

Dr. H. Masrukhin, S.Ag.,M.Pd

GUGUS KENDALI MUTU DI SEKOLAH BERBASIS KOMPUTER

Buku yang berjudul Gugus Kendali Mutu di Sekolah Berbasis Komputer merupakan buku yang menarik bagi pembaca untuk dibaca dan dipahami serta dipraktikkan dalam kegiatan penjaminan mutu di sekolah atau di perguruan tinggi. Kita telah menyadari bahwa Sekolah dan perguruan tinggi telah mempratekkan sistem Pengendalian Mutu Terpadu dengan Gugus Kendali Mutu-nya (PMT/GKM) dalam rangka pelaksanaan manajemen partisipatif dan usaha-usaha peningkatan mutu dalam artian luas (mutu sekolah, kurikulum, pelayanan, pembiayaan, dan lain-lain) yang dilakukan secara berkesinambungan.

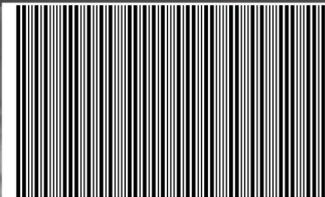
Buku ini akan menggunakan analisis pengolahan data dengan menggunakan alat statistik sederhana yang didukung oleh program excel dan SPSS (Statistical Product and Service Solution), dengan cara ini diharapkan pembaca akan merasa ringan dan senang dalam melakukan perhitungan-perhitungan statistik baik secara deskriptif maupun inferensial. Dengan terbitnya buku ini diharapkan mereka yang terlibat dalam kegiatan PMT/ GKM, baik para anggota Gugus, fasilitator maupun tingkatan pengambil keputusan di sekolah atau perguruan tinggi, yng ingin memperdalam dan memperlancar penggunaan metode aplikasi analisa statistik dalam permasalahan aktivitas-aktivitas sehari-hari secara efektif dan efisien.

GUGUS KENDALI MUTU DI SEKOLAH BERBASIS KOMPUTER Dr. Masrukhin, S.Ag., M.Pd.



MEDIA ILMU PRESS

ISBN: 978-979-16369-7-1



9789791636971

Jl. Conge Ngembalrejo Depan Kampus IAIN Kudus
Telp. (0291) 434837, Hp. 081 326 125 675

Dr. H. Masrukhin, S.Ag., M.Pd.

**GUGUS KENDALI MUTU
DI SEKOLAH BERBASIS KOMPUTER**

2018



MEDIA ILMU PRESS

GUGUS KENDALI MUTU DI SEKOLAH BERBASIS KOMPUTER

Oleh: Dr. Masrukhin, S.Ag., M.Pd.

ISBN : 978-979-16369-7-1

Hak Cipta @ 2018 pada penulis

Setting : Tim Media Ilmu

Desain Cover : Tim Media Ilmu

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan penyimpangan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

Percetakan: Media Ilmu Press

**Penerbit: Media Ilmu Press
Jl. Conge Ngembalrejo Bae Kudus.
Telp. (0291) 434837 Hp. 081 326 125 675
<http://mediailmupress.blogspot.com>
Email : intannajma@gmail.com**

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Swt yang selalu memberi berbagai macam kenikmatan baik berupa lahir maupun batin, melindungi, menunjukkan dan membimbing hamba-Nya kepada hamba-hamba yang selalu bertaqwa dimanapun berada.

Sekolah dan perguruan tinggi telah mempratekkan sistem Pengendalian Mutu Terpadu dengan Gugus Kendali Mutu-nya (PMT/GKM) dalam rangka pelaksanaan manajemen partisipatif dan usaha-usaha peningkatan mutu dalam artian luas (mutu sekolah, kurikulum, pelayanan, pembiayaan, dan lain-lain) yang dilakukan secara berkesinambungan.

Berbagai macam pengalaman dalam melaksanakan PMT/GKM telah dapat merasakan manfaatnya, akan tetapi juga tidak sedikit sekolah atau perguruan tinggi yang belum berhasil bahkan dalam ketegori gagal sama sekali. Padahal kita tahu bahwa kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dilakukan secara konsisten dengan disiplin yang tinggi. Sekolah dan perguruan tinggi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas SDM tersebut, sebagai pijakan awal dari proses pemanfaatan sumber daya alam yang ada.

Ada banyak faktor penentu yang menentukan keberhasilan PMT/GKM di sekolah dan perguruan tinggi, yang tentunya tidak akan dibahas dalam buku ini, akan tetapi salah satunya adalah bagaimana penguasaan dengan baik metode penganalisaan dalam praktek PMT/GKM di sekolah dan perguruan tinggi yang mampu menyajikan dalam bentuk informasi yang cepat, akurat, efektif dan efisien.

Buku ini akan menggunakan analisis pengolahan data dengan menggunakan alat statistik sederhana yang didukung oleh program excel dan SPSS (Statistical Product and Service Solution), dengan cara ini diharapkan pembaca akan merasa ringan dan senang dalam melakukan perhitungan-perhitungan statistik baik secara deskriptif maupun inferensial.

Dengan terbitnya buku ini diharapkan mereka yang terlibat dalam kegiatan PMT/GKM, baik para anggota Gugus, fasilitator maupun tingkatan pengambil keputusan di sekolah atau perguruan tinggi, yng ingin memperdalam dan memperlancar penggunaan metode aplikasi analisa statistik dalam permasalahan aktivitas-aktivitas sehari-hari secara efektif dan efisien.

Dalam kesempatan ini, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Media Ilmu Press beserta seluruh staf dan editornya yang telah bersedia menerbitkan buku ini.

Semoga dengan ketekunan dan keulitan pembaca dalam mempelajari buku ini, senantiasa mendapatkan kemudahan dalam pemahaman sampai pada implementasinya, Amin.

Kudus, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Hal

Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	v
BAB I Paradigma Pengembangan Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Paradigma Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu.....	3
1. Pengertian paradigman manajemen pendidikan berbasis mutu.....	3
2. Faktor yang Mempengaruhi Paradigma Manajemen pendidikan berbasis mutu.....	4
3. Bentuk-Bentuk Paradigma (Pembauran) Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu.....	6
4. Alternatif paradigma baru Manajemen Pendidikan dalam menghadapi tantangan zaman.....	10
5. Konsep Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu	15
C. Kesimpulan.....	19
BAB II Manajemen Mutu dalam Lembaga Pendidikan ..	21
A. Pendahuluan.....	21
B. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan.....	23
C. Komponen dan Prinsip dalam Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan.....	25
D. Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Islam.....	32

	E. Simpulan.....	37
BAB III	Strategi Mengembangkan Mutu Sekolah Kompetitif Berkelanjutan.....	39
	A. Pendahuluan.....	40
	B. Pembahasan.....	40
	1. Pengertian Strategi Mengembangkan Mutu Sekolah Islam.....	40
	2. Perumusan Strategi Mengembangkan Mutu Sekolah Islam.....	43
	3. Implementasi Strategi Pengembangan Mutu sekolah Islam.....	47
	C. Penutup.....	54
BAB IV	Peran Gugus Kendali Mutu Dalam Manajemen Personil, Humas, Sarana Dan Pembiayaan Dalam Lembaga Pendidikan.....	55
	A. Pendahuluan.....	55
	B. Ruang Lingkup Manajemen Personalia.....	56
	C. Ruang Lingkup Manajemen Humas.....	60
	D. Ruang Lingkup Manajemen Sarana.....	65
	E. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan.....	69
	F. Hubungan antara Manajemen Personil, Humas, Sarana Dan Pembiayaan dalam Lembaga Pendidikan Islam.....	70
	G. Kesimpulan.....	72
BAB V	Gugus Kendali Mutu dan Kepemimpinan Sekolah.....	75
	A. Pendahuluan.....	75
	B. Konsep Manajemen Sekolah/Madrasah....	77

	C. Gambar: Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah.....	80
	D. Konsep Kepemimpinan Sekolah/Madrasah.....	85
	E. Kesimpulan.....	97
BAB VI	Delapan Langkah dan Tujuh Alat Pemecahan Masalah (DELTA).....	99
	A. Pendahuluan.....	99
	B. Pendekatan Pemecahan Masalah.....	103
	C. Delapan Langkah Pemecahan Masalah dalam Pelaksanaan GKM.....	105
	D. Tujuh Alat Pengendalian Mutu.....	113
	E. Alat Statistik yang biasa dipakai untuk setiap langkah Pemecahan Masalah dalam GKM.....	115
BAB VII	Analisa Statistik dengan Program Komputer...	119
	A. Pendahuluan.....	119
	B. Analisa Statistik dengan Program Excel.....	119
	C. Analisa Statistik dengan Program SPSS.....	122
	D. Struktur Data di SPSS.....	126
BAB VIII	LEMBAR PERIKSA.....	131
	A. Pendahuluan.....	131
	B. Macam-Macam Lembar Periksha.....	131
	C. Manfaat Digunakannya Lembar Periksha.....	133
BAB IX	Stratifikasi (<i>Stratification</i>) dan Cara Membuatnya.....	135
	A. Pendahuluan.....	135
	B. Pengertian Stratification dan Cara Membuatnya.....	135

	1. Pengertian <i>Stratification</i>	135
	2. Langkah-Langkah Pembuatan <i>Stratification</i> (Stratifikasi).....	136
BAB X	Diagram Pareto (<i>Pareto Chart</i>)	141
	A. Pendahuluan.....	141
	B. Pengertian Diagram Pareto dan Cara Membuatnya.....	141
	1. Cara Membuat Diagram Pareto.....	142
BAB XI	Diagram Histogram (<i>Histogram Diagram</i>)	145
	A. Pendahuluan.....	145
	B. Cara Membuat Diagram Histogram (<i>Histogram Diagram</i>)	145
BAB XII	Diagram Tulang Ikan (<i>Fishbone</i>)	
	A. Pendahuluan.....	153
	B. Pengertian dan Cara Membuat Diagram Tulang Ikan (<i>Fishbone</i>).....	153
	1. Pengertian <i>Fishbone Diagram</i>	153
	2. Fungsi <i>Fishbone Diagram</i>	155
	3. Faktor-Faktor <i>Fishbone Diagram</i>	155
	4. Cara Membuat <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan).....	159
	5. Tips Membuat <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan).....	160
BAB XIII	Diagram Pencar (<i>Scatter Diagram</i>)	163
	A. Pendahuluan.....	163
	B. Cara Membuat Diagram Pencar (<i>Scatter Plot</i>)..	164

BAB XIV	Diagram Peta Kendali (<i>Control Chart</i>)	171
	A. Pendahuluan.....	171
	B. Bagaimana Cara Membuat Bagan Kendali Di Excel?.....	171
DAFTAR PUSTAKA		183

BAB

I

PARADIGMA PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MUTU

A. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini turut mempercepat laju perkembangan ekonomi dan industri, yang berimbas pula dalam dunia pendidikan. Perubahan wawasan baru (*new insight*) diharapkan mampu mengatasi berbagai macam persoalan yang ada di lembaga pendidikan. Kebaharuan sebuah paradigma dalam pengembangan manajemen pendidikan merupakan suatu keniscayaan yang harus segera dilakukan oleh pengelola pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang bermutu (kualitas) dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Hasil (*output*) pendidikan harus dapat mendukung dalam kegiatan pembangunan berbagai aspek kehidupan masyarakat dan bangsa kita. Jalur birokrasi pendidikan yang tidak fleksibel dan tidak mampu menyelesaikan masalah secara cepat dan tepat pada lembaga pendidikan harus segera digeser pada pembuatan paradigma baru. Seperti kebijakan pemerintah dalam pengelolaan pendidikan secara sentralistik harus diubah menuju desentralistik.

Perubahan paradigma pendidikan tersebut tentu dalam kerangka untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan penataan, pengaturan, penilaian dan pengawasan yang tersusun secara rinci (*detailed*). Semua itu dapat terlaksana dengan baik jika pengelola pendidikan telah mempunyai pengetahuan yang memadai tentang pengaturan sistem pendidikan (manajemen pendidikan).

Manajemen pendidikan adalah modal yang penting dalam menggeser paradigma lama dalam pendidikan menuju paradigma baru guna mengembangkan dan mempersiapkan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Manajemen pendidikan haruslah dikuasai dengan baik dan dilaksanakan dengan lebih bijak agar menjadikan pendidikan lebih mudah dikembangkan.

Kemajuan IPTEK yang sangat cepat dan massif menuntut kemampuan sumberdaya pendidikan untuk melakukan penyesuaian yang terus-menerus tanpa batas. Mobilitas pekerja pada tataran internasional yang gerakannya melintasi batas-batas negara (*borderless movement*) menuntut pendidikan makin harus dikelola secara bermutu. Krisis ekonomi dan multikrisis lain yang menyertainya mendorong dunia pendidikan untuk dapat makin memperkuat diri atau setidaknya dapat mempertahankan capaian pembangunan pendidikan yang telah ada sekarang. Berdasarkan rasionalisasi tersebut, maka ada beberapa pertanyaan yang diharapkan dapat meningkatkan pendalaman kita tentang pengembangan paradigma manajemen pendidikan yaitu: (1). Apa pengertian paradigma manajemen pendidikan?, (2). Apa

saja faktor yang mempengaruhi paradigma manajemen pendidikan?, (3). Bagaimana bentuk-bentuk Paradigma Manajemen pendidikan?, (4). Apa saja alternatif paradigma baru dalam Manajemen Pendidikan untuk menghadapi tantangan zaman?, (5). Bagaimana konsep manajemen pendidikan sekarang?.

B. Pengertian Paradigma Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu

1. Pengertian paradigman manajemen pendidikan berbasis mutu

Menurut Arifin Abdurahman manajemen adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana (Ngalim Purwanto, 2009:7). Adapun pendapat dari Terry (1997:4) mengenai pendapat manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia/orang-orang dan sumber daya lainnya.

Jadi dapat kita simpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah segenap proses terlaksananya suatu tujuan pendidikan, dengan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan tersebut dengan adanya perencanaan, pengorganisasian,

penggerakkan, pengoordinasian, komunikasi, pengawasan, kepegawaian, pembiayaan, dan penilaian atau evaluasi sehingga menjadi efektif dan efisien.

Arti paradigma adalah daftar contoh perubahan Andini T. Nirmala&Aditya A. Pratama (2003 : 303). Jadi paradigama adalah cara pandang seseorang yang dapat mempengaruhi dirinya maupun lingkungan didalam berfikir dan bersikap.

Adapun Paradigma manajemen pendidikan berbasis mutu dapat di artikan sebagai pandangan seseorang didalam melakukan pembaharuan atau perubahan pendidikan ke arah yang lebih baik lagi dengan system-sistem yang lebih baik lagi demi menghasilkan lulusan (*Output*) yang bermutu, berdaya saing tinggi sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Faktor yang Mempengaruhi Paradigma Manajemen pendidikan berbasis mutu

Paradigma manajemen pendidikan di pengaruhi oleh Kemajuan IPTEK yang sangat cepat dan massif menuntut kemampuan sumberdaya pendidikan melakukan penyesuaian yang signifikan. Mobilitas pekerja pada tataran internasional yang gerakannya melintasi batas-batas negara (*borderless movement*) menuntut pendidikan makin harus dikelola secara bermutu Krisis ekonomi dan multikrisis lain yang menyertainya mendorong dunia pendidikan untuk dapat makin memperkuat diri atau setidaknya dapat mempertahankan

capaian pembangunan pendidikan yang telah ada sekarang.

- a. Pelaksanaan otonomi daerah yang berpengaruh pada perubahan sistem Pengelolaan Pendidikan. Komitmen penganggaran dari pemerintah dan masyarakat masih rendah Etos kerja tenaga kependidikan masih rendah Prestasi belajar siswa rendah Indeks SDM rendah, No. 112 dari 175 negara Daya saing ekonomi dan daya kekompetitifan investasi rendah Praktik-praktik KKN dan Percaloan.
- b. Masih rendahnya pemerataan akses untuk memperoleh pendidikan, baik karena faktor ekonomi, kultural, jender, maupun geografis. Mutu proses dan luaran sekolah kita untuk sebagian besar belum terandalkan dilihat dari capaian prestasi belajar peserta didik dan keterampilan yang diperoleh. Luaran sekolah untuk sebagian besar belum relevan dengan kebutuhan pembangunan dan dunia kerja.
- c. Kemampuan manajemen sekolah (*school management capability*) yang masih lemah, sehingga muncul aneka distorsi dan sulitnya mendongkrak partisipasi masyarakat terhadap sekolah. Usaha-usaha inovasi atau pembaruan pendidikan persekolahan yang dilakukan belum dapat diimplementasikan secara optimum akibat masih relatif lemahnya komitmen guru dan tenaga kependidikan serta dukungan masyarakat untuk menjaga sustainabilitasnya.
- d. Prestasi siswa SD di Indonesia berada pada urutan ke-38 dari 39 negara yang disurvei. Kemampuan

matematika siswa SMP di Indonesia berada pada urutan ke-39 dari 42 negara Kemampuan IPA berada pada urutan ke-10 dari 42 negara peserta.

3. Bentuk-Bentuk Paradigma (Pembaruan) Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu

Ada beberapa paradigma dalam mengembangkan manajemen pendidikan berbasis mutu yang harus diperhatikan oleh praktisi pendidikan dan pemerintah yaitu:

a. Educational Decentralization

Pengalihan tanggung jawab, kewenangan, dan sumber daya (dana, manusia, peralatan, dan lain-lain) untuk kepentingan pendidikan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, baik di tingkat provinsi, kabupaten/kota, maupun pada tingkat di bawahnya.

b. Community-based Education (CBE)

Masyarakat sebagai pilar utama pembangunan pendidikan. Pendidikan diselenggarakan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Komite Sekolah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah.

c. *School-based Management (MBS)*

Komunitas sekolah berkewenangan besar dalam merencanakan program, mengimplementasikan kurikulum, menata sumber daya insani dan anggaran sekolah Sekolah memerlukan dukungan dari berbagai pihak, seperti orang tua siswa dan masyarakat Manajemen sekolah perlu dilakukan secara demokratis, tranparant, komunikatif dan partisipatif Kepala sekolah membagi wewenang dan tanggung jawab kepada para pelaksana tugas.

d. *School-based Quality Improvement (MPMBS)*

Sekolah merupakan unit utama dan fungsional dalam meningkatkan mutu pendidikan Sekolah berwenang dalam menentukan unggulan utamanya Sekolah memiliki peluang untuk bersaing sehat dengan sekolah-sekolah lainnya Sekolah berpeluang untuk menyusun program alternatif sesuai dengan potensi, konteks, dan kebutuhannya.

e. *Competency-based Curriculum of The Task*

Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak Tindakan cerdas untuk mengerjakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu Penuh tanggung jawab untuk mengerjakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu Pengembangan landasan kemampuan kepribadian.

f. *Competency-based Curriculum*

Kemampuan penguasaan ilmu dan keterampilan (*know how and how why*) Kemampuan berkarya (*know*

to do) Kemampuan menyikapi dan berperilaku dalam berkarya sehingga dapat mandiri, menilai, dan mengambil keputusan secara bertanggung jawab (*to be*) Dapat hidup bermasyarakat dengan kerja sama, saling menghormati, dan menghargai nilai-nilai pluralisme dan kedamaian (*live together*).

g. *Life-skill Education*

Sekolah harus mampu mempersiapkan siswa untuk untuk tidak hanya tahu, melainkan terampil dalam menghadapi tantangan hidup di masyarakat. Sekolah mempersiapkan siswa dengan berbagai ketrampilan, seperti penguasaan bidang studi, menganalisis dan menghambil keputusan secara rasional, berkomunikasi baik tulis maupun lisan dalam bahasa asing, bekerjasama, berempati, dan keterampilan vokasional tertentu.

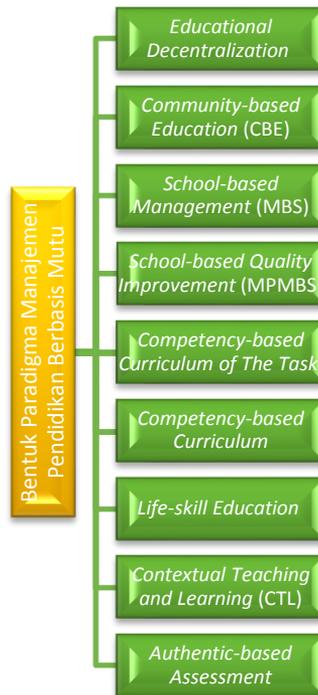
h. *Contextual Teaching and Learning (CTL)*

Perencanaan pembelajaran sesuai dengan perkembangan mental (*developmentally appropriate*) siswa. Membentuk group belajar yang saling tergantung (*interdependent learning groups*). Mempertimbangan keragaman siswa (*disiversity of students*). Mengorganisasikan lingkungan pembelajaran mandiri (*self-regulated learning*) denmngan titik tekan kesadaran berpikir, penggunaan strategi dan motivasi berkelanjutan. Memperhatikan multi-intelegensi siswa. Menggunakan teknik bertanya (*questioning*) yang meningkatkan pembelajaran, perkembangan

pemecahan masalah dan keterampilan berpikir tingkat tinggi dari siswa.

i. *Authentic-based Assessment*

Evaluasi tidak sebatas untuk mengukur apa yang diketahui oleh peserta didik, melainkan apakah dia bisa menampilkan diri atau berbuat atas dasar pengetahuannya itu.



Gambar 1.
Bentuk Paradigma Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu

4. Alternatif paradigma baru Manajemen Pendidikan dalam menghadapi tantangan zaman

Karakter MBS adalah mengenai proses manajemen pendidikan yang meliputi masukan (input), proses (process), hasil/lulusan (output) dan outcomes. Biasanya sekolah yang mandiri dan efektif memiliki proses pendidikan sebagai berikut:

a. Efektifitas proses belajar mengajarnya tinggi

Proses belajar mengajar pada paradigma baru manajemen pendidikan lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja, cerdas hidup bersama dan belajar menjadi diri sendiri.

b. Gaya kepemimpinan yang tangguh

Kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh dan kuat agar mampu mengambil keputusan yang menguntungkan semua pihak serta selalu memiliki prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolahnya sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan

c. Lingkungan sekolah yang aman dan nyaman

Sekolah yang ideal selalu menciptakan iklim sekolah dan lingkungan yang aman dan nyaman serta bersih dan sehat demi berlangsungnya kegiatan pembelajaran.

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif dan profesional

Sejak awal pola perekrutan dan pengelolaan tenaga kependidikan harus memenuhi standar, artinya menguasai bidang keahlian kependidikan secara profesional. Implementasi MBS menuntut dukungan tenaga kependidikan yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif

e. Sekolah memiliki budaya mutu

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, maka sekolah harus memiliki budaya mutu sebagaiberikut:

- a) Mengakses dan memiliki informasi yang berkualitas demi perbaikan dan pengembangan mutu sekolah
- b) Mampu melaksanakan kewenangan sesuai tugas dan tanggung jawabnya
- c) Hasil atau output pendidikan diikuti rewards dan punishment
- d) Melakukan sinergi dan kolaborasi dengan masyarakat dan instansi terkait dalam bentuk kerjasama yang saling menguntungkan
- e) Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan tetap berpegang pada nilai-nilai kepribadian bangsa
- f) Adanya rewards atau insintive yang proporsional dengan nilai pekerjaan
- g) Warga sekolah merasa memiliki sekolah, sehingga ada rasa tanggung jawab terhadap organisasi sekolahnya (termasuk alumni)
- h) Menumbuhkan daya saing yang sehat

- f. Kebersamaan yang mencerminkan persatuan dan kesatuan sekolah

Budaya koordinasi dan kerjasama baik antar individu maupun antar fungsi dalam sekolah harus dibiasakan dalam organisasi sekolah, sehingga rasa kebersamaan dalam persatuan dan kesatuan antar warga sekolah tetap terjaga

- g. Otonomi daerah

Seiring dengan adanya Otonomi daerah, maka sekolah memiliki kewenangan dan keleluasaan untuk mengelola sekolahnya sebaik mungkin secara mandiri.

- h. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat

MBS memberika kesempatan yang luas kepada warga sekolah dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan demi kemajuan sekolah.

- i. Open manajemen (manajemen terbuka)

Pengelolaan kegiatan sekolah yang menyangkut fungsi-fungsi manajemen dan penggunaan sumber daya sekolah, khususnya penggunaan keuangan harus bersifat transparan dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait.

- j. Adanya kemauan untuk berubah

Warga sekolah harus menyadari bahwa dunia ini tidak ada yang abadi, kecuali perubahan itu sendiri, sebab sesuatu yang telah berubah, suatu saat akan berubah lagi, demikian seterusnya.

- k. Sekolah harus peka terhadap kebutuhan

Sekolah harus mampu menyusun kebutuhan pendidikan sesuai dengan skala prioritas sekolah agar tidak ketinggalan jaman. Fasilitas sekolah dan

profesionalisme guru harus ditingkatkan dan disesuaikan dengan perkembangan zaman.

l. Melakukan evaluasi dan perbaikan diri.

Baik guru dan siswa harus melakukan evaluasi sesuai dengan tugasnya masing-masing. Hasil evaluasi baik guru maupun siswa adalah sebagai bahan untuk melakukan perbaikan dan pembinaan kinerja masing-masing.

m. Organisasi dan akuntabilitas yang sehat

Organisasi yang dikelola secara profesional dan akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap penyelenggaraan program sekolah sebagai bagian dari pelaksanaan MBS.

Fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah dalam MBS antara lain :

a. Perencanaan dan evaluasi

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang sebagaimana diharapkan dalam visi dan misi, maka sekolah harus membuat need assesment berdasarkan analisis kebutuhan program. Kemudian hasilnya tersebut akan digunakan untuk menyusun Rencana Strategis Sekolah. Rencana program sekolah tersebut harus dievaluasi untuk memantau dan mengetahui hasil program-program yang telah dilaksanakan. Hal ini dimaksudkan jika program yang dilaksanakan tidak sesuai dengan rencana atau terjadi penyimpangan, dengan cepat segera diantisipasi.

b. Pengelolaan kurikulum

Pada kurikulum 2006 yang dikenal dengan istilah KTSP pihak sekolah dapat mengembangkan (memperdaya, memperkaya, memodifikasi, bahkan inovasi) sesuai dengan kebutuhan masyarakat (regional, nasional, internasional). Pengelolaan kurikulum dalam kaitannya dengan MBS adalah adanya keleluasaan sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum dan mengembangkan muatan kurikulum lokal serta menyiapkan kecakapan hidup bagi peserta didik.

c. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Sesuai prinsip MBS sekolah dibebaskan memilih strategi, metode, media, teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang dianggap paling efektif sesuai dengan tuntutan Kurikulum, yaitu berorientasi pada pemberdayaan pembelajaran peserta didik.

d. Pengelolaan ketenagaan

Pada MBS pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutment, pengembangan dan pelatihan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja dan evaluasi kerja dapat dilakukan oleh sekolah.

e. Pengelolaan fasilitas

Semua fasilitas sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengembangannya dikelola oleh sekolah.

f. Pengelolaan dana/keuangan

Dalam MBS, sekolah juga mempunyai keleluasaan untuk mencari dan mengelola dana sesuai dengan kebutuhan sekolah.

g. Pengelolaan layanan siswa

Siswa adalah input pokok bagi sekolah, maka sekolah harus mengelolanya secara profesional, mulai dari perekrutan siswa baeu, pengembangan potensi bakat dan minat, pembinaan dan bimbingan karier, penempatan untuk melanjutkan sekolah, atau memasukidunia kerja sampai pengelolaan alumni.

h. Pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, perlu melakukan kerja sama kemitraan dengan masyarakat guna memperoleh dukungan moral dan finansial.

i. Pengelolaan iklim sekolah

Penciptaan dan pengelolaan iklim sekolah yang sehat, tertib dan aman akan memberikan rasa nyaman bagi semua warga sekolah, sehingga menumbuhkan semangat belajar dan mengajar

5. Konsep Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu

Dalam konsep manajemen pendidikan berbasis mutu terdiri dari Lima (5) konsep yaitu:

a. Manajemen kurikulum

Dalam kegiatan manajemen pendidikan di titik beratkan pada usaha-usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Dalam kegiatan manajemen

pendidikan yang paling terpenting dapat di sebutkan dua hal yaitu:

- 1) Kegiatan yang sangat erat kaitannya dengan tugas guru meliputi:
 - a) Pembagian tugas mengajar
 - b) Pembagian tugas/tanggung jawab dalam membina ekstra kulikuler
 - c) Koordinasi penyusunan persiaooan mengajar
 - 2) Kegiatan yang erat kaitannya dengan proses belajar mengajar meliputi:
 - a) Penyususna jadwal pelajaran
 - b) Penyusunan program (rencana) berdasar satuan waktu tertentu
 - c) Pengisian daftar kemajuua murid
 - d) Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
 - e) Penyelenggaraan evaluasi hasil belajar
 - f) Laporan hasil evaluasi
 - g) Kegiatan bimbingan penyuluhan
- Paradigma kegiatan dalam bidang kurikulum dalam pandangan sekarang selalu berubah-ubah.

b. Manajemen murid

Ialah pencatatan kegiatan-kegiatan murid semenjak awal atau waktu penerimaan sampai ketika murid meninggalkan sekolah karena sudah keluar atau tamat mengikuti pendidikan.

Hal-hal yang terdapat dalam manajemen murid:

- a) Penerimaan murid

- b) Pencatatan murid dalam buku induk
- c) Buku Kleper, buku ini berfungsi untuk membantu buku induk membuat data murid yang penting-penting.
- d) Tata tertib murid
- e) Daftar presensi, ini di maksudkan untuk mengetahui frekuensi kehadiran murid di sekolah.

c. **Manajemen ketatausahaan**

Kegiatan yang terpenting dalam tata usaha sekolah adalah:

- a) Surat dinas sekolah dan buku agenda
Surat yang dilakukan dalam rangka kepentingan kehidupan dan realisasi program sekolah dapat kita sebut suratdinas, baik surat yang keluar maupun surat yang masuk.
- b) Buku ekspedesi
Buku ini berguna untuk pembuktian bahwa surat yang dikirimkan sudah sampai kepada alamatnya atau orang (petugas) yang disertai tanggung jawab.
- c) Buku catatan rapat sekolah
Rapat sekolah atau rapat dewan guru perlu di catat baik prosesnya maupun hasil keputusan yang di ambil. Keputusan rapat itu akan di jadikan sebagai landasan berpihak dalam melaksanakan segala sesuatu di sekolah itu.

d. **Manajemen sarana pendidikan**

Pada garis besarnya manajemen pendidikan sarana dan prasarana meliputi 5 hal yaitu:

- a) Penentuan kebutuhan
- b) Proses pengadaan
- c) Pemakaian
- d) Pencatatan/pengurusan
- e) Pertanggung jawaban

e. **Manajemen keuangan sekolah**

Pada garis besarnya manajemen keuangan menyangkut sebagai berikut:

- a) Manajemen pembayaran SPP
- b) Manajemen keuangan yang berasal dari pemerintah.
Penyusunan organisasi sekolah yang baik tidak mudah di tentukan. perbedaan sekolah yang satu dengan yang lainnya adalah salah satu sebab kesulitan itu. Tetapi sangat mungkin apabila sekolah yang sejenis mempunyai organisasi yang sama atau seragam dalam hal stuktur atau susunannya adapun yang mempengaruhinya ialah:
 - 1) Tingkat sekolah
 - 2) Jenis sekolah
 - 3) Besar kecilnya sekolah
 - 4) Letak dan lingkungan sekolah (B. Suryosubroto, 2004 : 32-153)
- c) Manajemen keuangan yang berasal dari bantuan masyarakat.



Gambar 2. Konsep Manajemen Pendidikan Berbasis Mutu

C. Kesimpulan

Manajemen pendidikan berbasis mutu adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok pendidikan yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana yang menghasilkan luaran pendidikan berkualitas atau bermutu. Kalau Manajemen Pendidikan adalah segenap proses terlaksananaya suatu tujuan pendidikan, dengan segenap

usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan tersebut dengan adanya perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengoordinasian, komunikasi, pengawasan, kepegawaian, pembiayaan, dan penilaian atau evaluasi sehingga menjadi efektif dan efisien.

Paradigma manajemen pendidikan berbasis mutu di pengaruhi oleh Kemajuan IPTEK yang sangat cepat dan massif menuntut kemampuan sumberdaya pendidikan melakukan penyesuaian yang signifikan. Konsep manajemen pendidikan terdiri dari Lima (5) konsep yaitu: (1). Manajemen kurikulum, (2). Manajemen murid, (3). Manajemen ketatausahaan, (4). Manajemen sarana pendidikan, (5). Manajemen keuangan sekolah. Jadi manajemen pendidikan berbasis mutu harus adaptif, fleksibel, responsif dan teknologis.



MANAJEMEN MUTU DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Mutu merupakan suatu tuntutan masyarakat modern yang tidak dapat dihindari. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang ada, telah membawa perubahan hampir pada semua aspek kehidupan manusia. Diantaranya adalah perubahan tuntutan mutu dari waktu ke waktu yang mengalami perubahan, dengan sendirinya mendorong setiap insan pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi informasi menuju pada kesempurnaan yang tidak ada batasnya. Bersamaan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang ada, diikuti pula berbagai macam permasalahan yang harus dihadapi oleh manusia.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi komunikasi telah memudahkan manusia dalam segala aspek kehidupan, yang membebaskan manusia dari berbagai macam sekat yang selama ini membatasi manusia dalam berinteraksi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia disatu sisi perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi komunikasi tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang

semakin ketat. Persaingan secara individual, kelompok, bersuku, dan berbangsa semakin terasa sekali. Agar bangsa kita mampu berperan dalam persaingan global sebagai pemenang (*the winner*) bukan pecundang (*the loses*), maka sebaiknya kita siapkan secara terus menerus pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (PSDM) dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan nasional.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan sarana strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Bangsa yang memiliki PSDM berkualitas lebih cepat menguasai system perekonomian dunia sebagai bentuk untuk meningkatkan taraf kesejahteraan hidup bagi masyarakat yang adil dan makmur. Pemerintah memiliki peran yang strategis dalam proses-proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pemerintah bersama kalangan swasta dapat berkerja sama yang terus menerus yang berupaya mewujudkan amanat pembangunan nasional khususnya di bidang pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui manajerial pendidikan berbasis mutu terkait dengan pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Akan tetapi perbaikan mutu dalam pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah tersebut belum signifikan dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini terlihat dari beberapa hasil evaluasi pendidikan nasional

yang menurun terutama mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dibahas tentang manajemen mutu dalam lembaga pendidikan Islam, dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1). Apa pengertian manajemen mutu pendidikan?, (2). Bagaimana komponen dan prinsip dalam manajemen mutu lembaga pendidikan?, (3). Bagaimana manajemen mutu lembaga pendidikan Islam?

B. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkah kakinya. Mengapa kuda? Sebab, kuda mempunyai daya kemampuan yang hebat. Dalam pengertian manajemen terkandung dua kegiatan, yaitu fikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*). Sedangkan dilihat dari bahasa Inggris, kata manajemen merupakan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus; *to control* yang berarti memeriksa; dan *to guide* (memimpin). Jadi, menurut asal kata dan leksika, kata manajemen memiliki arti sebagai pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing (Baharuddin dan Umiarso, 2012 : 111).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah ukuran baik buruk, kadar, taraf, dan kualitas. Dalam Bahasa Inggris mutu diistilahkan dengan *quality*, sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan *juudah*.

Secara terminologi, istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan bertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Namun demikian, ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mengandung makna yang kurang baik (M. Fathurrohman dan Sulistyorini, 2012: 11).

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, guru baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu. Oleh karena itu, ukuran mutu harus diterapkan secara relatif, yaitu ditetapkan berdasarkan pelanggan. Dalam hal ini berarti bukan hanya produsen, tetapi pelanggan pun turut menentukan mutu itu. Dengan demikian, tolok ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang bersifat absolut, melainkan tolok ukur yang relatif yaitu sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan sesuai kebutuhan atau harapan

pelanggan. Secara konseptual mutu selalu berkaitan dengan pelanggan, pembeli, pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu lembaga atau perseorangan. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

C. Komponen dan Prinsip dalam Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan

Komponen yang terkait dengan mutu lembaga pendidikan yang memuat dalam buku Panduan Manajemen Sekolah ada lima macam. *Pertama*, siswa, meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya. *Kedua*, guru, meliputi kemampuan profesional, moral kerja (kemampuan personal), dan kerja sama (kemampuan sosial). *Ketiga*, kurikulum, meliputi relevansi konten (isi) dan operasionalisasi proses pembelajarannya. *Keempat*, sarana dan prasarana, meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran. *Kelima*, masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen diatas menjadi fokus perhatian kepala sekolah. Sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yakni layanan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah pelanggan

internal dan eksternal (Umi Arso dan Imam Gojali, 2010: 151).



Gambar 1.
Komponen Mutu Lembaga Pendidikan dalam
Manajemen Sekolah

Adapun peningkatan mutu bisa dilakukan diantaranya melalui manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yaitu sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah di yakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam konteks penyelenggaraan persekolahan saat ini konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Apabila ditelusuri secara historis, MPMBS ini berasal dari pengembangan konsep *effective school* yang intinya adalah melakukan perbaikan proses pendidikan (PBM) di sekolah. Orientasi manajemen dalam MPMBS ini dapat ditelusuri pada indikator: lingkungan sekolah yang aman dan tertib, sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, adanya harapan yang tinggi dari personal sekolah untuk berprestasi, adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu, dan adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid ataupun masyarakat.

Ada delapan prinsip yang harus diperhatikan dalam manajerial sekolah demi meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Kedelapan prinsip tersebut secara terperinci dijelaskan dalam uraian berikut:

a. Fokus pada pelanggan

Organisasi bergantung pada pelanggan. Oleh karena itu organisasi harus memahami kebutuhan masa kini dan masa mendatang dari pelanggannya, serta harus memenuhi harapan dari pelanggan tersebut. Kemampuan yang menarik perhatian, melayani, dan memelihara pelanggan adalah tujuan tertinggi dari

sekolah. Tanpa keterlibatan pelanggan, maka tujuan manajemen mutu tidak berarti. Dalam lingkup pendidikan, kepuasan pengguna jasa pendidikan merupakan faktor yang sangat penting.

b. Kepemimpinan

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin puncak perlu menyusun visi sekolah dengan jelas dan dilengkapi dengan sasaran dan tujuan yang konsisten serta didukung dengan dengan perencanaan yang strategis. Oleh sebab itu, kualitas dalam lembaga pendidikan tergantung pada faktor intangibles, terutama sikap manajemen tingkat atas (pimpinan lembaga pendidikan dasar menengah atau kepala sekolah) terhadap kualitas jasa pendidikan.

c. Pelibatan anggota

Anggota pada semua tingkatan merupakan inti suatu organisasi, dan pelibatan mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi. Para karyawan harus dilibatkan pada setiap proses untuk menyusun arah dan tujuan serta peralatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mutu, sehingga setiap individu akan terlibat langsung untuk perbaikan terus-menerus terhadap pada lingkup tujuannya. Memperbaiki proses kerja hanya akan berhasil jika semua pihak, dari atas sampai bawah terlibat dalam perubahan.

d. Pendekatan proses

Pendekatan proses ialah suatu pendekatan untuk perencanaan, pengendalian, dan peningkatan proses-

proses utama dalam sekolah dengan lebih mengutamakan keinginan pelanggan dibandingkan keinginan fungsional. Orientasi proses ini memerlukan perubahan yang cukup signifikan, karena banyak manajemen yang lebih berorientasi pada produk daripada proses.

e. Pendekatan sistem pada manajemen

Sistem didefinisikan sebagai kumpulan dari berbagai bagian atau komponen yang satu sama lain saling berhubungan dan saling tergantung untuk menuju tujuan. Pendekatan sistem memandang suatu organisasi secara keseluruhan daripada bagian-bagian, yang diekspresikan sebagai holistik.

f. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pelanggan. Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan komitmen dan proses. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah atau wilayah bekerja bersama-sama, menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya

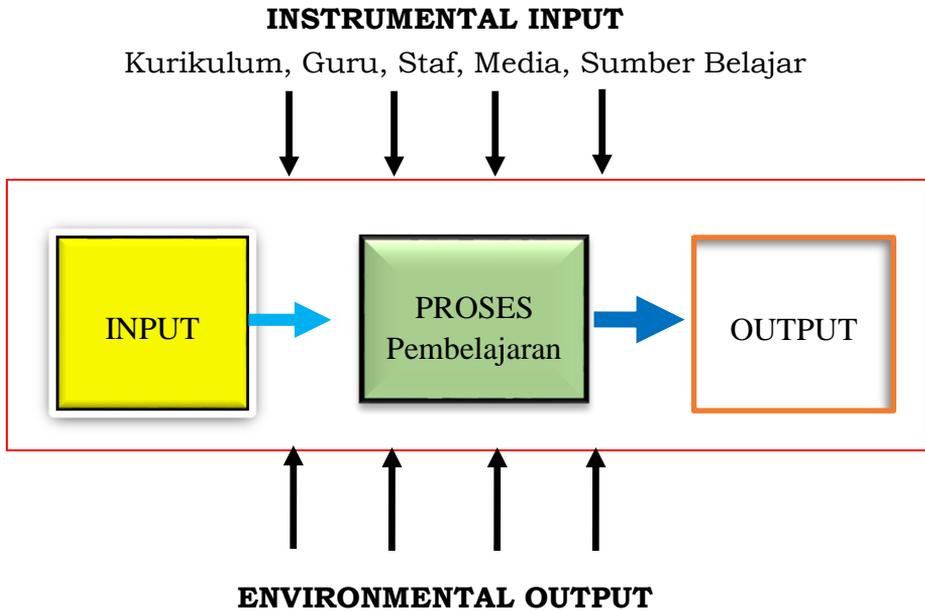
mutu, mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil, serta memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

g. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pendapat atau informasi lisan sering kali menimbulkan bias. Oleh karena itu, manajemen hendaknya memangun kebiasaan menggunakan fakta dan hasil analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan. Fakta dapat diperoleh dengan wawancara, kuisisioner, analisis statistik, dan lain-lain yang memberikan hasil yang objektif. Sehingga dalam tataran ini, pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber di seluruh jajaran organisasi. Jadi tidak hanya semata-mata atas dasar praduga.

h. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok

Hubungan antar sekolah dan pemasoknya (masyarakat) yang saling bergantung dan saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok dan pelanggan untuk menjamin terjadinya perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam menghasikan barang dan jasa. Adapun komponen mutu pendidikan tergambar dalam diagram dibawah ini:



Gambar 2
Diagram Ruang Lingkup Mutu Pendidikan

Lingkungan Fisik Sekolah, Iklim Sosial, Budaya Religi, Lingkungan Masyarakat

Jadi, dapat disimpulkan bahwa komponen dalam manajemen mutu lembaga pendidikan adalah siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, serta masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi). Sedangkan prinsip dalam manajemen mutu lembaga pendidikan adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, pelibatan anggota, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan,

pendekatan fakta pada pengambilan keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok.

D. Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Islam

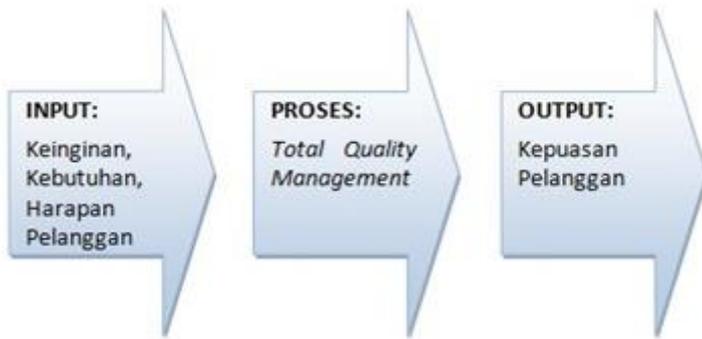
Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran dilembaga pendidikan pada hakikatnya harus diarahkan pada pencapaian mutu. Permasalahan mutu di dalam lembaga pendidikan Islam merupakan permasalahan yang paling serius dan paling kompleks. Rata-rata lembaga pendidikan Islam belum ada yang berhasil merealisasikan mutu pendidikannya. Padahal mutu pendidikan itu menjadi cita-cita bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan Islam, bahkan telah diupayakan melalui berbagai cara, metode, pendekatan, strategi, dan kebijakan.

Adapun faktor internal sekolah yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu yaitu: kesejahteraan guru, kemampuan guru, sarana kelas dan buku-buku pelajaran. Sedangkan faktor lain yang lebih rinci sebagaimana dijelaskan oleh Mujamil Qomar (2007: 205) sebagai berikut:

1. Siswa, terutama yang menyangkut kesiapan dan motivasi belajarnya
2. Guru, terutama menyangkut kemampuan profesional, personal, dan kemampuan sosialnya (kerja sama)
3. Kurikulum, terutama menyangkut relevansi isi dan operasionalisasi proses pembelajarannya

4. Dana, sarana, dan prasarana, terutama menyangkut kecukupan dan efektivitas dalam mendukung proses pembelajaran
5. Masyarakat, terutama menyangkut partipasi mereka dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah.

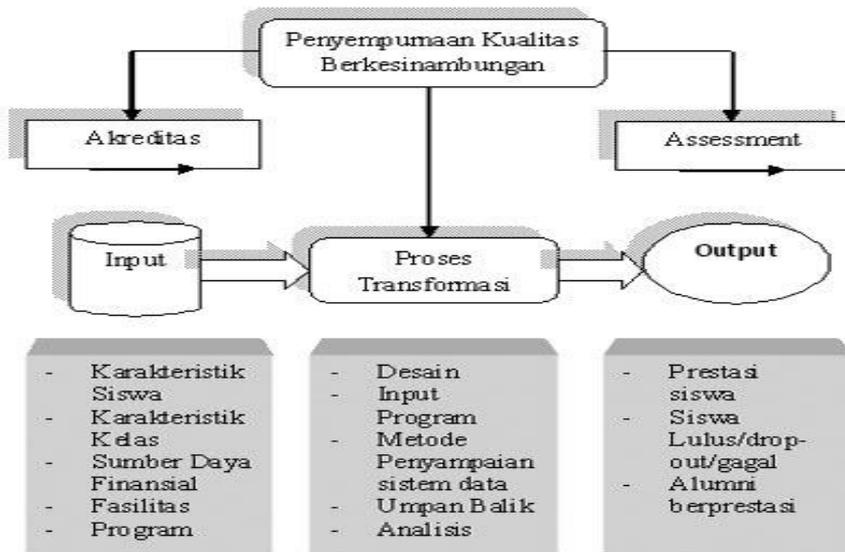
Proses *Total Quality Management* (TQM)



Gambar 3
Proses manajemen mutu

Semua pihak yang terlibat memang harus proaktif mendukung terwujudnya mutu pendidikan, kendati peran paling besar dimainkan oleh kepala sekolah, tetapi peranan itu tidak bisa fungsional bila tidak didukung pihak lain. Bila pihak-pihak lain tidak merespon ajakan manajer, maka ibarat bertepuk sebelah tangan. Artinya, memang harus ada timbal balik atau interaksi antar manajer dengan bawahannya untuk bergerak bersama-

sama secara sinergis mewujudkan mutu pendidikan. Pada intinya, pendidikan yang bermutu yaitu apabila prosesnya baik bisa membuat *output* juga menjadi baik. Sebagaimana pada gambar 3 diatas serta gambar 4 dibawah ini.



Gambar 4
Proses manajemen mutu pendidikan

Mutu pendidikan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. Dewasa ini semua

lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika *input*, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Lantaran tuntutan persyaratan kualitas yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam suasana rivalitas yang terus-menerus. Untuk lebih jelasnya mengenai formula *input*, proses, dan *output* dapat diperhatikan melalui tabel berikut:

Tabel 1

Korelasi antara *input*, proses dan *output* dalam pendidikan

No	Keadaan Input	Keadaan Proses	Keadaan Output
1	Baik	Baik	Pasti Baik
2	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3	Baik	Jelek	Sedang
4	Sedang	Baik	Meningkat
5	Sedang	Sedang	Tetap
6	Sedang	Jelek	Makin Jelek
7	Rendah	Baik	Sedang
8	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa keadaan proses lebih berpengaruh daripada keadaan *input*. Namun, umumnya lembaga pendidikan yang ada selalu mengandalkan kualitas *input*-nya, termasuk lembaga pendidikan yang sudah maju, yang biasa disebut sebagai

lembaga yang bonafid, model, plus, atau unggulan, semuanya mengandalkan pada sisi *input*. Implikasinya, lembaga pendidikan tersebut dengan seenaknya hanya menerima siswa yang pandai ataupun siswa dengan kriteria yang disyaratkan dari pihak lembaga pendidikan tersebut.

Oleh karena itu, manajer lembaga pendidikan Islam harus berkonsentrasi pada upaya menjadikan *input* yang baik melalui proses yang sangat baik untuk menghasilkan *output* yang unggul, *input* yang sedang melalui proses yang istimewa menghasilkan *output* yang baik sekali, dan *input* yang rendah melalui proses yang sangat istimewa menghasilkan *output* yang baik. Pimpinan lembaga pendidikan Islam harus dapat membaca kecenderungan masyarakat ke depan, kemudian merancang strategi baru terkait dengan penjaminan mutu pendidikan. Besar kemungkinan masyarakat di masa mendatang sebelum memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan, akan meminta ketegasan lebih dulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan. Sehubungan dengan itu, perlu ditempuh cara-cara baru yang tidak formal untuk meningkatkan mutu pendidikan agama di sekolah. Misalnya, memperbanyak kegiatan ekstrakurikuler yang diisi dengan pendidikan agama, peringatan hari besar Islam, pondok ramadhan, pengondisian kegiatan pengajian siswa di dalam maupun di luar sekolah.

E. Simpulan

Mutu pendidikan merupakan kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Komponen dalam manajemen mutu lembaga pendidikan adalah siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, serta masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi). Sedangkan prinsip dalam manajemen mutu lembaga pendidikan adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, pelibatan anggota, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta pada pengambilan keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok.

Manajer lembaga pendidikan Islam harus berkonsentrasi pada upaya menjadikan *input* yang baik melalui proses yang sangat baik untuk menghasilkan *output* yang unggul, *input* yang sedang melalui proses yang istimewa menghasilkan *output* yang baik sekali, dan *input* yang rendah melalui proses yang sangat istimewa menghasilkan *output* yang baik.



**BAB
III**

**STRATEGI MENGEMBANGKAN
MUTU SEKOLAH
KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

A. Pendahuluan

Pendidikan yang berkualitas merupakan tuntutan bagi semua masyarakat di Indonesia. Agar Indonesia menjadi bangsa yang mandiri berbasis pada sumber daya manusia yang berkualitas. Tuntutan tersebut terlihat dari pendidikan berkualitas merupakan amanah Undang-undang yang tertuang dalam Undang-undang Sisdiknas tahun 2003. Pada pasal 3 disebutkan bahwa : Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran dan dari buruknya akhlak dan keimanan. Pendidikan bermutu lahir

dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*) dan penyampaian oleh guru yang baik (*good teachers*) dengan komponen pendidikan yang bermutu.

Upaya meningkatkan mutu sekolah merupakan prioritas dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan. Untuk mencapai peningkatan mutu yang sesuai dengan keinginan berbagai pihak, maka diperlukan strategi untuk mengembangkan mutu sekolah tersebut.

Pengembangan strategi untuk meningkatkan mutu sekolah yang berkelanjutan terencana dengan matang, akan membawa pada kemudahan kita untuk melakukan berbagai macam program-program yang direncanakan sampai pada implementasi program sekaligus monitoring dan evaluasinya.

Berkaitan dengan upaya kita dalam membuat strategi untuk mengembangkan mutu sekolah yang kompetitif dan berkelanjutan, maka ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab yaitu apa pengertian strategi mengembangkan mutu sekolah kompetitif berkelanjutan ?, bagaimana perumusan strategi mengembangkan mutu sekolah kompetitif berkelanjutan ?, dan bagaimana implementasi strategi mengembangkan mutu sekolah kompetitif berkelanjutan ?.

B. Pembahasan

1. Pengertian Strategi Mengembangkan Mutu Sekolah Islam

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berasal dari "*stra-tos*" yang berarti militer dan '*ag*' yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para

jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang (Husni Mubarak, 2009:10). Hal senada juga disampaikan oleh seorang ahli bernama Clausewitz yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Arif Yusuf Hamali, 2016: 25). Definisi lain pengertian strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheleen adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (David Hunger dan Thomas Wheleen, 2003: 16).

Sementara Barry Render dan Jay Heizer mendeskripsikan pengertian strategi sebagai yaitu sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya (Barry Render, Jay Heizer, 2008 : 28). Dalam pengertiannya, strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan, organisasi, lembaga pendidikan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap organisasi merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut menurut Sofjan Assauri (2013: 75) menyatakan bahwa penyusunan

strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.

Abdul Majid (2005: 24) mengatakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan adalah suatu proses mendesain pembelajaran secara logis, dan sistematis dalam rangka untuk menetapkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan dalam proses kegiatan belajar dengan memperhatikan potensi dan kompetensi peserta didik.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2012: 28) mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Mutu dapat diartikan pula sebagai sesuatu barang yang berkualitas baik dalam memuaskan keinginan konsumen dalam memilih barang yang berkualitas. Mutu dapat menarik konsumen dalam memilih jasa atau produk yang telah disediakan, bahkan bisa meningkatkan loyalitas.

Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan pelatihan bagi perannya dimasa yang akan datang (Muhaimin, 2002 : 37). Pendidikan artinya jenjang dalam melakukan pembelajaran yang ingin dicapai dalam membentuk peserta

didik yang cerdas dan kompeten dalam generasi yang akan datang dan masa depan dalam menghadapi tantangan zaman.

Jadi, strategi pengembangan mutu sekolah adalah cara untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan terhadap komponen yang berkaitan dengan sekolah secara berkelanjutan.

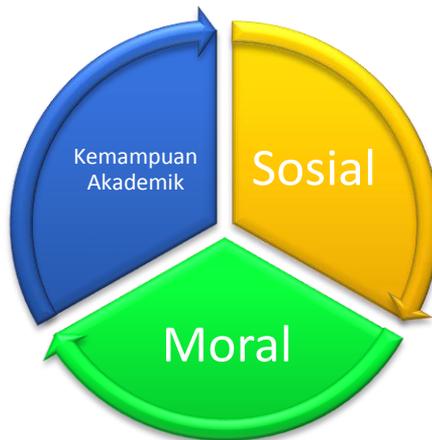
2. Perumusan Strategi Mengembangkan Mutu Sekolah Islam

Ada banyak teori manajemen yang dapat meningkatkan kualitas dalam meningkatkan strategi mutu pendidikan sekolah. Dalam sejarah dan perkembangannya Edward Sallis telah membahas tentang mutu suatu lembaga atau perusahaan dikemukakan tentang teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan Total Quality Management (TQM) akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam meningkatkan mutu dunia pendidikan saat ini. TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Setidaknya ada sepuluh karakteristik TQM yang dianggap penting untuk meningkatkan dunia pendidikan, yaitu:

1. fokus pada pelanggan (internal & eksternal),
2. berorientasi pada kualitas,
3. menggunakan pendekatan ilmiah,
4. memiliki komitmen jangka panjang,
5. kerjasama tim,

6. menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan,
7. Mengadakan pendidikan dan pelatihan,
8. Menerapkan kebebasan yang terkendali,
9. Memiliki kesatuan tujuan, Melibatkan dan memberdayakan karyawan (Eti Rochaety, 2005: 10).

Edward Sallis (2006) menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) pada pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Lebih lanjut Zamroni (2007) memandang bahwa peningkatan mutu sekolah dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan model The Total Quality Management (TQM) di sekolah. Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah dengan model TQM ini mencakup tiga kemampuan, yaitu kemampuan akademik, sosial, dan moral.

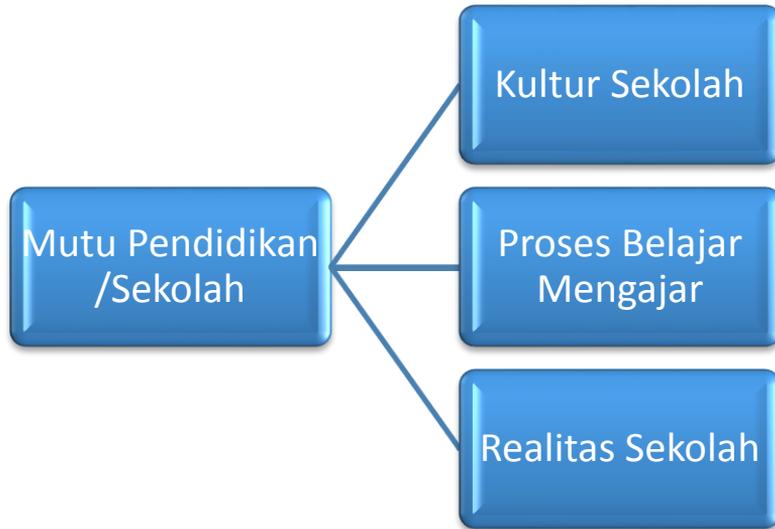


Gambar 1. Mutu Sekolah dengan Model TQM

Kemampuan akademik sangat menentukan efektivitas keberhasilan dalam membuat perencanaan strategi program, pelaksanaan program, dan monitoring serta evaluasi program dalam meningkatkan mutu pendidikan atau mutu sekolah. Kemampuan sosial yang berkaitan bagaimana kita berinteraksi dengan masyarakat pada level komunikasi yang efektif akan mendorong partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lebih kuat lagi ketika dibangun kemampuan tersebut dengan landasan moral dan spiritual akan mendorong tercapainya mutu sekolah yang dicita-citakan secara bersama-sama.

Lebih lanjut teori ini juga menyebutkan bahwa mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel yang mendorong keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan atau sekolah, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah (*School Culture*) merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga ke arah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

Sementara membangun kultur sekolah yang kondusif juga kualitas pelaksanaan belajar mengajar oleh guru bersama civitas akademika yang harmonis akan mampu membangun sekolah yang memiliki realitas mutu yang baik dengan dibuktikan oleh beberapa prestasi akademik yang diperoleh.



Gambar 2.

Faktor Pendorong Keberhasilan Mutu Pendidikan (Sekolah)

3. Implementasi Strategi Pengembangan Mutu sekolah Islam

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III, Implementasi didefinisikan sebagai pelaksanaan atau penerapan sesuatu hal (Departemen Pendidikan dan

Kebudayaan, , 2003: 427). Artinya kata implementasi merujuk pada sesuatu yang dilaksanakan atau diterapkan pada bidang tertentu. Adapun implementasi strategi pengembangan mutu sekolah dapat dikonsepsikan pada beberapa tahapan yaitu :

1. Membuat putusan

Membuat putusan melibatkan semua unsur dengan cara musyawarah dan mufakat yang saling support untuk menjaga dan melaksanakan keputusan tersebut.

2. Merencanakan

Perencanaan merupakan persaiapan yang terarah dan sistematis agar tercapai secara efektif dan efisien melalui beberapa studi klayakan yang dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan perencanaan strategis.

3. Mengorganisasikan

Mengorganisasikan bertujuan agar pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan sesuai tugas dan fungsinya. Kemampuan mengelola dengan berbagai macam sumber daya yang ada akan mendorong efektifitas dan efisien dalam melaksanakan kegiatan dalam pengembangan mutu sekolah yang berkelanjutan.

4. Mengomunikasikan

Mengomunikasikan berarti menyampaikan berbagai informasi. Kualitas komunikasi yang efektif akan mampu membangun suatu supporting system dalam sebuah organisasi untuk menggapai cita-cita atau tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

5. Mengkoordinasikan

Mengkoordinasikan yaitu mempersatukan sumbangan dan saran. Kemampuan mengkoordinir dengan berbagai macam

sumber daya yang ada akan mendorong tercapainya mutu sekolah yang berkelanjutan.

6. Mengawasi

Mengawasi (monitoring) yaitu mengetahui proses secara kontinu dari jalannya program dalam pengembangan mutu sekolah.

7. Menilai

Menilai (*evaluating*) yaitu untuk mengetahui ketercapaian suatu program dalam pengembangan mutu pendidikan atau sekolah berkaitan tujuan yang telah ditetapkan. Apakah program itu dilanjutkan, dilanjutkan dengan mereformulasi program dan dihentikan secara total.

Menurut Syaiful (2013 : 70) Sekolah sebagai salah satu institusi atau lembaga pendidikan merupakan sarana melaksanakan pelayanan belajar dan proses pendidikan. Sekolah bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu sistem yang sangat kompleks dan dinamis, oleh karena itu mutu sekolah sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategi dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas (Mulyasa, 2013: 160).

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan harus mampu menjamin kualitas kinerjanya. Dengan demikian, strategi

mengembangkan mutu sekolah dituntut untuk menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan dan target yang berpedoman pada rencana strategi pendidikan. Dengan penerapan manajemen strategi, pendidikan akan memiliki keputusan yang tepat untuk mencapai rencana yang nantinya bermuara kepada tujuan pendidikan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2013 : 203).

Agar strategi pengembangan dari mutu sekolah dapat terimplementasikan dengan baik, alangkah baiknya jika di terapkan sistem manajemen mutu sekolah. Ada tiga tahap konsep manajemen mutu sekolah menurut Muhaimin dkk, yaitu:

1. Tahap Infentarisasi, penetapan, stakeholder dan kegiatan utama lembaga pendidikan (infentarisir dan penetapan kebutuhan stakeholder, mengidentifikasi stakeholder potensial, menganalisis stakeholder potensial).
2. Tahap memformulasi strategi lembaga pendidikan (megembangkan visi misi, penetapan tujuan strategis, menganalisis SWOT, melakukan pengukuran kinerja, megidentifikasi fokus strategi, evaluasi, portofolio).
3. Tahap mengembangkan rencana kegiatan utama (penentuan sasaran, pengembangan rencana program, penetapan rencana aktifitas, seleksi teknis analisis) (Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, 2012 : 24).

Disamping beberapa tahapan mutu sekolah, ada hal penting yang harus dipahami juga yaitu landasan dalam mengembangkan strategi mutu pendidikan atau mutu sekolah Ada 4 landasan manajemen yang berhubungan dengan strategi, perbaikan, proyek, dan kinerja

1. Manajemen strategi adalah proses pelaksanaan rencana strategis, evaluasi, dan pengendalian.
2. Perbaikan terus menerus, yaitu proses perencanaan menjamin bahwa semua proses kerja selaras dengan misi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Manajemen proyek yang berfokus pada pelaksanaan dan pengendalian.
4. Manajemen kinerja yaitu implementasi program kerja sesuai dengan indikator kualitas dan kontrol pribadi.

Madrasah atau sekolah yang menghendaki peningkatan mutu dapat mengikuti prinsip tersebut dengan memperhatikan harapan dan kebutuhan stakeholder, memandang guru dan karyawan sumber daya madrasah atau sekolah yang paling bernilai yang harus di hargai. Ada beberapa model dan strategi dalam meningkatkan mutu sekolah di sekolah, yaitu :

1. Theory Organizing Business for Excelency

Teori ini dikembangkan oleh Andrew Tani (2004), yang menekankan pada keberadaan sistem organisasi yang mampu merumuskan dengan jelas visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan yang optimal. Teori ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu sekolah berawal dari dirumuskannya visi sekolah. Dalam rumusan visi ini terkandung mutu sekolah yang diharapkan dimasa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkret dalam bentuk misi. Konsep misi mengandung dua aspek, yaitu aspek konkrit dan abstrak. Misi megandung aspek abstrak dalam bentuk perlunya kepemimpinan. Di satu sisi, misi juga

megandung sesuatu yang bersifat konkrit yaitu strategi dan program, yang dapat di rumuskan dalam rancangan tertulis.

2. Model Peningkatan Mutu Faktor Empat

Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan hasil dari pengaruh langsung proses belajar mengajar. Seberapa tinggi kualitas proses belajar akan menunjukkan seberapa tinggi kualitas sekolah. Kualitas sekolah berawal dari adanya **visi** yang kemudian dijabarkan dalam misi sekolah. Dalam teori ekselensi organisasi, misi mengandung aspek konkrit dan abstrak. **Misi** mengandung nilai-nilai seperti mejunjung tinggi kejujuran, kerja keras dan kebersamaan. Pada tahap berikutnya **nilai** itu akan berpengaruh pada kultur sekolah. Jadi pada “Model Empat” ini kualitas proses belajar mengajar ditentukan oleh (1) kultur sekolah, (2) kepemimpinan, (3) manajerial dan (4) infrastruktur yang ada. Keempat tersebut tentu saling berkaitan satu dengan yang lain, tidak berdiri sendiri.

3. Peningkatan Mutu sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Base Management*

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. Adanya pelimpahan kewenangan merupakan karakter MBS dengan melibatkan banyak partisipasi masyarakat dalam kerangka membangun mutu secara bersama-sama. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat dan daerah ke

tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan system manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar kepada kepala sekolah, guru, murid dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka. Melalui keterlibatan guru, orang tua dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan penting, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid.

Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, yaitu strategi yang menekankan pada hasil, strategi yang menekankan pada proses, strategi komprehensif.

1. Strategi yang menekankan pada *hasil* bersifat *top down*, dimana hasil akan dicapai baik kuantitas maupun kualitas telah ditentukan dari atas, bisa dari pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi, ataupun pemerintah daerah kabupaten atau kota. Strategi yang menekankan pada hasil ini akan sangat efektif karena sasarannya jelas dan umum, sehingga apabila diikuti dengan pedoman, pengendalian dan pnegorganisasian yang baik serta kebijakan yang memberikan dorongan sekaligus ancaman bagi yang menyimpang, strategi ini akan sangat efisien
2. Strategi yang menekankan pada *proses* muncul, tumbuh kembang dan digerakkan mulai dari baawah, yakni sekolah sendiri. Pelaksanaan strategi ini sangatt ditentukan ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan dari sekolah. Karena sekolah memiliki peran yang sangat menentukan dan sekaligus pengambil inisiatif, maka akan

muncul semangat dan kekuatan dari sekolah sesuai kondisi dari masing-masing sekolah.

3. Strategi *komprensif* adalah strategi yang menggariskan bahwa hasil yang akan dicapai sekolah ditentukan secara nasional, yang diwujudkan dalam bentuk standar nasional.

Pada umumnya strategi peingkatan mutu sekolah yang ada di Indonesia cenderung pada strategi yang ketiga. Sebagaimana dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai standar nasional yang menjadi acuan sekolah, namun sekolah diberi kebebasan dalam bentuk kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kurikulum berbasis kompetisi dengan kewenangan sekolah megembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP dan Kurikulum 2013 pada K13.

Unsur penting dalam peningkatan mutu pembelajaran sebagaimana Moh. Saifullah, ddk (2012:12) paling tidak ada dua pendekatan:

1. Pendekatan Mikro Pendidikan

Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indikator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik dan interaksi eduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro adalah: kualitas manajemen, pemberdayaan satuan pendidikan, profesionalisme dan ketenagaan relevansi dan kebutuhan.

2. Pendekatan Makro Pendidikan

Pendekatan makro pendidikan yaitu kajian pendidikan dengan elemen yang leih luas, yaitu dengan elemen sebagai berikut: Standarisasi pengembangan

kurikulum, pemerataan, persamaan dan keadilan, standar mutu dan kemampuan bersaing.

C. Penutup

1. Kesimpulan

Strategi pengembangan mutu sekolah adalah cara untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan terhadap komponen yang berkaitan dengan sekolah.

Strategi pengembangan mutu sekolah berdasarkan prinsip TQM ada sepuluh: (1). Fokus pada pelanggan, (2). Obsesi terhadap kualitas, (3). Pendekatan ilmiah, (4). Komitmen jangka panjang, (5). Kerjasama tim, (6). Perbaikan sistem berkesinambungan, (7). Pendidikan dan pelatihan, (8). Kebebasan yang terkendali, (9). Kesatuan tujuan, (10). Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Adapun implementasi strategi pengembangan mutu sekolah dapat dikonsepsikan melalui tahap-tahap sebagai berikut : (1). Membuat putusan, (2). Merencanakan, (3). Mengorganisasikan, (4). Mengomunikasikan, (5). Mengkoordinasikan, (6). Mengawasi, (7). Menilai. Pelaksanaan strategi pengembangan mutu sekolah yang berkelanjutan akan mendorong efektifitas sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan atau sekolah yang telah direncanakan.

BAB IV

PERAN GUGUS KENDALI MUTU DALAM MANAJEMEN PERSONIL, HUMAS, SARANA DAN PEMBIAYAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pembangunan nasional. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan peserta didik yang memiliki keperibadian unggul, berpengetahuan, dan berketerampilan, sehingga mampu mengisi proses-proses dalam pembangunan nasional, yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pendidikan juga merupakan investasi (*human investment*) dalam pengembangan sumber daya manusia, dimana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat.

Tuntutan mutu dalam pengelolaan pendidikan di era global sudah tidak dapat ditawar lagi. Hal ini terlihat dari lembaga pendidikan yang tidak berkualitas akan semakin sulit untuk memperoleh siswa, disisi lain lembaga pendidikan yang berkualitas banyak melakukan penolakan siswa. Hal ini memiliki makna bahwa lembaga pendidikan yang ada semakin dituntut masyarakat untuk memberikan pelayanan yang profesional kepada publik internal maupun

publik eksternal. Hal ini dikarenakan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan lembaga pendidikan dewasa ini semakin kritis. Realitas masyarakat pengguna jasa pendidikan dalam memilih dan menentukan lembaga pendidikan sangatlah kompleks, diantaranya adalah mutu, biaya, efektif, nyaman dalam belajar dan lain-lain.

Agar lembaga pendidikan dapat meningkatkan profesionalitas dalam pelayanan publik di bidang pendidikan, maka suatu lembaga pendidikan perlu memperhatikan manajemen personalia, manajemen humas, manajemen sarana dan manajemen pembiayaan. Berdasarkan rasionalisasi tersebut, maka terdapat rumusan masalah sebagai berikut: (1). Bagaimana ruang lingkup manajemen personalia dalam lembaga pendidikan Islam?, (2). Bagaimana ruang lingkup manajemen humas dalam lembaga pendidikan Islam?, (3). Bagaimana ruang lingkup manajemen sarana dalam lembaga pendidikan Islam?, (4). Bagaimana ruang lingkup pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam?, (5). Bagaimana hubungan antara manajemen personalia, humas, sarana dan pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam?

B. Ruang Lingkup Manajemen Personalia

1. Pengertian Manajemen Personalia

Personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, dan para wakil siswa/ mahasiswa. Termasuk

juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.

Wakil siswa/ mahasiswa seperti anggota OSIS dan senat mahasiswa misalnya dimasukkan juga sebagai personalia organisasi pendidikan sebab mereka ikut berpartisipasi dalam menjaga kelangsungan dan meningkatkan aktivitas-aktivitas pendidikan. Begitu pula dengan alumni juga dimasukkan sebagai personalia pendidikan sebab mereka juga diharapkan berpartisipasi dalam lembaga pendidikan tempat mereka belajar sebelumnya sesuai dengan konsep wawasan almamater (Made Pidarta, 2011 : 112).

Penempatan pegawai atau *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya, hingga usaha agar setiap pegawai memberi daya guna maksimal pada organisasi (Tatang, 2015 : 185).

Sebagaimana Saefullah, (2014 : 48) dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

Jadi dapat disimpulkan, manajemen personil dalam lembaga pendidikan Islam adalah perencanaan yang matang semua anggota organisasi yang bekerja untuk

kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

2. Proses seleksi pegawai

Seleksi adalah pemilihan individu dari semua individu yang telah direkrut. Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan atau lembaga pendidikan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipesyaratkan atau tidak sangat bergantung pada cermat tidaknya proses seleksi.

Seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau lembaga pendidikan atau organisasi.

3. Manfaat Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka yang dikatakan

sebagai fungsi manajemen personalia. Orang-orang dalam organisasi pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan.

Walaupun secara konsep dikatakan bahwa personalia pendidikan merupakan kunci keberhasilan pendidikan, kenyataannya mereka ini kurang mendapat perhatian, kurang ditangani oleh para manajer. Rapat kerja, seminar, dan diskusi tentang pendidikan sebagian besar hanya membahas kurikulum saja terutama tentang proses belajar mengajar. Tetapi bagaimana caranya agar proses belajar mengajar yang dihasilkan oleh seminar itu dapat dilaksanakan oleh guru-guru hampir tidak pernah diperhatikan. Ini rupanya menjadi penyebab kegagalan inovasi dalam proses belajar mengajar. Oleh sebab itu sepatutnya para manajer pendidikan memberikan perhatiannya kepada personalia yang sama besarnya dengan perhatian kepada kurikulum/atau teknik dan juga kepada sub sistem manajemen yang lain. Dengan perhatian yang besar ini manajer diharapkan dapat mewujudkan perilaku organisasi pada setiap anggota organisasi.

Peranan manajer personalia adalah memajukan organisasi sekaligus memperhatikan dan memajukan personalia. Keduanya harus dimajukan bersama karena cukup sulit memajukan organisasi tanpa memajukan personalia, sebaliknya tidak mungkin memajukan personalia tanpa memajukan organisasi.

4. Peningkatan Profesionalisme Guru

Profesi diukur berdasarkan kepentingan dan tingkat kesulitan yang dimiliki. Dalam dunia keprofesian kita mengenal berbagai terminologi kualifikasi profesi, yaitu profesi, semi profesi, terampil, tidak terampil, dan quasi profesi. Profesionalisme guru sering dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting, yaitu kompetensi, sertifikasi, dan tunjangan profesi. Ketiga faktor tersebut diprediksi memengaruhi kualitas pendidikan. Sertifikasi berkaitan erat dengan proses belajar sehingga tidak bisa diasumsikan mencerminkan kompetensi yang unggul sepanjang hayat. Pascasertifikasi merupakan tonggak awal bagi guru untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme secara kontinu. Dukungan kompetensi manajemen, strategi pemberdayaan, supervisi pengembangan, dan penelitian tindakan kelas merupakan dimensi teoritis alternatif untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru.

Guru profesional yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Guru kompeten dapat dibuktikan dengan perolehan sertifikasi guru berikut tunjangan profesi yang memadai menurut ukuran di negara Indonesia.

C. Ruang Lingkup Manajemen Humas

1. Pengertian Manajemen Humas

Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan apabila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan seorang tetapi juga dilakukan lebih dari seorang dalam pencapaian tujuan.

Manajemen Humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya (Zulkarnain Nasution, 2006:11).

Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen humas dalam lembaga pendidikan Islam adalah perencanaan mengenai suatu proses yang menangani pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

2. Fungsi Manajemen Humas

Fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen humas meliputi:

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang akan diperlukan, dan berapa jumlah biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Dalam menyusun perencanaan harus melibatkan banyak orang yang harus menghasilkan program-program lembaga pendidikan meliputi: program yang berpusat pada siswa, kurikulum, pembelajaran, supervisi, keuangan, sarana dan prasarana, pegawai, layanan khusus, Humas dan lain-lainnya.

b. Fungsi pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama di lembaga pendidikan. Kegiatan pengorganisasian bertujuan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip manajemen lembaga pendidikan.

c. Fungsi Penggerakan

Menggerakkan dalam hal ini merangsang anggota-anggota organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan pemimpin lembaga pendidikan, karena itu kepemimpinan lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting

dalam menggerakkan karyawan, tenaga pengajar melaksanakan program kerja.

d. Fungsi Pengkoordinasian

Pengkoordinasian berarti menjaga agar masing-masing tugas-tugas yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab dikerjakan sesuai dengan aturan dalam mencapai tujuan. Pengkoordinasian pada lembaga pendidikan adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan di lembaga pendidikan dan pembelajaran dan menghubungkan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semua berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.

e. Fungsi Pengarahan

Pengarahan dilakukan agar kegiatan yang dilakukan bersama tetap melalui jalur yang ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan.

f. Fungsi Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku tenaga pengajar dan karyawan dalam organisasi lembaga pendidikan.



Gambar 1. Fungsi Poko Manajemen Humas

3. Manajemen Kepemimpinan Humas di Lembaga Pendidikan

Pada dasarnya seorang pejabat atau praktisi Humas dalam mencapai tujuan manajemen pada lembaga pendidikan, harus memiliki:

- a. Kreativitas suatu gagasan, pemikiran, atau ide-ide yang kreatif dalam melaksanakan program kerja Humas.
- b. Kemampuan sebagai konseptor dalam menyusun program kerja Humas di lembaga pendidikan.

- c. Kemampuan menguasai teknik komunikasi, baik lisan atau tertulis dalam menyampaikan informasi atau pesan dari lembaga pendidikannya.
- d. Kemampuan untuk mengatasi setiap permasalahan yang dihadapinya.

D. Ruang Lingkup Manajemen Sarana

1. Pengertian manajemen sarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat dan media pengajaran.

Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses kegiatan belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan (E. Mulyasa, 2002 : 49).

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti ada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan

perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

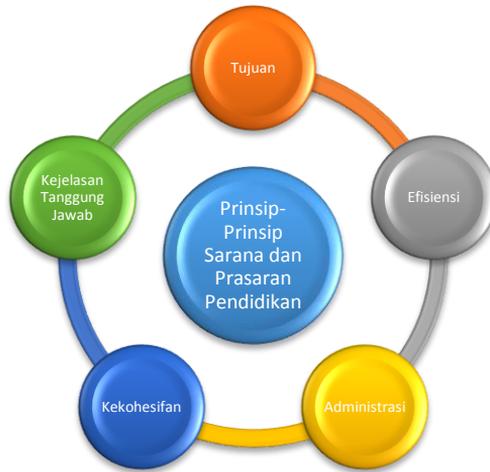
Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik guru maupun siswa untuk berada disekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Dalam ajaran islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Jadi dapat disimpulkan bahwa, manajemen sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan islam adalah suatu perencanaan yang mengatur peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan untuk menunjang proses berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

2. Prinsip dan Tujuan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Adapun prinsip-prinsip saran dan prasarana pendidikan menurut Bafadal adalah sebagai berikut:

- a. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu saran dan prasarana pendidikan disekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didaya gunaka oleh personil sekolah daam rangka pencapaian tujuan pembelajaran disekolah.
- b. Prinsip efisiensi, yaitu pengadaan sarana dan prasaran di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
- c. Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasaran pendidikan disekolah yang harus selalu memperhatikan peraturan dan petunjuk teknis yang diharus diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
- d. Prinsip kejelasan tanggungjawab, yaitu manajemen sarana dan prasaran pendidikan disekolah harus didelegasikan kepada personil sekolah yang mampu bertanggung jawab, apabila melibatkan banyak personil sekolah dalam manajemen, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk tiap personil sekolah.
- e. Prinsip kekohesifan, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan disekolah harus di realisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.



Gambar 2.
Prinsip-Prinsip Sarana dan Prasarana Pendidikan

Adapun tujuan dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
- b. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah itu harus secara tepat dan efisien.
- c. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teliti dan tepat, sehingga keberadaan sarana dan prasarana tersebut akan selalu dalam keadaan siap pakai ketika akan digunakan atau diperlukan.

E. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar disekolah bersama komponen-komponen lain. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

Jadi dapat disimpulkan manajemen pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu

perencanaan sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian.

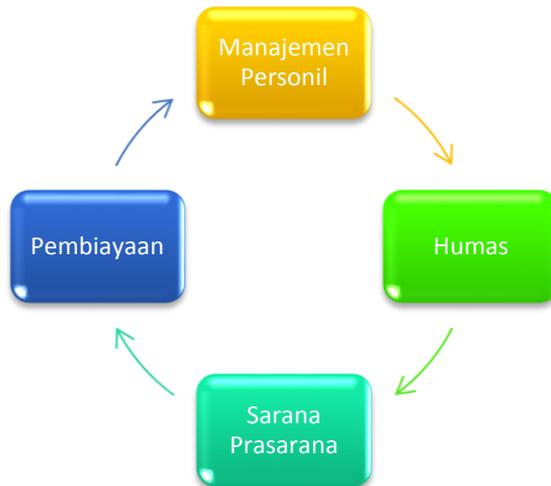
Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu : 1). Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, 2). Orangtua atau peserta didik, 3). Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orangtua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orangtua.

F. Hubungan antara Manajemen Personil, Humas, Sarana Dan Pembiayaan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan kehidupan di alam semesta ini. Salah satunya yaitu pada lembaga pendidikan. Pada lembaga pendidikan terdapat manajemen personil yaitu suatu manajemen yang membahas anggota-anggota yang berada dalam lembaga pendidikan. Selain manajemen personil terdapat juga

manajemen humas yaitu perencanaan mengenai suatu proses yang menangani pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Sedangkan manajemen sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan islam adalah suatu perencanaan yang mengatur peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan untuk menunjang proses berdasarkan dengan pandangan islam. Manajemen pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu perencanaan sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan berdasarkan dengan pandangan Islam.



Gambar 3.

Hubungan Antara Manajemen Personil, Humas, Sarana Prasarana, dan Pembiayaan

Jadi, hubungan antara manajemen personil, humas, sarana dan pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam sangatlah erat karena antara manajemen satu dengan yang lain saling terkait. Pada sebuah lembaga pendidikan membutuhkan adanya personil yaitu meliputi guru, siswa, manajer, dan lainnya. Adanya personil tersebut agar tujuan dalam suatu lembaga pendidikan dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Setelah adanya personil maka hubungan masyarakat juga harus dijalin dengan baik agar ada hubungan timbal balik antara warga sekolah dengan masyarakat. Dalam suatu lembaga pendidikan sarana prasarana tidak kalah penting untuk diperhatikan karena adanya sarana dan prasarana yang memadai akan menunjang keberhasilan dalam pembelajaran. Selain itu, manajemen pembiayaan juga perlu diperhatikan karena pada dasarnya semua kebutuhan dan keperluan sekolah membutuhkan adanya biaya. Biaya bisa dihasilkan dari Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, orang tua atau peserta didik dan masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

G. Kesimpulan

Manajemen personil dalam lembaga pendidikan Islam adalah perencanaan yang matang mengenai semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran,

kejujuran, keterbukaan, keahlian. Dalam manajemen personil terdapat proses seleksi yang merupakan salah satu bagian terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Peranan manajer personalia adalah memajukan organisasi sekaligus memperhatikan dan memajukan personal. Guru profesional dapat dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan.

Manajemen humas dalam lembaga pendidikan Islam adalah perencanaan mengenai suatu proses yang menangani pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional berdasarkan dengan pandangan Islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Fungsi manajemen humas yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakan, fungsi pengkoordinasian, fungsi pengarahan, fungsi pengawasan. Seorang pejabat atau praktisi Humas dalam mencapai tujuan manajemen pada lembaga pendidikan, harus memiliki kreativitas suatu gagasan, pemikiran, atau ide-ide yang kreatif dalam melaksanakan program kerja humas.

Manajemen sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan Islam adalah suatu perencanaan yang mengatur peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Adapun prinsip-prinsip saran dan prasarana pendidikan menurut Bafadal adalah prinsip pencapaian

tujuan, prinsip efisiensi, Prinsip administratif, Prinsip kejelasan tanggungjawab, prinsip kekohesifan.

Manajemen pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu perencanaan sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan berdasarkan dengan pandangan islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber yaitu pemerintah, Orangtua atau peserta didik dan masyarakat.

Hubungan antara manajemen personil, humas, sarana dan pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam sangatlah erat karena antara manajemen satu dengan yang lain saling terkait.

BAB

V

GUGUS KENDALI MUTU DAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Kompetisi dalam kehidupan ini merupakan keniscayaan. Kita harus melakukan perubahan baik secara sendiri maupun secara bersama-sama dalam sebuah organisasi dalam kerangka menghadapi persaingan yang sangat ketat. Iklim kompetisi sekarang ini, diperlukan sebuah pembaharuan yang dilakukan terus-menerus agar diri kita berkarakter dalam hal berkemampuan baru (*newabilities*), adaptif (*adaptive*), informatif, (*informative*), kreatif (*creative*), inovatif (*innovative*), dan fleksibel (*flexible*). Lembaga pendidikan akan mengalami kesulitan jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Kondisi ini berlaku hampir pada keseluruhan organisasi baik yang bersifat *profit oriented* maupun bersifat *nonprofit oriented*. Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan yang termasuk lembaga *nonprofit* juga tidak lepas dari fenomena ini, itulah sebabnya dalam banyak hal lembaga pendidikan harus mengetahui berbagai harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Pemerintah dalam hal ini telah

memberikan regulasi kepada lembaga pendidikan untuk selalu meyeritakan *stakeholder* dalam seluruh kegiatan melalui apa yang disebut dengan “Komite sekolah/madrasah”.

Persoalan manajemen termasuk salah satu persoalan yang sangat mendasar dalam pengembangan sebuah organisasi. Maju dan mundurnya sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh baik atau buruknya manajemen yang ada di dalamnya. Dalam konteks budaya global saat ini, dimana teori-teori dan praktek-praktek manajemen mengalami kemajuan yang pesat membutuhkan prinsip-prinsip dasar manajemen yang selaras dengan karakter dan ideologi organisasi yang bersangkutan.

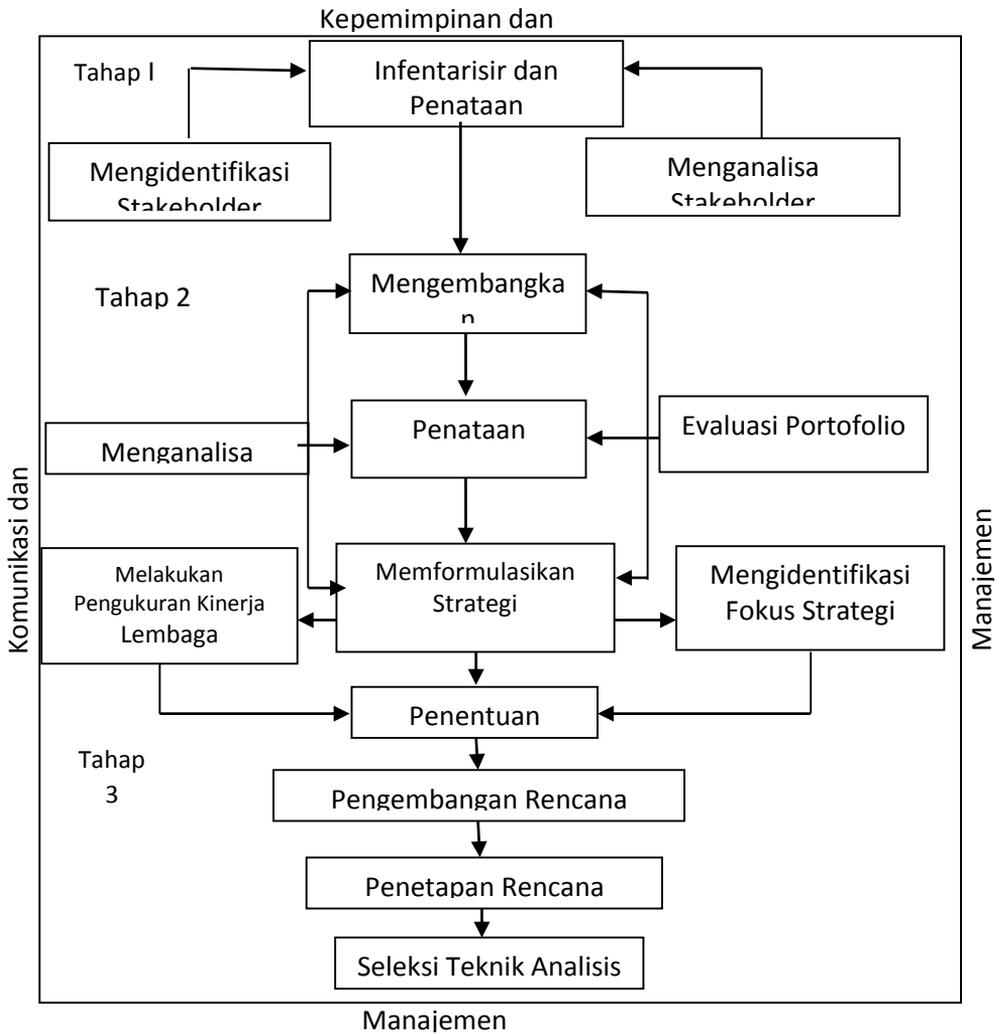
Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan, terutama sekolah-sekolah yang berada di bawah kelembagaan pendidikan Islam atau dibawah pengelolaan orang-orang Islam dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan budaya global, termasuk perkembangan ilmu manajemen, namun juga tidak boleh melupakan akar ideologi yang menjadi dasar keberagamaan (Agus Fakhruddin, 2011 : 199).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbgai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Covey (dalam Muhaimin) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter (Muhaimin, 2009 : 29).

Oleh karena itu, kita perlu mengetahui bagaimana konsep manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah masalah sebagai berikut: (1). Bagaimana konsep manajemen sekolah/madrasah?, (2). Bagaimana konsep kepemimpinan sekolah/madrasah?.

B. Konsep Manajemen Sekolah/Madrasah

Manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer (Hook dalam Barlian) (Ikbal Barlian, 2013 : 32). Sedangkan Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Kondisi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Hubungan Antara Gugus Kendali Mutu (GKM) dan
Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari Kathryn . M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh Sudrajat memberikan rumusan bahwa : “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”. Secara alamiah proses hidup atau matinya suatu organisasi selalu tergantung kepada kemampuan organisasi memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholder*-Nya. Demikian pula dengan sekolah/madrasah harus selalu mampu mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*, sekolah/madrasah harus mampu menentukan terlebih dahulu siapa-siapa yang menjadi *stakeholder*-nya. Bahkan lebih jauh dari itu, madrasah juga mampu mengidentifikasi siapa yang menjadi *stakeholder* potensialnya. Kondisi ini diperlukan karena tidak setiap organisasi memiliki produk/layanan yang dapat atau cocok diperuntukkan bagi semua orang. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mengetahui sasaran utama dari produk/layanan yang diberikannya. Kondisi tersebut digambarkan sebagaimana gambar diatas.

C. Gambar: Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Berkaitan dengan sekolah/Madrasah, *stakeholder* potensial dapat dilihat dari status ekonomi, kondisi demografi penduduk suatu wilayah, jenis aliran yang dianut oleh masyarakat Islam, dan lain-lain. C. Misalnya sebuah sekolah/madrasah menawarkan berbagai layanan pendidikan yang menggunakan berbagai sarana canggih, dengan guru-guru yang memiliki kompetensi yang tinggi, maka untuk mengoperasionalkan seluruh kegiatan sekolah/madrasah tersebut dibutuhkan dana yang besar, sehingga sekolah/madrasah tersebut menentukan *stakeholder* yang potensialnya adalah masyarakat Islam dengan tingkat ekonomi menengah ke atas. Demikian pula dengan proses penentuan *stakeholder* melalui sudut tinjauan yang lain. Setelah ditemukan dan ditetapkannya *stakeholder* potensial oleh madrasah tersebut kemudian sekolah/madrasah harus menganalisis harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Hasil analisis inilah yang kemudian dijadikan titik tolak dalam proses inventarisasi dan penataan harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Namun perlu diingiat bahwa dalam lembaga pendidikan, termasuk sekolah/madrasah, tidak memiliki *stakeholder* tunggal. *Stakeholder* sekolah/madrasah paling tidak terdiri atas siswa dan orang tua siswa, tokoh masyarakat, pemerintah, pendiri dan pemilik madrasah, para alumni, guru, dan para pegawai.

Dapat terjadi dari hasil analisis ditemukan bahwa *stakeholder* sekolah/madrasah tersebut ternyata terdiri atas beberapa *stakeholder* potensial, namun demikian seko-

lah/madrasah harus tetap mampu membuat urutan dari *stakeholder* yang paling potensial sampai dengan yang kurang potensial. Dari masing-masing *stakeholder* tersebut memiliki berbagai harapan dan kebutuhan yang diinginkan dari sekolah/madrasah, namun karena sekolah/madrasah telah memiliki urutan *stakeholder* yang paling potensial, maka prioritas pemenuhannya dapat dilakukan.

Hasil analisis dan inventarisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan utama dalam penyusunan dan pembuatan visi dan misi sekolah/madrasah. Itulah sebabnya dalam pembuatan visi dan misi sangat penting untuk melibatkan *stakeholder* baik secara langsung maupun tidak langsung (misalnya melalui wawancara atau angket). Hal ini untuk memastikan bahwa harapan dan kebutuhan *stakeholder* diperhatikan dengan sungguh-sungguh dalam pembuatan visi dan misi sekolah/madrasah.

Penyusunan visi juga perlu memerhatikan berbagai hal yang berkaitan dengan kondisi mikro dan makro lembaga. Untuk itu perlu kiranya melaksanakan analisis untuk mengetahui berbagai tantangan dan peluang dari lembaga pendidikan yang akan terjadi pada masa-masa yang akan datang dengan menggunakan berbagai alat analisis dalam pelaksanaannya. Hasil analisis ini ditambah dengan analisis terhadap kinerja lembaga melalui analisis portofolio kegiatan utama lembaga, akan menjadi landasan yang kuat untuk mengetahui tantangan dan peluang yang akan dihadapi oleh lembaga pada jangka pendek, menengah, dan panjang.

Pengintergrasian antara berbagai analisis SWOT, evaluasi portofolio kegiatan utama sekolah/madrasah dan

memerhatikan hasil analisis terhadap harapan dan kebutuhan *stakeholder* sekolah/madrasah, maka visi yang akan disusun akan menjadi sebuah “Kompas” yang andal untuk mengembangkan sekolah/madrasah tersebut. Ketiga hasil analisis tersebut juga akan dapat digunakan untuk menyusun berbagai misi dalam upaya mencapai dalam visinya. Kebijakan tentang apa yang akan dilakukan lembaga dalam misi tersebut tentu masih sangat global, sehingga sangat sulit untuk dioperasionalkan dalam kegiatan sekolah/madrasah sehari-hari, karena rumusan misi dapat diinterpretasikan berbeda-beda oleh berbagai komponen yang ada di organisasi. Untuk itulah sekolah/madrasah perlu membuat tujuan strategis.

Tujuan strategis merupakan upaya sekolah/madrasah untuk menata berbagai prioritas yang harus dikerjakan dalam mencapai visi yang telah dicanangkan. Dengan ditatanya berbagai prioritas tersebut akan memudahkan seluruh komponen organisasi sekolah/madrasah dalam mengimplementasikannya pada pekerjaan sehari-hari. Penentuan prioritas tersebut akan sangat penting dilakukan karena kesalahan dalam penentuan prioritas akan menyulitkan sekolah/madrasah dalam mengerjakan berbagai tahapan-tahapan kegiatan berikutnya.

Dengan telah ditentukannya tujuan strategis tersebut, maka sekolah/madrasah dituntut untuk memformulasikan strategi lembaga untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategis berkaitan dengan pertanyaan hal-hal apa saja yang harus dikerjakan oleh sekolah/madrasah untuk mencapai visinya termasuk prioritas (urutan) yang harus dikerjakan.

Sedangkan strategi lembaga berkaitan dengan bagaimana upaya lembaga dalam mengerjakan berbagai prioritas tersebut. Penyusunan strategi berkaitan dengan upaya-upaya dan kebijakan-kebijakan yang perlu diambil lembaga untuk merealisasikan berbagai tujuan strategis tersebut.

Mendasarkan pada formula strategi lembaga yang dikembangkan oleh sekolah/madrasah, kemudian sekolah/madrasah mulai memiliki gambaran yang lebih jelas tentang apa yang akan dikerjakan dalam upaya mencapai visi lembaga. Namun demikian, agar gambaran tersebut menjadi lebih jelas, maka perlu dibuat suatu rencana menyeluruh pada masing-masing bidang di sekolah/madrasah. Agar rencana tersebut betul-betul dapat diimplementasikan, maka pembuatan rencana hendaknya memerhatikan data tentang pengukuran kinerja sekolah/madrasah selama ini dan fokus strategi yang diyakini untuk dapat berhasil mencapai visinya.

Rencana yang telah dikembangkan kemudian dijadikan dalam program kerja dan aktivitas-aktivitas pelaksanaan pada masing-masing unit/bagian. Dengan adanya program kerja tersebut, maka jadwal kegiatan setiap unit/bagian akan dapat diketahui, termasuk juga anggaran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan program-program tersebut. Itulah sebabnya perlu juga disertakan berbagai sasaran yang hendak dicapai oleh masing-masing unit dengan terlaksananya program tersebut. Kemudian, agar semua orang sepakat dengan ukuran keberhasilan yang dicapai oleh suatu program, maka harus disepakati teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis keberhasilan program tersebut.

Namun demikian, keseluruhan tahapan-tahapan teknis perencanaan manajemen di sekolah/madrasah tersebut dapat berjalan di tempat atau bahkan tidak jalan sama sekali berbagai kondisi penting dalam lembaga belum terbentuk dengan baik. Kondisi tersebut meliputi kepemimpinan sekolah/madrasah dan budaya sekolah/madrasah. Dengan kepemimpinan dan budaya yang baik tersebut, maka pemimpin dapat mengelola perubahan yang akan dialaminya dan risiko yang akan ditanggung sebagai akibat dari perubahan tersebut. Di sisi lain untuk dapat melakukan perubahan dengan baik dan mampu menanggulangi risiko yang akan timbul sebagai akibat dari perubahan, sekolah/madrasah perlu untuk membangun organisasi pembelajar (*learning organization*), yaitu suatu kondisi organisasi yang mana kepemimpinan dalam organisasi tersebut menciptakan suatu sistem yang membuat orang-orang dalam organisasi selalu mengembangkan diri terus-menerus. Dengan kondisi SDM semacam itu, maka sekolah/madrasah akan memiliki kemampuan beradaptasi yang sangat tinggi dengan kondisi makro yang berkembang tanpa harus kehilangan jati dirinya.

Pengelolaan sekolah/madrasah harus memperhatikan standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui PP No. 19 Tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam PP tersebut disebutkan 8 standar yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan di Indonesia yang meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana prasarana; (6) standar

pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan. Karena itu, pembahasan tentang rencana kerja sekolah/madrasah merupakan upaya untuk memenuhi dan/atau melampaui kedelapan standar di atas.

D. Konsep Kepemimpinan Sekolah/Madrasah

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. Resources tersebut dapat tergolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu: human resources dan non human resources. Dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusialah merupakan unsur terpenting, sehingga sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi hubungan manusia (Tri Supriyatno, Marno, 2008 : 30)

Secara umum, kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan manusia dalam kehidupan. Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing.

Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai angka produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali untuk mempengaruhi orang-orang dan mekanisme kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tri Supriyatno, Marno, 2008: 30).

Secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Berbagai perbedaan definisi tersebut tentu saja karena dibangun oleh teori yang berbeda sebagaimana dapat dilihat pada beberapa definisi berikut yang disarikan dari Covey dalam Muhaimin (2009: 29) orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dianugrahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya. Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai

seorang pemimpin dari pada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang.

Tinjauan lain dikemukakan oleh Mintzberg dalam Muhaimin bahwa:

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar budaya yang ada dan memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Para pengembang teori transformasional melihat bahwa pemimpin memiliki tugas menyelaraskan, menciptakan, dan memberdayakan. Para pemimpin melakukan transformasi terhadap organisasi dengan menyelaraskan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain, menciptakan sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagasan secara bebas, dan memberdayakan orang-orang untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi.”

Dari berbagai teori tersebut terlihat bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian memengaruhi menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Sedangkan pada teori transformasional, seorang pemimpin harus mampu menstransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju suatu budaya yang baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin harus dianut terlebih dahulu.

Namun demikian, walaupun dari definisi kepemimpinan tersebut bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang

lain untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses memengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan memengaruhi berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Muhaimin mengutip Maxwell mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi:

1. Level 1 yaitu pemimpin yang karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK).
2. Level 2 yaitu pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan.
3. Level 3 yaitu pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting.
4. Level 4 yaitu pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin.
5. Level 5 yaitu pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

Agar seorang kepala sekolah/madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur (Kasali dalam Muhaimin), yaitu:

1. Visi (*vision*)

Unsur pertama yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah untuk mampu menjadi pemimpin besar adalah memiliki visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki pikiran yang terbuka.

2. Keberanian (*courageness*)

Unsur kedua adalah keberanian. Dengan keberanian tersebut, pemimpin akan dengan sukarela mengambil berbagai alternatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadang kala penuh risiko. Dengan pancaran keberanian dan dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut kepala sekolah/madrasah akan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya atau memberikan teladan dan arah yang jelas.

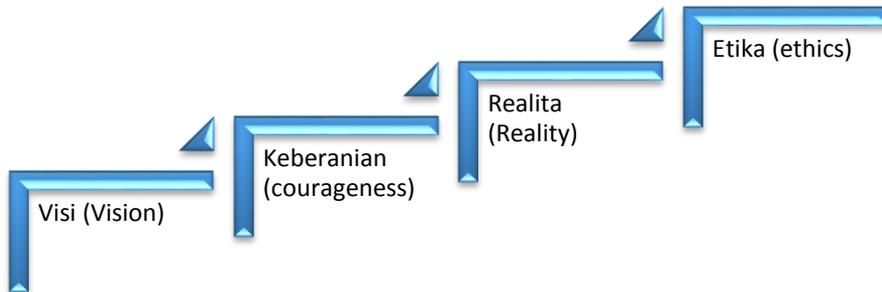
3. Realita (*reality*)

Unsur ketiga adalah kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis. Kepala sekolah/madrasah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Ia harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada.

4. Etika (*ethics*)

Unsur keempat yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah untuk mampu menjadi pemimpin yang tidak sekedar pemimpin legalitas adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Kepala sekolah/madrasah bekerja dengan mendasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya bagi mereka dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai

tersebut. Penanaman nilai-nilai di sekolah/madrasah akan membuat lembaga lebih produktif dalam kerja. Sebagai lembaga pendidikan, pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas saja tetapi juga untuk memperkuat esensi sekolah/madrasah sebagai lembaga sosial yang mengemban misi mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat. Diimplementasikannya nilai-nilai di tempat kerja di satu sisi meningkatkan efisiensi dan di sisi lain mempertinggi produktivitas. Itulah sebabnya lembaga-lembaga di Cina atau Jepang dapat memproduksi suatu barang dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih murah. Daya kopetitif mereka dihasilkan dari proses efisiensi dan produktivitas. Hasil tersebut dapat dicapai karena para pekerja memiliki dan mengimplementasikan nilai-nilai di tempat kerja.



Gambar 4.

Empat Unsur Kepemimpinan Untuk Mendapatkan Level 1 sampai 5

Sekolah/madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan juga tidak berbeda jauh dengan berbagai prinsip kepemimpinan sebelumnya. Banyak faktor yang harus ada untuk dapat menjadi seorang kepala sekolah/madrasah yang mampu melaksanakan perubahan kearah yang lebih baik. Untuk menjadi seorang kepala sekolah/madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala sekolah/madrasah yang baik. Namun dengan SK saja seseorang belum dapat disebut sebagai seorang pemimpin. Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan terlihat bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tingkat paling rendah, seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Itulah sebabnya agar dapat memberikan pengaruh secara maksimal kepada orang lain yang dipimpinya seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu mencintai orang-orang yang dipimpinya.

Setelah mampu mencintai orang-orang yang dipimpinya, pemimpin harus menunjukkan keberaniannya untuk menghadapi berbagai tantangan yang menghadangnya dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Biasanya faktor-faktor keberanian dan komitmen terserbut akan dapat timbul secara otomatis jika rasa cinta yang ada pada kepala sekolah/madrasah tersebut timbul. Kecintaan akan selalu menghasilkan suatu keberanian yang luar biasa. Semakin tinggi kecintaan seseorang, semakin tinggi pula keberanian seseorang untuk membela apa yang dicintainya. Kondisi inilah yang kemudian akan menghasilkan komitmen dan disiplin diri yang tinggi dari seorang pemimpin untuk mencapai suatu

tujuan sebagai perwujudan dari kecintaan tersebut. Dengan komitmen dan disiplin diri tersebut berbagai bukti-bukti hasil pekerjaan dapat ditunjukkan atau prestasi kerja pemimpin akan mulai kelihatan, siapa pun yang ingin memimpin orang lain, pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri. Menguasai dirinya sendiri adalah dengan cara mendisiplinkan diri. Pada level inilah kemudian akan timbul loyalitas dari para pengikut, sehingga pada level ini seseorang mulai memenuhi syarat untuk disebut sebagai pemimpin, karena pada saat inilah seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

Dengan kecintaan yang dimiliki tersebut, kepala sekolah/madrasah pasti akan berorientasi pada manusia-manusia dalam organisasi, itulah sebabnya kemudian kepala sekolah/madrasah dalam hubungannya dengan orang-orang dalam sekolah/madrasah tidak lagi memosisikan diri sebagai atasan-bawahan, tetapi akan memosisikan diri sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi oleh orang-orang yang dipimpinnya, justru pemimpin menjadi pembimbing orang-orang yang dipimpinnya untuk dapat menjadi pemimpin-pemimpin baru yang lebih andal sesuai dengan zamannya.

Karakteristik kepala sekolah/madrasah yang tangguh adalah kepala sekolah/madrasah yang memiliki: (1) visi, misi, dan strategi; (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyerasikan sumber daya dengan tujuan; (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil; (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan

nilai-nilai; (5) memobilisasi sumber daya; (6) memerangi musuh-musuh kepala sekolah; (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah; (8) menggunakan input manajemen; (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan; (11) menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan; (12) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif; (14) menciptakan sekolah belajar; (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah; (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; dan (17) memberdayakan sekolah.

Terdapat perbedaan yang sangat kuat antara pemimpin dan manajer sebagaimana dikemukakan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Pemimpin	Manajer
Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar.	Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan benar.

Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan.	Manajemen berusaha dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas.
Pemimpin berfokus pada penciptaan visi bersama.	Manajemen adalah desain pekerjaan, berurusan dengan kontrol.
Pemimpin adalah arsitek.	Manajer adalah pembangun.
Para pemimpin peduli terhadap apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya.	Para manajer peduli pada bagaimana hal-hal dikerjakan.
Memperbarui/menciptakan sistem baru.	Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem.
Bebas, merdeka, kreatif, berani melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin.	Patuh, disiplin, tidak member ruang bagi kesalahan.
Menghindari risiko	Berani menghadapi tantangan.
Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme.	Tidak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai, dan tanggung jawab.

Dari berbagai perbedaan tersebut terlihat bahwa pekerjaan pemimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan

dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial. Karena pekerjaan kepemimpinan merupakan pekerjaan awal, maka sering kali tampak bahwa pekerjaan ini dilakukan dengan tidak memiliki pola, penuh risiko dan sering kali bagi orang kebanyakan memiliki ketidakpastian yang tinggi. Hal ini sangat berbeda dengan pekerjaan manajerial yang berkaitan dengan pola pekerjaan dan prosedur-prosedur pekerjaan yang jelas, serta memiliki kepastian hasil yang jelas.

Pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan manusia. Memimpin berarti memimpin manusia, tidak ada memimpin barang/benda atau memimpin hewan. Karena pekerjaan tersebut berkaitan dengan manusia, maka pemimpin harus mampu memperbaiki gaya berpikir manusia-manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Untuk memperbaiki gaya berpikir manusia yang ada dalam organisasi, maka pemimpin harus mampu mengubah peta yang digunakan untuk berpikir manusia dalam sekolah/madrasah tersebut. Peta berfikir tersebut biasa disebut dengan *paradigm* atau kadang juga disebut dengan *mindset*. Jika orang-orang dalam organisasi mengerjakan pekerjaan dengan menggunakan paradigma yang salah maka akan sangat banyak ketidaksesuaian dan bahkan mungkin kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. *Mindset* yang salah sama seperti orang sedang berada di suatu daerah dengan menggunakan peta yang salah. *Mindset* adalah peta dan agar sekolah/madrasah menjadi unggul, maka sekolah/madrasah sangat tergantung kepada SDM yang ada di dalamnya. Sedangkan agar SDM yang ada di

sekolah/madrasah tersebut menjadi SDM yang unggul, maka *mindset* orang-orang yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut harus diubah atau dikembangkan untuk dapat menjadi SDM yang unggul.

Itulah sebabnya sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun, jika sebuah sekolah/madrasah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan sekolah/madrasah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

Namun demikian, sering kali pemilihan kepala sekolah/madrasah dilakukan tanpa kriteria kepemimpinan yang tepat. Kepala sekolah/madrasah dipilih hanya mendasarkan pada pengangkatan dan/atau kepopuleran di antara para SDM di sekolah/madrasah tersebut saja, sehingga ketika sekolah/madrasah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah yang tidak memiliki kepemimpinan yang bagus dan juga manajerial yang baik, maka kemunduran sekolah/madrasah tersebut sudah dapat dipastikan. Kemunduran sekolah/madrasah di satu sisi juga berarti kemunduran terhadap kemampuan siswa di sekolah/madrasah tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah kemudian membuat standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana ditetapkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah.

E. Kesimpulan

Konsep manajemen peningkatan mutu sekolah terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pertama menginventarisasi, menetapkan *stakeholder* dan kegiatan utama lembaga, tahap kedua yaitu memformulasi strategi lembaga pendidikan, dan tahap ketiga yaitu mengembangkan rencana kegiatan utama. Seluruh tahapan-tahapan teknis perencanaan manajemen di sekolah/madrasah tidak akan berjalan jika kepemimpinan sekolah/madrasah dan budaya sekolah/madrasah yang terbentuk dengan baik. Dengan kepemimpinan dan budaya yang baik, maka pemimpin dapat mengelola perubahan yang akan dialaminya dan risiko yang akan ditanggung sebagai akibat dari perubahan tersebut. Di sisi lain untuk dapat melakukan perubahan dengan baik dan mampu menanggulangi risiko yang akan timbul sebagai akibat dari perubahan, sekolah/madrasah perlu untuk membangun organisasi pembelajar. Dengan kondisi SDM semacam itu, maka sekolah/madrasah akan memiliki kemampuan beradaptasi yang sangat tinggi dengan kondisi makro yang berkembang tanpa harus kehilangan jati dirinya.

Tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan ada 5 yaitu: (a) Level 1 yaitu pemimpin yang karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK); (b) Level 2 yaitu pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan; (c) Level 3 yaitu pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting; (d) Level 4 yaitu pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam

organisasi untuk menjadi pemimpin; (e) Level 5 yaitu pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Untuk mencapai tingkatan-tingkatan tersebut dibutuhkan empat unsur yaitu visi, keberanian, realita dan etika.

BAB VI

DELAPAN LANGKAH DAN TUJUH ALAT PEMECAHAN MASALAH (DELTA)

A. Pendahuluan

Ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dan dipahami dalam pelaksanaan GKM yaitu : dalam pemecahan masalah, rumusan sasaran harus memenuhi persyaratan SMART, yaitu:

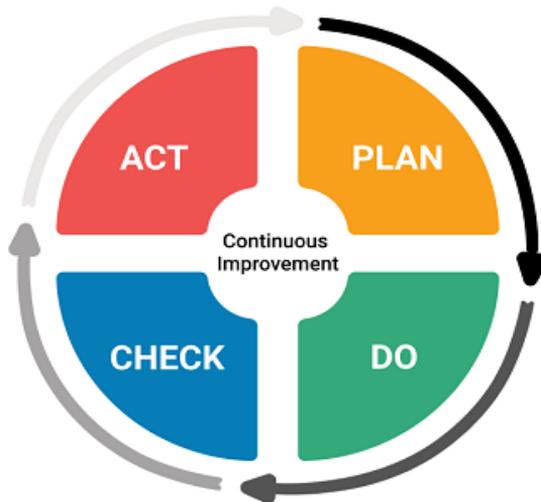
- a. Sistematis (*systematic*)
- b. Dapat diukur (*Measurable*)
- c. Dapat dicapai (*Attainable*)
- d. Realistis/masuk akal (*Realistic/Reasonable*)
- e. Berorientasi pada waktu (*Time Oriented*)



Gambar 1. Syarat Rumusan Masalah

Pengendalian tersebut perlu dirancang dengan sebaik mungkin sehingga memudahkan kita mengontrol pelaksanaan program-program yang telah kita rancang. Ada beberapa langkah yang harus kita lakukan dalam kerangka pengendalian mutu sekolah yaitu :

- 1). Pengendalian hendaknya dimulai dengan menentukan sasaran yang dapat diukur (kuantitatif).
- 2). Kontrol hasil melalui proses dan bukan melalui hasil produk. Pada dasarnya, kontrol adalah PDCA (*Plan - Do - Check- Action*).
- 3). Berbicara dengan data
- 4). Menggunakan metode DELTA atau delapan langkah dan tujuh alat (statistik sederhana)



Gambar 1. Siklus Deming

1). PLAN

Plan adalah tahap perencanaan yang dimulai dengan mengidentifikasi masalah menggunakan teknik 5W, yaitu *What* (apa), *Who* (siapa), *When* (kapan), *Where* (dimana), dan *Why* (mengapa) dengan teknik *root cause analysis*.

Pada tahap ini, GKM membuat hipotesis masalah dan tujuan yang harus dicapai secara jelas, agar hasil yang diinginkan dapat terwujud. Sebelum melanjutkan proses ke tahap berikutnya, pastikan tim Gugus Kendali Mutu (GKM) sudah mengetahui :

- a. Masalah utama yang perlu diselesaikan
- b. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya
- c. Sumber daya yang tersedia saat ini.
- d. Solusi terbaik untuk perbaikan masalah dengan sumber daya tersebut.
- e. Metric atau parameter apa yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perbaikan.

2). Do

Pada tahap siklus PDCA ini, program-program kegiatan yang telah direncanakan segera dilakukan, pengujian skala kecil untuk mengukur hasil dari solusi yang sudah dirancang pada tahapan pertama. Carilah berbagai macam solusi untuk mendorong hasil yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pada fase ini bisa terjadi masalah akan muncul tanpa diperkirakan. Oleh karena itu lebih baik menjalankan rencana dengan skala kecil terlebih dahulu dengan pengendalian yang ketat. Agar tahapan DO menjadi lebih

sukses efisien dan efektif, maka dilakukan standarisasi agar semua orang yang terlibat dalam prosesnya benar-benar tahu tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

3). Check

Fase Check dalam siklus PDCA adalah tahapan dimana pemeriksaan dilakukan. Fase ini merupakan fase yang penting untuk memperbaiki rencana menghindari kesalahan terulang, dan menjalankan semuanya dengan sukses. Oleh karena itu fase ini harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian dan teliti.

Proses *Check* dilakukan untuk mengaudit eksekusi rencana dan melihat apakah sudah sesuai dengan rancangan awal. Permasalahan yang terjadi pada fase *DO* akan dievaluasi ditahap ini dan harus berhasil dieliminasi. Proses *DO* dan *Check* bisa dilakukan berulang-ulang hingga hasilnya sempurna mungkin.

4). Act

Dalam tahap ini, seluruh aspek proses telah diperbaiki berdasarkan evaluasi dari fase *DO* dan *Check* yang mengidentifikasi masalah dalam implementasi rencana. Pada fase ini *ACT* merupakan yang terakhir dari siklus *PDCA*. Akan tetapi seluruh prosesnya akan berulang lagi secara berkelanjutan. Setelah tahap ini, model *PDCA* yang telah dikembangkan akan menjadi standar baru proses pelaksanaan kegiatan atau program pada sebuah lembaga atau perusahaan. Ketika prosesnya berulang, cobalah untuk selalu melakukan perbaikan. Setelah mulai melakukan

implementasikan *PDCA*, pastikan semua SDM berkomitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas pada sebuah organisasi.

B. Pendekatan Pemecahan Masalah

Langkah 1: Mendiagnosis dan merumuskan persoalan.

Sering suatu persoalan tidak selalu jelas. Sehubungan dengan ini, para anggota gugus harus mampu merumuskan dan mendiagnosis persoalan nyata yang dihadapinya

Langkah 2: Mengumpulkan dan menganalisis data /fakta

Selanjutnya, kelompok merumuskan dan menetapkan persoalan serta mulai menetapkan apakah yang akan dilakukan terhadap persoalan tersebut. Anggota terlebih dahulu mengumpulkan data yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan terbaik, dan selanjutnya mencoba mendapatkan fakta/data dalam mengajukan pertanyaan yang relevan dengan persoalan yang ingin dipecahkan.

Contoh-contoh pertanyaan tersebut adalah:

- Siapakah dalam organisasi yang mempunyai pengaruh langsung terhadap persoalan?
- Apakah akibat terhadap yang lain-lain?
- Bagaimana pengaruhnya terhadap objek persoalan dan apakah yang mereka lihat dan ketahui?
- Apakah pernah menjadi masalah yang sama dalam organisasi? Bilamana? Di mana?

- Apakah kesimpulan ini berpengaruh terhadap yang lain, dan apakah yang mereka kehendaki dari kesimpulan ini?
- Apakah kesimpulan yang paling mungkin?
- Apakah tersedia sumber-sumber yang memungkinkan untuk membantu memecahkan persoalan?
 - Apakah dibutuhkan bantuan lain dalam memecahkan persoalan; jika "ya, siapa dan bagaimana caranya?

Pertanyaan di atas hanya merupakan beberapa contoh yang perlu dikuasai oleh penganalisa secara pribadi. Mungkin tidak seluruhnya bisa ditanyakan dan dijawab. Namun, informasi yang relevan sangat diperlukan oleh anggota kelompok (gugus) sehingga memungkinkan mereka mengambil kesimpulan.

Langkah 3: Mengembangkan alternatif

Beberapa alternatif dikembangkan dan didiskusikan oleh anggota kelompok, sampai mereka mampu membuat kesimpulan terbaik atas persoalan tersebut.

Langkah 4: Mengevaluasi alternatif yang ada

Para anggota gugus harus mengevaluasi alternatif yang ada. Hal ini penting karena kemampuan mengembangkan alternatif akan sangat membantu dalam usaha memecahkan persoalan yang dihadapi

Langkah 5: Menyeleksi dan memilih alternatif terbaik

Menyeleksi alternatif terbaik didasarkan pada pertimbangan faktor tertentu. Jika alternatif

terbaik tidak didasarkan pada pemilihan yang tepat, persoalan tidak akan terpecahkan. Jika hal ini terjadi, kelompok harus mengulangi proses pengambilan keputusan dari langkah pertama.

Langkah 6: Menganalisis konsekuensi yang mungkin timbul dari alternatif yang dipilih

Pertimbangan dari manajemen, rekan sekerja, saran dari bagian lain, perlu dipertimbangkan sebelum dibuat keputusan. Setelah membuat hasil seleksi yang terbaik, kelompok seyogyanya mencoba melalui evaluasi dan mengantisipasi persoalan yang mungkin timbul.

Langkah 7: Menetapkan dan menerapkan keputusan

Penetapan dan penerapan yang salah bisa berpengaruh terhadap penerimaan hasil keputusan. Periksalah apakah suatu keputusan dan penerapannya merupakan jalan keluar yang terbaik.

Jika tidak memecahkan persoalan, segera lakukan tindakan terhadap sistem yang diterapkan.

Langkah 8: Melaksanakan keputusan, evaluasi dalam proses pelaksanaan merupakan umpan balik bagi Langkah 1.

C. Delapan Langkah Pemecahan Masalah dalam Pelaksanaan GKM

Dalam pelaksanaan atau kegiatan GKM dikenal metode pemecahan masalah melalui delapan langkah dan penggunaan

tujuh alat statistik sederhana atau yang disingkat dengan istilah DELTA. Delapan langkah tersebut adalah:

Langkah 1: Menentukan prioritas masalah

Ada kemungkinan gugus (GKM) menemukan banyak masalah yang dianggap penting untuk ditanggulangi. Oleh karena pada setiap periode aktivitas (putaran kegiatan) GKM, hanya satu masalah tertentu yang akan ditanggulangi pemecahan masalahnya, GKM seyogyanya menganalisis, meneliti dan memilih masalah yang paling penting ditanggulangi pada saat tersebut. Dengan kata lain, GKM harus mengetahui mengapa suatu masalah dipilih untuk segera dipecahkan, yang benar-benar berarti untuk dipecahkan dan mampu membedakan antara persoalan dengan petunjuk atau gejala adanya persoalan. Langkah ini pada hakekatnya sama dengan menemukan persoalan.

Biasanya, dari tujuh alat statistik tersebut di atas, untuk langkah satu ini digunakan diagram pareto, histogram atau diagram pengendalian (*control chart*).

Langkah 2: Mencari sebab-sebab timbulnya masalah

Langkah ini tidak lain sama dengan mencari semua penyebab yang mungkin menyebabkan timbulnya persoalan. Biasanya, penyebab masalah didapatkan menggunakan metode diagram sebab

akibat (diagram tulang ikan atau diagram Ishikawa sesuai dengan nama penemunya). Dalam menggunakan metode/diagram ini biasanya mengikutsertakan mereka yang terlibat dalam masalah tersebut.

Langkah 3: Meneliti sebab-sebab yang paling mungkin sebagai penyebab masalah

Langkah ini tidak lain adalah menemukan penyebab utama dari semua penyebab yang mungkin yang didapat dari Langkah 2 dan dianggap merupakan sumbangan yang paling berarti apabila masalah ditanggulangi. Alat statistik yang dipakai biasanya adalah diagram pareto dan diagram pencar.

Langkah 4: Merencanakan langkah-langkah penanggulangan masalah

Diperlukan perencanaan langkah-langkah yang tepat dalam penanggulangan masalah (langkah-langkah perbaikan). Biasanya, dilakukan menggunakan metode 5 W + 1 H (kadang-kadang digunakan 5 W + 2 H), yaitu menggunakan pertanyaan Why, What, Where, When, Who dan How sebagai berikut:

Mengapa (Why) suatu tindakan dianggap penting dan perlu segera ditanggulangi

- Apa (*What*) tujuan (sasaran) tindakan penanggulangan tersebut?

- Di mana (*Where*) tindakan harus dilakukan?
- Kapan (*When*) dan berapa lama (batas waktu) tindakan harus dilakukan?
- Siapa (*Who*) yang bertanggung jawab atau harus melakukannya?
- Bagaimana (*How*) tindakan harus dilakukan (cara)?
- Berapa biaya (*How Much*) yang diperlukan?

Langkah 5: Melaksanakan rencana penanggulangan

Tahap ini adalah melaksanakan tindakan dari rencana pada Langkah 4. Dalam tahap ini data yang timbul dari tindakan perbaikan dikumpulkan dan dalam pelaksanaannya perlu selalu dimonitor apakah langkah perbaikan telah dilaksanakan sesuai hasil penelitian.

Langkah 6: Memeriksa hasil perbaikan

Hasil perbaikan perlu dievaluasi dan dibandingkan dengan keadaan sebelum dilakukan usaha penanggulangan, apakah sudah baik dan sesuai dengan yang diinginkan atau belum. Jikabelum, sebaiknya memulai kembali dari langkah langkah sebelumnya sehingga tercapai hasil yang diinginkan (memuaskan).

Dalam langkah ini biasanya digunakan alat statistik berupa diagram pareto, hitogram dan diagram sebab-akibat.

Langkah 7: Mencegah terulang kembali masalah yang sama

Dari hasil perbaikan yang didapat perlu dibuat standardises) berupa *Standard Operating Procedure* (SOP) agar cara-cara baru hasil satu putaran GKM dapat dilaksanakan dan cara lama tidak digunakan lagi untuk menghindari masalah yang lama terulang lagi. Dengan kata lain, dalam langkah ini yang dilakukan adalah:

- Peraturan/standar yang lama apakah perlu ditinjau kembali.
- Menetapkan peraturan-peraturan dan tata cara kerja yang baru.
- Menetapkan standar operasi, inspeksi dan lain-lain

Langkah 8: Mencari permasalahan baru yang perlu ditanggulangi berikutnya

Pada hakekatnya, Langkah 1 sampai dengan Langkah 7 merupakan suatu putaran aktivitas GKM yang sebenarnya. Akan tetapi untuk menjaga kesinambungan aktivitas GKM, langkah delapan perlu dilakukan segera setelah Langkah 7 selesai. Pemecahan masalah selanjutnya dilaksanakan melalui delapan langkah pemecahan masalah dan dimulai dari langkah satu seperti tersebut di atas.

Dalam pelaksanaannya (praktek GKM), kedelapan langkah tersebut dengan bahasa yang berbeda diurutkan sebagai berikut:

Langkah 1: Merumuskan tema

Tujuannya adalah mengenali situasi dan masalah (besama penyimpangan) serta menggambarkan seberapa buruk kondisi masalah yang ada.

Dalam merumuskan tema, sebaiknya diperhatikan persyaratan yang diperlukari, yaitu:

- Menyangkut bidang kerja
- Menarik untuk dipecahkan
- Mampu memecahkannya
- Disetujui oleh atasan/fasilitator/manajemen
- Khas dan berdampak luas
- Sistematis
- Mendukung pencapaian sasaran perusahaan
- Menggambarkan sasaran yang ingin dicapai
- Tidak menggunakan kalimat langkah perbaikan/penanggulangan
- Jika tema panjang dan bersifat kualitatif, buat subtema

Dalam memilih tema, perlu ada alasan (dasar dan pertimbangan) mengapa tema tersebut dipilih oleh GKM.

Dalam menguraikan alasan dimaksud harus dipertimbangkan persyaratan:

- Bersifat kuantitatif
- Disertai analisis persoalan
- Bersifat kualitatif, uraian harus jelas
- Tentukan prioritas:

- Mendesak (*urgency*)
- Kegawatan (*seriousness*)
- Perkembangan (*growth/trend*)

Selain kesemuanya tersebut, perlu juga dijelaskan apa tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan memilih tema tersebut di atas.

Langkah 2: Mengumpulkan data

Tujuannya adalah agar persoalan menjadi jelas dan mampu menggambarkan objek dan penyimbangan. Data dapat dikumpulkan melalui **observasi, dokumentasi dan wawancara** menggunakan alat **lembar pengumpul data (*check sheet*), stiatifikasi** dan lain-lain sehingga penyimpangan (persoalan) mudah diidentifikasi selanjutnya.

Langkah 3: Mencari sebab timbulnya masalah

Langkah ini bertujuan untuk mencari dan pendapatkan sebab yang paling mungkin terhadap terjadinya penyimpangan (akibat). Metode yang digunakan dapat berupa diagram sebab-akibat, **diagram afivity (Ishikawa) dan sumbang saran.**

Dalam fase ini GKM perlu mendapatkan dan menentukan prioritas sebab-sebab apa yang paling mungkin sebagai penyebab timbulnya masalah, apakah faktor manusia, mesin, material, metode atau lingkungan. GKM harus mampu memisahkan sebab yang paling mungkin dari diagram (jika perlu konfirmasikan dengan observasi atau data lainnya).

Langkah 4: Membuat rencana penanggulangan

Tujuan dari langkah ini adalah memberikan arah dan jenis aktivitas yang akan dilaksanakan dalam rangka penanggulangan masalah, dengan cara:

- Menetapkan rencana tindakan penanggulangan atau pencegahan
- Menetapkan proses pelaksanaan penanggulangan atau pencegahan
- Menetapkan personil, fasilitas, waktu dan tempat

Tetap perlu diingat bahwa rencana tersebut harus berdasarkan kemampuan menaggulangi dari para anggota GKM

Langkah 5: Melaksanakan rencana penanggulangan

Tujuannya adalah mendapatkan masukan dari umpan balik dari rencana penanggulangan dan menguji efektivitas rencana, melalui metode uji coba, penelitian kerja dan lain-lainnya.

Langkah 6: Evaluasi atau menilai hasil penanggulangan

Tujuannya adalah mengetahui efektivitas dan kemampuan melaksanakan penanggulangan persoalan kualitas. Metode yang digunakan adalah wawancara, pengamatan, diagram pareto, histogram (grafik balok) dan lain-lain.

Langkah 7 : Standardisasi

Tujuannya adalah agar persoalan yang sama tidak terulang lagi; sehingga perlu disusun standardisasi melalui pembuatan *Standard Operating Procedure* (SOP) berdasarkan hasil aktivitas GKM. SOP tersebut merupakan manual kerja disertai dengan deskripsi jabatan (tugas, metode dan persyaratan)

Langkah 8: Menentukan tema berikutnya

Tujuannya adalah agar kegiatan GKM tidak sempat berhenti atau dengan kata lain agar kegiatan GKM selalu berkesinambungan. Ini berarti bahwa perusahaan melalui

beberapa GKM-nya selalu berusaha untuk memperbaiki diri (meningkatkan kualitas) dari waktu ke waktu tanpa henti dengan motto: *hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini*. Dalam menentukan tema berikutnya tersebut (yang akan datang) perlu dikemukakan alasan, data dan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai

D. Tujuh Alat Pengendalian Mutu

Untuk melakukan pengendalian mutu diperlukan alat analisis untuk menggambarkan hasil dari kerja GKM. Ada Tujuh alat statistik yang digunakan GKM dalam rangka pengendalian mutu adalah:

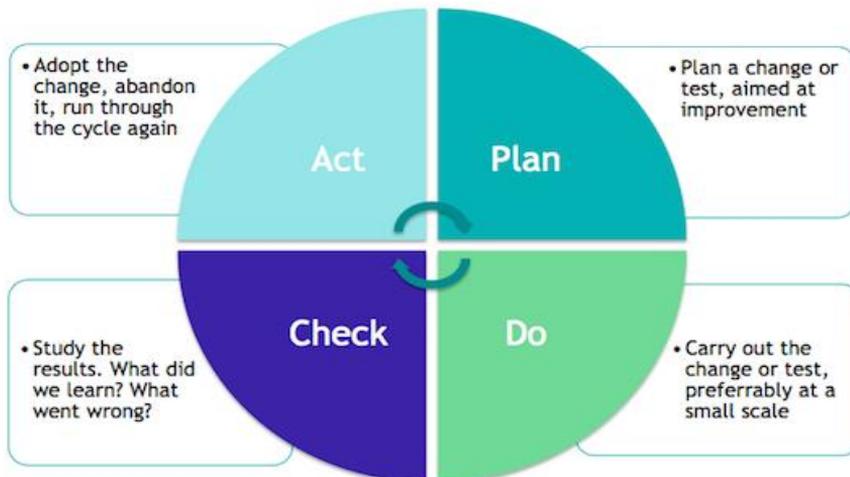
- Lembar Periksa (*Check Sheet*)
- Pemisahan Masalah (Stratifikasi)
- Diagram Penyebaran Data (Histogram)
- Diagram Prioritas (Diagram Pareto)

Diagram Sebab-Akibat (Diagram Tulang Ikan atau *Fishbone Diagram*)

- Diagram Pencar (*Scatter Diagram*)
- Peta Pengendalian (*Control Chart*)

Ketujuh alat statistik sederhana yang biasanya dipakai dalam berikutnya. Memahami dan terampil menggunakan ketujuh alat tersebut merupakan sesuatu yang amat penting yang merupakan salah satu syarat keberhasilan GKM (walaupun masih banyak persyaratan lainnya). Memang, biasanya dianggap sudah cukup memadai jika GKM hanya menggunakan tujuh alat statistik. Mamun demikian, demi lebih sempumanya atau lebih tajamnya analisa, tidak ada

salahnya malah dianjurkan sepanjang GKM mampu, menggunakan alat-alat atau teknik-teknik statistik lainnya selain yang tujuh tersebut di atas. Sehubungan dengan itu dalam bab-bab selanjutnya akan dijelaskan Juga metode dan pemahaman statistik lainnya. Dalam Lampiran diberikan contoh aktivitas GKM "GESIT" beserta laporannya yang siap untuk dipresentasikan baik ke forum tingkat Pimpinan maupun ke tingkat Konvensi GKM, dengan harapan agar pembaca dapat menggambarkan hubungan antara delapan langkah pemecahan masalah dengan alat statistik yang digunakannya. Untuk memudahkan pemahaman bagaimana hubungan antara siklus PDCA delapan langkah dan penggunaan tujuh alat statistik yang dipakai, gambar di bawah ini diharapkan dapat membantu usaha pemahaman dimaksud.

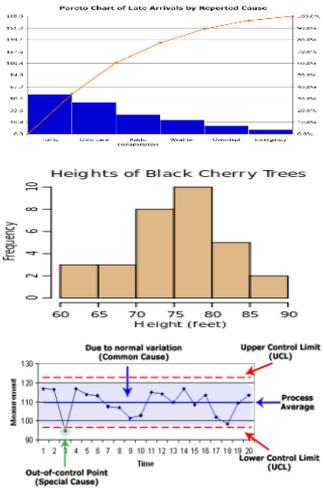
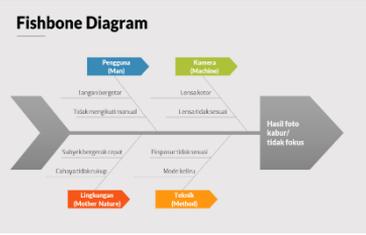


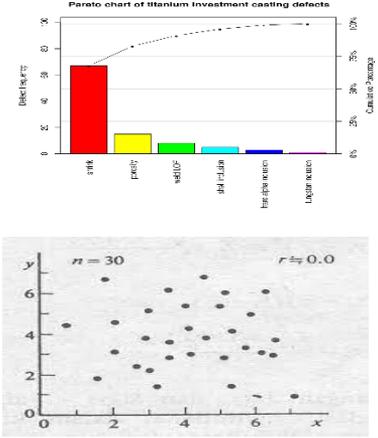
Gambar 2. Siklus PDCA Deming

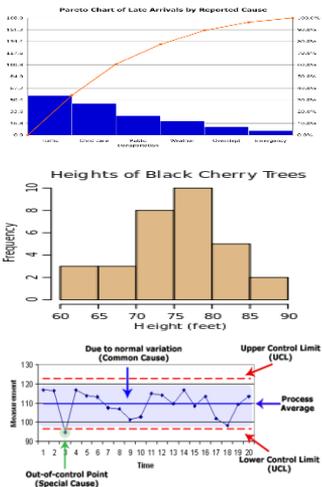
E. Alat Statistik yang biasa dipakai untuk setiap langkah Pemecahan Masalah dalam GKM

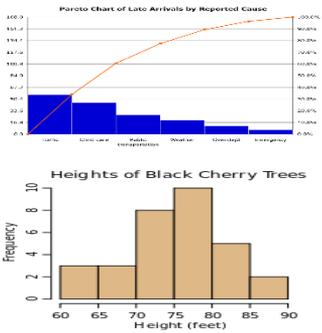
Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah dalam Gugus Kendali Mutu (GKM) dengan menggunakan alat statistik.

Tabel. 3. Alat Statistik untuk Pemecahan Masalah GKM

No	Langkah-Langkah	Alat Statistik	Keterangan
1.	<p>Menentukan prioritas masalah.</p> <p>Jika terdapat banyak masalah perlu diteliti masalah mana yang paling penting</p>	 <p>The figure contains three charts: 1. A Pareto chart titled 'Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause' showing cumulative percentage on the y-axis and causes on the x-axis. 2. A histogram titled 'Heights of Black Cherry Trees' showing frequency on the y-axis and height in feet on the x-axis. 3. A control chart titled 'Due to normal variation (Common Cause)' showing measurements on the y-axis and time on the x-axis, with upper and lower control limits and a process average line.</p>	<p>Pareto</p> <p>Histogram</p> <p>Control Chart</p>
2.	<p>Mencari sebab-sebab yang mengakibatkan masalah. Siapkan diagram sebab dan akibat dengan menyertakan orang-orang yang terlibat dalam masalah tersebut.</p>	 <p>The fishbone diagram shows 'Hasil foto tidak fokus' as the main problem. Causes are categorized into: Manusia (Man): Tangan bergemer, tidak mengaktifkan zoom; Metode (Method): Lensa kotor, lensa tidak bersih; Lingkungan (Mother Nature): Suhu yang terlalu panas, cahaya berlebihan; and Bahan (Material): Regenerasi tidak sesuai, Mode keliru.</p>	<p>Diagram Tulang Ikan (Fish Bone)</p>

<p>3.</p>	<p>Meneliti sebab-sebab yang berpengaruh. Dari langkah diatas dapat diduga sebab-sebab yang utama dan gambarkan dalam diagram pareto. Lengkap dengan diagram penyebaran agar lebih tampak distribusi sebabnya</p>		<p>Diagram Pareto</p> <p>Diagram Pencar</p>
<p>4</p>	<p>Menyusun langkah-langkah perbaikan. Apabila sebab-sebab telah diketahui, pilihlah langkah-langkah perbaikan. Cara terbaik dengan menggunakan 5W + 1 H</p>	<p>5 W + H</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Why is the action important? 2. What is the purpose of the action? 3. Where should the action be taken? 4. When should the action be taken? 5. Who should take the action? 	<p>Mengapa hal itu penting dilakukan? Apa tujuannya? Dimana saja yang perlu dilakukan perbaikan? Kapan harus dilakukannya? Siapa yang akan melakukannya?</p>

		6. How should the action be taken?	Bagaimana melakukannya?
5	Melaksanakan langkah-langkah perbaikan. Data tindakan perbaikan dikumpulkan untuk dilaksanakan.	Periksa apakah langkah perbaikan telah dilaksanakan sesuai hasil penelitian.	
6	Periksa hasil perbaikan Apabila hasilnya belum baik, ulangi kembali ke langkah-langkah mulai dari permulaan lagi sampai tercapai hasil yang memuaskan. Tiap kali dibuat diagram pareto, histogram, sebab dan akibat untuk mengetahui perbaikan yang telah tercapai.	 <p>The figure contains three charts:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause: A bar chart with a cumulative percentage line. The x-axis lists causes: Traffic, Incomplete, Poor Organization, Small size, Overweight, and Inaccuracy. The y-axis shows frequency from 0.0 to 100.0. Heights of Black Cherry Trees: A histogram showing the frequency distribution of tree heights. The x-axis is 'Height (feet)' from 60 to 90, and the y-axis is 'Frequency' from 0 to 10. Control Chart: A line graph showing 'Measurement' over 'Time' (1 to 20). It includes a 'Process Average' line, 'Upper Control Limit (UCL)', and 'Lower Control Limit (LCL)'. A point at time 4 is labeled 'Out-of-control Point (Special Cause)'. 	Pareto Histogram Control Chart
7	Mencegah terulang masalah (standarisasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tetapkan peraturan-peraturan dan tata cara kerja 2. Tetapkan standar operasi, inspeksi, dan lain-lain 	

		<p>3. Jika perlu peraturan/standar yang telah ada ditinjau kembali</p>																													
<p>8</p>	<p>Menentukan tema (mengarap masalah berikutnya)</p>	 <p>The top chart is a Pareto Chart titled "Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause". The x-axis lists causes: Traffic, Lack of Time, Bad Weather, Bad Luck, Inconsistent, and Overlapping. The y-axis shows cumulative percentage from 0.0% to 100.0%. The bars are blue, and an orange cumulative curve is overlaid.</p> <table border="1"> <caption>Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause</caption> <thead> <tr> <th>Reported Cause</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Traffic</td> <td>~35%</td> </tr> <tr> <td>Lack of Time</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>Bad Weather</td> <td>~15%</td> </tr> <tr> <td>Bad Luck</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>Inconsistent</td> <td>~8%</td> </tr> <tr> <td>Overlapping</td> <td>~7%</td> </tr> </tbody> </table> <p>The bottom chart is a Histogram titled "Heights of Black Cherry Trees". The x-axis is "Height (feet)" with values 60, 65, 70, 75, 80, 85, 90. The y-axis is "Frequency" with values 0, 2, 4, 6, 8, 10. The bars are tan.</p> <table border="1"> <caption>Heights of Black Cherry Trees</caption> <thead> <tr> <th>Height (feet)</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>60-65</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>65-70</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>70-75</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>75-80</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>80-85</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>85-90</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Reported Cause	Percentage	Traffic	~35%	Lack of Time	~25%	Bad Weather	~15%	Bad Luck	~10%	Inconsistent	~8%	Overlapping	~7%	Height (feet)	Frequency	60-65	3	65-70	3	70-75	8	75-80	10	80-85	5	85-90	2	<p>Pareto</p> <p>Histogram</p>
Reported Cause	Percentage																														
Traffic	~35%																														
Lack of Time	~25%																														
Bad Weather	~15%																														
Bad Luck	~10%																														
Inconsistent	~8%																														
Overlapping	~7%																														
Height (feet)	Frequency																														
60-65	3																														
65-70	3																														
70-75	8																														
75-80	10																														
80-85	5																														
85-90	2																														

BAB VII

ANALISA STATISTIK DENGAN PROGRAM KOMPUTER

A. Pendahuluan

Dalam melakukan kegiatan pengendalian mutu di sekolah hendaknya dilakukan secara kontinu yang sistematis dan berkelanjutan. Untuk mempermudah kegiatan tersebut maka dibutuhkan sebuah alat dan aplikasi, yang diharapkan dapat mempermudah kegiatan kita dalam pengendalian program. Diantara aplikasi tersebut yaitu : Program Excel dan SPSS.

B. Analisa Statistik dengan Program Excel

Excel adalah salah satu program pengolah angka (*spread sheet*) yang dapat digunakan untuk mengolah data Statistik jika dibandingkan dengan paket perangkat lunak statistik seperti SPSS:

1. Kedua program pada dasarnya berbeda

SPSS adalah program analisis statistik, sedangkan Excel adalah program pengolah angka (*spread sheet*) yang dirancang untuk manajemen data bukan untuk analisis data. Excel tepat digunakan jika untuk melakukan analisis data statistik, seperti ANOVA, korelasi, statistik deskriptif, regresi, uji t, uji z dan sebagainya.

2. Excel tidak dapat menangani analisis multivariat.

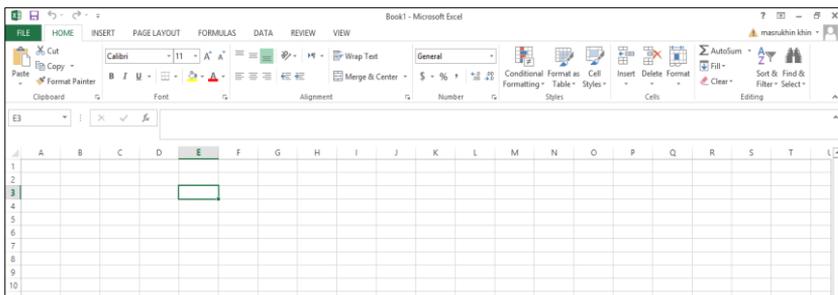
Excel tidak dirancang untuk menangani berbagai prosedur menggunakan data set yang sama. Pada SPSS, data set dalam dibuat dalam format yang *user friendly* yang memungkinkan untuk melakukan analisis multivariat.

3. Excel tidak dapat mengolah data yang banyak jumlahnya.
 - o Fungsi dan rumus Excel didefinisikan secara personal.
 - o Output Excel tentang analisis statistik sulit untuk diikuti.
 - o Excel tidak dirancang untuk analisis data survei.
 - o Mudah untuk melakukan pengkopian tabel dan grafik dari Microsoft Excel ke Microsoft Word

Namun demikian, Excel adalah program yang biasa digunakan untuk membuat grafik untuk presentasi data. Excel menyediakan fasilitas bantu (add-ins) yang berfungsi khusus untuk mengolah data statistik antara lain ANOVA, statistik deskriptif, regresi, uji t, korelasi dan sebagainya. Fasilitas khusus tersebut termasuk dalam program add-ins. Untuk bisa digunakan harus diaktifkan terlebih dahulu.

Langkah-langkah pengaktifan program add-ins:

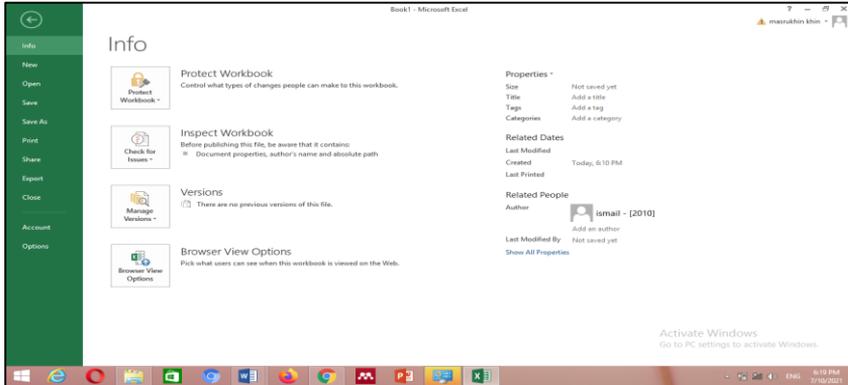
1. Buka lembar kerja



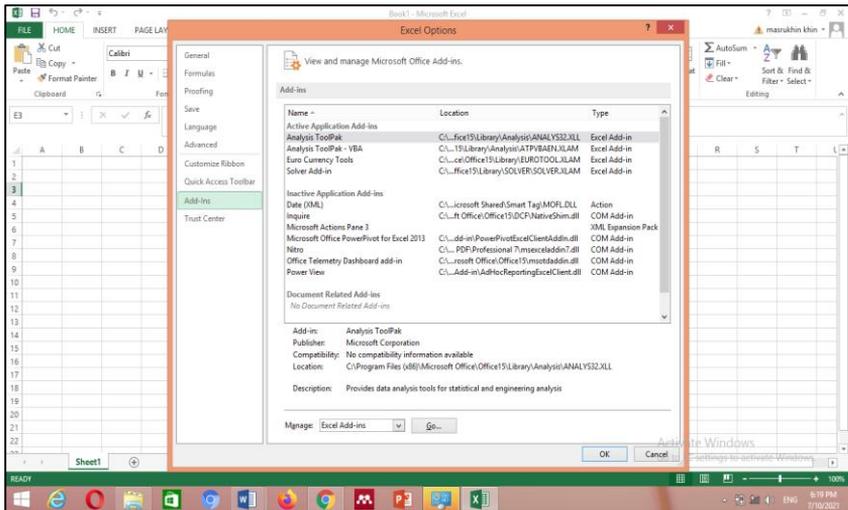
2. Pilih menu Add-Ins, tampak di layar sederetan isi menu Add-

Ins. Pilih Analysis ToolPark dan Analysis ToolPark VBA, yaitu program tambahan yang berisi kemampuan Excel dalam membantu melakukan analisis statistik.

Klik options



Klik add-ins



3 Kemudian klik OK.

Setelah program Analysis ToolPark dan Analysis ToolPark VBA diinstal, dapat dilakukan analisis statistik.

1. Pilih menu Tools
2. Jika menu Data Analysis sudah tampak, pilih menu tersebut dan akan tampak kotak dialog seperti berikut.

Selain cara di atas, Excel juga dapat melakukan perhitungan statistik melalui fungsi-fungsi khusus statistik. Fungsi tersebut dapat diaktifkan menggunakan Function Wizard atau mengetik fungsi statistik pada sel.

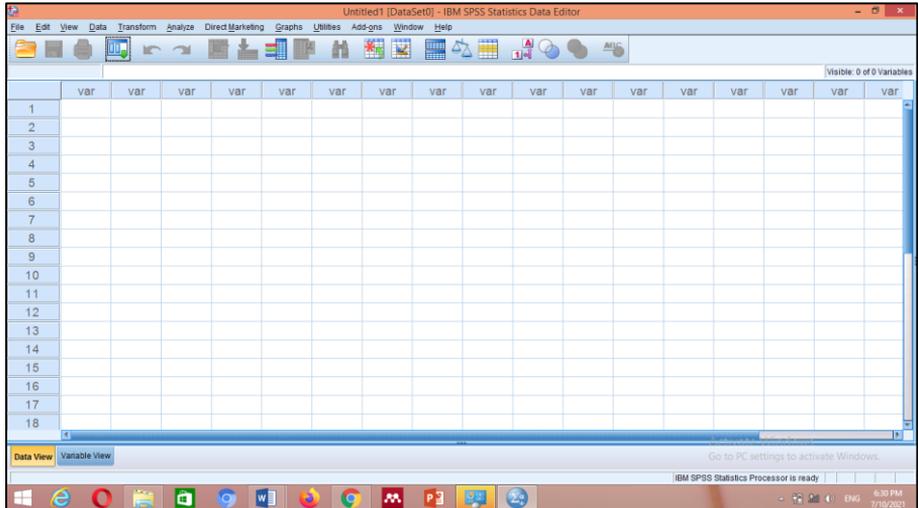
C. Analisa Statistik dengan Program SPSS

SPSS yang dahulunya merupakan singkatan dari *Statistical Package for Social Science* merupakan paket program statistik yang paling populer dan paling banyak digunakan di seluruh dunia. Hal inilah yang membuat kepanjangan dari SPSS saat ini adalah *Statistical Product and Service Solution*. Dengan SPSS, semua kebutuhan pengolahan data dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat. Kemampuan yang dapat diperoleh dari SPSS meliputi pemrosesan segala bentuk file data, modifikasi data, membuat tabulasi berbentuk distribusi frekuensi, analisis statistik deskriptif, analisis statistik lanjut yang sederhana maupun kompleks, pembuatan grafik dan sebagainya.

SPSS menyediakan empat window, yang meliputi:

- Data Editor

Jendela ini berisi tampilan data yang diolah dengan tampilan sejenis *spread sheet* (seperti tampilan Excel).



Menu yang ada pada Data Editor:

a. File

Berfungsi untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan file data, seperti membuat file baru, membuka file tertentu, mengambil data dari program lain, mencetak isi Data Editor dan lainnya.

b. Edit

Berfungsi untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan memperbaiki atau mengubah nilai (duplikasi data, menghilangkan data, edit data dan lainnya).

c. View

Berfungsi untuk mengatur toolbar (status bar, penampakan value label dan lainnya).

d. Data

Berfungsi untuk membuat perubahan data SPSS secara keseluruhan, seperti mengurutkan data, memilih data

berdasarkan kriteria tertentu, menggabung data dan sebagainya.

e. Transform

Berfungsi untuk membuat perubahan pada variabel yang telah dipilih dengan kriteria tertentu.

f. Analyze

Berfungsi untuk melakukan semua prosedur perhitungan statistik seperti uji t, ANOVA, regresi, time series, dan lainnya.

g. Graphs

Berfungsi untuk membuat berbagai jenis grafik untuk mendukung analisis statistik seperti Bar, Line, Pie, Scatter dan lainnya

h. Utilities

Menu tambahan yang mendukung program SPSS, seperti:

- Memberi informasi tentang variabel yang sekarang sedang dikerjakan

- Mengatur tampilan menu-menu yang lain

- Window

Berfungsi untuk berpindah-pindah antarjendela, misalnya dari jendela Data Editor ke jendela *Output Viewer*

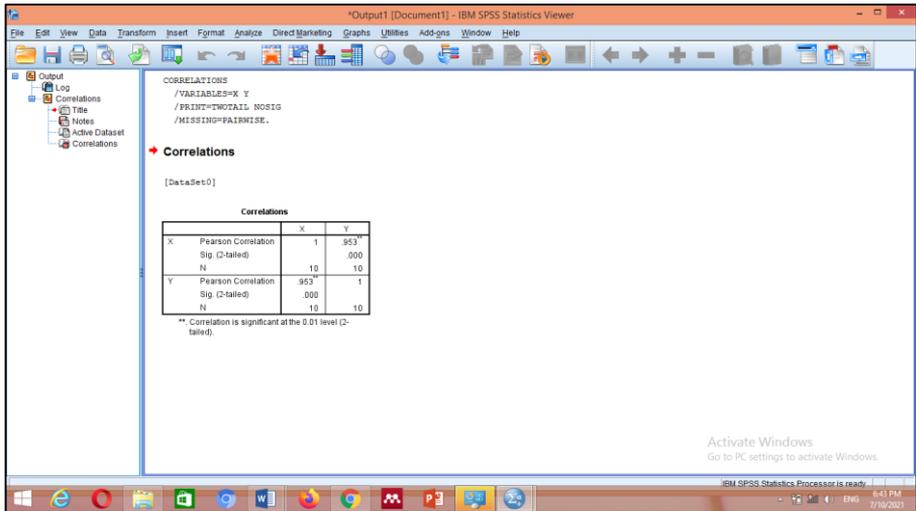
- Help

Berfungsi menyediakan bantuan informasi mengenai program SPSS yang dapat diakses secara mudah dan jelas.

i. Output Viewer

Hasil analisis yang dilakukan akan ditampilkan pada Output Viewer. Window ini merupakan teks editor, yang

hasil analisisnya dapat diedit.



j. Syntax Editor

Meskipun SPSS sudah menyediakan berbagai macam penyolahan data statistik secara memadai, namun ada beberapa perintah yang hanya dapat digunakan dengan SPSS *Command Language*. Perintah-perintah tersebut dapat ditulis pada Menu Syntax Editor.

k. Script Editor

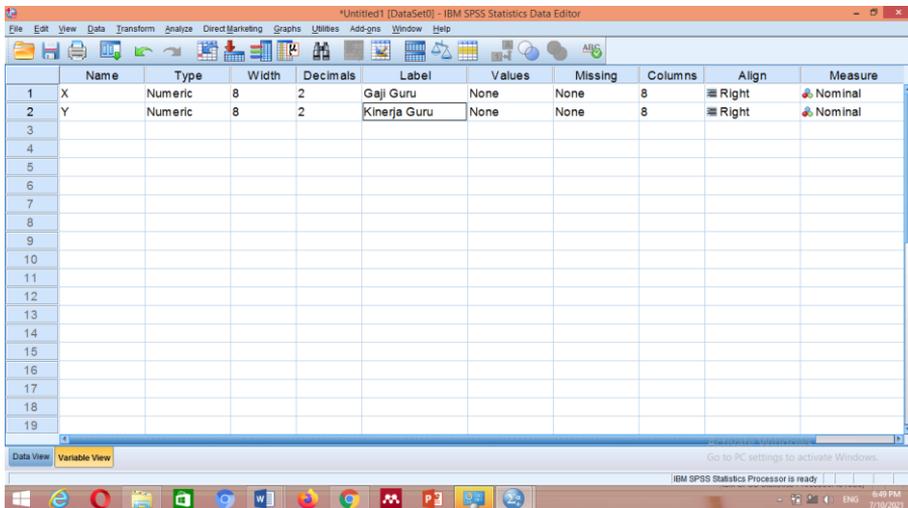
Pada dasarnya, digunakan untuk melakukan berbagai pengerjaan SPSS secara otomatis seperti membuka dan menutup File, Export Chart, Penyesuaian bentuk output dan lainnya.

Oleh karena topik bahasan hanya mengenai cara memasukkan data, mengolahnya dengan prosedur statistik tertentu serta menafsir hasil output SPSS, maka dalam

operasionalnya hanya dua window utama, yaitu Data Editor dan Output Viewer.

D. Struktur Data di SPSS

Agar dapat diolah dengan SPSS, data harus mempunyai struktur, format dan jenis tertentu. Dalam SPSS, data yang diolah tersusun berdasar baris dan kolom. Tiap baris melambangkan kasus/responden dan tiap kolom melambangkan variabel.



Contoh di atas menunjukkan ada dua variabel (gaji guru dan kinerja guru).

Memasukan data dapat langsung dilakukan pada Data Editor. Ada tiga hal yang harus diperhatikan:

- Baris menunjukkan kasus/responden
- Kolom menunjukkan variabel
- Sel merupakan perpotongan baris dan kolom, menunjukkan

nilai data.

Contoh, berikut akan dilakukan entri data gaji guru dan kinerja guru di sekolah X.

Tabel 1. Data Mentah Tentang Gaji Guru dan Kinerja Guru

No.	Gaji Guru Dalam Juta	Kinerja Guru
1	3	60
2	4	70
3	5	75
4	7	85
5	8	90
6	6	70
7	5	70
8	6	70
9	8	95
10	7	80

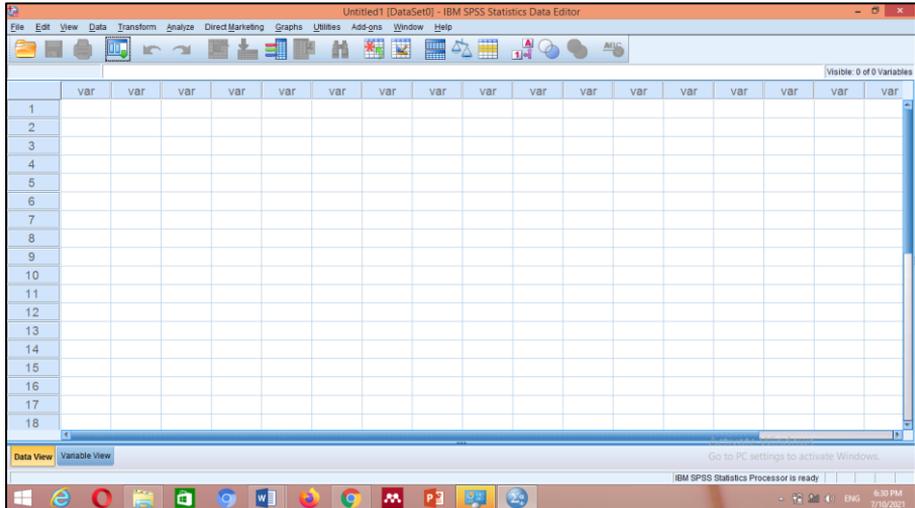
Pertama kali yang dilakukan pada saat entri data adalah memberi nama variabel. Satu variabel mewakili satu pertanyaan.

Persyaratan nama variabel:

- Nama variabel maksimum berisi delapan huruf
- Nama variabel tidak boleh ada spasi
- Tidak boleh ada dua variabel yang memiliki nama sama

Langkah-langkah memasukkan data di SPSS:

1. Buka lembar kerja baru



2. Klik tab sheet Variable View yang ada di bagian kiri bawah. Tampak tampilan pemasukan variabel baru dengan urutan NAME, TYPE, WIDTH, dan seterusnya

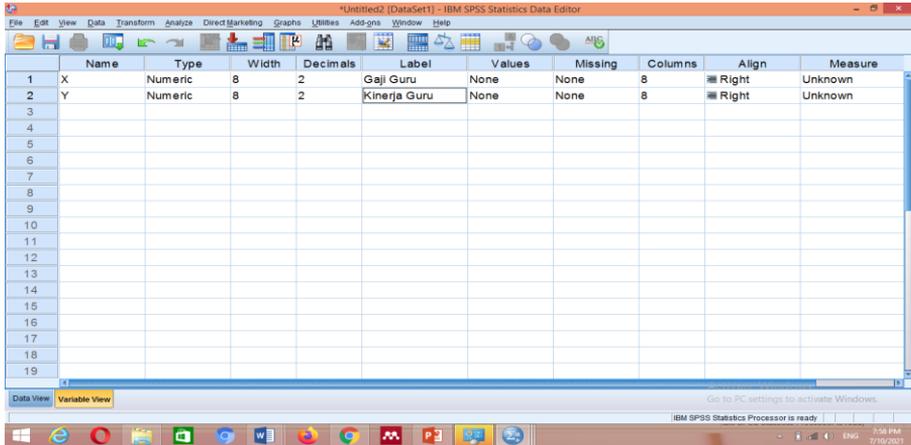
- Pada baris 1. *Name* diisi sesuai kasus (variabel), letakkan pointer di bawah kolom Name, lalu ketik pada X.
- Type. Oleh karena variabel ini berisi data rasio, maka biarkan saja default numerik yang sudah ada.
- Width. Untuk keseragaman ketik 8 (sesuai default).
- Decimals. Oleh karena tidak membutuhkan angka desimal, ketik 0.

Label. Untuk menjelaskan nama variabel, ketik Gaji Guru. Selanjutnya, cara yang sama dilakukan untuk membuat variabel kedua. Tempatkan pointer pada baris 2.

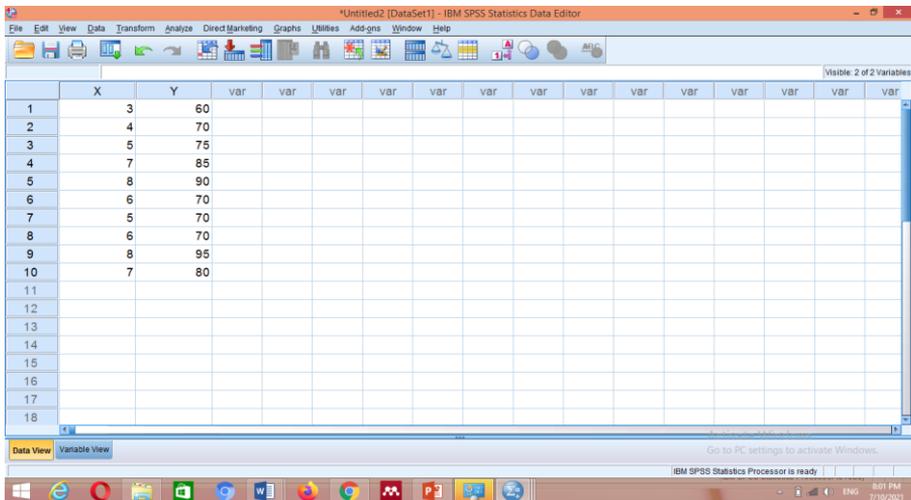
- Name. Sesuai kasus, letakkan pointer di bawah kolom Name, lalu ketik Y.
- Type. Oleh karena variabel ini berisi data rasio, maka

biarkan saja default numerik yang sudah ada.

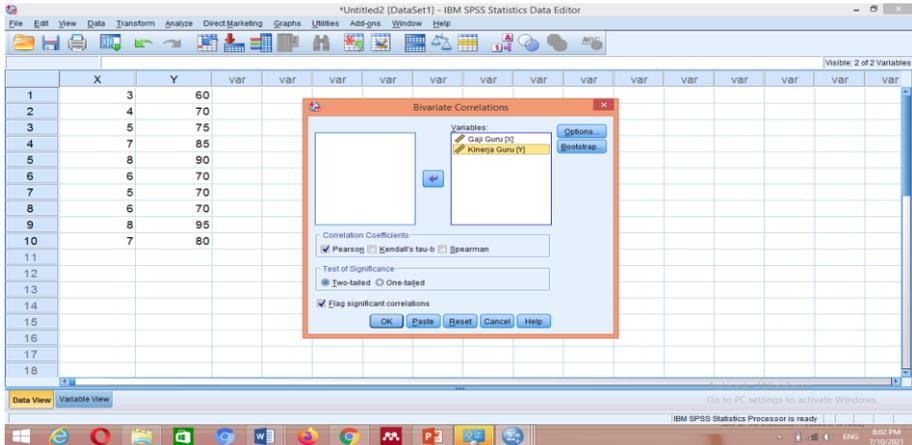
- Width. Untuk keseragaman ketik 8 (sesuai default)
- Decimals, Oleh karena tidak membutuhkan angka desimal, ketik 0.
- Label. Untuk menjelaskan nama variabel, ketik Hasil Kinerja Guru.



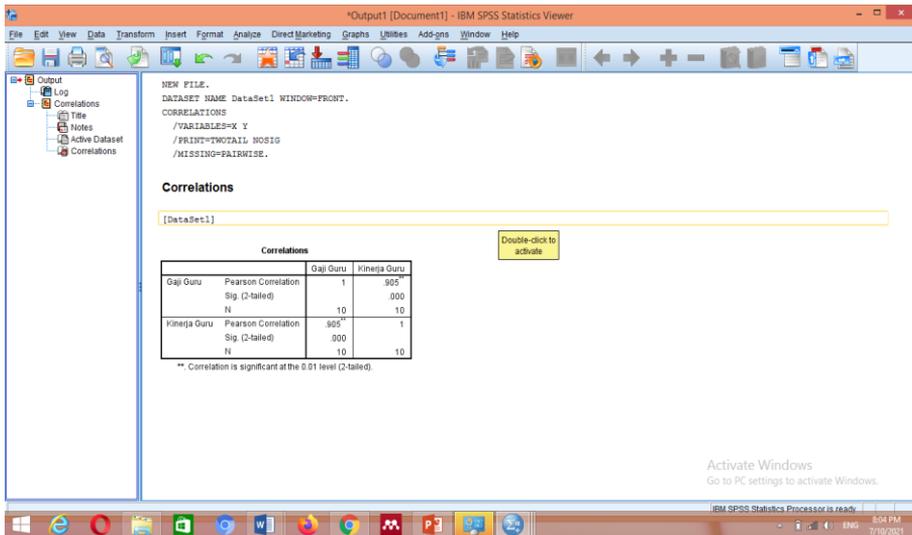
Klik Data View



Selanjutnya, dapat dilakukan prosedur Statistik yang diinginkan dengan memilih menu Analyze.



Output Olah Data.



BAB VIII

LEMBAR PERIKSA

A. Pendahuluan

Lembar periksa sangat diperlukan untuk mengontrol semua aktivitas yang dilakukan terkait dengan kinerja orang atau barang produksi yang dihasilkan dalam lembaga sekolah, organisasi atau perusahaan. Lembar periksa akan mempermudah control oleh tim GMK. Pemeriksaan dilakukan secara rutin dan berkala. Hasil pemeriksaan lembar periksa dilakukan dengan cara pengolahan baik secara manual atau secara otomatis oleh sistem aplikasi. Hasil pengolahan data akan membantu lembaga sekolah, organisasi atau perusahaan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dan target output yang dihasilkan.

B. Macam-Macam Lembar Periksa

Jika dalam suatu lembaga sekolah atau pabrik kita ingin mengetahui dari waktu ke waktu, apakah kualitas produksi masih terkontrol atau tidak, kita memerlukan data untuk dianalisa. Untuk itu, kita perlu mengumpulkan data secara rutin, mungkin bulanan, mingguan, harian, bahkan beberapa kali dalam setiap harinya. Untuk memudahkan pengumpulan data, sebaiknya digunakan formulir-formulir yang dirancang

husus yang disebut dengan Lembar Periksa atau *Check Sheet*. Lembar periksa dirancang sedemikian rupa sesuai dengan maksud dan tujuan analisa data.

Para GMK hendaknya kompeten atau mampu melakukan kegiatan pengolahan data yang paling mudah dilakukan dengan statistic sederhana. Pada dasarnya, ada dua macam lembar Periksa, yaitu:

a. Lembar Periksa Frekwensi (*Frequency Check Sheets*)

Lembar periksa ini mencatat frekwensi atau banyak kejadian suatu peristiwa terjadi.

Contoh :

MAN I X

LEMBAR PENGAMATAN KEHADIRAN MENGAJAR

Lokasi :.....		
Nomor Induk Madrasah : MAN-124-456		
Guru : MAMAN, S.Pd.		
Waktu :.....		
Pengambil Data :.....		
Bulan	Frekwensi Kehadiran	Total
Jan 2021	III III III IIII	19
Peb 2021	III III	10
Maret 2021	III III III	15
Dst.		

b. Lembar Periksa Berdasarkan Item (*Item Check Sheets*)

Lembar periksa ini untuk mengumpulkan data dalam hubungannya dengan jumlah item (hal) yang ingin dipelajari.

Contoh :

MAN I X

LEMBAR PENGAMATAN KEHADIRAN MENGAJAR

Lokasi :.....						
Nomor Induk Madrasah : MAN-124-456						
Guru : MAMAN, S.Pd.						
Waktu :.....						
Pengambil Data :.....						
Bulan	Kehadiran Mengajar			% Disiplin Mengajar		Waktu
	Pria	Wanita	Jumlah	Pria	Wanita	Total
Jan 2021	10	9	19	7	12	19
Peb 2021	4	6	10	6	4	10
Maret 2021	7	8	15	9	6	15
Dst.						

C. Manfaat Digunakannya Lembar Periksa

Ada beberapa manfaat digunakannya lembar periksa adalah:

- a. Bentuknya sederhana, sehingga mudah dipahami.

- b. Memudahkan pencatatan atau pengumpulan data dan rekapitulasinya.
- c. Mempermudah analisa data (apalagi jika menggunakan komputer).
- d. Penghematan waktu, tenaga dan biaya.
- e. Membantu pemahaman situasi yang sedang diamati (persoalan dapat menjadi lebih jelas).

BAB IX

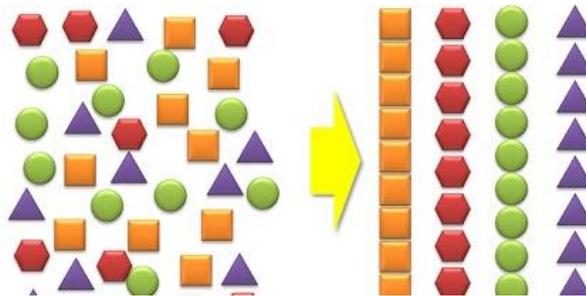
STRATIFIKASI (*STRATIFICATION*) DAN CARA MEMBUATNYA

A. Pendahuluan

Stratifikasi memiliki peran penting dalam melakukan pengolahan data sampai data tersebut dapat digunakan untuk mempermudah dalam mengambil keputusan dalam kerangka meningkatkan mutu sekolah, lembaga, organisasi dan perusahaan. Pengelompokan (stratifikasi) akan menjadi penting dalam setiap kegiatan dalam membuat keputusan (*decision making*). Pengambilan keputusan yang tepat akan membawa pada perbaikan dalam proses kegiatan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

B. Pengertian Stratification dan Cara Membuatnya

1. Pengertian Stratification



Gambar 1. Stratification

Secara sederhana, arti stratifikasi adalah pengelompokan. Dalam statistik, pengelompokan adalah pengelompokan data melalui proses pemisahan data ke dalam kelompok-kelompok yang sejenis. Stratification atau stratifikasi dalam manajemen mutu adalah pembagian dan pengelompokan data ke kategori-kategori yang lebih kecil dan mempunyai karakteristik yang sama. Tujuan dari stratifikasi adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pada suatu permasalahan. Untuk dapat mengidentifikasi kategori-kategori mana yang paling berpengaruh pada permasalahan yang sedang kita bahas, kita perlu menggunakan alat analisis mutu lainnya seperti *Scatter Diagram* atau *Pareto Diagram*.

Ada beberapa contoh stratifikasi dalam produksi atau *output* diantaranya seperti penggolongan : ketidaklulusan, tindakan moral, jenis kerusakan, penyebab kerusakan, produk, model, mesin, material (bahan), man (operator yang mengerjakannya), tanggal produksi, supplier (pemasok), tim kerja atau kelompok kerja, lokasi, shift produksi.

2. Langkah-langkah Pembuatan Stratification (Stratifikasi)

Ada beberapa langkah-langkah yang diperlukan dalam stratifikasi sebagai berikut :

- (a). Menentukan tujuan dari pelaksanaan stratifikasi
- (b). Menentukan variabel atau kriteria yang akan dikelompokkan

- (c). Membuat kelompok dan sub kelompok (jika diperlukan)
- (d). Memasukan factor-faktor ke dalam kelompok ataupun subkelompok yang sesuai
- (e). Agar data lebih mudah dilihat, data stratifikasi tersebut lebih baik dibuat ke dalam bentuk *Pareto diagram* atau *Scatter Diagram*.

Contoh Kasus:

Sebuah Sekolah Teknik Menengah (STM) Jurusan Teknik Elektro memproduksi DVD Player memiliki tingkat kegagalan produk yang tinggi yaitu sekitar 5% (5 unit DVD Player rusak pada saat proses produksi). Kepala Sekolah STM kemudian membentuk sebuah Gugus Kendali Mutu (GKM) untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya. Langkah pertama Kelompok kerja GKM ini adalah mengidentifikasi penyebab utama terjadinya kegagalan. Oleh karena itu, dikumpullah data-data produksi selama 1 bulan terakhir. Dari data tersebut dibuatlah Stratifikasi atau pengelompokan data. Berikut ini adalah data yang berhasil dikumpulkan oleh Kelompok Kerja GKM :

Tabel 1. RAW DATA PERUSAHAAN PEMBUAT DVD

No.	Jenis Kegagalan (Defect)	Penyebab Kegagalan (Causes)	Pihak Penanggung Jawab (Responsible)
1	Can not Playback	Motor Defect	Supplier

2	Can not Power ON	Wire not soldered	Workmanship
3	Can not Playback	Wire not soldered	Workmanship
4	Can not Playback	Motor Defect	Supplier
5	Can not Power ON	Solder Short	Workmanship
6	Display Dim	LCD Defect	Supplier
7	Display Dim	LCD No solder	Workmanship
8	Can not Playback	Wire not soldered	Workmanship
9	No Output Sound	Connector not soldered	Workmanship
10	Can not Playback	Motor Defect	Supplier
11	Can not Power ON	Solder Short	Workmanship
12	Can not Playback	Missing Wire	Workmanship
13	No Output Sound	Chip Not soldered	Dipping Machine
14	Display Dim	Solder Short	Workmanship
15	Can not Playback	Wire not soldered	Workmanship
16	No Display	LCD Defect	Supplier
17	No Display	LCD No solder	Workmanship
18	Can not Playback	Solder Short	Workmanship
19	Can not Playback	Missing Component	Workmanship

20	Can not Power ON	Chip Not soldered	Dipping Machine
----	------------------	-------------------	-----------------

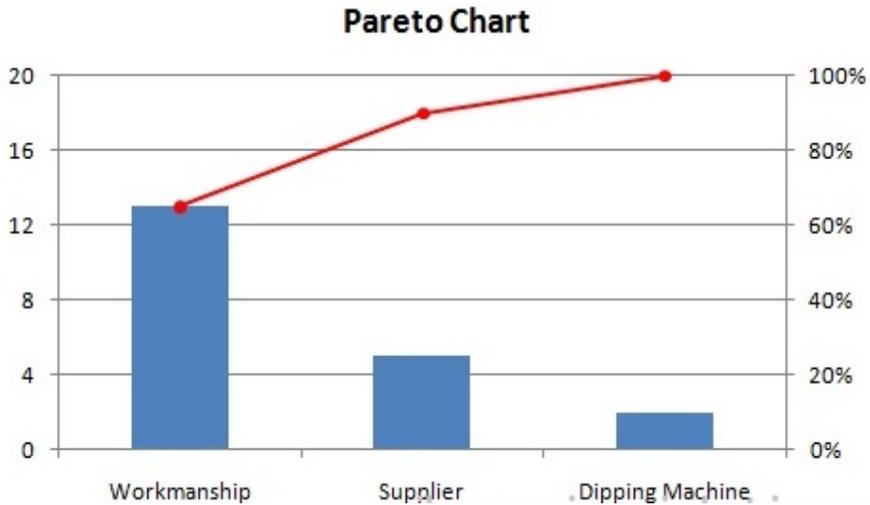
Dari data diatas kita dapat membuat Stratifikasi atau Pengelompokan data menjadi 3 kategori yaitu berdasarkan Jenis Kegagalan (Defect), Penyebab Kegagalan (Causes) atau Pihak Penanggung Jawab (Responsible).

Sebagai contoh, Kelompok GKM STM tersebut ingin mengelompokan data berdasarkan Penanggung Jawab (Responsible) atau pihak yang paling besar kontribusinya terhadap kegagalan produksi DVD player, maka data tersebut akan disortir sehingga menjadi data seperti dibawah ini :

Tabel 2. Data Disortir Produksi DVD

Responsible	Quantity
Workmanship	13
Supplier	5
Dipping Machine	2

Untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan pemecahan masalah, Data tersebut kemudian diolah ke dalam bentuk *Pareto Chart*. Gambaran tersebut, kita dapat menentukan urutan prioritas pemecahan masalahnya dengan penentuan teknik-teknik penanggulangannya secara lebih spesifik untuk masing-masing jenis pengelompokan berdasarkan penelitian.



Gambar 2. Diagram Pareto

Dari Pareto Chart tersebut dapat lebih mudah kita lihat bahwa kontribusi terbesar kegagalan produk adalah dikarenakan oleh permasalahan “Workmanship” atau faktor pekerja yang menyebabkan terjadinya kegagalan produk tersebut. Dengan demikian kelompok kerja GKM seharusnya dapat mengambil tindakan yang sesuai agar dapat mengurangi permasalahan yang ditimbulkan oleh faktor pekerja.

BAB X

DIAGRAM PARETO (*PARETO CHART*)

A. Pendahuluan

Diagram Pareto merupakan salah satu tools (alat) dari QC 7 Tools yang sering digunakan dalam hal pengendalian Mutu. Pada dasarnya, Diagram Pareto adalah grafik batang yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya jumlah kejadian. Urutannya mulai dari jumlah permasalahan yang paling banyak terjadi sampai yang paling sedikit terjadi. Dalam Grafik, ditunjukkan dengan batang grafik tertinggi (paling kiri) hingga grafik terendah (paling kanan).

B. Pengertian Diagram Pareto dan Cara Membuatnya

Dalam aplikasinya, Diagram Pareto atau sering disebut juga dengan Pareto Chart ini sangat bermanfaat dalam menentukan dan mengidentifikasi prioritas permasalahan yang akan diselesaikan. Permasalahan yang paling banyak dan sering terjadi adalah prioritas utama kita untuk melakukan tindakan.

Sebelum membuat sebuah Diagram Pareto, data yang berhubungan dengan masalah atau kejadian yang ingin kita analisis harus dikumpulkan terlebih dahulu. Pada umumnya, alat yang sering digunakan untuk pengumpulan

data adalah dengan menggunakan **Check Sheet atau Lembaran Periksa.**

1. Cara Membuat Diagram Pareto

Langkah-langkah dalam membuat Diagram Pareto adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan yang akan diteliti dan penyebab-penyebab kejadian.
(Contoh Permasalahan : Tingginya kenakalan siswa, Ketidaksiplinan Guru dan Siswa, Tingginya tingkat Cacat di Produksi Perakitan PCB, Penyebabnya : Solder Short, No Solder, Missing, Solder Ball dan Solder Crack)
2. Menentukan Periode waktu yang diperlukan untuk analisis (misalnya per Bulanan, Mingguan atau per harian)
3. Membuat catatan frekuensi kejadian pada lembaran periksa (*check sheet*)
4. Membuat daftar masalah sesuai dengan urutan frekuensi kejadian (dari tertinggi sampai terendah).
5. Menghitung Frekuensi kumulatif dan Persentase kumulatif
6. Gambarkan Frekuensi dalam bentuk grafik batang
7. Gambarkan kumulatif Persentase dalam bentuk grafik garis
8. Intepretasikan (terjemahkan) *Pareto Chart* tersebut
9. Mengambil tindakan berdasarkan prioritas kejadian / permasalahan

10. Ulangi lagi langkah-langkah diatas meng-implementasikan tindakan improvement (tindakan peningkatan) untuk melakukan perbandingan hasil.

Langkah 3

Monthly Line Rejection (Sept 2015)

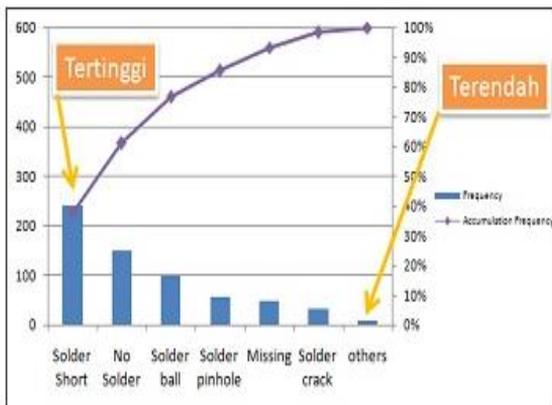
Reject Item	Frequency	Percentage from Total
Solder Short	222	33%
No Solder	198	30%
Missing	49	7%
Solder crack	33	5%
Solder pinhole	57	9%
Solder ball	99	15%
others	10	1%
Total	668	100%

Langkah 4 dan 5

Monthly Line Rejection (Sept 2015)

Reject Item	Frequency	Accumulation Frequency	Percentage from Total	Accumulation Frequency
Solder Short	222	222	33%	33%
No Solder	198	420	30%	63%
Solder ball	99	519	15%	78%
Solder pinhole	57	576	9%	86%
Missing	49	625	7%	94%
Solder crack	33	658	5%	99%
others	10	668	1%	100%
Total	668		100%	

Gambar 1. Persiapan Data untuk di Buat Diagram Pareto



Langkah 6 dan 7



Inilah bentuk Pareto Chart
ilmumanajemenindustri.com

Gambar 2. Diagram Pareto

Diagram Pareto juga merupakan salah satu alat yang dipakai oleh Metodologi Six Sigma dalam tahap Definisi (*Definition Phase*).

BAB XI

DIAGRAM HISTOGRAM (*HISTOGRAM DIAGRAM*)

A. Pendahuluan

Ada beberapa hal yang harus diketahui tentang *Histogram Diagram* adalah diagram yang digunakan untuk menganalisa hubungan antara 2 variabel yang berbeda, sehingga dapat diketahui nilai frekuensi yang paling tinggi dan rendah dalam distribusi frekuensi yang ada pada data tersebut. *Histogram Diagram* merupakan bagian dari 7 alat kendali mutu (*seventools*) yang sering digunakan untuk dalam dunia industri maupun jasa.

B. Cara Membuat Diagram Histogram (*Histogram Diagram*)

Berikut ini adalah contoh dari penerapan Diagram Batang (*Histogram Diagram*) untuk mengetahui hubungan antara Kompetensi Guru dengan Prestasi Belajar Siswa yang dihasilkan.

Soal :

Sekolah X melakukan kegiatan ujian untuk mengetahui hubungan antara Kompetensi Guru dan prestasi belajar IPA. Setelah dilakukan diketemukan data sebagai berikut :

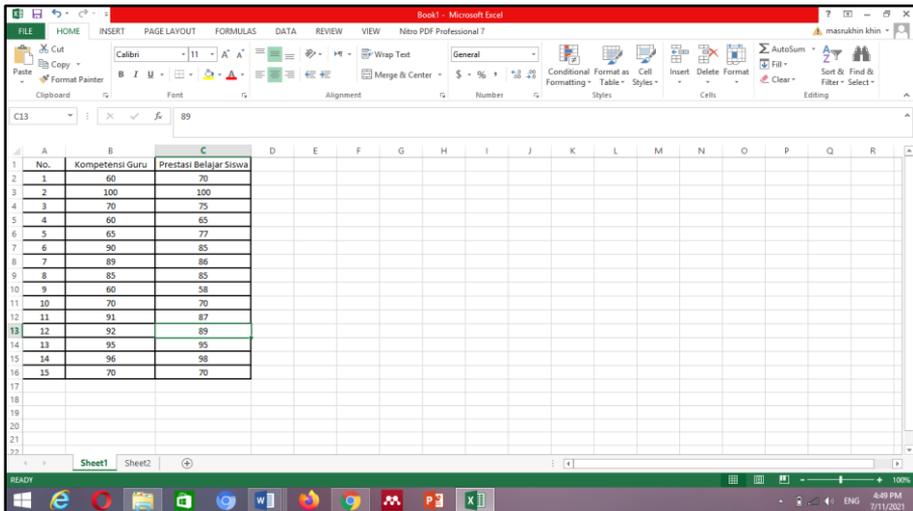
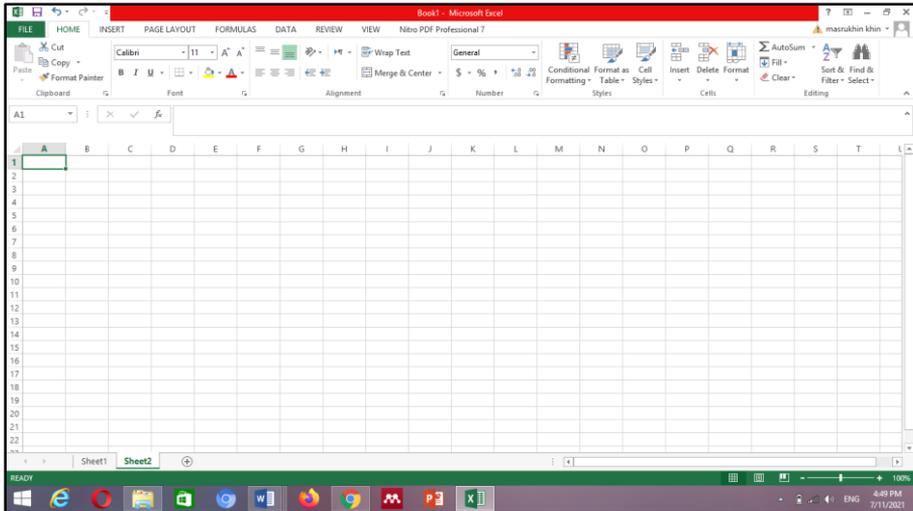
Tabel. 1.

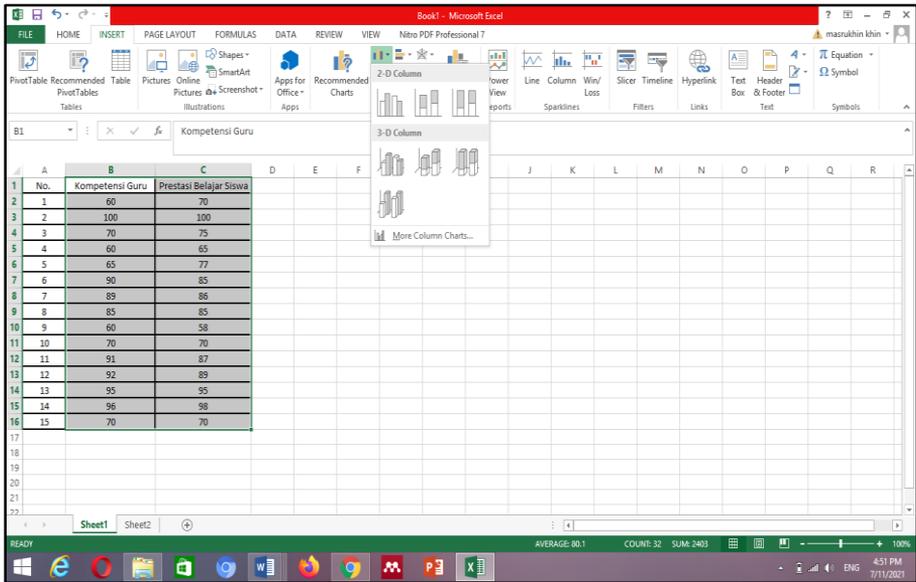
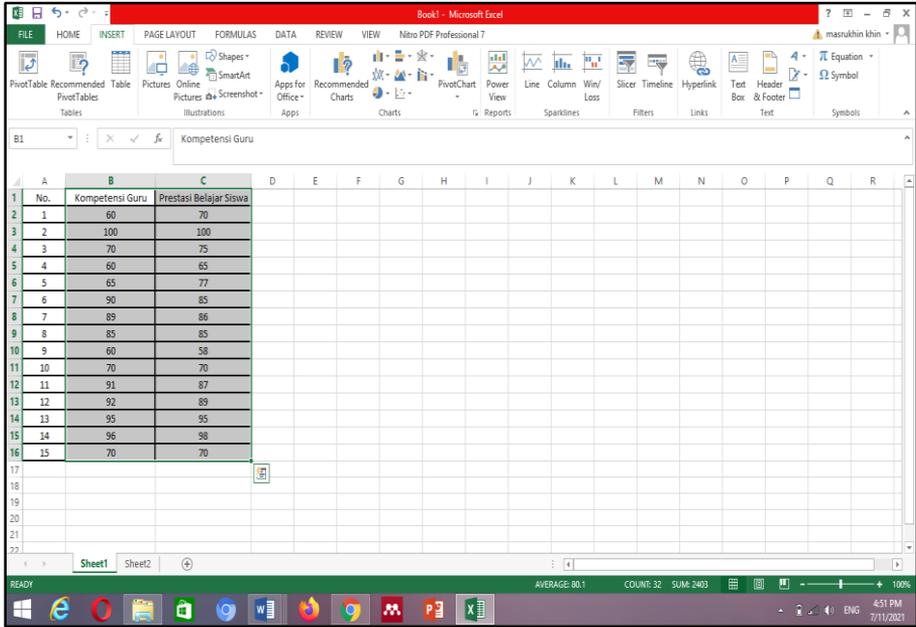
Data Mentah Kompetensi Guru dan Prestasi Belajar Siswa

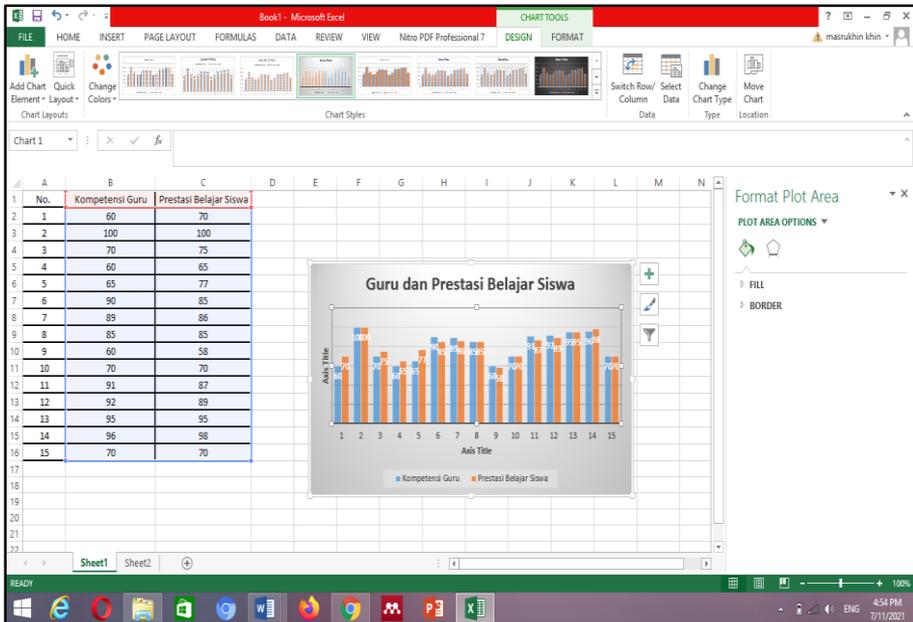
No.	Kompetensi Guru	Prestasi Belajar Siswa
1	60	70
2	100	100
3	70	75
4	60	65
5	65	77
6	90	85
7	89	86
8	85	85
9	60	58
10	70	70
11	91	87
12	92	89
13	95	95
14	96	98
15	70	70

Setelah data tersajikan berkaitan dengan data Kompetensi Guru dan Pretasi Belajar Siswa kita dapatkan, langkah selanjutnya adalah memasukkan ke dalam program Excel dari data tersebut satu persatu.

1. Membuat Diagram Batang dengan Excel

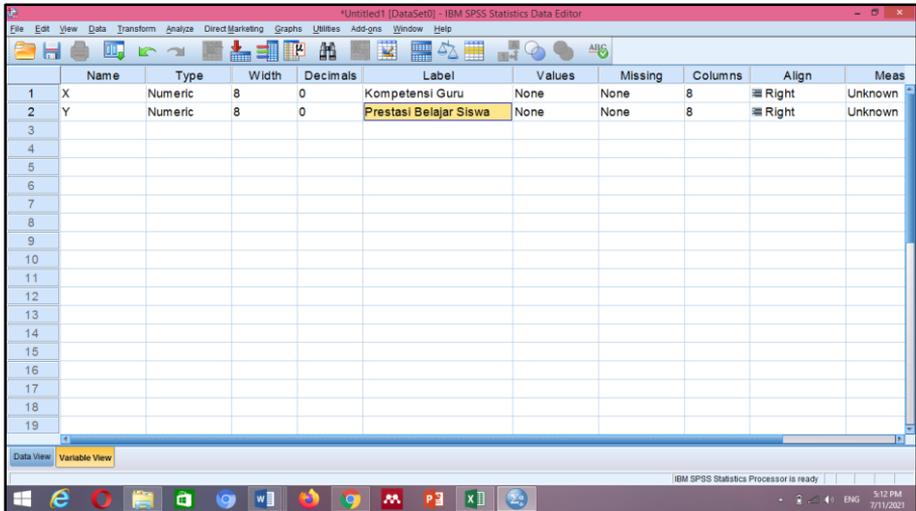
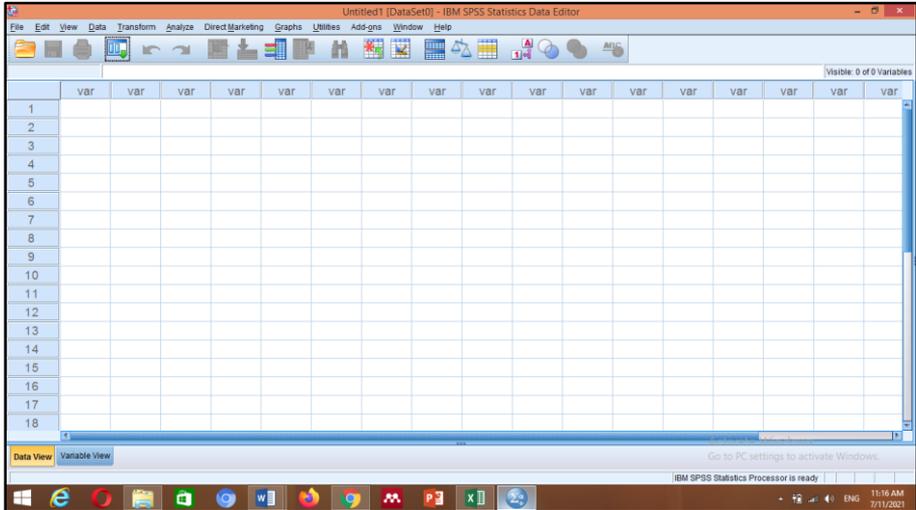






Pada gambar di atas terlihat bahwa menggambarkan variabel antara antara Kompetensi guru dan Prestasi Belajar Siswa cenderung positif. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara Kompetensi Guru dan Prestasi Belajar Siswa di sekolah X.

2. Membuat Diagram *Batang (Histogram Diagram)* dengan Program SPSS



IBM SPSS Statistics Data Editor

Visible: 2 of 2 Variables

	X	Y	var												
1	60	70													
2	100	100													
3	70	75													
4	60	65													
5	65	77													
6	90	85													
7	89	86													
8	85	85													
9	60	58													
10	70	70													
11	91	87													
12	92	89													
13	95	95													
14	96	98													
15	70	70													
16															
17															
18															

IBM SPSS Statistics Processor is ready

5:30 PM 7/11/2023

IBM SPSS Statistics Data Editor

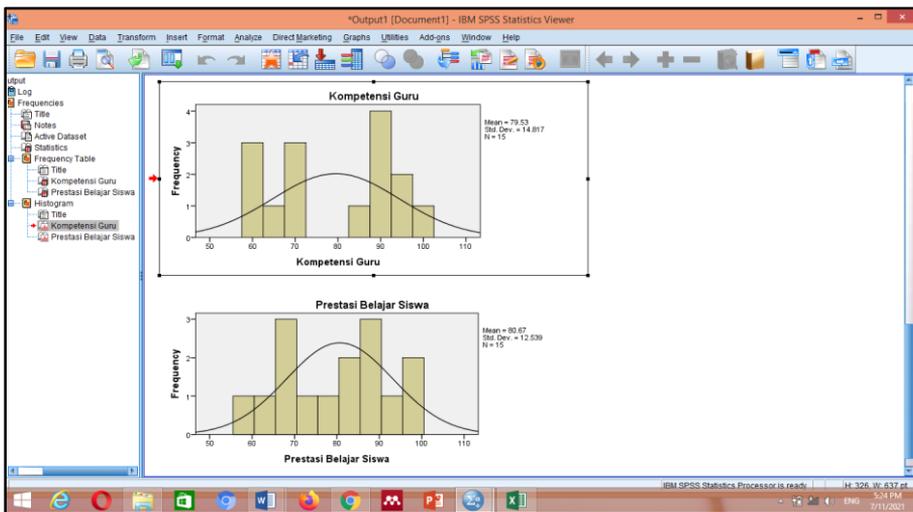
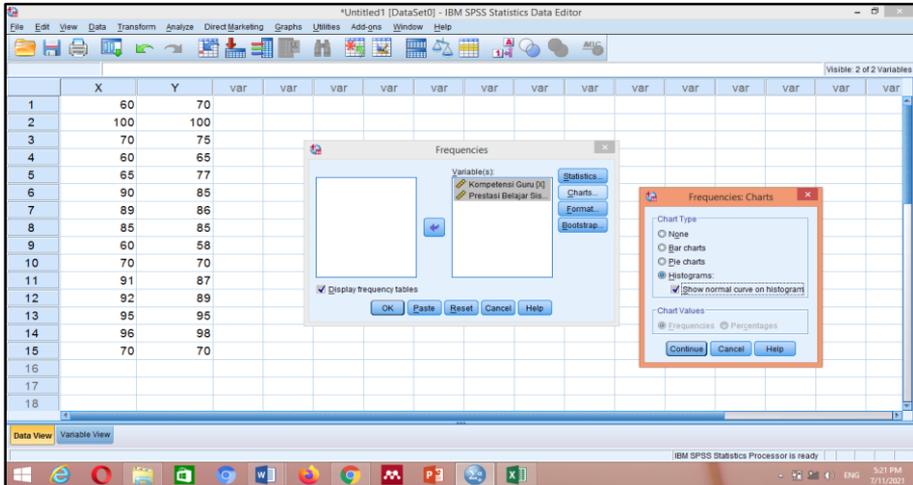
Visible: 2 of 2 Variables

	X	var													
1	60														
2	100														
3	70														
4	60														
5	65														
6	90														
7	89														
8	85														
9	60														
10	70														
11	91														
12	92														
13	95														
14	96														
15	70														
16															
17															
18															

IBM SPSS Statistics Processor is ready

5:30 PM 7/11/2023

- Reports
- Diagnostic Statistics
 - Descriptives
 - Descriptives...
 - Explore...
 - Crosstabs...
 - Ratio...
 - P-P Plots...
 - Q-Q Plots...
- Tables
- Compare Means
- General Linear Model
- Generalized Linear Models
- Mixed Models
- Correlate
- Regression
- Loglinear
- Neural Networks
- Classify
- Dimension Reduction
- Scale
- Nonparametric Tests
- Forecasting
- Survival
- Multiple Response
- Missing Value Analysis...
 - Multiple Imputation
 - Complex Samples
- Simulation
- Quality Control
 - ROC Curve
 - IBM SPSS gmos...



Pada gambar di atas terlihat bahwa menggambarkan variabel antara Kompetensi guru dan Prestasi Belajar Siswa cenderung positif. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara Kompetensi Guru dan Prestasi Belajar Siswa di sekolah X.

BAB XII

DIAGRAM TULANG IKAN (*FISHBONE*)

A. Pendahuluan

Hasil akhir dari suatu proses kegiatan atau produksi seringkali dirasakan tidak sesuai dengan ekspektasi. Misalkan menghasilkan barang cacat. Dari sini kadang timbul pertanyaan, mengapa hal itu bisa terjadi? Dan apa penyebabnya?. Untuk menganalisisnya, kita dapat menggunakan *fishbone diagram*. Alat seven tools ini mampu membantu dalam menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses. Sebagai metode analisis, fishbone diagram akan memudahkan pengkategorian berbagai sebab potensial dari satu masalah atau pokok persoalan dengan cara yang mudah dimengerti. Sehingga pelaku usaha dapat mengetahui mana saja masalah yang harus segera diselesaikan, dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut.

B. Pengertian dan Cara Membuat Diagram Tulang Ikan (*Fishbone*)

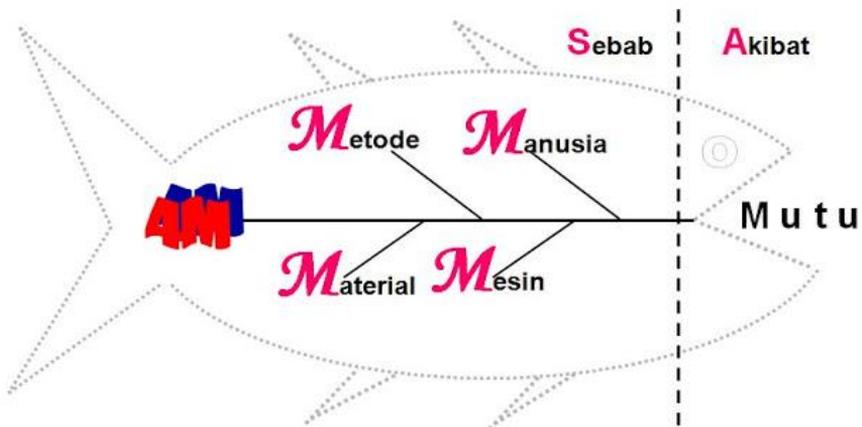
1. Pengertian Fishbone Diagram

Nama lain dari fishbone diagram atau diagram tulang ikan ini adalah *cause and effect diagram* atau ishikawa diagram. Fishbone diagram merupakan suatu ilustrasi yang

dipergunakan untuk mengeksplorasi dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab kecacatan pada produk.

Masalah yang terjadi dianggap sebagai kepala ikan yang digambarkan dengan kotak masalah. Sementara itu penyebab masalah digambarkan dengan tulang-tulang ikan yang dihubungkan menuju kotak masalah (kepala ikan). Tulang-tulang paling kecil adalah penyebab yang paling spesifik yang membangun penyebab mayor (tulang yang lebih besar).

Fishbone diagram dapat membantu mencari dan menemukan akar penyebab dan tempat/unit mana yang berpotensi/nyata terjadi. Akar-akair penyebab ini bisa dengan mudah ditemukan, diungkapkan pada saat sesi brainstorming.



Gambar 1. Fishbone Diagram Tentang Mutu

2. Fungsi Fishbone Diagram

Menganalisa dan mengevaluasi suatu proses kegiatan organisasi, lembaga dan lain-lain dalam produksi jasan dan non jasa yang sudah terjadi dalam rangka untuk memperbaiki mutu sangatlah penting dilakukan oleh pelaku jasa dan bisnis. *Fishbone diagram* merupakan salah satu alat pengendali mutu yang memiliki fungsi untuk mendeteksi permasalahan yang terjadi dalam suatu proses kegiatan lembaga, organisasi sekolah, industry, dan lain-lain.

Adapun fungsi lain dari *fishbone diagram* adalah:

- Memudahkan tim manajemen mutu untuk menentukan akar penyebab masalah
- Mendorong partisipasi tim dalam memecahkan masalah secara bersama-sama
- Memudahkan pembaca untuk memahami hubungan sebab-akibat dan variasi kemungkinan penyebabnya
- Meningkatkan pengetahuan tim tentang proses produksi
- Membantu tim untuk mengidentifikasi area mana saja yang perlu dilakukan perbaikan.

3. Faktor-faktor *Fishbone Diagram*

Sebelum tahu cara membuat diagram tulang ikan, kamu harus mempelajari dulu beberapa faktor atau kategori sebab potensial dari satu masalah atau pokok persoalan agar hasil diagram ini lebih mudah dimengerti dan rapi. Pada umumnya faktor-faktor sebab potensial dari cacatnya suatu produk itu terdiri dari 5M +1E, yaitu

machine, method, man atau manusia, material atau bahan produksi, measurement atau Pengukuran, dan environment atau lingkungan.

Tapi, pada artikel ini akan kami bahas untuk faktor-faktor fishbone diagram yang mencakup manusia, material atau bahan baku, metode, dan lingkungan:

a. Manusia (*MAN*)

Maksud dari manusia di sini adalah sumber daya manusia atau pekerja yang terlibat dalam proses produksi. Kemampuan, pengalaman dalam melakukan usaha, dan pelatihan yang pernah diikutinya dapat mempengaruhi pada pekerjaannya, sehingga mempengaruhi pula hasil produknya. Para pekerja harus memiliki komitmen dan kesadaran untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Sehingga produk yang dihasilkan berkualitas baik dan memberikan keuntungan bagi manusia, khususnya konsumen tersebut.

b. Mesin (*MACHINE*)

Teknologi yang digunakan sangat mempengaruhi aktivitas yang telah direncanakan dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan. Kegiatan yang berbasis ITC akan mudah meningkatkan efektifitas control, monitoring sampai evaluasi program, sehingga kegiatan akan berjalan secara efektif, efisien dan produktif.

c. Metode (*METHOD*)

Metode adalah teknik atau proses kerja yang cukup jelas tugasnya, dan apa yang perlu dilakukan sehingga setiap orang dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.

Metode produksi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi. Untuk itu, perusahaan perlu mempunyai SOP (Standart Operational Prosedure) yang berisi tentang prosedur jalannya proses produksi.

Fungsi SOP dalam metode kerja adalah mengatur semua bagian yang terlibat dalam proses produksi sehingga produk barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

d. Material atau Bahan Baku (*MATERIALS*)

Material atau bahan baku merupakan barang yang digunakan untuk produksi. Bahan baku yang pilih oleh pelaku usaha dapat mempengaruhi kualitas produk yang akan dihasilkan. Oleh karenanya, pilihlah bahan baku yang berkualitas sehingga menghasilkan produk berkualitas baik dan mampu bersaing dengan kompetitor.

Untuk mendapatkan bahan baku yang cukup selama proses produksi, lebih baik pelaku usaha memilih *supplier* yang berlokasi dekat dengan tempat produksi. Harapannya pelaku usaha akan mendapatkan pelayanan supplier yang lebih baik dan menghemat biaya pengadaan bahan.

e. Manajemen (*MANAGEMENT*)

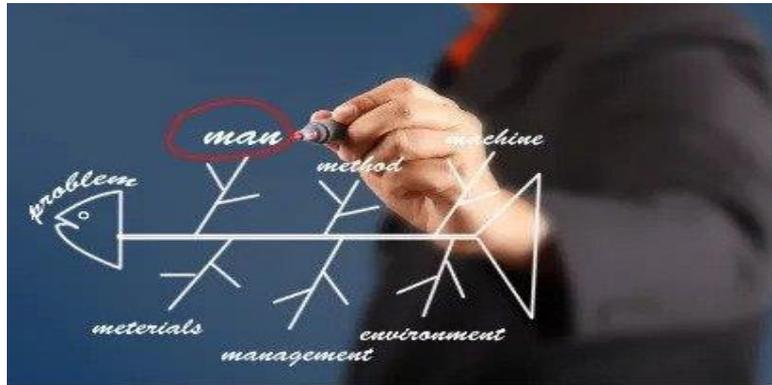
Pengelolaan atau manajerial sangat menentukan sekali keberhasilan suatu jalannya program untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama-sama. Kemampuan kepemimpinan melakukan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* dan *evaluating*, akan berdampak pada pemberdayaan semua sumber daya alam dan sumber daya manusia yang akan mendorong tercapainya tujuan program yang telah direncanakan.

f. Lingkungan (*ENVIRONMENTAL*)

Maksud dari lingkungan di sini adalah kondisi sekitar yang secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi proses produksi.

Lingkungan itu sendiri dipengaruhi oleh waktu, suhu, dan budaya di mana proses tersebut beroperasi. Keadaan lingkungan kerja dapat menimbulkan variasi tugas pekerjaan. Oleh karenanya, lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja.

Fishbone diagram digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan kualitas dari sebuah produk barang atau jasa. Faktor tersebut dijadikan pertimbangan bagi pelaku usaha dalam merumuskan strategi yang paling tepat yang harus dilakukan dalam meningkatkan kualitas produknya.



Gambar 2. Faktor-Faktor Fishbone Diagram

4. Cara Membuat *Fishbone Diagram* (Diagram Tulang Ikan)

Berikut ini adalah prosedur pembuatan *fishbone diagram*:

- Siapkan material atau alat dan bahan untuk membuat fishbone diagram, seperti flipchart atau papan tulis dan spidol.
- Tentukan pokok masalah/akibat yang akan dianalisis.
- Bentuk tim untuk melakukan analisis, biasanya yang bekerja adalah tim manajemen mutu.
- Gambarlah garis horizontal (tengah) dengan tanda panah pada ujung sebelah kanannya. Dan buatlah suatu kotak di depannya yang berisi masalah yang diteliti (kotak masalah).
- Tentukanlah faktor penyebab potensial dari cacatnya sebuah produk (kategori mayor: 5M+1E

tadi). Dan hubungkan kotak-kotak kategori mayor yang menyebabkan permasalahan tersebut dengan garis tengah (tulang ikan utama).

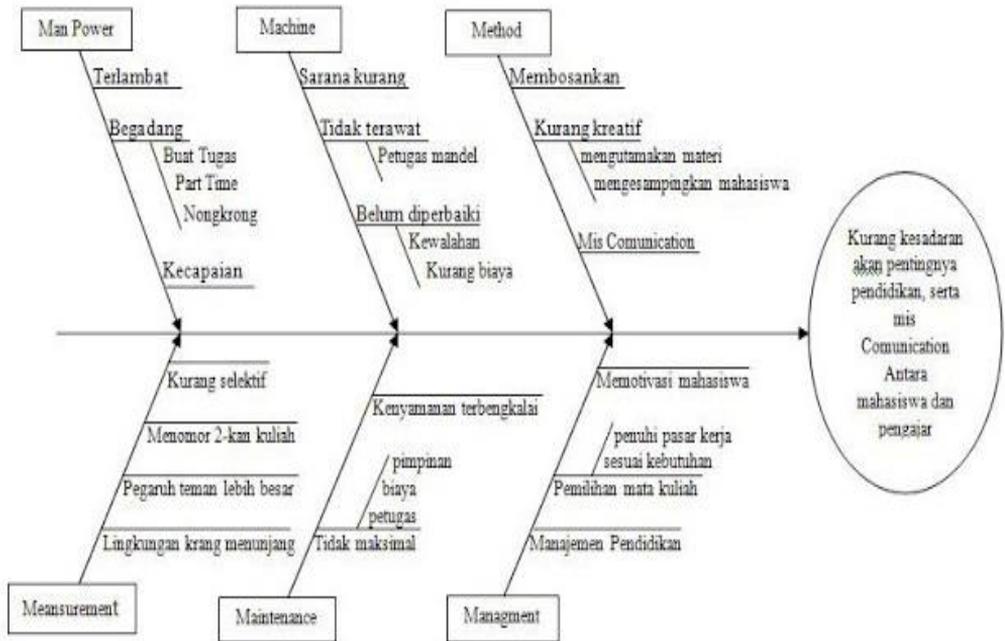
- Lakukan brainstorming mengenai semua kemungkinan penyebab masalah. Tim membuka diskusi dengan pertanyaan: “Mengapa masalah ini bisa timbul atau terjadi?” Selanjutnya klasifikasikan ke dalam kotak kategori seperti pada langkah 5. Jika ternyata tidak terdapat di dalam kategori mayor yang telah kamu buat sebelumnya, buatlah kategori mayor yang baru.
- Tuliskan penyebab yang lebih detail/levelnya. Jika ternyata penyebab yang detail tersebut merupakan penyebab detail dari yang lain, maka buatlah garis untuk menghubungkan penyebab itu.
- Ketika tim sudah mulai kehabisan ide, fokuskan perhatian pada grafik dimana semua ide ditunjukkan.
- Lingkari bagian yang sebaiknya perlu diselidiki. Kemudian tiap bagian yang dilingkari, harus segera membuat rencana dan tindakan perbaikan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

5. Tips Membuat *Fishbone Diagram* (Diagram Tulang Ikan)

Agar hasil dari diagram tulang ikan ini lebih rapi dan mudah dimengerti oleh pembaca, berikut ini kami berikan tips dalam membuat ishikawa diagram:

- Fokus pada penyebab dari masalah, jangan ke gejala.

- Dalam menggambar *fishbone diagram*, sebaiknya gunakan *flip chart* atau papan *white board*.
- Buatlah ruang yang cukup antara kategori mayor sehingga kamu dapat menambahkan sub penyebab dari masing-masing kategori mayor tersebut.
- Saat melakukan diskusi atau brainstorming baik penyebab maupun sub penyebab, usahakan setiap anggota tim menulis satu-satu sub penyebabnya secara bergiliran sampai kehabisan ide.
- Mendorong setiap anggota tim untuk berpartisipasi dalam kegiatan *brainstorming* dan menyuarakan ide atau pendapat mereka sendiri.
- Gunakan “5 why” dalam hubungannya dengan fishbone diagram – terus bertanya "mengapa" sampai kamu dan tim mendapatkan akar penyebab masalah.



Gambar 3.

Kurang Kesadaran Akan Pentingnya Pendidikan Serta Mis Communication Antara Mahasiswa dan Pengajar

BAB XIII

DIAGRAM PENCAR (SCATTER DIAGRAM)

A. Pendahuluan

Ada beberapa hal yang harus diketahui tentang *Scatter plot* atau diagram scatter adalah diagram yang digunakan untuk menganalisa hubungan antara 2 variabel yang berbeda, apakah kuat atau lemah. Diagram scatter disebut juga sebagai diagram tebar, karena memang sifat *plot* datanya yang menyebar atau random. Diagram *scatter* merupakan bagian dari 7 alat kendali mutu (*seventools*) yang sering digunakan untuk dalam dunia industri maupun jasa.

Diagram scatter merupakan diagram yang unik. Keunikan diagram ini terlihat ketika kita akan membuat sebuah hipotesis (jawaban sementara/tentative) atau kesimpulan, namun datanya masih bersifat ketidakpastian. Misalnya, kita akan mengukur seberapa berpengaruh antara motivasi belajar dengan prestasi belajar, temperatur suhu dengan produktivitas karyawan, seberapa lariskah penjualan yang kita lakukan dengan banyaknya iklan yang kita siarkan. Semua itu membutuhkan sebuah hipotesis, apakah semakin tinggi suhu ruangan, semakin berkurang produktivitas karyawan. Apakah semakin sering mengadakan iklan, semakin banyak pula penjualan yang kita peroleh.

B. Cara Membuat Diagram Pencar (*Scatter Plot*)

Berikut ini adalah contoh dari penerapan *scatter plot* (diagram tebar) untuk mengetahui hubungan antara IQ dengan prestasi belajar IPA yang dihasilkan.

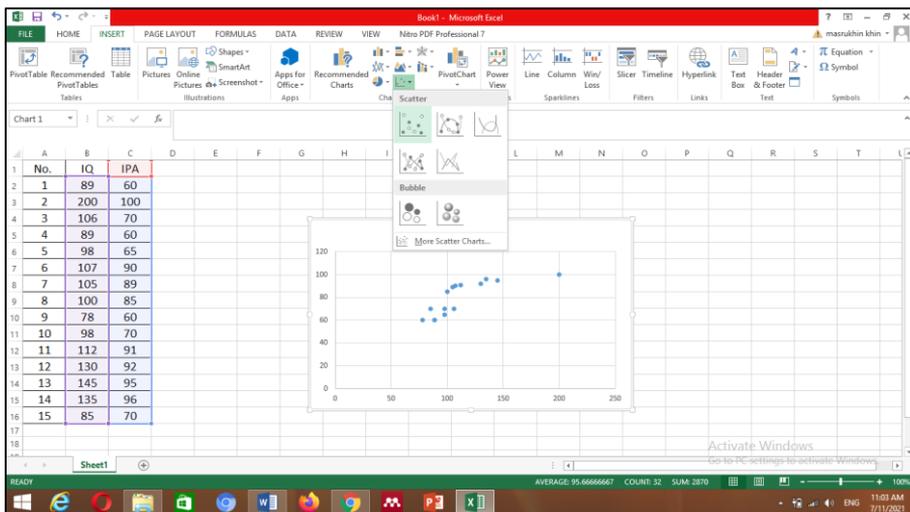
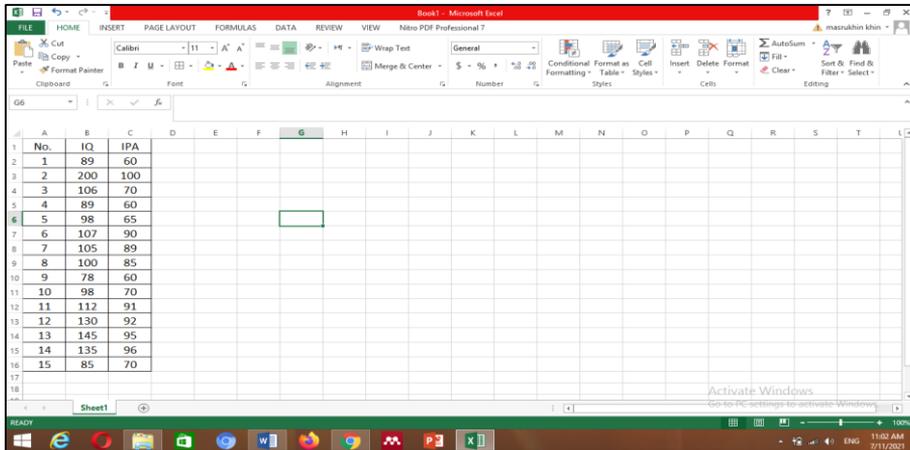
Soal :

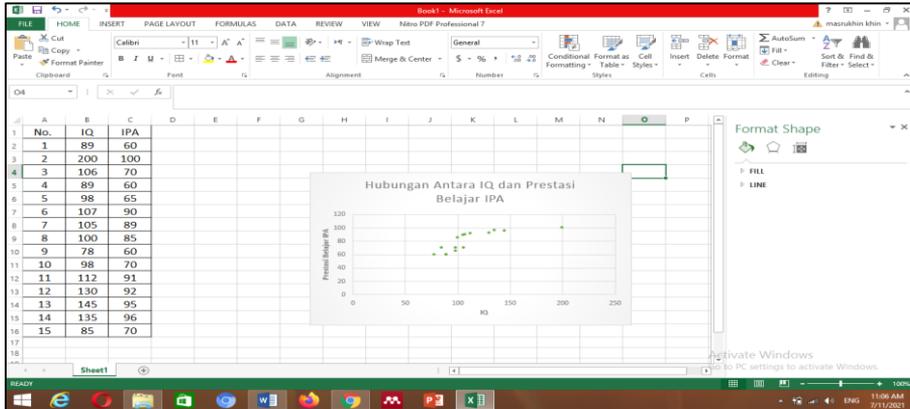
Sekolah X melakukan kegiatan ujian IPA untuk mengetahui hubungan antara IQ dan prestasi belajar IPA. Setelah dilakukan diketemukan data sebagai berikut :

No.	IQ	IPA
1	89	60
2	200	100
3	106	70
4	89	60
5	98	65
6	107	90
7	105	89
8	100	85
9	78	60
10	98	70
11	112	91
12	130	92
13	145	95
14	135	96
15	85	70

Maka setelah data IQ dan Pretasi Belajar IPA kita dapatkan, langkah selanjutnya adalah membuat plot data untuk melihat peta sebarannya.

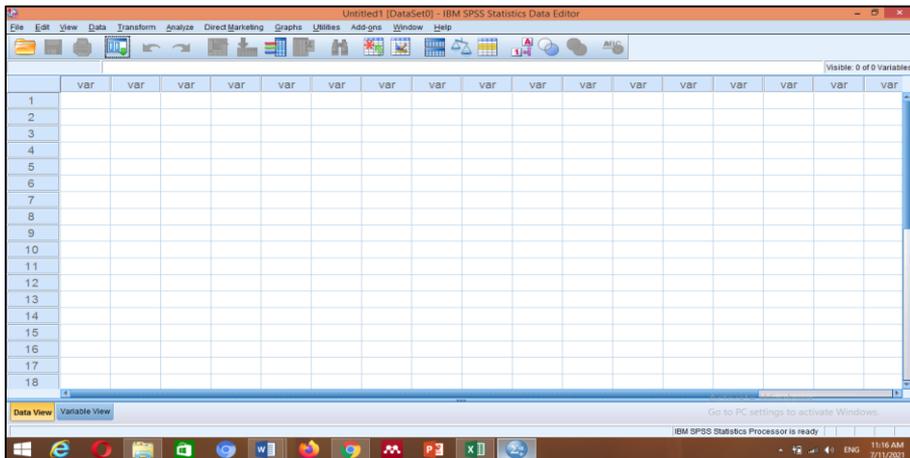
1. Membuat Diagram Scatter Plot dengan Excel





Pada gambar di atas terlihat bahwa hubungan antara IQ dan Prestasi Belajar IPA cenderung linier positif. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara IQ dan Prestasi Belajar IPA di sekolah X.

2. Membuat Diagram *Scatter Plot* dengan Program SPSS

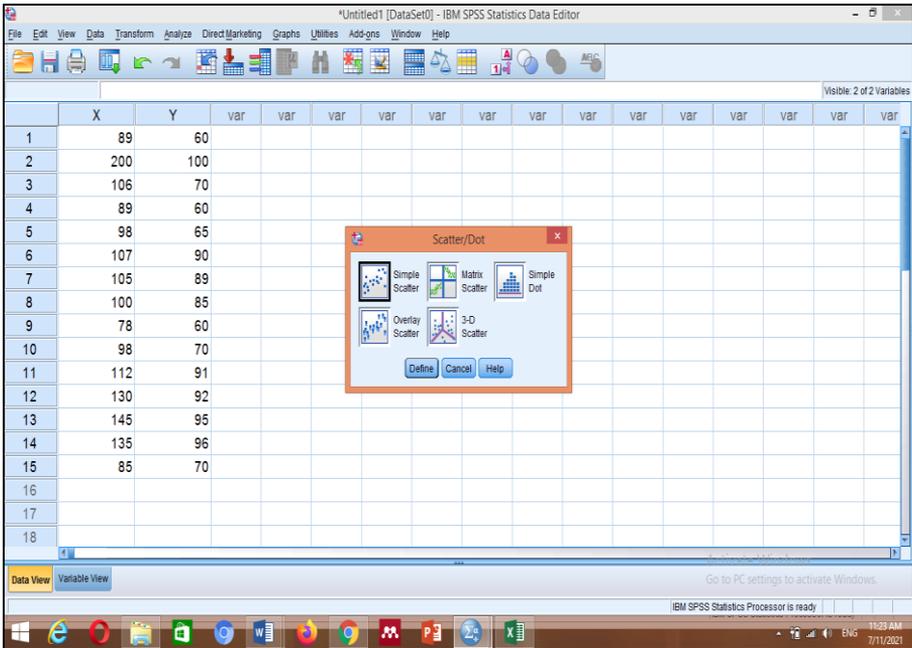
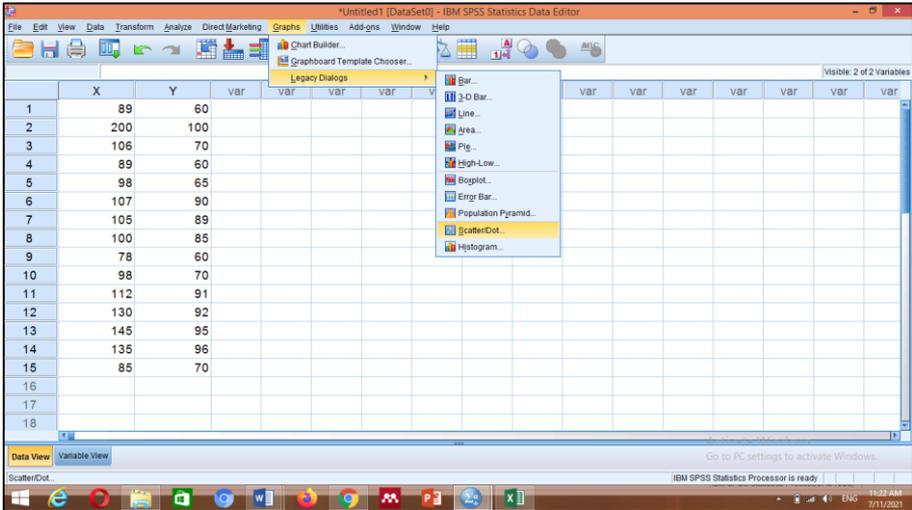


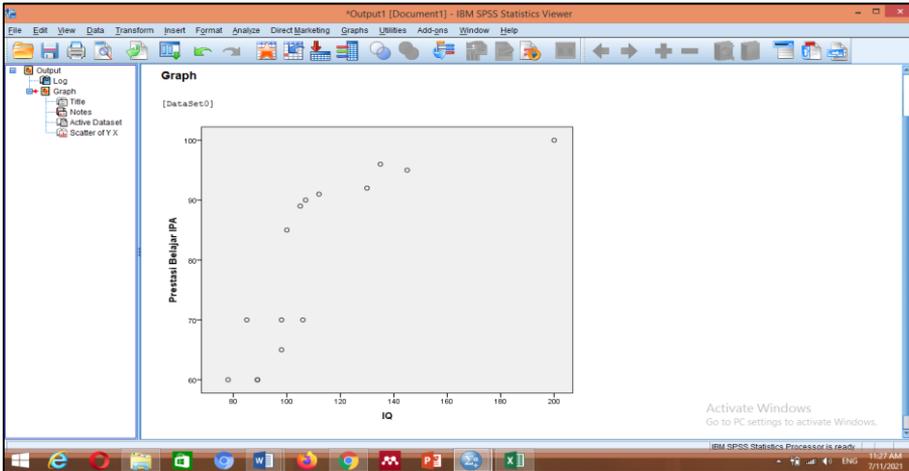
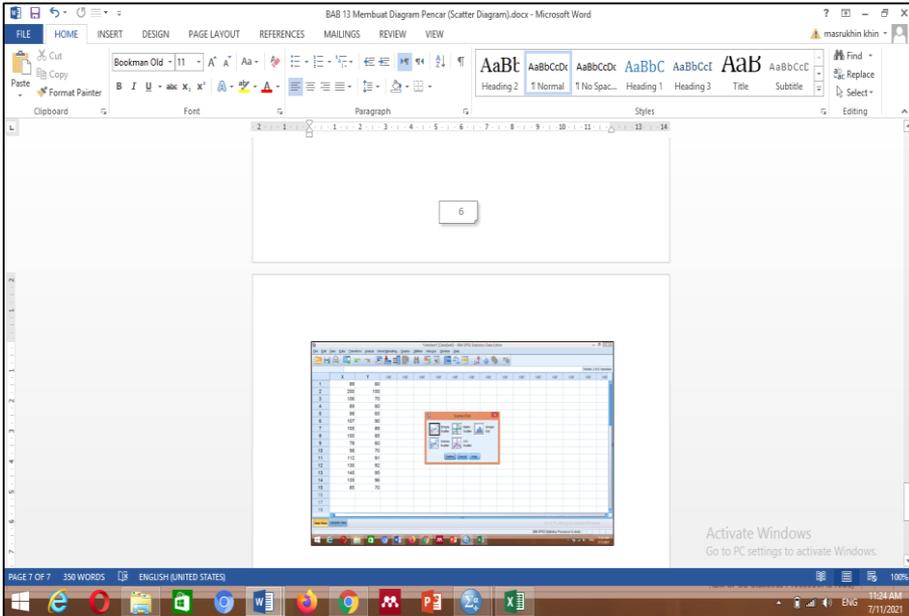
IBM SPSS Statistics Data Editor - Variable View

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	X	Numeric	8	0	IQ	None	None	8	Right	Unknown
2	Y	Numeric	8	0	Prestasi Belajar IPA	None	None	8	Right	Unknown
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										

IBM SPSS Statistics Data Editor - Data View

	X	Y	var												
1	89	60													
2	200	100													
3	106	70													
4	89	60													
5	98	65													
6	107	90													
7	105	89													
8	100	85													
9	78	60													
10	98	70													
11	112	91													
12	130	92													
13	145	95													
14	135	96													
15	85	70													
16															
17															
18															





Pada gambar di atas terlihat bahwa hubungan antara IQ dan Prestasi Belajar IPA cenderung linier positif. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara IQ dan Prestasi Belajar IPA di sekolah X.

BAB XIV

DIAGRAM PETA KENDALI (CONTROL CHART)

A. Pendahuluan

Bagan diagram peta kendali (*control chart*) dibuat untuk mempermudah kita dalam melakukan monitoring kegiatan yang telah dilaksanakan. Bagan kontrol, juga dikenal sebagai bagan Shewhart atau bagan perilaku proses, secara luas digunakan untuk menentukan apakah proses kegiatan lembaga, manufaktur atau bisnis berada dalam keadaan kontrol statistik. Aplikasi Program Excel sangat membantu kita untuk mempermudah melakukan pengendalian kegiatan yang kita rancang. Oleh karena itu Tim GKM bisa menggunakan aplikasi Excel dengan semaksimal mungkin. Agar pengawasan itu mudah dilakukan dan berjalan secara efektif.

B. Bagaimana Cara Membuat Bagan Kendali Di Excel?

Kita dapat membuat bagan kendali dengan menggunakan excel. Misalnya, Anda memiliki data dasar di bawah ini yang diperlukan untuk membuat bagan kendali di Excel.

	A	B	C	D	E
1	Date	Sample Measure	Control Line	Up Control Line	Lower Control Line
2	12/1/2014	8			
3	12/2/2014	6			
4	12/3/2014	6			
5	12/4/2014	8			
6	12/5/2014	6			
7	12/6/2014	8			
8	12/7/2014	7			
9	12/8/2014	7			
10	12/9/2014	8			
11	12/10/2014	7			
12	12/11/2014	6			
13	12/12/2014	8			
14	12/13/2014	7			
15	12/14/2014	8			
16	12/15/2014	7			
17	12/16/2014	5			
18	12/17/2014	5			
19	12/18/2014	10			
20	12/19/2014	8			
21	12/20/2014	6			
22	12/21/2014	6			
23	12/22/2014	9			
24	12/23/2014	6			
25	12/24/2014	7			
26	12/25/2014	7			
27	12/26/2014	6			
28	12/27/2014	7			
29	12/28/2014	8			
30	12/29/2014	8			
31	12/30/2014	10			
32	12/31/2014	5			

Sekarang ikuti langkah-langkah untuk menyelesaikan diagram kendali.

1. Pertama, Anda perlu menghitung mean (rata-rata) dan deviasi standar. Pilih sel kosong di samping data dasar Anda, dan ketikkan rumus ini **= RATA-RATA (B2: B32)**, tekan **Memasukkan** kunci dan lalu di sel di bawah ini, ketikkan rumus ini **= STDEV.S (B2: B32)**, tekan **Memasukkan** kunci.

Catatan: Di Excel 2007, masukkan rumus ini **= STDEV (B2: B32)** untuk menghitung Deviasi standar. Dalam rumus di atas, B2: B32 adalah rentang data dasar.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Date	Sample Measure	Control Line	Up Control Line	Lower Control Line		Mean	7.096774194
2	12/1/2014	8					Standard Deviation	1.300124064
3	12/2/2014	6						
4	12/3/2014	6						
5	12/4/2014	8						
6	12/5/2014	6						
7	12/6/2014	8						
8	12/7/2014	7						
9	12/8/2014	7						
10	12/9/2014	8						
11	12/10/2014	7						
12	12/11/2014	6						
13	12/12/2014	8						
14	12/13/2014	7						
15	12/14/2014	8						
16	12/15/2014	7						
17	12/16/2014	5						

2. Lalu pergi ke **Garis Kontrol** kolom, dan di sel pertama di bawah header, sel C2, ketikkan rumus ini **= \$ H \$ 1** (sel \$ H \$ 1 adalah hasil rata-rata), dan seret gagang isian untuk mengisi rentang data yang Anda butuhkan.

	A	B	C	
1	Date	Sample Measure	Control Line	Up
2	12/1/2014		7.096774194	
3	12/2/2014		7.096774194	
4	12/3/2014		7.096774194	
5	12/4/2014		7.096774194	
6	12/5/2014		7.096774194	
7	12/6/2014		7.096774194	
8	12/7/2014		7.096774194	
9	12/8/2014		7.096774194	
10	12/9/2014		7.096774194	
11	12/10/2014		7.096774194	
12	12/11/2014		7.096774194	
13	12/12/2014		7.096774194	
14	12/13/2014		7.096774194	
15	12/14/2014		7.096774194	
16	12/15/2014		7.096774194	
17	12/16/2014		7.096774194	
18	12/17/2014		7.096774194	
19	12/18/2014		7.096774194	
20	12/19/2014		7.096774194	
21	12/20/2014		7.096774194	
22	12/21/2014		7.096774194	
23	12/22/2014		7.096774194	
24	12/23/2014		7.096774194	
25	12/24/2014		7.096774194	
26	12/25/2014		7.096774194	
27	12/26/2014		7.096774194	
28	12/27/2014		7.096774194	
29	12/28/2014		7.096774194	
30	12/29/2014		7.096774194	
31	12/30/2014		7.096774194	
32	12/31/2014		7.096774194	

3. Di sel pertama di bawah **Garis Kontrol Atas** kolom, sel D2, ketikkan rumus ini $= \$H\$1 + (\$H\$2 * 3)$ ($\$H\1 adalah hasil rata-rata dan $\$H\2 adalah hasil deviasi standar), lalu seret gagang pengisian otomatis ke kisaran yang Anda

butuhkan.

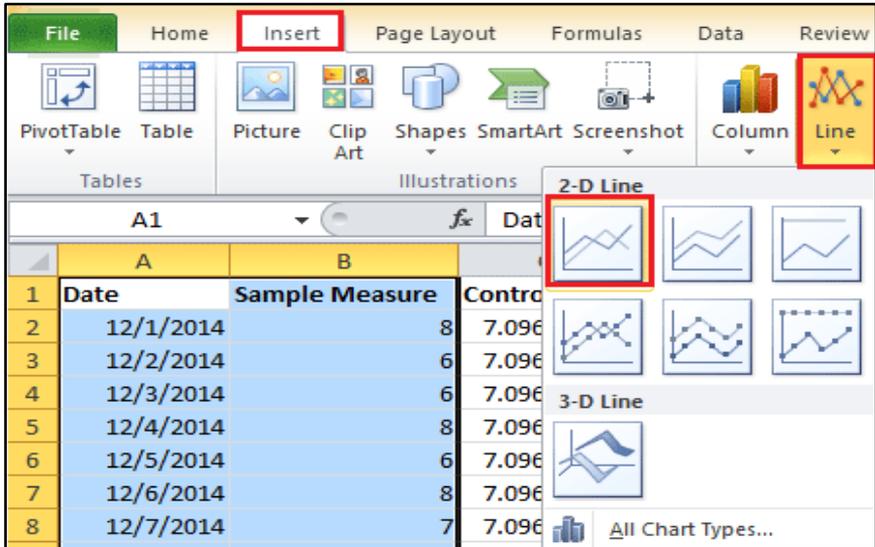
	A	B	C	D	
1	Date	Sample Measure	Control Line	Up Control Line	Low
2	12/1/2014	8	7.096774194	10.99714638	
3	12/2/2014	6	7.096774194	10.99714638	
4	12/3/2014	6	7.096774194	10.99714638	
5	12/4/2014	8	7.096774194	10.99714638	
6	12/5/2014	6	7.096774194	10.99714638	
7	12/6/2014	8	7.096774194	10.99714638	
8	12/7/2014	7	7.096774194	10.99714638	
9	12/8/2014	7	7.096774194	10.99714638	
10	12/9/2014	8	7.096774194	10.99714638	
11	12/10/2014	7	7.096774194	10.99714638	
12	12/11/2014	6	7.096774194	10.99714638	
13	12/12/2014	8	7.096774194	10.99714638	
14	12/13/2014	7	7.096774194	10.99714638	
15	12/14/2014	8	7.096774194	10.99714638	
16	12/15/2014	7	7.096774194	10.99714638	
17	12/16/2014	5	7.096774194	10.99714638	
18	12/17/2014	5	7.096774194	10.99714638	
19	12/18/2014	10	7.096774194	10.99714638	
20	12/19/2014	8	7.096774194	10.99714638	
21	12/20/2014	6	7.096774194	10.99714638	
22	12/21/2014	6	7.096774194	10.99714638	
23	12/22/2014	9	7.096774194	10.99714638	
24	12/23/2014	6	7.096774194	10.99714638	
25	12/24/2014	7	7.096774194	10.99714638	
26	12/25/2014	7	7.096774194	10.99714638	
27	12/26/2014	6	7.096774194	10.99714638	
28	12/27/2014	7	7.096774194	10.99714638	
29	12/28/2014	8	7.096774194	10.99714638	
30	12/29/2014	8	7.096774194	10.99714638	
31	12/30/2014	10	7.096774194	10.99714638	
32	12/31/2014	5	7.096774194	10.99714638	

4. Dibawah **Di Bawah Garis Kontrol** kolom, jenis $= \$ H \$ 1 - (\$ H \$ 2 * 3)$ ($\$ H \$ 1$ adalah hasil rata-rata dan $\$ H \$ 2$ adalah hasil deviasi standar), lalu seret gagang pengisian otomatis ke kisaran yang Anda butuhkan.

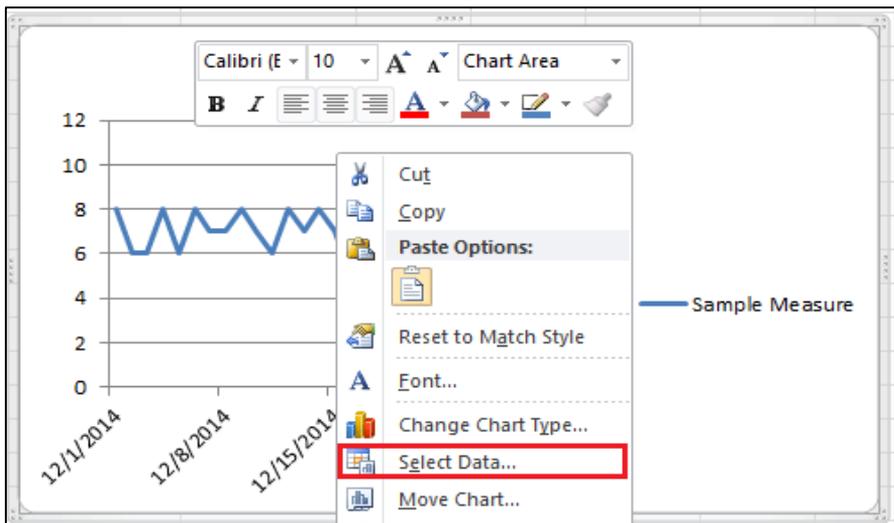
	A	B	C	D	E
1	Date	Sample Measure	Control Line	Up Control Line	Lower Control Line
2	12/1/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
3	12/2/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
4	12/3/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
5	12/4/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
6	12/5/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
7	12/6/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
8	12/7/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
9	12/8/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
10	12/9/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
11	12/10/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
12	12/11/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
13	12/12/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
14	12/13/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
15	12/14/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
16	12/15/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
17	12/16/2014	5	7.096774194	10.99714638	3.196402003
18	12/17/2014	5	7.096774194	10.99714638	3.196402003
19	12/18/2014	10	7.096774194	10.99714638	3.196402003
20	12/19/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
21	12/20/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
22	12/21/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
23	12/22/2014	9	7.096774194	10.99714638	3.196402003
24	12/23/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
25	12/24/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
26	12/25/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
27	12/26/2014	6	7.096774194	10.99714638	3.196402003
28	12/27/2014	7	7.096774194	10.99714638	3.196402003
29	12/28/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
30	12/29/2014	8	7.096774194	10.99714638	3.196402003
31	12/30/2014	10	7.096774194	10.99714638	3.196402003
32	12/31/2014	5	7.096774194	10.99714638	3.196402003

Sekarang Anda dapat memasukkan grafik.

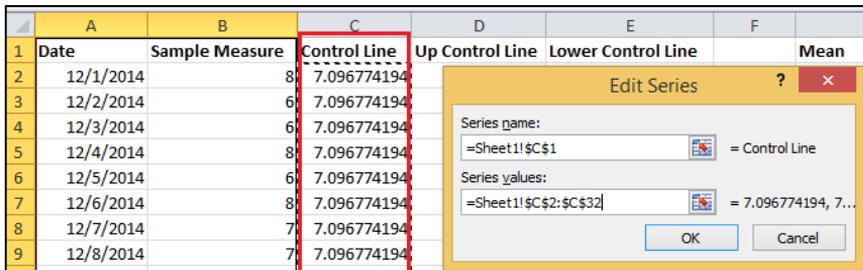
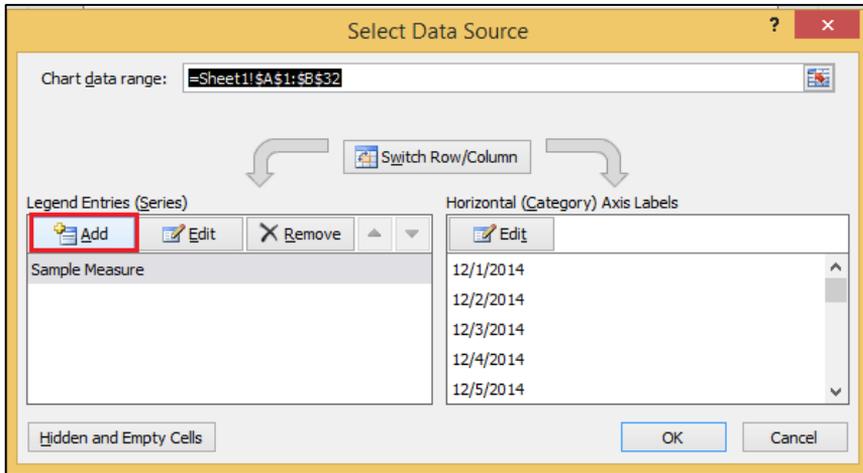
- Memilih **Tanggal** serta **Ukuran Sampel** kolom dan klik **Menyisipkan** > **baris** > **baris** untuk menyisipkan diagram garis. Lihat tangkapan layar:



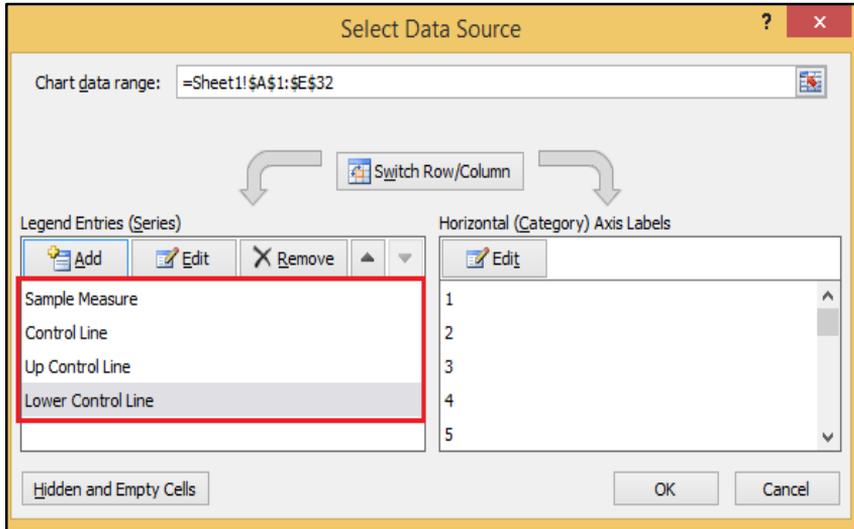
6. Kemudian klik kanan pada grafik garis dan klik **Pilih Data** dari menu konteks.



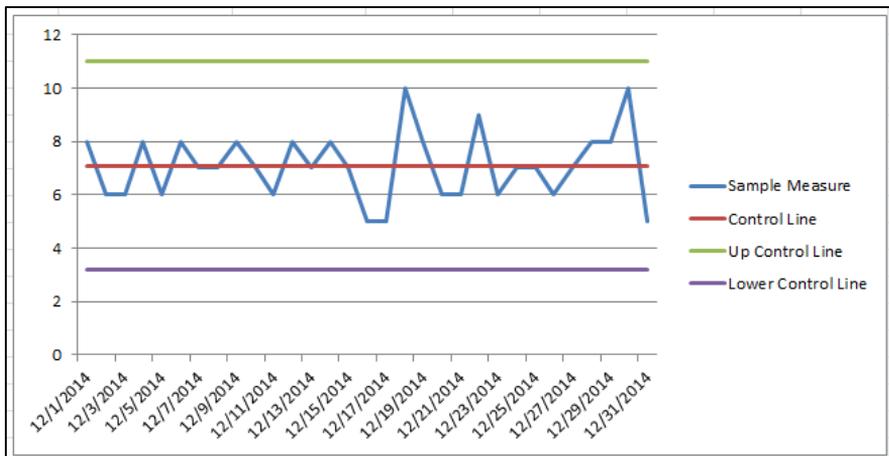
7. Dalam **Pilih Sumber Data** dialog, klik **menambahkan** tombol, lalu di **Edit Seri** dialog, pilih **Garis Kontrol** sebagai **Nama seri**, dan pilih data relatif ke dalam **Nilai seri** kolom tulisan.

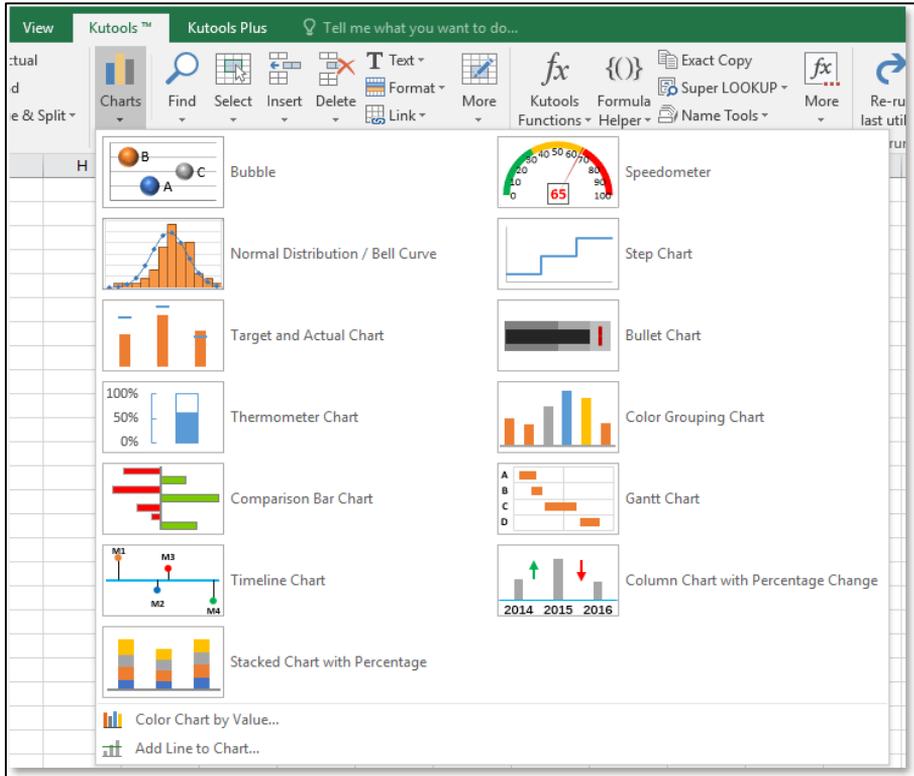


8. klik **OK**, lalu ulangi langkah 7 untuk menambahkan **Garis Kontrol Atas** serta **Garis Kontrol Bawah** sebagai seri di **Entri Legenda (Seri)** bagian.



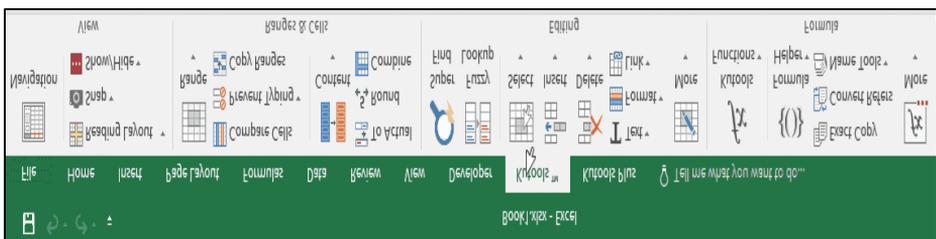
9. Klik **OK** untuk keluar dari dialog, sekarang diagram kendali dibuat.





- **Reuse:** Masukkan dengan cepat **rumus**, **bagan yang kompleks** dan apa pun yang pernah Anda gunakan sebelumnya; Enkripsi Sel dengan kata sandi; Buat Milis dan mengirim email ...
- Super Formula Bar (dengan mudah mengedit beberapa baris teks dan rumus); Membaca Tata Letak (membaca dan mengedit sel dalam jumlah besar dengan mudah); Tempel ke Rentang yang Difilter...
- Gabungkan Sel / Baris / Kolom tanpa kehilangan Data; Pisahkan Konten Sel; Gabungkan Baris / Kolom Duplikat... Mencegah Sel Duplikat; Bandingkan Rentang...

- Pilih Duplikat atau Unik Baris; Pilih Baris Kosong (semua sel kosong); Temukan Super dan Temukan Fuzzy di Banyak Buku Kerja; Pilih Acak ...
- Salinan Tepat Beberapa Sel tanpa mengubah referensi rumus; Buat Referensi Otomatis ke Beberapa Lembar; Sisipkan Poin, Kotak Centang, dan lainnya ...
- Ekstrak Teks, Tambahkan Teks, Hapus berdasarkan Posisi, Hapus Space; Membuat dan Mencetak Subtotal Paging; Konversi Konten Antar Sel dan Komentar...
- Filter Super (simpan dan terapkan skema filter ke sheet lain); Penyortiran Lanjutan menurut bulan / minggu / hari, frekuensi dan lainnya; Filter Khusus dengan huruf tebal, miring ...
- Gabungkan Workbooks dan WorkSheets; Gabungkan Tabel berdasarkan kolom kunci; Pisahkan Data menjadi Beberapa Lembar; Konversi Batch xls,xlsx dan PDF...
- Lebih dari 300 fitur canggih. Mendukung Office / Excel 2007-2019 dan 365. Mendukung semua bahasa. Penerapan yang mudah di perusahaan atau organisasi Anda. Fitur lengkap uji coba gratis 30 hari. Jaminan uang kembali 60 hari.



Tab Office Membawa Antarmuka Tab Ke Office, Dan Membuat Pekerjaan Anda Jauh Lebih Mudah

- **Aktifkan pengeditan dan pembacaan tab di Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Access, Visio, dan Project.**
- Buka dan buat banyak dokumen di tab baru di jendela yang sama, bukan di jendela baru.
- Tingkatkan produktivitas Anda hingga 50%, dan kurangi ratusan klik mouse untuk Anda setiap hari!



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Majid. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Agus Fakhruddin, *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim Vol. 9 No. 2 2011*, Bandung: Jurusan MKDU FPIPS UPI, hlm.199 (online). Tersedia: http://jurnal.upi.edu/file/08_PRINSIP-PRINSIP_MANAJEMEN_PENDIDIKAN_ISLAM-Agus.pdf. (10 September 2017).
- Akhmad Sudrajat, (2012), *Manajemen Sekolah: Pengertian, Fungsi dan Bidang Manajemen*, (online). Tersedia: <http://blog.umy.ac.id/syrama/files/2012/11/manajemen-sekolah.pdf> (10 September 2017).
- Andini T. Nirmala&Aditya A. Pratama. " *Kamus lengkap bahasa Indonesia* ", Prima Media, 2003, Surabaya.
- Arif Yusuf Hamali. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Bandung: Kencana. 2016.
- Arso, Umi dan Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta. IRCiSoD. 2010.
- Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogjakarta, Ar-Ruzz Media. 2012.
- Barry Render, Jay Heizer. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008.
- David Hunger dan Thomas Wheleen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2003. 16.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*. Balai Pustaka : Jakarta, 2003.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*. Jakarta : Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah. 2012.
- Drs. B. Suryosubroto, " *Manajemen pendidikan di sekolah* ", PT. Rineka cipta, Jakarta, 2004
- Drs. M. Ngalim Purwanto, MP., " *Administarsi dan supervise Pendidikan* ", PT Remaja Rosadakarya, Bandung, 2009.
- Edward Sallis. *Total Quality Management In Education (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi)*. Jogjakarta : IRCiSoD.
- Eti Rochaety, dkk. *Sistem Informamsi Manajemen Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara. 2005.
- Fatah Syukur, *Managemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Fathurrohman, Muhammad dan Sulistyorini. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta. Teras. 2012.
- George R. Terry, Ph. D., " *Principle Of Manejement* ", Seven Edition, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1997.
- [http:// Silviaandiani04 blogspot. Com/2010/09/resume-paradigma mejemen pendidikan. Html](http://Silviaandiani04.blogspot.Com/2010/09/resume-paradigma mejemen pendidikan.html)
- [Http://repo. Iain-tulungagung.ac.id/3197/3/BAB%20II.pdf](Http://repo.iain-tulungagung.ac.id/3197/3/BAB%20II.pdf).
Diakses pada tanggal 08 November 2017.
- <http://winithepooh.multiply.com/reviews/item/3>
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen> (10 September 2017).

- Husni Mubarak. *Manajemen Strategi*. Kudus : STAIN Kudus 2009.
- Ikbal Barlian, M.Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Erlangga, 2013.
- Kuswadi dan Erna Mutiar, *Delta Delapan Langkah dan Tujuh Alat Statistik Untuk Peningkatan Mutu Berbasis Komputer*, Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2004.
- Moh. Saifullah, Zinul Muhibbin & Hermanto. Strategi Peningkatan Mutu sekolah Di Sekolah. *Jurnal Sosial Humaniora*, vol 5 No. 2. November 2012.
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Kencana, Jakarta, 2009.
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2002.
- Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2012.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. Rosdakarya.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: BumiAksara, 2013.
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Prof. Dr. H. A.R. Tilaar, M.Sc Ed. "Paradigma baru pendidikan nasioanal ", Rineka cipta, Jakarta, 2004.

- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta. Erlangga. 2007.
- Sofjan Assauri. *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*. Rajawali Pers: Jakarta. 2013.
- Syaiful,Sagala. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Tatang. 2015. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung. Pustaka Setia.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta,2013.
- Tri Supriyatno, Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, Bandung: Refika Aditma, 2008.
- Undang-Undang R.I. Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Zamroni. *Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta : PSAP Muhamadiyah, 2007.
- Zulkarnain,Nasution. 2006. *Manajemen humas di Lembaga Pendidikan*. Malang. UMM Press.