan oleh masyarakat dari luar itu menarik sekali.

Peneliti :

Apakah bangunan dan ruangan tersebut sudah digunakan sesuai dengan tujuan dan fungsinya ?

Informan :

Saya rasa sudah, seperti contohnya pada pendidikan teknologi dasar di mana siswa dapat mengembangkan kreatifitasnya, kami sudah menggunakan lab-lab yang ada di sekolah ini dengan baik. Kami juga sudah diberikan fasilitas senilai Rp. 200 juta untuk laboratorium IPA oleh mantan Kapolri Da'i Bachtiar yang dulu pernah bersekolah di SMP kami. Kami sudah dapat merasakan perubahan yang signifikan ke arah yang lebih baik dalam menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada di sekolah kami.

Peneliti :

Apakah dengan kondisi bangunan dan ruangan tersebut dapat membuat kalian nyaman dalam belajar ?

Informan :

Dengan adanya bangunan yang dikatakan sudah baik, dengan fasilitas yang sudah memadai dan baik, ini memungkinkan kegiatan belajar mengajar berjalan dengan kondusif, kelas nyaman, kelas adem, setiap kelas ada AC sehingga memungkinkan siswa lebih nyaman berada di kelas dan juga lebih semangat belajar di dalam kelas dengan adanya kelas yang nyaman, aman dan terfasilitasi dengan baik.

Peneliti :

Menurut kalian bagaimanakah tata letak ruangan yang ada di sekolah ini ?

Informan :

Tata letak ruangan kelas dan beberapa lab lainnya itu biasanya setiap tahun dilakukan perubahan posisi sehingga memungkinkan siswa tidak jenuh, contohnya setiap tahun ajaran baru diadakan perubahan tata letak ruangan, untuk kelas 7 tidak selamanya di lantai dasar tetapi kadang berubah ke lantai atas.

Peneliti :

Seperti apakah lingkungan belajar yang tercipta di sekolah ini ?

Informan :

Guru selalu membantu siswa meskipun di luar jam pelajaran mengenai materi yang sekiranya tidak dimengerti oleh siswa. Jika siswa ingin mengetahui lebih lanjut atau lebih jelas tentang pelajaran bisa juga ditanyakan kepada guru piket dan guru siap melayani siswa. Siswa juga memiliki club-club belajar seperti IPA, bahasa Inggris dan ICT yang merupakan wadah bagi siswa-siswa yang gemar terhadap sesuatu mata pelajaran. Sehingga ketika kita ada even-even di luar seperti contoh olimpiade-olimpiade baik itu IPA, bahasa Inggris, maupun ICT kami sudah siap tidak mendadak karena kita sudah mempersiapkan dari awal. Sehingga kesempatan untuk meraih juara itu bisa dikatakan lebih mudah.

Peneliti :

Dalam bentuk apakah kebijakan/peraturan yang sekolah terapkan dalam upaya menjaga keselamatan para pelajar ?

Informan :

Dihimbau kepada siswa ketika berangkat ke sekolah untuk menggunakan sepeda daripada menggunakan sepeda motor. Alasannya pertama, kita belum cukup umur, kita masih berumur 13-15 Tahun sedangkan untuk SIM itu umur 17 Tahun. Jadi, siswa diimbau untuk diantar oleh orang tuanya, mungkin berjalan kaki bagi siswa yang kebetulan dekat tempat tinggalnya dengan sekolah ataupun dengan sepeda yang bisa diparkir. Dan peraturan sekolah juga melarang siswanya untuk memarkir sepeda motor dalam kegiatan belajar mengajar. Sekolah mewajibkan HP siswa dimatikan ketika kegiatan belajar mengajar sampai pulang sekolah, istirahat harus tetap dimatikan. Ini menunjang siswa tidak memainkan HP sehingga membuat proses belajar mengajar tidak kondusif.

Peneliti :

Bagaimanakah usaha sekolah untuk menangani masalah kesehatan para pelajar ?

Informan :

Sekolah kita memiliki UKS yang sekiranya sudah memadai, yang mana ketika ada kecelakaan kita bisa ke ruang UKS dan akan diberikan P3K, apabila masalahnya berlanjut siswa tersebut bisa dipulangkan atau dibawa ke puskesmas terdekat yang ada di wilayah sekolah kami.

Peneliti :

Bagaimanakah mekanisme dalam menggunakan seluruh sarana belajar yang ada di sekolah ini ?

Informan :

Sebagai contoh, semua siswa dihimbau untuk membawa laptop untuk menunjang kegiatan belajar mengajar mereka. Bahkan ada beberapa siswa ke sekolah tidak membawa buku, jadi setiap pelajaran langsung diketik melalui laptop, hanya beberapa mata pelajaran seperti seni budaya, yang mana pelajaran tersebut menggambar itu harus dengan kreasi kita. Mekanisme yang diberikan oleh sekolah bagi siswa dalam menggunakan sarana yang ada di sekolah yaitu dengan membuat surat pernyataan bagi masing-masing siswa untuk menggunakan seluruh fasilitas yang ada di sekolah ini dengan sebaik-baiknya. Contoh fasilitas hotspot atau internet gratis yang disediakan oleh sekolah agar dapat digunakan untuk hal-hal yang menunjang kegiatan pembelajaran.

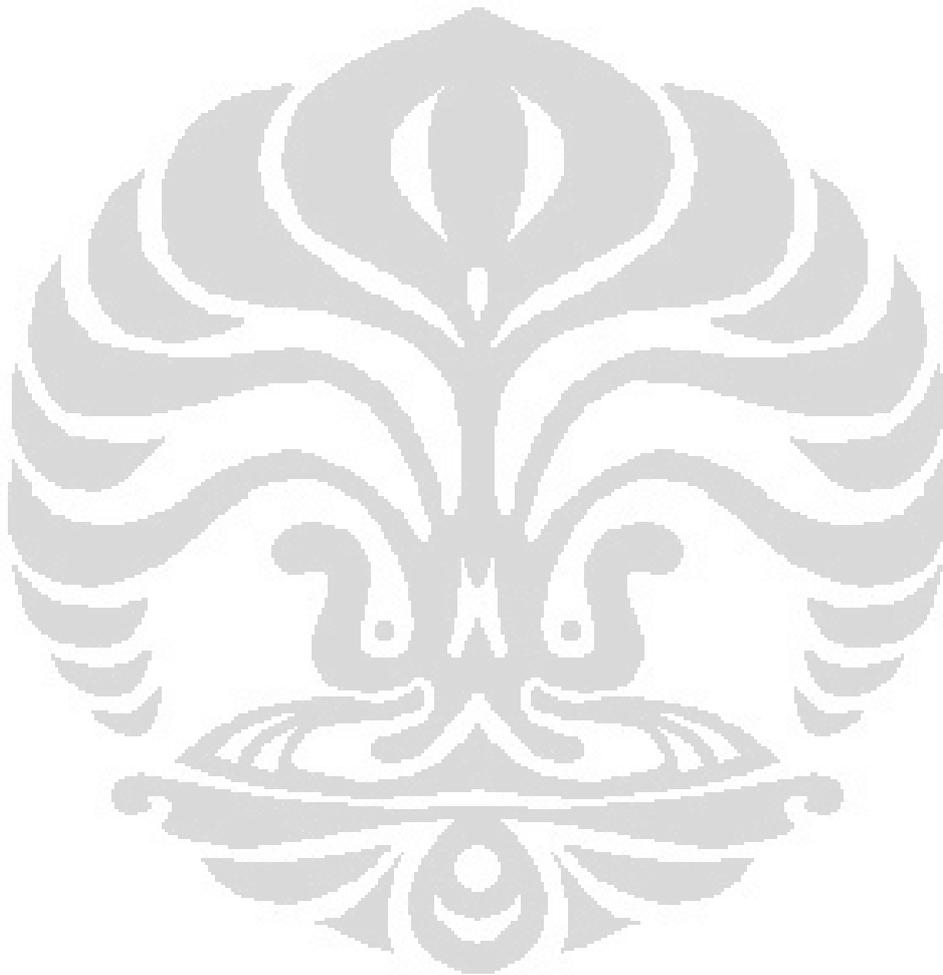
Peneliti :

Kendala seperti apa saja yang biasanya di alami dalam menggunakan sarana belajar ?

Informan :

Pertama dalam kegiatan belajar mengajar sering terjadi kendala teknis berkaitan dengan sarana media pembelajaran yang akan digunakan oleh guru. Contoh seperti tidak berfungsinya kabel infokus yang akan digunakan, jadi, seharusnya guru itu menjelaskan materi pelajaran dengan menggunakan sistem IT itu menjadi terhambat karena adanya kendala-kendala teknis seperti yang sudah dijelaskan. Dalam pembelajaran juga kami sering mengalami kesulitan ketika guru

memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa inggris. Tidak semua yang disampaikan itu dapat kami pahami



Lampiran 10 : Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah

Peneliti :

Bagaiamanakah peran dari masyarakat terhadap pengadaan sarana dan prasarana sekolah?

Informan :

Pengadaan sarana tidak hanya dari pemerintah saja tetapi banyak peran seperti contohnya bari masyarakat, orang tua, alumni dan instansi terkait seperti Pertamina. Dari Pertamina besar sekali perannya seperti : biasanya barang-barang apa saja yang diperlukan dapat melakukan pengajuan melalui proposal kepada pihak Pertamina. Kemudian bantuan diberikan oleh pihak Pertamina dalam bentuk barang, tergantung dari pengajuan dari pihak sekolah, jenis barang apa saja yang diperlukan kemudian tentunya pihak Pertamina juga melakukan konsultasi dengan pimpinan pusat atas proposal yang kita ajukan tersebut.

Peneliti :

Alasan khusus sehingga pihak Pertamina sangat besar perannya terhadap sekolah ini ?

Informan :

Hampir sebagian putra-putri mereka bersekolah di sini. Lebih dari 50% siswa-siswi yang bersekolah di sini merupakan orang tuanya pegawai Pertamina. Dari sejak dulu sebelum sekolah ini menjadi RSBI. Artinya orang tua juga ikut berpartisipasi dengan adanya sikap tanggap terhadap keperluan sekolah.

Peneliti :

Kendala apa yang biasanya dialami oleh guru dalam mengimplementasikan teknologi yang ada terhadap pembelajaran ?

Informan :

Sekolah kita RSBI butuh proses dari mulai nol, artinya setahap demi setahap dari pihak pengajar juga perlu belajar karena dari awal kita tidak dibentuk untuk menjadi RSBI, sekolah biasa, dalam hal teknologi dan lain sebagainya belum

terlalu menguasai, kecuali dari awal memang sekolah itu dibentuk tentunya segala sesuatunya juga kan sudah dipersiapkan. Untuk mengatasi kendala yang ada tersebut kami pihak sekolah juga melakukan upaya-upaya dalam bentuk pelatihan teknologi seperti workshop-workshop atau pendidikan dan pelatihan dalam rangka melakukan perbaikan-perbaikan. Itulah kendala yang dialami oleh guru dalam mengimplementasikan pembelajaran yang berbasis pada TIK.

Terus terang awalnya kami punya kendala tapi kami sendiri gurunya dicetak dari awal bukan berasal dari guru yang memiliki kualifikasi bahasa inggris dan ICT tersebut, sementara tahun 2007 kita menerapkannya. Kami memiliki semangat untuk mempengaruhi sesama teman-teman saja untuk tetap semangat bahwa ke depan kita tidak bisa santai, kita harus siap menjadi pelopor dari perubahan. Untuk mencapainya butuh perjuangan dan proses, kuncinya jangan takut salah, alangkah menyesalnya ketika kita malu pada saat itu kemudian malu-maluin nantinya.

Peneliti :

Kendala apa biasanya yang dihadapi oleh guru ketika harus mengimplementasikan pembelajaran di kelas dengan penggunaan bahasa inggris sebagai bahasa pengantar?

Informan :

Kelemahan kami masih banyak guru yang lemah pada administrasi seperti pembuatan RPP kemudian silabus dan sebagainya. Kita kelupaan lebih mempersiapkan bahasa inggris dan ICT tetapi kadang lepas dari materi. Sehingga kita lupa RPP dan Silabus itu di buat berdasarkan kelompok dan dalam perjalanannya kita lupa melihat itu artinya terjadi ketidak sinkronan antara yang tertera pada silabus dan RPP dengan pembelajaran yang di implemetasikan di dalam kelas. Kami jajaran PKS juga selalu memberi motivasi kepada teman-teman untuk terus meningkatkan kemampuan dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Kita dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Jadi kesimpulannya dari awal itu jelas merupakan suatu kendala dalam pembelajaran yang mengharuskan penggunaan bahasa pengantar bahasa inggris dan penguasaan teknologi. Dengan semangat kami untuk selalu melakukan proses perbaikan juga

sekolah memiliki usaha seperti mendatangkan lembaga-lembaga kursus dalam rangka menunjang kemampuan guru dalam berbahasa inggris dan penguasaan teknologi.

Untuk mengatasi kesulitan-kesulitan tersebut guru juga memiliki inisiatif untuk mengikuti pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan bahasa inggrisnya baik melalui bimbingan kursus maupun belajar antar teman. Tetapi hal tersebut tetap saja dipandang kurang maksimal karena memang dasar mereka tidak memiliki kualifikasi bahasa inggris, maka diterapkan bahasa pengantar bilingual. Siswa juga akhirnya tidak semuanya mampu memahami dan mengerti apa yang disampaikan oleh guru ketika pembelajaran berlangsung. Maka, banyak anak-anak kita juga yang akhirnya memilih untuk melakukan bimbingan kursus bahasa inggris di luar dalam rangka menunjang kemampuan bahasa inggrisnya. Memiliki kemampuan berbahasa inggris tersebut merupakan suatu tuntutan bagi guru untuk bisa mengajar dengan menggunakan bahasa pengantar bahasa inggris.

Peneliti :

Bagaimanakah menurut anda peran kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya ?

Informan :

Berkaitan dengan tugas kepala sekolah, kepala sekolah sudah selama 6 tahun melaksanakan tugasnya di sekolah ini. Ditunjang dengan memiliki tenaga pendidik yang sudah berpengalaman tentu saja sangat membantu bagi peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, sehingga bisa dikatakan beban kepala sekolah menjadi sedikit lebih ringan. Bagi sekolah yang lain dimana kepala sekolah menjadi tumpuan utama, tapi di SMP Negeri 2 Sindang dengan didukung oleh guru-guru yang berpengalaman, sehingga menjadikan peran kepala sekolah tidak menjadi dominan lagi. Dengan adanya pendelegasian yang tepat kepada bawahan sesuai dengan kompetensinya. Kepala sekolah hanya melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh bawahanya. Seperti melakukan briefing-briefing pada tingkat tim-tim kerja PKS. Jadi, orang-orang yang diberikan pendelegasian kewenangan tersebut selalu melaporkan sudah sampai sejauh mana pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Peneliti :

Seperti apakah peran guru dalam membeatu tugas kepala sekolah ?

Informan :

Selain ditunjang oleh kepala sekolah yang selalu memiliki kompetensi yang baik yang bertugas di sekolah ini, ditunjang juga oleh tenaga pendidik yang ada artinya kepemimpinan kepala sekolah yang baik sekalipun tidak akan mempunyai sebuah arti ketika tidak ditunjang kekuatan tenaga pendidik yang memiliki kompetensi. Rata-rata guru yang ada di sekolah ini memiliki pangkat dan golongan IVA artinya dari segi pengalaman sudah memiliki pengalaman yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut juga yang menunjang sehingga sekolah memiliki kekuatan lain halnya dengan sekolah yang dimana komponen di dalamnya seperti

Peneliti :

Menurut anda apa sebenarnya yang menjadi kelemahan bagi sekolah?

Informan :

Kelemahan sekolah adalah masih banyak tenaga pendidik yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan S2 hal tersebut sangat berpengaruh dilihat dari lokasi universitas yang ada. Contoh mereka misalnya di Bandung ada UPI, di Depok, dan lain sebagainya. Sedangkan di Indramayu kita hanya memiliki satu Universitas Swasta. Inginnya dalam melanjutkan pendidikan secara linear seperti jurusan yang ada hanya terdapat pada universitas-universitas tertentu. Kalau sejumlah guru harus meninggalkan tugas untuk melanjutkan studi, maka bagaimana dengan pembelajaran yang ada di sekolah karena ditinggalkan oleh guru-guru tersebut. akhirnya pendidikan lanjutan tidak linear dilakukan guna untuk memenuhi standar tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S2 minimal 20%.

Lampiran 11 : Hasil analisis Faktor

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.660
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1167.104
	df	325
	Sig.	.000

Communalities		
	Initial	Extraction
PEMB2.4	1.000	.897
PEMB3.1	1.000	.943
PEMB3.3	1.000	.895
PEMB3.5	1.000	.777
PEMB3.2	1.000	.817
LING2.1	1.000	.875
LING1.3	1.000	.928
LING2.2	1.000	.807
LING1.1	1.000	.875
STD2.2	1.000	.716
KE2.5	1.000	.849
KE2.6	1.000	.838
AK1.6	1.000	.707
KEP1.3	1.000	.859
KEP1.5	1.000	.904
KEP1.4	1.000	.901
RE1.1	1.000	.919
RE1.2	1.000	.921
RE1.3	1.000	.875
PEMB1.3	1.000	.819
PEMB1.1	1.000	.858
PE1.4	1.000	.786
PE1.6	1.000	.795
ST1.3	1.000	.537
PE1.3	1.000	.388
STD1.1	1.000	.776
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PEMB3.1	.920	.144	.069	.168	.087	.161	.094
PEMB2.4	.914	.106	.062	.198	.029	.072	.045
PEMB3.3	.815	.136	.228	.222	.267	.112	.168
PEMB3.2	.785	.059	.368	-.078	.166	.106	.131
PEMB3.5	.769	.226	.085	.160	.285	.113	.084
LING1.3	.078	.874	.195	.226	.170	.066	.188
LING2.1	.242	.861	.035	-.004	.175	.203	.032
LING1.1	.052	.842	.221	.260	.174	.119	.042
LING2.2	.102	.800	.154	.111	.119	.311	.096
STD2.2	.227	.697	.287	.108	.011	-.039	.288
STD1.1	.165	.036	.855	.015	-.115	.050	.002
KE2.5	.180	.245	.786	.180	.292	.022	.143
KE2.6	.295	.289	.766	.129	.217	.049	.118
AK1.6	-.044	.287	.702	-.067	.075	.294	.183
ST1.3	.220	.112	.451	.277	.129	.375	-.195
RE1.1	.205	.090	.074	.906	.113	.124	.124
RE1.2	.169	.228	.036	.889	.159	-.039	.149
RE1.3	.106	.151	.102	.873	.125	.176	.149
KEP1.5	.079	.149	.170	.033	.892	.215	.060
KEP1.4	.231	.161	.077	.164	.888	-.025	.023
KEP1.3	.333	.202	.038	.262	.792	.067	.068
PEMB1.1	.165	.144	.114	.130	.092	.878	.047
PEMB1.3	.151	.263	.172	.042	.094	.765	.317
PE1.3	.214	.276	.072	.315	.063	.359	.170
PE1.6	.178	.188	.134	.179	.000	.164	.807
PE1.4	.191	.249	.100	.310	.166	.155	.728
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

Lampiran 12 : Hasil analisis regresi ganda

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sarana dan Prasarana Sekolah		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	Evaluasi Berkelanjutan		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
a. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu			

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.522 ^a	.272	.255	.373	.272	16.072	1	43	.000
2	.596 ^b	.356	.325	.355	.084	5.452	1	42	.024
a. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah									
b. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan									
c. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu									

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.240	1	2.240	16.072	.000 ^a
	Residual	5.992	43	.139		
	Total	8.231	44			
2	Regression	2.928	2	1.464	11.594	.000 ^b
	Residual	5.303	42	.126		
	Total	8.231	44			
a. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah						
b. Predictors: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan						
c. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.783	.418		4.266	.000
	Sarana dan Prasarana Sekolah	.467	.116	.522	4.009	.000
2	(Constant)	1.244	.460		2.705	.010
	Sarana dan Prasarana Sekolah	.353	.121	.395	2.919	.006
	Evaluasi Berkelanjutan	.265	.114	.316	2.335	.024
a. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu						

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Evaluasi Berkelanjutan	.316 ^a	2.335	.024	.339	.839
	Promosi Sekolah	.134 ^a	.945	.350	.144	.847
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.197 ^a	1.392	.171	.210	.830
	Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi	.246 ^a	1.641	.108	.245	.725
	Layanan Bagi Pelajar	.164 ^a	1.111	.273	.169	.775
2	Promosi Sekolah	.052 ^b	.365	.717	.057	.783
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.093 ^b	.631	.531	.098	.719
	Bahasa Pengantar dan Penguasaan Teknologi	.157 ^b	1.025	.311	.158	.657
	Layanan Bagi Pelajar	.081 ^b	.550	.585	.086	.718
a. Predictors in the Model: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah						
b. Predictors in the Model: (Constant), Sarana dan Prasarana Sekolah, Evaluasi Berkelanjutan						
c. Dependent Variable: Capaian Manajemen Mutu Terpadu						