

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai negara berpenduduk terbesar ke-4 di dunia membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat bersaing di era globalisasi pada saat ini. Ketatnya persaingan global membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi memadai selain berkualitas tinggi untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan yang akan datang. Disinilah pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan. Dalam pengembangan ini dunia pendidikan di Indonesia mempunyai peranan penting.

Abad ke-21 merupakan abad keterbukaan dan abad globalisasi. Pada abad ini kehidupan manusia mengalami banyak perubahan yang mendasar yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dengan demikian mensyaratkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Dengan demikian penyusunan paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran, apalagi jika yang diinginkan adalah output yang berkualitas yang dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka.¹

¹ H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif abad 21*, (Magelang: Tera Indonesia, 1998), hlm. 245

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

Kualitas pendidikan yang unggul dan konsisten dapat menumbuhkan kepuasan pelanggan yang pada gilirannya akan memberikan berbagai manfaat.² Tetapi, untuk memahami bagaimana mengimplementasikan kualitas yang diterima oleh konsumen tidak mudah. Hal ini disebabkan kualitas pendidikan diciptakan melalui proses, yang selanjutnya diserahkan kepada *stakeholder* sebagaimana kualitas yang diinginkan. Sebagian besar kualitas diberikan selama terjadi dalam proses interaksi di antara konsumen dan terdapat kontak personal dengan penyelenggara jasa tersebut.

Pendidikan merupakan sebuah rangkaian proses pemberdayaan manusia menuju kedewasaan, baik secara akal, mental maupun moral untuk menjalankan fungsi kemanusiaan yang diemban sebagai seorang hamba dihadapan Khaliq-nya dan sebagai pemelihara (khalifah) pada semesta.³

Fungsi utama pendidikan adalah mempersiapkan peserta didik (generasi penerus) dengan kemampuan dan keahlian (*skill*) yang diperlukan agar memiliki kemampuan dan kesiapan untuk terjun ke tengah masyarakat

² Fandy Tjiptono, *Analisa Kepuasan Pelanggan Sebagai Dasar Penyusunan Strategi Pemasaran Defensif Pada Novel Computer Yogyakarta*, Skripsi (tidak dipublikasikan), FE UGM, 1994

³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 1994), hlm. 15

(lingkungan). Dengan kata lain pendidikan selalu mengantarkan manusia pada perilaku dan perbuatan yang berpedoman pada syariat Allah. Sehingga pendidikan Islam bukanlah pendidikan yang hanya sekedar” *transfer of knowledge*” atau ”*transfer of training*” tetapi lebih merupakan suatu sistem yang terkait secara langsung dengan Tuhan.⁴

Berdasarkan pengertian di atas berarti pendidikan merupakan suatu sistem atau metode untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan, baik secara moral spiritual maupun secara material dan intelektual. Dalam hal ini pendidikan Islam lebih menitikberatkan pada moral spiritual sebagai alat kontrol yang lainnya yaitu mengontrol material dan intelektual yang dimilikinya. Dengan moral spiritual yang baik otomatis ia akan menggunakan serta memanfaatkan material dan intelektualnya dengan baik pula. Sementara tanpa adanya moral spiritual yang baik maka ia akan menggunakan material dan intelektualnya ke jalan kesesatan yang dapat merugikan manusia lainnya.

Untuk merealisasikan harapan atau tujuan pendidikan tersebut ternyata tidak semudah membalikkan telapak tangan. Hal ini dapat dilihat pada fenomena yang ada, selalu terjadi kontradiksi antara cita dan fakta, antara idealita dan realita. Semua itu tentunya menjadi tanggung jawab pemerintah pada umumnya dan para pakar pendidikan pada khususnya. Sehingga timbulah rasa khawatir dan gelisah dalam menghadapi era global ini. Memang benar jika timbul rasa kekhawatiran maupun kegelisahan pada setiap

⁴ Roehan Anwar, *Prinsip-Prinsip Pendidikan Islam Versi Mursi*, *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume I, (Yogyakarta, IAIN Sunan Kalijaga, 1991), hlm. 50

masyarakat pada umumnya maupun siswa pada khususnya, terlebih para pakar pendidikan Islam. Sebab pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan kehidupan manusia modern. Dengan demikian pendidikan harus diarahkan pada kebutuhan perubahan masyarakat modern. Untuk menyikapi perubahan-perubahan tersebut, diperlukan suatu desain paradigma baru pendidikan dalam menghadapi tuntutan-tuntutan yang baru.

Menurut Kuhn apabila tantangan-tantangan baru itu dihadapi dengan menggunakan paradigma lama maka segala usaha yang dijalankan akan mendapatkan kegagalan. Begitu juga halnya dengan pendidikan apabila ingin mendapat keberhasilan, di samping harus di desain ulang (*rekontruksi*) supaya dapat menjawab perubahan serta tantangan saat ini (modern) baik pada sisi konsepnya, kurikulum, kualitas SDM-nya, lembaga-lembaga dan organisasinya namun yang paling penting adalah manajemen pendidikannya itu sendiri yang paling prioritas untuk direkontruksi agar relevan dengan perubahan zaman dan tuntutan pasar.⁵

Dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Seiring dengan reformasi pendidikan yang diilhami oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonomi,

⁵ A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif abad 21*, (Magelang: Tera Indonesia, 1998), hlm. 245

pemerintah memberikan kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan disemua jenjang pendidikan baik negeri maupun swasta dengan peningkatan mutu berbasis sekolah dan masyarakat.

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

Ujung tombak upaya-upaya peningkatan mutu sekolah berada di level sekolah. Ketika pemerintah memberi kesempatan kepada otoritas sekolah untuk mengoptimalkan seluruh potensinya sehingga peningkatan kualitas

dapat dicapai, banyak sekolah yang kemudian berupaya menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Penerapannya tersebut merupakan ikhtiar agar dapat meningkatkan kualitas sekolah dengan melalui perbaikan berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.⁶

Total Quality Management in Education merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis bidang pendidikan yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sekolah.⁷

Saat ini salah satu tantangan penting yang dihadapi semua institusi adalah bagaimana mengelola sebuah mutu. Terutama sekali dalam persaingan global dan industri massal. Dalam dunia industri bisnis, mutu adalah nilai jual yang menjadi prioritas utama. Mutu menjadi satu-satunya faktor pembeda yang dibutuhkan konsumen.

SMA Muhammadiyah 1 Klaten sebagai salah satu lembaga pendidikan yang cukup diminati masyarakat Klaten sudah sejak dua tahun terakhir ini berupaya mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai upaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikannya. Proses implementasi tersebut tentu menarik untuk dikaji sebagai umpan balik bagi program implementasi itu sendiri maupun untuk bahan kajian dan perbandingan upaya-upaya serupa di tempat lain.

⁶ Fandi Ciptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta, Penerbit Andi, 1998), hlm. 4.

⁷ Fandy Tjiptono, op cit. hlm. 36

B. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini berfokus pada implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten dengan sub fokus masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten?
2. Bagaimana pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten?
3. Apa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perencanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten.
2. Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten.
3. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini setidaknya ada dua yaitu pertama manfaat teoritis dalam rangka pengembangan keilmuan dan kedua adalah manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu pendidikan, utamanya dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi bagi para praktisi, peneliti, dan pengamat masalah pendidikan yang terkait dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan itu sendiri.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan :

- a. Dapat memberikan umpan balik untuk program implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten.
- b. Dapat menjadi bahan kajian dan pembanding program serupa di tempat lain.

D. Telaah Pustaka

Salah satu pendekatan yang paling modern dalam manajemen kualitas *Total Quality Management* (TQM) tentu menarik banyak kalangan untuk diteliti. Salah satu penelitian tentang studi implementasi *Total Quality Management* (TQM) dilakukan oleh Drs. H. Sutarmo (2003), berjudul *Total Quality Management sebagai Upaya Strategi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN 2 Jepara)*, dalam temuannya peneliti

menulis bahwa lembaga pendidikan harus menyediakan Sumber Daya Insani yang berkualitas serta siap untuk melakukan perubahan menuju perbaikan. Pada kasus di MAN 2 Jepara upaya meningkatkan mutu dilakukan dengan cara menugaskan guru dan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, memberdayakan seoptimal mungkin para pelaksana pendidikan dan bekerja sesuai dengan bidangnya serta melaksanakan manajemen sistem *batton up*, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.⁸

Penelitian di SMA N 2 Jepara ini lebih menekankan pada peningkatan sumber daya insani yang berkualitas, sedang pada penelitian di SMA Muhammadiyah I Klaten ini selain penerapan *Total Quality Management* (TQM) juga Penjaminan Mutu Pendidikannya.

Aang Kunaipi (2004), dalam tesisnya berjudul *Studi Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Agama Islam UII, (Pendekatan Total Quality Management)* dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam di UII dalam menghadapi tantangan globalisasi, pendidikan agama Islam sudah selayaknya mengopsi suatu pendekatan yang digunakan dalam kegiatan bisnis, yakni konsep *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan pencarian secara konsisten terhadap perbaikan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini maupun yang akan datang sehingga pendidikan agama Islam menjadi pendidikan agama yang menarik dan mampu memuaskan para pelanggannya.⁹

⁸ Sutarmo, " *Total Quality Management Sebagai Upaya Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus di MAN 2 Jepara," (Paper tidak diterbitkan, MAN 2 Jepara, 2003)

⁹ Aang Kunaepi, " *Studi Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Agama Islam UII, (Pendekatan Total Quality Management)*", Tesis, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2004)

Penelitian oleh Aang Kunaipi ini menekankan pada manajemen Pendidikan Agama Islam dengan pendekatan *Total Quality Management* (TQM), sedang penelitian di SMA Muhammadiyah I Klaten ini menekankan pada penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan secara umum untuk peningkatan manajemen mutu pendidikan sekolah.

Muhadin (2005), dalam tesisnya yang berjudul *Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di MAN Majenang*, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen mutu terpadu (MMT) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Majenang, meliputi: sosialisasi, membuat perencanaan diantaranya : pembagian tugas mengajar dan kepegawaian, kepanitiaan, kesiswaan, peningkatan mutu pendidikan, program komite sekolah, pengelolaan administrasi, memberikan pelayanan terhadap siswa, memberi pelayanan terhadap pelanggan, pengelolaan biaya. Adapun upaya yang dilakukan adalah adanya kontak langsung antara *provider* (yang dilayani) dengan *user* (pengguna layanan). Berusaha menjaga ketepatan waktu yang disepakati antara pimpinan sekolah dengan murid, wali murid, masyarakat dan guru (sebagai pelanggan dalam) dalam semua kegiatan. Selalu berusaha menjaga layanan mutu yang ditawarkan kepada pelanggan. Menanamkan dan meyakinkan serta harus bisa menemukan cara untuk memotivasi staf di garis depan perlunya mutu layanan.¹⁰

¹⁰ Muhadin, "Penerapan Manajemen Mutu terpadu (MMT), di MAN majenang", Tesis, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2005)

Tesis saudara M. Hasbi (2003), yang berjudul *Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif Total Quality Management (Tinjauan terhadap Pelanggan Eksternal Primer)*, tesis tersebut lebih fokus pada kepuasan pelanggan eksternal primer yaitu kepuasan siswa, peneliti menyimpulkan bahwa memperbaiki layanan kepada pelanggan harus diutamakan.¹¹

Tesis M Hasbi ini lebih menekankan pada kepuasan pelanggan eksternal primer sehingga memperbaiki layanan kepada pelanggan adalah yang diutamakan untuk ditingkatkan. Sedang penelitian di SMA Muhammadiyah I Klaten ini adalah tentang penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Penjaminan Mutu Pendidikan itu direncanakan dan dilaksanakan untuk peningkatan mutu pendidikannya.

Edward Sallis berjudul *Total Quality Management in Education*, yang menerapkan konsep manajemen mutu secara total dalam peningkatan mutu pendidikan. Konsep *Total Quality Management (TQM)* yang ditawarkan ini menjadi acuan beberapa peneliti dalam menganalisa masalah yang diteliti. Selain itu, buku yang ditulis oleh Soewarsodarmo dan Fandy Tjiptono, *Total Quality Management; Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengurangi Lingkungan bisnis Global*, serta Mulyadi dan Vincent Gaspersz juga membahas tentang *Total Quality Management* yang menawarkan beberapa konsep mutu dalam pengembangan kualitas secara keseluruhan terutama dalam dunia industri.

¹¹ M. Hasbi, *Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif Total Quality Management (Tinjauan terhadap pelanggan eksternal Primer)* Tesis, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga,2003)

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

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

Penelitian ini mencoba membangun sebuah landasan yang kuat dengan memaparkan teori TQM beserta cara penerapannya kemudian akan mengkaji tentang pelayanan jasa pembelajaran baik kurikuler maupun ekstra kurikuler

dan administrasi di SMA Muhammadiyah 1 Klaten sehingga diketahui tingkat kepuasan pelanggan eksternal primer (siswa).

E. Kerangka Teori

1. Total Quality Management (TQM)

Vincent Gaspersz mengemukakan tujuan dari *Total Quality Management* (TQM) adalah untuk mereorientasi system manajemen, perilaku staf, fokus organisasi, proses-proses pengadaan dan pelayanan sehingga organisasi dapat berproduksi lebih baik dan memberikan pelayanan yang lebih efektif yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan. Apabila tujuan tersebut dapat dicapai maka *Total Quality Management* (TQM) akan mendatangkan berupa perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan.¹²

Hensler dan Brunell menyebutkan ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM), yaitu sebagai berikut :

a. Kepuasan pelanggan

Konsep *Total Quality Management* (TQM) mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan

¹² Sutarmo, *Total Quality Management Sebagai Upaya Strategi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus di MAN 2 Jepara), hlm. 7

waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

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

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

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

wajar dari setiap sistim organisasi. Dengan demikian, menejemen dapat memprekdiksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Setiap perusahaan supaya dapat sukses, perlu proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA [*Plan - Do - Check - Act*], yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.¹³

Proses implementasi *Total Quality Management* (TQM), harus memperhatikan unsur-unsur berikut ini : fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim kerja (*team work*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan terkendali, memiliki kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹⁴

Karakteristik *Total Quality Management* (TQM) sebagaimana diuraikan di atas dijadikan pedoman untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) dalam fungsi-fungsi manajemen di lembaga pendidikan. Karena implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan relatif baru, maka prinsip yang utama adalah

¹³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hlm.33-34.

¹⁴ Ibid, hlm. 4-5

komitmen pada pucuk pimpinan dan semua staf pimpinan yang secara keseluruhan disebut eksekutif. Untuk menerima *Total Quality Management* (TQM) sebagai filsafat yang mendasari budaya organisasi dan manajerial, sehingga dalam budaya organisasi, konsep kualitas harus diterima melalui perpaduan semua fungsi manajemen yang sejak awal dan terus menerus dilaksanakan dalam memberikan pelayanan dan menghasilkan produk barang dan jasa yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pihak yang dilayani.

Goetsch dan Davis memberikan panduan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam bentuk tiga tahapan implementasi yaitu :

1. Fase persiapan yang meliputi : membentuk *steering commitee*, membentuk tim kerja, pelatihan TQM, menyusun visi dan prinsip sebagai pedoman, menyusun tujuan umum, komunikasi dan publikasi, identifikasi kekuatan dan kelemahan, identifikasi pendukung dan penolak TQM, memperkirakan sikap karyawan, mengukur kepuasa pelanggan.
2. Fase perencanaan meliputi : merencanakan pendekatan implementasi, identifikasi proyek dengan skala prioritas, membentuk tim, pelatihan tim.
3. Fase pelaksanaan meliputi : penggiatan tim umpan balik tim proyek kepada *stering commitee*, umpan balik dari konsumen, umpan balik dari karyawan, memodifikasi infrastruktur.¹⁵

¹⁵ Ibid, hlm. 343-349

2. Fungsi-fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Nana Sudjana berpendapat perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.¹⁶

Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung dan berinteraksi. Selanjutnya ada dua alasan dasar perlunya perencanaan yaitu : (1) *Protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan (2) *Positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Soebagio dalam bukunya "Manajemen Pendidikan Indonesia" menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik yaitu : tujuan secara lengkap dan jelas, perumusan kebijaksanaan, penunjukkan orang-orang, penentuan sistem pengendalian.¹⁷

¹⁶ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 57

¹⁷ Subagio Atmodiwirjo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 80

b. Pengorganisasian

Longenecher secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁸

Istilah organisasi dapat diartikan ke dalam dua pengertian yaitu : dalam arti statis organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu system atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁹

c. Penggerakkan

George R. Terry berpendapat bahwa penggerakkan adalah membuat semua anggota kelompok mau bekerja sama dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang direncanakan dan yang telah diorganisasikan. Sehingga pergerakan TQM pada sekolah berarti membuat semua anggota kelompok pada sekolah mau bekerja sama secara ikhlas sebagai aspek-aspek hubungan personal manajemen

¹⁸ Nana Sudjana, *Manajemen...*, hlm. 105.

¹⁹ Ibnu Syamsi, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 1997), hlm. 13

dengan berperan secara aktif dan efisien untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

d. Pengawasan

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

- 1) Menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat yang diperlukan.
- 2) Memenuhi/mengusahakan syarat-syarat yang diperlukan.²⁰

e. Pelatihan dan Pengembangan

Training adalah proses sistematik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.²¹

²⁰ Musrifah, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta, fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 1998), hlm. 126.

²¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta; STIE YKPN Yogyakarta, 1997), hlm. 342.

Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktifitas kerja para pekerja pada masa akan datang.²²

f. Evaluasi (Penilaian) Kinerja

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

3. Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu merupakan pengawasan yang sistematis dan evaluasi dari berbagai aspek layanan, proyek, atau fasilitas untuk memaksimalkan probabilitas bahwa standar minimal kualitas sedang dicapai oleh proses produksi. Kegiatan penjaminan mutu dimulai dengan penetapan standar, prosedur, dan input suatu sistem. Sementara keluaran dari proses penjaminan mutu tersebut adalah konsistensi antara standar, prosedur dalam proses dengan standar, prosedur dalam input yang telah ditetapkan sebelumnya. Derajat konsistensi diantara berbagai standar kualitas yang dijanjikan dalam input dengan pelaksanaan dalam proses merupakan umpan balik dalam menindaklanjuti, terutama untuk

²² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 183

memeriksa dan meningkatkan mutu pendidikan yang sedang dilaksanakan.²³

Penjaminan mutu merupakan bagian dari sistem *Total Quality Management* (TQM). Edward Sallis menyatakan bahwa penjaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas cacat dari kesalahan. Tujuannya dalam istilah Philip B. Crosby adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zerodefects*). Jaminan mutu merupakan pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*).²⁴

Penjaminan mutu di sekolah tentunya lebih abstrak dibanding dengan penjaminan mutu dalam industri. Penjaminan mutu di sekolah lebih terkait pada kebijakan, sistem, dan proses untuk menjaga dan meningkatkan pelaksanaan pendidikan. Oleh karena itu penjaminan mutu di sekolah lebih terfokus pada : (1) pengembangan desain pembelajaran; (2) pengembangan staf; (3) adanya umpan balik dari siswa, guru, dan karyawan.²⁵

Penjaminan mutu juga diartikan sebagai proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.²⁶. Menurut Permendiknas Nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pasal 1, bahwa penjaminan mutu pendidikan

²³ Agus Wasisto Dwi Doso warso, *Pola Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran IPA di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Klaten*, (tidak diterbitkan, 2012), hlm. 22-23

²⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management*, 2007, hlm. 53

²⁵ Agus Wasisto Dwi Doso Warso, Op cit : hlm. 23

²⁶ Ditjen Diktis Depdiknas, 2003 : hlm. 30

adalah kegiatan sistematis dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) adalah substansi dari sistem pendidikan nasional yang fungsi utamanya meningkatkan mutu pendidikan.²⁷

Penyelenggara satuan/program pendidikan meliputi beberapa unit sebagai berikut: penyelenggara satuan/program pendidikan adalah institusi yang memiliki dan sekaligus yang membina satuan/program pendidikan. Satuan/program pendidikan yang ada dalam lingkup formal pada jenjang pendidikan dasar menengah dapat berupa satuan/program pendidikan atau madrasah. Satuan/program pendidikan dapat dimiliki oleh masyarakat, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah provinsi dan pemerintah.²⁸

Proses penjaminan mutu pendidikan sesuai dengan permendiknas nomor 63 tahun 2009 terdiri atas kegiatan penetapan regulasi dan standar pelaksanaan, serta pengukuran dan evaluasi penjaminan pendidikan. Secara garis besar proses penjaminan mutu pendidikan dapat dikategorikan kedalam tiga kegiatan utama yakni persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap persiapan dilakukan penetapan regulasi penjaminan mutu pendidikan dan penetapan standar penjaminan mutu pendidikan. Penetapan regulasi merupakan salah satu langkah dalam kegiatan penjaminan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah provinsi, dan

²⁷ Permendiknas Nomor 63, 2009: hlm. 3

²⁸ Agus Wasisto Dwi Doso Warso, 2012 : hlm. 25

pemerintah kabupaten/kota berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Sedangkan penetapan standar penjaminan mutu meliputi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dalam bentuk Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Kepmendiknas) oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi delapan standar, yaitu : (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian.

Pada tahap pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, setiap unit yang terkait dapat melakukan pemenuhan standar, baik yang bersifat wajib maupun dalam bentuk pemberian bantuan dan fasilitas bagi satuan/program pendidikan pada jalur pendidikan formal, non formal dan informal. Pemenuhan standar acuan mutu pendidikan berupa pencapaian SNP merupakan bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang pada dasarnya menjadi tanggung jawab satuan/program pendidikan. Sedangkan untuk satuan/program pendidikan yang belum memiliki kemampuan melakukan pemenuhan standar secara mandiri, pemenuhan standarnya menjadi tanggung jawab penyelenggara satuan/program pendidikan.

Pada tahap evaluasi dilakukan pengukuran dan evaluasi penjaminan mutu pendidikan untuk memperoleh gambaran kinerja

penjaminan mutu pendidikan yang telah dicapai oleh satuan/program pendidikan melalui pengukuran, evaluasi, dan penetapan mutu pendidikan. Hasil kegiatan pada tahap ini digunakan sebagai refleksi dan dasar perencanaan program pemenuhan standar dan peningkatan mutu. Dengan demikian penjaminan mutu pendidikan dapat berlangsung secara berkesinambungan.²⁹

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan, karena data yang diperoleh bersumber dari lapangan kemudian dipadukan dengan teori-teori yang ada. Penelitian ini juga bersifat kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang dilalui dengan menggunakan data-data kualitatif yang berupa ungkapan kata-kata, baik lisan maupun tertulis dari orang-orang dan pelaku yang diamati. Jadi penelitian ini merupakan penelitian lapangan, yaitu prosedur penelitian yang menggali sumber data dari lapangan yang dicermati dan ditemukan di lapangan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh (*holistik*)

²⁹ Ibid, hlm. 27

tanpa mengisolasi individu dan organisasi dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.³⁰

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi sebagaimana penelitian kuantitatif yang memberlakukan prinsip-prinsip hasil penelitian secara universal bagi semua kasus.³¹

b. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan etnografi. Pendekatan etnografi pada dasarnya merupakan bidang yang sangat luas dengan variasi yang sangat besar dari praktisi dan metode. Pendekatan etnografi secara umum merupakan pengamatan berperan serta sebagai bagian dari penelitian lapangan.³² Rancangan etnografi adalah meneliti sekelompok subyek dalam setting dimana mereka hidup dan bekerja, dan peneliti tertarik mengembangkan suatu potret tentang bagaimana sekelompok orang berinteraksi, untuk mendeskripsikan, menganalisa, dan menginterpretasikan pola perilaku, kepercayaan dan bahasa bersama dari sekelompok budaya yang berkembang pada suatu waktu.

Penelitian etnografik menyajikan suatu gambaran rinci mengenai satu kelompok budaya. Etnografi juga meletakkan kelompok di dalam settingnya, mengeksplor tema-tema atau isu-isu yang berkembang pada

³⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung; Remaja Rosda Karya, 2001), hlm. 3

³¹ Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1989), hlm. 15

³² Lexy J. Moleong, *Metode*, hlm. 26

seluruh waktu ketika kelompok berinteraksi dan potret rinci tentang kehidupan kelompok mereka.³³

Pada penelitian ini penulis berupaya mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan penjaminan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten dengan cara sebagai bagian dari pemeran-sertaannya dan mencatat secara serius data yang diperolehnya.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten Kabupaten Klaten.

b. Waktu Penelitian

Sedangkan waktu penelitian ini akan dilaksanakan pada semester II tahun pelajaran 2014/2015 antara bulan Mei – Juli 2015.

3. Metode Penentuan Subyek

Subyek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan.³⁴

Dalam penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian sebagai sumber untuk memperoleh keterangan (informasi) adalah para pengelola SMA Muhammadiyah 1 Klaten selaku penyedia jasa dan sekaligus sebagai pelanggan internal, yang meliputi : Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum, Urusan Kesiswaan, Urusan Sarana Prasarana, Urusan Humas dan Keislaman, Kepala Perpustakaan, Guru dan tenaga

³³ Asmadi Alsa, *Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif serta kombinasinya dalam Penelitian Psikologis*, (Yogyakarta. Cet ke 5, pustaka Belajar, 2014;), hlm. 54

³⁴ Tatang M. Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian* (Jakarta: Rajawali, 1996), hlm. 93

kependidikan lainnya seperti Pegawai TU, dan laboratorium yang ada di SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

4. Metode Pengumpulan Data

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

a. Metode pengamatan berperanserta (*participant observatioan*)

Pengamatan berperanserta adalah pengamatan yang dilakukan dengan cara ikut ambil bagian atau melibatkan diri dalam situasi obyek yang diteliti.³⁵ Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan situasi umum keadaan sekolah, seperti kegiatan (aktifitas) kepala sekolah, sekretaris, proses belajar mengajar, kegiatan guru dan siswa, prgram-program yang dilaksanakan sekolah.

Metode ini dapat digunakan untuk memahami berbagai aspek manajemen di SMA Muhammadiyah 1 Klaten secara kualitatif agar memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang manajemen pendidikan, peneliti melakukan observasi dengan melibatkan diri secara aktif pada aktivitas yang dilakukan kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah.

Bentuk observasi yang dilakukan dalam penelitian ini ada tiga : *pertama* observasi deskriptif dengan tujuan agar dapat memperoleh gambaran secara umum tentang pengelolaan SMA Muhammadiyah 1 Klaten, *kedua* observasi terfokus, yaitu mengamati proses penjaminan

³⁵ Mohammad Ali, *Penelitian Kependidikan Prosedur & Strategi*, (Bandung: Penerbit Angkasa,1987), hlm. 91

mutu yang dilaksanakan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten, dan *ketiga* observasi selektif, observasi ini dimaksudkan untuk mengamati secara intensif tentang hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* maupun Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

b. Metode Interview/Wawancara

Metode Interview adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penyelidikan.³⁶ Dalam hal ini penulis memilih interview bebas terpimpin yaitu melaksanakan interview yang membawa pedoman secara garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.³⁷ Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang data letak geografis, sejarah berdiri SMA Muhammadiyah 1 Klaten, juga informasi yang berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)* dari kepala sekolah, guru, karyawan maupun komite.

Metode ini juga untuk mengumpulkan informasi mengenai proses penjaminan mutu dan hambatannya dalam pengelolaan pendidikan untuk kepuasan pelanggan, terutama pelanggan eksternal primer, atas jasa yang diterimanya dari pengelolaan jasa SMA Muhammadiyah 1 Klaten yang meliputi jasa pembelajaran yang terdiri dari jasa kurikuler dan jasa ekstra kurikuler.

³⁶ Sutrisno Hadi, *Metode Research II* (Yogyakarta : Andi Offset,2000), hlm. 793

³⁷ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta,1993), hlm. 120

Selain itu penulis juga memakai metode interview tidak berstruktur, yaitu tidak menetapkan sendiri pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang bukan tunggal. Hasil dari interview ini menekankan pada penyimpangan, interpretasi yang tidak lazim, interpretasi kembali, dan pandangan para ahli. Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keterangan secara umum tentang kualitas pengelolaan SMA Muhammadiyah 1 Klaten dalam konteks kepuasan pelanggan, terutama pelanggan eksternal primer. Hasil dari interview tidak terstruktur ini diharapkan dapat memperoleh informasi untuk menyusun pertanyaan lebih rinci yang akan dituangkan dalam penyusunan interview berstruktur.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film yang tidak dipersiapkan, karena adanya permintaan penyidik.³⁸ Digunakan metode ini untuk mengetahui jumlah siswa, struktur organisasi, rekapitulasi guru, karyawan, siswa, sarana dan prasarana penunjang pembelajaran seperti laboratorium dan workshop.

5. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data adalah merupakan kegiatan yang mutlak dilakukan oleh peneliti agar data yang telah diperoleh yang berakhir pada kesimpulan atau verifikasi dapat dipertanggungjawabkan

³⁸ Lexy J. Moleong, Metode Penelitian....., hlm. 161.

secara ilmiah. Dalam hal ini Moleong menuturkan ada empat kriteria yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).³⁹

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

- a. Perpanjangan keterlibatan atau keikutsertaan, yaitu dengan jalan memperpanjang banyaknya waktu bagi peneliti untuk terlibat bersama dalam kegiatan yang menjadi sasaran dari penelitian. Langkah semacam ini diharapkan dapat menguji ketidakbenaran informasi (*distorsi informasi*).
- b. Kesungguhan pengamatan, adalah merupakan pengamatan yang bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari yang kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam hal ini peneliti mengadakan pengamatan terhadap faktor-faktor yang mencolok pada pengelolaan jasa, terutama pada isi dan penyajian pelayanan jasa.
- c. Trianggulasi, adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Pemeriksaan semacam ini dilakukan melalui sumber lainnya, sebagaimana diungkapkan Denzim dalam

³⁹ Lexy J. Moleong, Metode Penelitian....., hlm. 173.

Moleong,⁴⁰ yaitu berupa teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi melalui alat yang berbeda, dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan SMA Muhammadiyah 1 Klaten dengan data hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dituturkan oleh orang didepan umum dan secara pribadi dari subyek penelitian baik sebagai *key information* maupun informasi pendukung, (3) membandingkan apa yang dikatakan para pelanggan internal dan pelanggan eksternal primer, (4) membandingkan keadaan dan perspektif pelanggan internal dan pelanggan eksternal primer (siswa) tentang kualitas jasa, baik isi maupun cara penyajiannya, dan (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen tentang pelaksanaan proses pembelajaran.

d. Pemeriksaan sejawat melalui dialog dan diskusi juga dilakukan oleh peneliti dengan tujuan agar peneliti tetap mempertahankan sikap obyektif dan terbuka serta menjajagi pemikiran peneliti. Dari dialog dan diskusi analitik tersebut kemencengan peneliti diungkap dan ditelaah secara mendalam sebagai dasar klarifikasi. Dengan susunan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan teori substansi, metodologis, dan peraturan lainnya. Di samping itu juga peneliti tetap memperhatikan posisi, kondisi, dan proses yang ditempuh dalam dialog

⁴⁰ Ibid, hlm. 178.

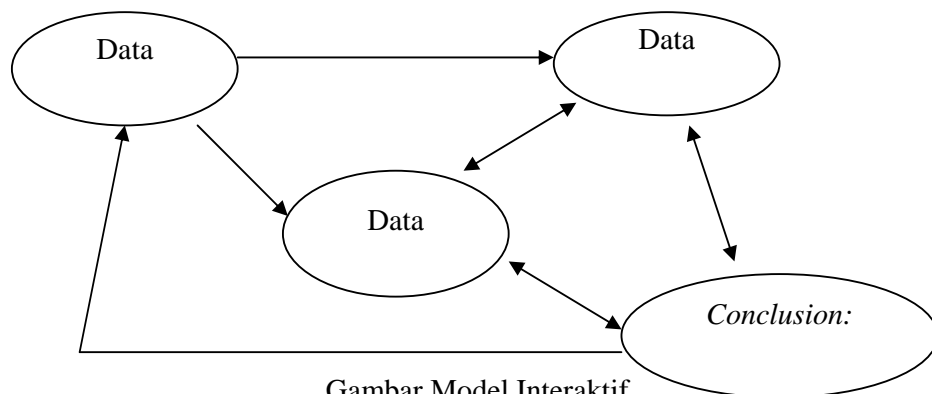
dan diskusi sehingga dapat memperoleh hasil yang diharapkan. Adapun dengan sejawat dilakukan dengan para kolega mahasiswa pascasarjana, dosen, dan para pegawai struktural dilingkungan SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

- e. Kecukupan referensi merupakan cara yang digunakan peneliti sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis guna keperluan evaluasi, yaitu melalui kaset rekaman, yang digunakan sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis atau interpretasi data.
- f. Melalui kajian kasus negatif, yaitu suatu cara yang dilakukan peneliti dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus-kasus yang menunjukkan tidak dan kurangnya isi maupun cara penyampaian jasa.
- g. Pengecekan terhadap pelanggan internal dan eksternal primer, yaitu pengecekan terhadap pengelola dan pelanggan eksternal primer yang terlibat dalam proses pengumpulan data, yang meliputi, kategori analisis, interpretasi, dan kesimpulan, pengecekan pelanggan terhadap data terkait dengan pandangan-pandangan tentang situasi pengelolaan isi maupun cara penyajian data, untuk kepuasan pelanggan (terutamanya siswa). Ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) dilakukan dengan teknik *auditing* terhadap proses pengelolaan dari kualitas jasa dan penyajian, berdasarkan catatan pelaksanaan keseluruhan.

6. Metode Analisis Data

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

Alur analisis data yang ditempuh sebagaimana pola pendekatan fenomenologis yang dikembangkan oleh Miles dan Humberman dapat digambarkan sebagai berikut:⁴¹



Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data

⁴¹ Miles M.B & hubermen, A.M., *An Expended Source Book: Qualitative data Analysis*, (London: Sage Publication, 1984). hlm. 23

”kasar” yang muncul dan catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi data dalam penelitian kualitatif berlangsung secara terus menerus selama proses pengumpulan data berjalan, baik dalam bentuk ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan membuat gugus-gugus, membuat partisi dan menulis memo. Dalam penelitian kualitatif, reduksi data merupakan bagian tak terpisahkan dari analisa data.

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

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan ketiga dari proses analisa data. Kesimpulan final dalam penelitian kualitatif tidak terlepas dari besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanannya, metode pencarian ulang yang digunakan, dan kecakapan peneliti. Menarik kesimpulan adalah bagian dari penelitian sebagai konfigurasi yang utuh. Kesimpulan dilakukan selama penelitian berlangsung.

Adapun pendekatan berpikir yang digunakan adalah :

a. Metode Induktif

Adalah cara berpikir dengan berangkat dari fakta-fakta yang khusus tentang peristiwa-peristiwa yang konkrit. Kemudian dari fakta-

fakta ini digeneralisasi-generalisasi yang bersifat umum.⁴² Maksudnya adalah pembahasan dengan penyajian fakta-fakta khusus data terkumpul kemudian diambil kesimpulan secara umum.

b. Metode Deduktif

Merupakan kebalikan dari metode induktif yaitu cara berpikir yang berangkat dari pengetahuan yang bersifat umum. Bertitik tolak pada pengetahuan yang umum itu untuk menilai suatu kajian yang khusus.⁴³

Metode ini digunakan untuk membahas tentang pengelolaan layanan jasa untuk kepuasan pelanggan. Berawal dari teori-teori *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan pengetahuan umum tersebut, kemudian diterapkan untuk pengetahuan khusus yaitu pelaksanaan manajemen kualitas dan layanan jasa untuk kepuasan pelanggan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

G. Sistematika Pembahasan

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

Bab I : Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka berfikir, metodologi penelitian serta sistematika pembahasan.

⁴² Sutrisno Hadi, *Metode Research I*, (Yogyakarta: Andi Offset,2000), 42

⁴³ Ibid

Bab II : Teori tentang *Total Quality Management* (TQM) yang diuraikan didalamnya pengertian, prinsip-prinsip, unsur-unsur, dan Implementasi *Total Quality Management* (TQM). Kemudian tentang Penjaminan Mutu Pendidikan yang berisi pengertian, tujuan, mekanisme, dan komponen Penjaminan Mutu Pendidikan.

Bab III : Laporan tentang *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah 1 Klaten. Berisi gambaran umum SMA Muhammadiyah I Klaten tentang sejarah berdiri dan perkembangannya, letak geografis, visi, misi dan tujuan, struktur organisasi, sarana dan prasarana, keadaan guru dan karyawan, keadaan siswa serta kurikulum dan program kerja. Diuraikan juga sajian data tentang perencanaan, pelaksanaan, dan hambatan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah I Klaten.

Bab IV : Analisa terhadap *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah I Klaten berisi tentang perencanaan, pelaksanaan, dan hambatan *Total Quality Management* (TQM) dan Penjaminan Mutu Pendidikan di SMA Muhammadiyah I Klaten.

Bab V : Berisi kesimpulan, saran-saran, dan kata penutup.

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran