

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan tentang: a) Deskripsi Teori/Konsep, b) Penelitian Terdahulu, c) Paradigma Penelitian.

A. Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Tinggi

1. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu

Di era globalisasi ini persaingan antara pendidikan semakin tajam karena pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global, untuk itu kualitas barang atau jasa harus sesuai yang diharapkan oleh pelanggan sesuai kebutuhan pelanggan dan mampu bersaing terhadap dunia pendidikan. Manajemen peningkatan mutu diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Mutu merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau karyawan dan bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut.¹ Jadi, manajemen peningkatan mutu secara umum ialah gambaran secara menyeluruh

¹Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 17.

dari proses lembaga atau organisasi untuk menghasilkan kepuasan terhadap masyarakat. Manajemen peningkatan mutu merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing lembaga. Dengan demikian rektor, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa dan orang tua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum lembaga.²

Manajemen peningkatan mutu adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Dalam menjalankan usaha manajemen peningkatan mutu terdapat beberapa komponen unsur yang paling utama dalam manajemen peningkatan mutu, yaitu:³

1) Fokus pada pelanggan

Baik dalam pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, Supriyanto (1999:27) mengemukakan dalam bidang pendidikan, pelanggan internal adalah pegawai sekolah, sedangkan pelanggan eksternal adalah peserta didik. Fokus

²Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ar Ruzz Media, 2013), 124.

³Nur Nasution, *Manajemen Mutu, ...*, 18.

utama dari lembaga pendidikan ialah pada pelanggan eksternal (peserta didik). proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.⁴

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.⁵

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah ini untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.⁶

4) Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen peningkatan mutu dapat berjalan dengan sukses. Dari komitmen ini memang harus kuat dan terus berusaha menuju visi misi yang telah dibangun sejak lama. Ini merupakan cita-cita kualitas yang diharapkan, untuk itu komitmen dalam manajemen

⁴Supriyanto, *Total Quality Management di Bidang Pendidikan.*, (Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 1997), 27.

⁵Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004), 22.

⁶Nur Nasution, *Manajemen Mutu,...*, 19.

peningkatan mutu sangat penting. Untuk mengukur kecapaian standar mutu pendidikan menurut Pemdiknas nomor 63 tahun 2009 pasal 20 dilakukan melalui: (a) audit kinerja, (b) akreditasi, (c) sertifikasi, (d) pencapaian mutu pendidikan.⁷

5) Kerjasama tim (*team work*)

Dalam organisasi yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, bekerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Johnson mengartikan sebuah tim adalah seperangkat struktur hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan.⁸ Kekompakan juga memerlukan kesadaran untuk membangun bersama sehingga apa yang dibuat oleh tim maupun kelompok dalam mensukseskan kualitas maka perlu adanya kerjasama yang menjunjung nama baik lembaga maupun produk.

6) Berbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat maksimal dan meningkat.

7) Pendidikan dan pelatihan

⁷Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 122.

⁸Johnshan, *Joining Togheter: Group theory and group skill*, (New Jersey Prentice hall, 116), 116.

Perlunya pendidikan dan pelatihan yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, karena itu merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Perguruan tinggi harus mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi baik dalam skala nasional maupun internasional.⁹

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam manajemen peningkatan mutu, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukannya standarisasi proses dan merkeanya pula yang berusaha

⁹Ringkasan Disertasi Oleh Ali Rohmad, 2017, *Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Islam Negeri* (Studi Multisitus di IAIN Kediri dan IAIN Ponorogo), 30.

mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.¹⁰

9) Kesatuan tujuan

Supaya manajemen peningkatan mutu dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan manajemen peningkatan mutu. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, untuk meningkatkan keputusan yang baik, atau perbaikan yang efektif. Kedua, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dengan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.¹¹ Pemberdayaan juga memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh, salah satu cara yang dapat menyusun pekerjaan karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya.

¹⁰Nur Nasution, *Manajemen Mutu...*, 19.

¹¹Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 135.

Dari uraian diatas merupakan komponen utama manajemen peningkatan mutu untuk dapat berjalan dengan maksimal dan meningkatkan kualitas mutu yang dikerjakannya. Menurut Juran dalam bukunya Nur Nasution Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan atas lima ciri utama yaitu yang pertama, Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan, kedua psikologi, yaitu citra rasa atau status, ketiga waktu, yaitu kehandalan, keempat kontraktual, yaitu adanya jaminan, kelima etika, yaitu sopan santun, ramah atau jujur.

Deming menyatakan, bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Apabila Juran mendefinisikan kualitas sebagai *fitness of use* dan Crosby sebagai *conformance to requirement*, maka Deming mendefinisikan dalam bukunya Nur Nasution yaitu kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan dengan kata lain keberhasilan dalam penghargaannya.¹² Dengan gambaran bahwa perusahaan yang memenangkan penghargaan ini berarti perusahaan tersebut memiliki kualitas yang benar-benar baik.¹³ Adapun menurut Feigenbaum dalam bukunya Nur Nasution menyatakan,

Nur Nasution, *Manajemen Mutu...*, 1.

¹²*Ibid*, 2.

¹³Edward Sallis, *Total Quality Managemen In Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, alih bahasa Ahmad Ali, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), 143.

bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.¹⁴

Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan maka kualitas yang dihasilkan oleh lembaga mampu meningkatkan kualitas secara global, baik dari komponen pendidikan maupun lingkungan sekitarnya. Adapun dalam bukunya Agus Zaenul Fitri mengungkapkan bahwa Sallis, menjelaskan: *manajemen peningkatan mutu is about creating a quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers and where structure of their organization allows them to do so.*¹⁵ Dalam konteks pendidikan manajemen peningkatan mutu akan terwujud apabila semua unsur atau komponen perguruan tinggi mendorong dirinya untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta memuaskan pelanggandengan konsisten dan berkesinambungan.

Pada dasarnya, konsep manajemen peningkatan mutu mengandung tiga unsur antara lain yaitu:¹⁶

- 1) Strategi nilai pelanggan.

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal.

¹⁴Nur Nasution, *Manajemen Mutu...* 1.,

¹⁵Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 49.

¹⁶*Ibid*, 23.

Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa dianggap buruk.¹⁷ Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaianya dan sebagainya.

2) Sistem organisasional.

Sistem organisasi berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi, dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3) Perbaikan kualitas berkelanjutan.

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama pelanggan selera utama. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

2. Metode Manajemen Peningkatan Mutu

Pembahasan mengenai metode manajemen peningkatan mutu difokuskan pada pakar utama yang merupakan pionir dalam mengembangkan manajemen peningkatan mutu yaitu tokoh W. Edwards Deming.¹⁸

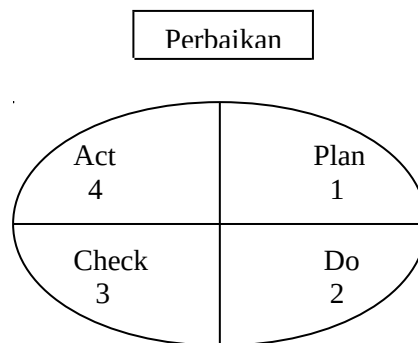
Banyak yang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari gerakan *total quality Management*. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin

¹⁷Nanang Tasunar, Jurnal 2006, "Kualitas Layanan Sebagai Strategi Menciptakan Kepuasan pada Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) Morodemak". Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. V, No. 1 Mei 2006.

¹⁸Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu*, ..., 25.

revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistic (*statistical process control = SPC*). Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberikan penghargaan bernama Deming Prize kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas.

Deming menganjurkan penggunaan SPG (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewhart) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas empat komponen utama secara berurutan.



Gambar 01. Siklus PDCA (Plan, Do, Check, dan Act).¹⁹

Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*).

Ini merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (what, why,

¹⁹Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,...*, 26.

who, when) + H (how), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai.²⁰

2) Melaksanakan rencana (*do*).

Rencana yang telah disusun diimplimentasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

3) Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check atau study*).

Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol. Pengendalian (*controlling*) merupakan suatu faktor penunjang penting terhadap efisiensi organisasi, demikian juga pada perencanaan pengorganisasian, dan pengarahan. Pengendalian adalah suatu fungsi yang positif dalam menghindarkan dan memperkecil penyimpangan-penyimpangan dari sasaran-sasaran atau target yang direncanakan. Setiap pengorganisasian, oleh karena itu harus memiliki sistem pengawasan.²¹

²⁰*Ibid*, 26.

²¹Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 1986), 53.

4) Melaksanakan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*).

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standardisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Salah satu manfaat hasil evaluasi adalah untuk memberikan umpan balik kepada semua pihak yang terlibat dalam pembelajaran, baik secara langsung maupun tidak langsung. Umpan balik sifat memberikan saran dan perbaikan, sehingga pelanggan termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pekerjaannya.²²

Selanjutnya, Deming menjelaskan ada 13 prinsip mutu yang harus dilakukan oleh organisasi, jika menghndaki pencapaian mutu yang maksimal. Prinsip mutu tersebut, sebagai berikut:²³

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif.
- 2) Adopsi filosofi baru.
- 3) Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu. Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis terletak pada harga.
- 4) Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna meningkatkan mutu dan produktifitasnya.
- 5) Pelatihan dalam pekerjaan.

²²Zaenal Arifin, *Evaluasi*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2012), 285.

²³Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*,..., 28.

- 6) Kepemimpinan lembaga.
- 7) Menghilangkan rasa takut.
- 8) Hilangkan penghalang antar departemen atau biro.
- 9) Mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, serta mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja.
- 10) Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
- 11) Hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk measa bangga terhadap kecakapan kerjanya.
- 12) Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
- 13) Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.²⁴

3. Perkembangan Mutu Pendidikan

Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) telah dibahas di bab pertama bahwa manajemen peningkatan mutu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas prosuk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang jasa yang diberikan, serta tidak ada pihak yang dirugikan.²⁵

manajemen peningkatan mutu tidak secara langsung muncul akan tetapi

²⁴Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 296.

²⁵Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2009), 9.

diawali dengan adanya perkembangan mutu diawali mulai dari inspeksi, pengendalian mutu (*Quality Control*), penjaminan mutu (*Quality Assurance*), pengendalian mutu total (*Total Quality Control*), dan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang dijelaskan sebagai berikut:²⁶

1) Inspeksi.

Pandangan ini mulai diterapkan permulaan abad 19. Pengendalian kualitas mencakup beberapa model yang seragam dari suatu produk untuk mengukur kinerja sesungguhnya. Keseragaman yang demikian, dimungkinkan pada manufaktur yang dilengkapi dengan pengembangan peralatan yang dirancang untuk menjamin operasi mesin-mesin agar menghasilkan bagian-bagian yang identic sehingga saling menggantikan. Inspeksi terhadap *output* dilakukan langsung dan dapat pula dilakukan dengan bantuan alat tertentu yang dirancang untuk mengukur *output* fisik dibandingkan dengan standar yang seragam. Sejak awal abad ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara lebih formal dengan pengendalian kualitas. Pada masa ini perhatian produsen terhadap mutu sangat terbatas. Manajemen puncak sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap kualitas produk dan tanggung jawab terhadap produk akhir sebelum dilepas ke konsumen sehingga perbaikan terjadi kesalahan telah terjadi.²⁷

2) Pengendalian Mutu (*Quality Control*).

Gerakan kualitas yang menggunakan pendekatan ilmiah untuk pertama kali pada tahun 1931 adalah W.A Shewhart, seorang peneliti

²⁶Nur Nasution, *Manajemen Mutu...*, 12.

²⁷*Ibid*, 14.

kualitas dari Bell Telephone. Ia mengatakan bahwa variabilitas merupakan probabilitas dan statisti. Kontribusi utamanya adalah bagan pengendalian proses untuk merencanakan nilai produksi guna menentukan apakah nilai tersebut masuk dalam rentang yang dikehendaki. Perbaikan dalam skala besar terhadap teknik statistic dilakukan sesame perang dunia II untuk mempercepat produksi dan penyerahan perbekalan militer untuk menghindari inspeksi yang membuang waktu, tenaga, dan biaya.²⁸

3) Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*).

Di rea ini perluasan mutu mengalami perluasan. Jika dulu hanya terbatas pada tahap produksi kini mulai merambah ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa (seperti bengkel, energy, perencanaan dan pengendalian produksi, serta pergudangan). Pentingnya keterlibatan manajemen dalam penanganan mutu produk mulai disadari karena keterlibatan pemasok dalam penentuan mutu produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen. Pada zaman ini mulai dikenalkan konsep mengenai biaya mutu, yaitu pengeluaran akan dapat dikurangi jika manajemen meningkatkan aktifitas pencegahan yang merupakan hal penting daripada upaya perbaikan mutu atas penyimpangan yang sudah terlanjur terjadi. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem atau mekanisme yang membantu suatu organisasi untuk mencapai mutu total, misalnya Quality Assurance karena sistem tersebut merupakan tahap awal untuk menuju perbaikan mutu secara total.²⁹

²⁸*Ibid*, 15.

²⁹Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu*, ..., 51.

4) Pengendalian Mutu (*Total Quality Control*).

TQC merupakan pemikiran Armand Feigenbaum yang dikemukakan pada tahun 1956. Pendapatnya adalah bahwa pengendalian mutu harus dimulai dari perancangan produk dan berakhir hanya jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas. Prinsip utamanya adalah mutu merupakan pekerjaan setiap orang. Kegiatan kualitas dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu:³⁰

- (1) Pengendalian rancangan baru.
- (2) Pengendalian bahan baku yang baru.
- (3) Pengendalian produk.

5) Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*).

Manajemen mutu dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan pelanggan.³¹ Banyak yang beranggapan bahwa manajemen peningkatan mutu berasal dari Jepang, mengingat konsep *manajemen peningkatan mutu* banyak dipengaruhi perkembangan-perkembangan di Jepang. Kekalahan Jepang pada perang dunia II, membangkitkan budaya Jepang dalam membangun sistem kualitas modern. Hadirnya pakar kualitas W. Edward Deming di Jepang pada tahun 1950 membuat para ilmuwan dan insinyur Jepang lebih

³⁰Nur Nasution, *Manajemen Mutu*,..., 17.

³¹Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Ghalia Indonesia, Bogor, 2010), 22.

bersemangat dalam membangun dan memperbaiki sistem kualitas. Jepang menerapkan ide-ide Deming, Joseph Juran dan pakar mutu Amerika lainnya yang berkunjung ke Jepang pada masa itu. Keberhasilan yang cukup pesat perusahaan Jepang di bidang kualitas menjadi perhatian perusahaan-perusahaan negeri lainnya. Perusahaan kelas dunia kemudian mempelajari apa yang pernah diraih oleh perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi perusahaan-perusahaan industri kelas dunia ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan Jepang ini salah satunya menerapkan *Total Quality Management* (*manajemen peningkatan mutu*).

Sedangkan menurut Garvin kualitas merupakan konsep yang sudah lama dikenal. Tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Ia membagi pendekatan modern terhadap kualitas dalam empat era kualitas, yaitu inspeksi, pengendalian kualitas secara statistik, jaminan kualitas, dan manajemen kualitas *strategic*. Keempat era tersebut dapat disajikan dalam table berikut.³²

Tabel 01. Tahap Gerakan Kualitas

Tahap Gerakan Kualitas				
karakteristik	Inspeksi (1800-an)	Pengendalian Kualitas Statistik (1930-an)	Jaminan kualitas (1950)	Manajemen Kualitas Strategik (1980-an)
Perhatian utama	deteksi	pengendalian	koordinasi	Pengaruh strategic

³²*Ibid*, 11-12.

Pandangan terhadap kualitas	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan, tetapi diatasi secara produktif	Peluang kompetitif
Penekanan	Keseragaman produk	Keseragaman produk dengan pengurangan inspeksi	Jaringan produksi keseluruhan, dari desain sampai pasar, dan kontribusi dari semua kelompok fungsional untuk mencegah kegagalan kualitas	Kebutuhan pasar dan konsumen
Metode	Penaksiran dan pengukuran	Alat dan teknik statistik	Program dan sistem	Perencanaan strategic, penentuan tujuan, dan pengarahan organisasi
Peranan professional kualitas	Inspeksi penyotian, perhitungan, dan penggolongan	Mencari dan memecahkan masalah, penerapan metode statistik	Pengukuran kualitas, perencanaan kualitas, dan merancang program	Penetapan tujuan pendidikan dan pelatihan, kerjasama antar departemen, dan perancangan program
Yang bertanggung jawab atas kualitas	Departemen inspeksi	Departemen pamanfaktura dan perekayasa	Semua departemen	Setiap orang dalam organisasi dengan kepemimpinan yang kuat

				dari manajemen puncak
Orientasi pendekatan	dan Kualitas <i>inspect in</i>	Kualitas yang <i>control in</i>	Kualitas <i>Builds in</i>	Kualitas <i>manages in</i>

Selanjutnya, dalam konteks pendidikan *manajemen peningkatan mutu* biasanya digunakan untuk mendeskripsikan dua gagasan yang sedikit berbeda namun saling berkaitan. Yang pertama adalah filosofi perbaikan secara terus menerus. Kedua, untuk mendeskripsikan alat-alat dan teknik-teknik. Seperti *brainstorming* dan analisis lapangan yang akan dideskripsikan dalam bab 10, yang digunakan untuk membawa peningkatan mutu. manajemen peningkatan mutu adalah sebuah pola pikir sekaligus aktivitas praktis. Adapun 10 bab atau pembahasan sebagai berikut:³³

1) Perbaikan terus menerus.

manajemen peningkatan mutu bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. manajemen peningkatan mutu dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen peningkatan mutu mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan kelayakan jangka pendek

³³Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, Cet. V, Juli 2007), 76.

menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekan manajemen peningkatan mutu, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisis apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seseorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memperbaiki staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan meeka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.³⁴

2) Perubahan kultur.

Manajemen peningkatan mutu memerlukan perubahan kultur. Ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. manajemen peningkatan mutu membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral manajemen peningkatan mutu agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tetapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan tersebut terjadi karena usaha-usaha masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan keperluan-keperluan, keadaan-keadaan, dan kondisi-kondisi baru, yang timbul sejalan dengan

³⁴Nur Nasution, *Manajemen Mutu*,..., 77.

pertumbuhan masyarakat. Rentetan perubahan-perubahan tersebut tidak perlu sejalan dengan rentetan peristiwa-peristiwa di dalam sejarah masyarakat yang bersangkutan.³⁵ Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa seorang menghasilkan mutu. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu yaitu:

- (1) Staf membutuhkan lingkungan yang cocok untuk bekerja.
- (2) Staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih.

3) Organisasi terbalik.

Kunci sukses kultur manajemen peningkatan mutu adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan produsen. Begitu konsep tersebut ada dalam genggamannya atau berhasil dijalankan, maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada di dalamnya. Korban pertama dari konsep ini tentunya adalah definisi tradisional yang sebelumnya telah menguasai organisasi. Dalam konteks pendidikan, manajemen peningkatan mutu merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah fokus pelanggan yang jelas. Fokus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam sekolah atau universitas, dan ia juga tidak mengurai peran kepemimpinan manajer senior. Kenyataannya, kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan manajemen peningkatan mutu. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan

³⁵Paul Bohannon, *Social Anthropology* (New York: Holt Rinehart and Winston etc 1963), 360.

yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelangga bagi institusi.³⁶

4) Menjaga hubungan dengan pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performa kita atau perusahaan manajemen.³⁷ Misi utama dari sebuah institusi manajemen peningkatan mutu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik Negara maupun swasta, adalah organisasi yang dalam istilah Peters dan Waterman, menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan. Menurut pendapat Nasution (2004:102) pada dasarnya, dikenal tiga jenis golongan pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:³⁸ (1) pelanggan internal, (2) pelanggan antara, (3) pelanggan eksternal. Selain itu, harapan-harapan para pelanggan sangat beraneka dan kadangkala bertentangan satu sama lainnya. Terkadang publik juga bingung dan tidak mampu membedakan antara mutu program-program tertentu dari sebuah institusi dengan institusi tersebut.

Persepsi pelajar tentang perubahan mutu akan terus berkembang melalui

³⁶Edward Sallis, *Total Quality Management...*, 80.

³⁷Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 101.

³⁸*Ibid*, 102.

institusi saat kepercayaan diri dan pelanggan mereka mulai berkembang. Kesulitan selanjutnya adalah para pelanggan pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mutu belajar mereka masing-masing. Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari pendidikan. Ada beberapa masalah menyangkut gagasan konsistensi beberapa masalah tersebut, diperlukan adanya suatu motivasi terhadap para pelajar dan staf yang melayani mereka. Hal penting lainnya adalah memperjelas apa yang ditawarkan institusi dan apa yang diharapkan pelajar.³⁹

5) Jasa

Daftar orang yang berada dalam antrian jasa merupakan pelanggan langsung anda, baik apakah mereka di luar institusi maupun di dalam institusi. Hal penting yang harus anda lakukan adalah mengetahui apa yang mereka inginkan serta memiliki ide yang baik tentang standar yang mereka butuhkan. Standar tersebut memang sangat memngingat, namun juga bisa di negosiasikan. Gagasan-gagasan tentang status dan hirarki tidak ada dalam hubungan ini. Di sini standar jasa yang disediakan untuk para pelajar sama pentingnya dengan jasa yang diberikan kepada guru maupun kepala sekolah.

6) Mutu pembelajaran

Pendidikan adlah tentang pembelajaran masyarakat. Jika manajemen peningkatan mutu bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Itu

³⁹Nur Nasution, *Manajemen Mutu*,..., 83.

tidak akan terwujud jika manajemen peningkatan mutu tidak memberikan kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan.⁴⁰ Semua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Pelajar adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individual masing-masing mereka, maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu. Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan, mengutip pendapat Indra Djati Sidi bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut:⁴¹

- a) Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas Jauh)

⁴⁰*Ibid*, 85.

⁴¹Indra Djati Sidi.. *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: Logos, 2003), 73.

- c) Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap –tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.⁴²

Masih banyak hal yang harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen peningkatan mutu dalam ruang kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan misi mereka. Dari sini, negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi, gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumberdaya yang diperlukan.⁴³ Institusi pendidikan juga perlu menggunakan hasil pengawasan formal untuk menetapkan keabsahan

⁴²Indra Djati Sidi.. *Menuju Masyarakat...* 74.

⁴³Nur Nasution, *Manajemen Mutu...*, 57.

program-programnya. Institusi pendidikan harus siap untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap kinerja pelajar yang belum sesuai dengan harapan dan keinginan mereka. Sebagaimana yang diketahui oleh para guru, hal ini bukanlah hal yang mudah. Karena hal ini bisa saja menjadi pengalaman emosional dan dapat membawa perubahan yang tak terduga. Yang perlu ditegaskan adalah langkah-langkah perbaikan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan pengalaman mereka kepada para pelajar tentang penggunaan manajemen peningkatan mutu yang dapat menyesuaikan diri dalam situasi apapun.

4. Manajemen Peningkatan Mutu di Perguruan Tinggi

Untuk lebih memahami konsep manajemen mutu terpadu secara komprehensif, ada baiknya kita lebih dahulu melihat definisi manajemen dari beberapa pendapat para ahli. Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan. Sementara itu, Syaiful Sagala menyimpulkan bahwa manajemen berasal dari kata *managio* yaitu “pengurusan” atau *managiare* yaitu “melatih dalam mengatur langkah-langkah”.⁴⁴ Istilah dalam bahasa Arab adalah *nizam* atau *tanzim*, yaitu suatu tempat yang menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya. Sedangkan secara terminology, terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, di antaranya adalah G.R. Terry di dalam bukunya *Robet*, menyebutkan; *management is a distinct process of planning, organizing, actuating, and controlling, perform to determine and accomplish state*

⁴⁴Syaiful Sagala, *Management*, (Bandung: Rosda Karya, 2012), 56.

objectives by the use of human being and other resources. Definisi ini memberikan gambaran bahwa manajemen itu mengandung arti proses kegiatan, yakni yang dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pendapat lain tentang manajemen diungkapkan oleh pakar manajemen asal Arizona State University, Robert Kreitner, yaitu *“management is the process of working with and thought other to achieve organizational objectives in a changing environment, central to this process is the effective and efficient of limited resources”*.⁴⁵

Definisi di atas memperlihatkan penekanan pada proses kerja dalam menggunakan orang-orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Sementara itu Frederick Winslow Taylor, seorang pengacara kondang asal Finlandia mengungkapkan sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala *“management is knowing exactly what you want to do and them seeing that they do it by the best and cheapest way”* (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang ingin anda lakukan dan kemudian anda melihat bahwa mereka mengejakan dengan cara terbaik dan termurah). Di samping itu, terdapat pengertian lain dari kata manajemen, yaitu kekuatan yang menggerakkan suatu usaha yang bertanggung jawab atas sukses dan gagalnya suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerja sama dengan orang lain. Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapatlah disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen adalah kemampuan bekerja dengan orang lain dalam suatu kelompok yang

⁴⁵Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), 9.

terorganisir guna mencapai sasaran yang ditentukan dalam organisasi ataupun dalam suatu lembaga. Atau juga bisa dikatakan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁴⁶ Sementara makna mutu atau kualitas, menurut Edward Sallis dalam bukunya "Total Quality management in Education" sebagaimana dikutip oleh Nurkhalis, memiliki dua konsep yang berbeda antara konsep absolut dan konsep relatif. Dalam konsep absolut suatu barang disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Sedangkan dalam konsep relatif, mutu atau kualitas bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Kerenanya mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Dalam konsep relatif produk yang berkualitas adalah yang sesuai dengan tujuan (fit for their purpose).⁴⁷ Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana

⁴⁶*Ibid*, 10.

⁴⁷Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), 67.

prasarana dan sumber daya lainnya serta menciptakan suasana yang kondusif. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Seringkali definisi tentang mutu dikaitkan dengan produk. Menjadi pertanyaan kemudian, apakah produk pendidikan itu? Ini penting untuk ditanyakan, mengingat untuk mengetahui pendidikan itu bermutu atau tidak maka kita perlu tahu produk pendidikan itu sendiri. Pendidikan itu adalah jasa pelayanan (*service*) dan bukan produksi barang. Menurut Sallis ada enam perbedaan yang cukup signifikan antara jasa pelayanan dan produksi barang, yakni pertama, jasa pelayanan biasanya terjadi kontak langsung antara penyedia jasa dengan pengguna akhir, kedua, jasa harus diberikan secara tepat waktu karena pelayanan dikonsumsi secara langsung pada saat jasa diberikan, ketiga, jasa pelayanan tidak dapat ditambah sulam atau diperbaiki. Oleh karena itu, penting sekali ditetapkan standar pelayanan dari tahap awal, keempat, jasa pelayanan berkaitan dengan masalah-masalah yang abstrak, sehingga sulit sekali untuk menggambarkan kepada pelanggan, kelima, jasa pelayanan biasanya diberikan secara langsung kepada pelanggan, keenam, sangat sulit untuk mengukur keberhasilan output dan produktivitas jasa pelayanan. Satu-satunya indikator kinerja jasa pelayanan adalah kepuasan pelanggan.

Selanjutnya terkait konteks di perguruan tinggi meningkat secara cepat bahkan perguruan tinggi mampu bersaing dengan pendidikan lain seperti di kota-kota besar, namun ada juga perguruan tinggi terutama swasta Islam

yang masih mempertahankan keberadaannya walaupun dalam peningkatannya jauh berbeda dari pendidikan lainnya. Hal ini salah satu visi misi dan persaingan yang ada di perguruan tinggi harus mengalami perubahan untuk mencapai peningkatan mutu dalam jangka ke depan. Visi dan tujuan pendidikan tinggi masih belum berhasil dirumuskan dengan baik. Terutama tujuan pendidikan tinggi Islam seringkali diarahkan untuk menghasilkan manusia-manusia yang hanya ingin menguasai ilmu Islam, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia yang *salih* dalam arti yang taat dalam beribadah dan gemar beramal dalam tujuan akhirat. Akibat dalam keadaan yang demikian, maka perlu lulusan pendidikan Tinggi Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang cukup terbatas, yaitu hanya sebagai pengawal moral bangsa. Mereka kurang mampu bersaing dan tidak mampu merebut peluang dan kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja, akibatnya lulusan pendidikan tinggi semakin termarginalisasikan dan tidak berdaya. Adapun pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.⁴⁸

⁴⁸Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005), 17.

Menurut Malik Fajar, strategi peningkatan mutu pendidikan yaitu peningkatan pendidikan yang berorientasi ketrampilan, dan peningkatan mutu pendidikan berorientasi akademik. Upaya untuk meningkatkan mutu tersebut bisa ditempuh melalui:⁴⁹

- a. *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan mempersiapkan peserta didik atau mahasiswanya untuk dapat tersaring pada saat dilakukan quality control melalui ujian nasional maupun penelitian.
- b. Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan pada kegiatan mengajar.
- c. Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Adapun manajemen peningkatan mutu atau *total quality managemen* merupakan suatu langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi misinya, maka peningkatan mutu pendidikan akan tercapai.

Mantja menyatakan, bahwa peningkatan mutu pendidikan mempesyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu:⁵⁰

- a. Pelanggan atau *klien* adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan berkaitan erat dengan penggunaan pendidikan itu sendiri termasuk didalamnya adalah *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu difahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai

⁴⁹Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 269.

⁵⁰Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002), 33.

organisasi, visi dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.

- b. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan hal yang esensi dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership*. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan harus mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan, dan memahami tentang manajemen perubahan.
- c. Tim atau *team* merupakan sarana yang harus dibangun oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif.
- d. Proses atau *process* kerja merupakan kunci yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan tinggi.
- e. Struktur organisasi merupakan langkah kerja dalam perorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu akademik.⁵¹

Dalam konteks pendidikan, peningkatan mutu dapat dilihat dari karakteristik lembaga itu sendiri dan merupakan ukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun *outcome*. Aada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu: kinerja (*performan*), waktu wajar (*timelines*), handal (*reliability*), data tahan (*durability*), indah (*aesteties*),

⁵¹Mantja, *Manajemen Pendidikan*,..., 34.

hubungan manusiawi (*personal interface*), mudah penggunaannya (*easy of use*), bentuk khusus (*feature*), standar tertentu (*conformance to specification*), konsistensi (*consistency*), seragam (*uniformity*), mampu melayani (*serviceability*), ketepatan (*accuracy*). Manajemen peningkatan mutu pada institusi dapat dilakukan dengan memperhatikan karakteristiknya yaitu, fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerjasama tim, memperbaiki proses secara berkesinambungan, memberikan kebebasan yang terkendali, melakukan pendidikan dan pelatihan, memiliki kesatuan tujuan. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, memiliki kejelasan visi, misi dan tujuan lembaga, membangunkan tradisi atau kultur akademik dengan baik, memiliki prestasi baik akademik maupun non-akademik. Dari uraian diatas merupakan peningkatan mutu akademik yang berproses di dunia pendidikan, dalam proses inilah ada beberapa ciri yang disebut peningkatan mutu dalam pendidikan bahwa peningkatan mutu ada suatu beberapa faktor ialah pelanggan, kepemimpinan, tim, proses, struktur organisasi, meningkatkan kualitas, dan memiliki kejelasan visi misi dan tujuan. Selain itu, diperkuat oleh standar mutu perguruan tinggi. Standar perguruan tinggi adalah acuan *normative* atau kriteria minimal yang dijadikan landasan bagi perguruan tinggi untuk mencapai tujuan pendidikannya. Sedangkan menurut

Husaini Usman, *Manajemen Teori,Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 411.

Departement of Trade and Industry (DTI), standarisasi (benchmarking): “*is the continuous activity of identifying, understading and adapting best practicenqnd processes that will lead to superior performance*.” Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa standarisasi merupakan aktivitas yang berkesinambungan tentang pemahaman dan pengadaptasian praktik dan proses terbaik agar mengarah pada performansi yang unggul.⁵² Adapun keuntungan dari adanya standarisasi, yaitu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang posisi tertentu, meningkatkan kesadaran tentang perubahan kebutuhan pelanggan, mendorong inovasi, pengembangan yang realitis, tujuan yang tepat, membangun rencana tindakan yang realitis.

Adapun Standar nasional pendidikan tinggi mempunyai gambaran dalam rangka meningkatkan penjaminan mutu, relevansi, keterjangkauan, pemerataan yang berkeadilan, dan akses pendidikan tinggi secara berkelanjutan serta pemantapan peningkatan kapasitas pengelolaan akademik dan pengelolaan sumber daya perguruan tinggi. Dari pembahasan diatas yaitu terkait undnag-undang no.12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi meliputi:⁵³

Pasal 51

1. Pendidikan Tinggi yang bermutu merupakan Pendidikan Tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi yang berguna bagi Masyarakat, bangsa, dan Negara.

⁵²Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan...*, 70.

⁵³Aris Junaidi, *Standar Nasional Pendidikan Tinggi Permenristekdikti no. 44 tahun 2015*, (Bandung: Direktur Penjaminan Mutu, 2016), 8.

2. Pemerintah menyelenggarakan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi untuk mendapatkan pendidikan bermutu.

Pasal 52

1. Penjaminan mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan.
2. Penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar Pendidikan Tinggi.
3. Menteri menetapkan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Adapun mekanisme menetapkan standar dalam membentuk tim sesuai standar yang akan disusun di perguruan tinggi, analisis kebutuhan standar, pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif, perumusan standar, pengujian dan *review* standar, pengesahan standar.⁵⁴

Selanjutnya teknik pelaksanaan mutu dalam pakteknya poses mutu ada beberapa langkah yang perlu dilalui ialah mengorganisasikan mutu, perencanaan mutu, implementasi mutu, dan monitoring mutu.⁵⁵ Adapun legalitas penjaminan mutu perguruan tinggi secara operasional mengacu kepada perundang-undang dilihat dari beberapa kata kunci yang terdapat di dalam pasal-pasal dan ayat-ayat undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan PP. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, antara lain sebagai berikut:⁵⁶

⁵⁴Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu, ...*, 79.

⁵⁵Husain Usman, *Manajemen Teori, Paktek...*, 85.

⁵⁶*Ibid*, 125.

- 1) Undang-undang Sisdiknas No. 20/2003 secara tegas menyebutkan bahwa pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program studi maupun terhadap institusi pendidikan secara berkelanjutan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 1 ayat 21 “evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan sebagai bentuk pertanggung jawaban penyelenggaraan pendidikan”.
- 2) Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 2 ayat 1: “untuk penjaminan mutu dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, sertifikasi.”pasal 96: “BAN-PT memberikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan atau satuan pendidikan yang terakreditasi, dan kepada pemerintah dan pemda.”
- 3) Peraturan Menteri No. 63 Tahun 2009 tentang sistem penjaminan mutu Pendidikan. Pasal 1: “penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistematis dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk menaikkan tingkatan kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.⁵⁷
- 4) Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, maka penjaminan mutu Pendidikan Tinggi saat ini sangat penting dan sudah menjadi isu global

⁵⁷Husain Usman, *Manajemen Teori, Paktek...*, 87.

5) Visi 2010 Pendidikan Tinggi di Indonesia. Pada tanggal 1 april 2003 Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan Higher Education Long Team Strategy (HELTS) 2003-2010.

5. Pengendalian Mutu di Perguruan Tinggi

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindakan semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis PDCA adalah:⁵⁸ (1) *Quality First* yaitu Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan perguruan tinggi harus memprioritaskan mutu, (2) *Stakeholder-in* yaitu, Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*. (3) *The nex process is our stakebolders* yaitu, Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan, (4) *Speak with data* yaitu, Setiap orang pelaksanaan pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa, (5) *Upstream management* yaitu, Semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif. Di dalam tahap *check* pada manajemen kendali mutuberbasis PDCA, terdapat titik-titik kendali mutu dimana setiap orang pelaksanaan pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya mutu pendidikan tinggi adalah penciptaan tujuan dan kompetensi lulusan yang telah diterapkan oleh institusi pendidikan tinggi di

⁵⁸Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 94.

dalam rencana strategisnya atau kesesuaian dengan standar akademik yang telah ditentukan. Jaminan mutu dalam pendidikan menurut Murgatroyd⁵⁹ mengacu pada pengacuan standar, metode yang tepat, dan kualitas yang di persyaratkan oleh suatu badan ahli, dengan melakukan pengujian sebagai proses interaksi atau evaluasi secara praktis untuk menentukan kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan. Mutu pendidikan dapat dikategori menjadi empat macam, yaitu:⁶⁰

- a. Mutu input, yaitu meliputi mutu SDM dan non SDM
- b. Mutu proses, yang meliputi proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelola program, proses belajar mengajar, proses monitoring, dan proses evaluasi
- c. Mutu output pendidikan, yaitu prestasi kelulusan suatu pendidikan dengan indicator nilai yang tinggi
- d. Mutu Outcome, Yaitu jumlah kelulusan dengan pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan jurusan dan keahlian yang dimiliki oleh lulusan pendidikan tersebut. Oleh karena itu, pendidikan yang berkualitas berarti memiliki mutu input, proses, output, outcome yang betul-betul dapat diukur dan distandarasikan kualitasnya.

6. Pengembangan Program Akademik

⁵⁹Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktek ...*, 85.

⁶⁰*Ibid*, 85.

Pengembangan program akademik pada perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari lima pilar pembenahan manajemen perguruan tinggi di Indonesia. Dodi Nandika di dalam bukunya Syahrizal menyebutkan lima pilar tersebut adalah:⁶¹ (a) mendorong penyelenggara pendidikan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, (b) memberikan otonomi penyelenggaraan universitas, (c) meminta kepada penyelenggaraan universitas untuk memperhatikan aspek akuntabilitas, (d) melaksanakan akreditasi kepada semua penyelenggaraan pendidikan tinggi. Melakukan evaluasi secara rutin agar penyelenggaraan pendidikan berjalan seperti diharapkan. Upaya pengembangan akademik dapat dilakukan melalui upaya penguatan kapasitas dosen, karyawan, pemanfaatan pendanaan, kapasitas mahasiswa, dan stakeholders lainnya. Kegiatan yang dimaksud diatas adalah:⁶²

1. Dosen dan karyawan

- 1) Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi dosen dan karyawan untuk meningkatkan kualitasnya. Dosen senior dianggap top academic sangat strategis dipakai, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk meningkatkan kemampuan dan kompetisi.
- 2) Memberikan gaji dan tunjangan pension yang memadai dan cukup.
- 3) Memberikan pengangkatan jenjang karir yang jelas dan memberlakukan reward system, artinya penghargaan baik berupa uang atau insentif lainnya benar-benar diberikan kepada mereka yang berprestasi.

⁶¹Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 145.

⁶²*Ibid*, 146.

- 4) Memperkuat penelitian baik yang dilakukan oleh dosen tua yang berkualitas maupun dosen muda.
- 5) Meningkatkan fasilitas riset, baik fasilitas fisik seperti ruangan untuk bekerja, laboratorium, dan lain-lain termasuk fasilitas non fisik seperti pemberian insentif.
- 6) Mengundang dosen asing atau dosen berprestasi di luar lembaganya untuk mau bekerja di perguruan tinggi baik secara kontrak jangka panjang maupun jangka pendek.
- 7) Meningkatkan wawasan dosen dengan cara mengundang dan memperbanyak kuliah-kuliah utama, seminar ilmiah, buku atau lainnya.
- 8) Meningkatkan dan menrerbitkan karya-karya ilmiah dosen baik melalui jalur ilmiah, buku atau lainnya.⁶³

2. Pendanaan (*capital*)

- 1) Diperlukan pendanaan yang cukup baik untuk pembangunan fasilitas pendidikan yang baru maupun untuk pemeliharaan gedung dan fasilitas kampus yang lama.
- 2) Diperlukan pendanaan yang cukup untuk operasional perguruan tinggi baik gaji dan insentif, maupun biaya administrasi dan lain-lain.

3. Mahasiswa

Menerima mahasiswa baru harus hanya dari mereka yang mempunyai kualitas sehingga tidak dijumpai angka putus kuliah. Dan membina mahasiswa sedemikian rupa sehingga membantu meningkatkan

⁶³Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 147.

nilai tambah pendidikan dan seterusnya mampu membantu terwujudnya kemampuan kompetisi bagi perguruan tinggi tersebut. Dalam melakukan kegiatan pengembangan kemahasiswaan dapat diupayakan salah satunya yaitu melakukan pengembangan karir mahasiswa. Pengembangan tersebut dapat berupa pengembangan akademik, maupun potensi diri seperti kemampuan memimpin, kemampuan memahami, dan kritis terhadap realitas sosial dan masyarakat.⁶⁴

B. Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

Manusia dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta. Sebuah gagasan atau sebuah realitas, sebuah kelompok atau seorang individu. Manusia penuh di sisi yang satu mesteri dan di sisi yang lain miseri. Dalam hubungannya dengan lingkungannya, ia merupakan suatu organisme hidup.⁶⁵ Terbentuknya pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya bahkan secara ekstrem dapat dikatakan setiap orang berasal dari suatu lingkungan, baik lingkungan vertical (genetika, tradisi), maupun lingkungan horizontal (geografik, fisik, social), maupun lingkungan kesejahteraan. Pada dasarnya, lingkungan adalah SDA. Antara manusia dengan lingkungannya terjadi interaksi, demikian Stahr Edmunds dan John Letey dalam bukunya

⁶⁴*Ibid*, 158.

⁶⁵Talizidhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 8.

Taliziduhu Ndraha dijelaskan dalam hubungannya itu ada dua hal yang penting, yaitu:⁶⁶

- 1) Terjadi siklus kehidupan.
- 2) Terjadi dampak kegiatan manusia terhadap lingkungannya.

Kedua hal itu menjadi beban lingkungan, sehingga pada suatu saat, daya dukung lingkungan terhadap beban itu mendekati ambang batas atau menjadi nol. Adapun konsep sumber daya manusia bagian dari ciri khas terdapat dua konsep yaitu makro dan mikro. Sebelum membahas makro dan mikro terlebih dahulu membicarakan masalah sumber daya manusia, bias dilihat dua aspek yakni kuantitas dan kualitas. Sumber daya manusia (*human resource*) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organizationl goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi. Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (memenej) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan

⁶⁶*Ibid*, 9.

amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (research) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu manajemen SDM Perguruan Tinggi baik pada pimpinan level puncak sampai level terendah maupun staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja menghadirkan dosen profesional dengan melayani *all out*, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, menjaga relationship. Manajemen SDM perguruan tinggi juga bisa menjadi generator pembangkit semangat kerja dosen, mendampingi dosen untuk berani menghadapi dan mengisi kehidupannya agar lebih bernilai dan bermakna baik untuk dirinya, orang-orang disekitarnya dan lingkungan tempatnya ia berada, sehingga eksistensi dosen dimanapun ia berada tetap menjadi cahaya bagi alam sekitarnya. Karena dosen dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru, profesi berbasiskan keilmuwan, kecendikiawanan dan intelektualitas.⁶⁷ Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia atau penduduknya yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas sumber daya. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik

⁶⁷Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya*,..., 10.

kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik. Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apa pun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu persyaratan utama.⁶⁸

Dari uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa ditentukan oleh tiga faktor, yaitu pendidikan, kesehatan, ekonomi.

Adapun ketiga faktor tersebut apabila menilai kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa dapat diukur dari tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi dari bangsa yang bersangkutan. Tinggi rendahnya tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi tersebut dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut:⁶⁹

1) Pendidikan

Pendidikan adalah suatu upaya untuk mengembangkan potensi manusia, sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola sumber daya alam yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan yang dikembangkan dari SDM ini mencakup beberapa aspek, utamanya aspek non fisik,

⁶⁸Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Renika Cipta, crt. 5 2015), 1.

⁶⁹*Ibid*, 2.

yakni kemampuan berfikir, penalaran, intelektual, keterampilan dan sebagainya. Oleh sebab itu tindakan tingkat pendidikan suatu bangsa secara rinci antara lain yaitu, angka melek huruf atau buta huruf, angka partisipasi sekolah, dan angka rata-rata sekolah.

2) Kesehatan

Tingkat kesehatan suatu bangsa dapat dilihat dari angka kematian dan angka kesakitan, melalui beberapa indikator. Indikator-indikator yang sering digunakan untuk mengukur derajat kesehatan masyarakat suatu bangsa, dan juga sebagai indikator kualitas sumber daya manusia dari aspek kesehatan adalah angka kematian bayi, angka kematian anak balita, angka kematian ibu karena melahirkan, angka kematian kasar, angka harapan hidup.

3) Ekonomi

Kondisi ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun mengalami kemajuan seiring dengan meningkatkannya pembangunan di Indonesia. Perkembangan ekonomi pada tahun 2003 tumbuh sebesar 4,88% dan tahun 2004 meningkatkan menjadi 5,13% dan tahun 2005 meningkat menjadi 5,60%.

Setiap unit teori merupakan konstruk beberapa konsep tentang SDM yang relevan, temuan dan aplikasi berbagai disiplin ilmu pengetahuan dan teknologi.

Teori SDM dikonstruksikan dari sejumlah konsep yang disumbangkan berbagai disiplin ilmu yang langsung memengaruhi SDM. Adapun teori SDM sebagai berikut:⁷⁰

Tabel 02. Teori SDM konsep yang disumbangkan berbagai disiplin ilmu

No	<i>Tool of Analysis</i>	Objek Matera	Hasil Kajian
1	Ilmu politik	SDM	Politik SDM, Pembinaan SDM
2	Ilmu ekonomi	SDM	Ekonomi SDM, Pembangunan SDM
3	Sosiologi	SDM	Teori kerja, budaya kerja
4	Demografi, geografi	SDM	Teori kependudukan, politik SDM
5	Antropologi	SDM	Budaya kerja
6	Ilmu hukum	SDM	Hukum ketenagaan kerja
7	psikologi	SDM	Psikologi kerja
8	Etika, teologi	SDM	Etika, teologi kerja
9	Filsafat	SDM	Budaya kerja
10	Manajemen	SDM	MSDM, Organisasi kerja
11	Sejarah	SDM	Sejarah pemikiran SDM
12	Tekno biologi	SDM	Ergonomics, MSDM
13	Ekologi	SDM	Ekologi SDM
14	Ilmu komunikasi	SDM	Hubungan kerja
15	Bahasa	SDM	Hubungan kerja
16	Seni	SDM	Hubungan kerja
17	agama	SDM	Budaya kerja, teologi kerja

Adapun konsep pembangunan berwawasan manusia dikaksudkan sebagai koreksi terhadap pembangunan yang berwawasan lebih pada pertumbuhan ekonomi dan kurang pada keadilan social, jawaban terhadap kepincangan SDM, dan pembangunan yang berorientasi tidak hanya pada kepentingan manusia saja, melainkan juga hanya pada hubungan dengan lingkungannya.

⁷⁰Ibid, 6.

Melalui strategi diatas diharapkan manusia keluar dari kondisinya sebagai alat semata, yang disejajarkan dengan uang, bahan buku, mesin dan objek, seperti tersurat dan tersirat pada formula the Six M yang dikenal sejak tahun 50 an dan beroleh kualitas sebagai tenaga yang sanggup, antara lain:⁷¹

1. Mengelola dan mengelola SDA secara bertanggung jawab
2. Menggunakan atau mengaplikasikan suatu teknologi sedemikian rupa sehingga kapasitas teknologi yang bersangkutan dimanfaatkan sepenuhnya
3. Belajar meniru, mengikut, menerapkan dan mengadaptasikan produk atau cara orang lain, menyesuaikannya dengan budaya setempat
4. Meneukan cara atau hal baru melalui trial and error
5. Membahrusi alat atau cara yang sudah ada sehingga nilai tambahannya semakin tinggi
6. Mengembangkan dan mengintegrasikan alat atau cara yang sudah ada sehingga membentuk sebuah jaringan yang semakin global.
7. Memikirkan dan menciptakan sesuatu yang belum ada menjadi ada.
8. Mendidik dan melatih generasi penerusnyamelalui contoh dan teladan sejelas, sedalam (sampai mencapai kesadaran), dan seluas mungkin

⁷¹*Ibid*, 7.

9. Mewarisi dan memwarikan nilai-nilai selektif secara efektif dari generasi sebelum dan kepada generasi berikutnya sesuai dengan tuntutan zaman dan perkembangan keadaan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di dalam Pendidikan

Prinsip dan teori pengembangan sumber daya manusia sebagaimana manajemen secara umum yang ada dalam dunia perusahaan, pada saat ini juga telah diterapkan dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan itu, maka di lembaga pendidikan dikenal istilah manajemen sumber daya manusia pendidikan atau pengembangan pengelolaan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.⁷² Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁷³ Walaupun demikian, sepanjang pengetahuan penulis, di lembaga pendidikan masih belum banyak yang menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai divisi atau departemen tersendiri. Sampai saat ini, pihak pengelola lembaga pendidikan hanya berperan sebatas pengusulan kebutuhan akan tenaga kependidikan di lingkungannya. Pengangkatannya masih menjadi otoritas Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Jadi, pengembangan sumber daya manusia pendidikan (pengelolaan tenaga kependidikan) adalah serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan

⁷²Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Penerbit Fokusmedia, 2005), 58.

⁷³*Ibid*, 77.

pengelolaan tenaga kependidikan (guru dan personel pendidikan lainnya), yaitu mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai. Semua harus dilakukan secara profesional agar tercapai tujuan yang diharapkan, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga memiliki kinerja (performance) yang tinggi.⁷⁴

Dapat dikatakan pula bahwa pengelolaan tenaga kependidikan pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu rangkuman proses administrasi atau manajemen yang dirancang dan saling berkaitan satu sama lainnya untuk mengarahkan perilaku anggota kepada tujuan organisasi. Seperti halnya seleksi guru yang harus memperhatikan kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan pedagogis.⁷⁵ Kriteria seleksi menekankan pada faktor personal. Dalam kegiatan identifikasi dan penentuan kriteria seleksi, kepala sekolah perlu membentuk tim seleksi yang termasuk dalam hal ini Kepala Dinas Pendidikan dan perwakilan kepala sekolah. Proses seleksi menjadi pegawai berkisar tentang tingkat kompetensi yang dites. Domain keterampilan guru mencakup keterampilan dasar (basic skills), pendidikan umum (general education), pendidikan profesional (professional education), dan spesialisasi lingkup

⁷⁴Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakrya, Cet. Ketujuh.2004), 42.

⁷⁵Gorton, R. A., and Schneider, *School Based Leadership Challenges and Oportunities*, (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers. 1990), 46.

bidang studi (subject field specialization). Kepala sekolah dan tim seleksi menyusun wawasan tentang deskripsi kerja kepegawaian. Karris mengemukakan deskripsi kerja mencakup pandangan tentang kebutuhan kerja, bidang kerja, informasi tentang latar belakang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum tentang posisi kerja yang ditawarkan dan tanggung jawabnya, kaitan guru yang dibutuhkan dengan sistem sekolah, keuntungan yang diperoleh dari posisi yang ditawarkan, kualifikasi yang disyaratkan, dan hal-hal khusus dalam kepegawaian seperti kontrak kerja, gaji, dan hari libur.⁷⁶

Setelah kriteria seleksi ditentukan, tim seleksi menentukan prosedur penempatan bagi calon yang memenuhi kriteria dan memprogram kegiatan orientasi. Tujuan orientasi adalah untuk membantu karyawan baru membuat penyesuaian yang baik di tempat kerja. Berdasarkan hal tersebut sekolah perlu mengadakan kegiatan orientasi walaupun hanya bersifat sepintas, karena dengan orientasi guru baru mengetahui kondisi sekolah sehingga diharapkan dapat menyesuaikan dengan lingkungan sekolah. Orientasi memungkinkan guru dan pegawai baru akrab dengan lingkungan sekolah dan mendapatkan rasa memiliki yang merupakan bibit dari komitmen terhadap sekolah. Sesudah calon guru diterima maka proses selanjutnya ditempatkan dan orientasi. Penempatan dilakukan setelah program analisis untuk persiapan penempatan, sehingga calon guru dapat dibantu untuk orientasi di lingkungan sekolah. Aspek yang perlu dikenalkan ialah karakteristik masyarakat, sistem sekolah, kedudukan dalam proses pembelajaran, dan pegawai lain yang berhubungan

⁷⁶Tim Pakar Manajemen Pendidikan FIP UM. *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 87.

dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan bersifat spesifik berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatih dapat dipraktikkan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat. Pelatihan berupaya menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat mengembangkan kinerjanya menjadi lebih baik secara kontinyu.

Selanjutnya, lingkungan eksternal organisasi saat ini mengalami perubahan yang sangat cepat. Perubahan tersebut menuntut setiap organisasi untuk terus mengembangkan sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia. Lembaga pendidikan sebagai organisasi tidak bisa melepaskan diri dari tuntutan perubahan tersebut. Oleh karena itu, dunia pendidikan harus melakukan pengelolaan seluruh aspek pendidikan secara terarah, terencana dan terpadu secara sistemik. Pendidikan menjadi wahana strategis dalam proses mencerdaskan bangsa secara berkelanjutan. Guru, sebagai salah satu pelaksana pendidikan mempunyai peran penting. Guru adalah ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan nasional. Oleh karena itu, pengelolaan guru sebagai salah satu tenaga kependidikan harus dilakukan secara profesional. Dari mulai mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan guru harus terus dipantau dalam perkembangan masyarakat yang sangat cepat.⁷⁷ Profesionalisme harus terus ditingkatkan sejalan dengan perkembangan zaman yang terus berubah. UNESCO menggariskan bahwa tenaga kependidikan (human resources) pada

⁷⁷Marmo dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam.*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 247.

setiap sekolah menjadi faktor kunci dalam memfungsikan sumber daya pendidikan lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan harus dimulai dari peningkatan kualitas pengelolaan tenaga kependidikannya.⁷⁸

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk social, dimana secara naluri manusia itu ingin hidup berkelompok. Manifestasi dan kehidupan kelompok ini antara lain timbulnya organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga social atau masyarakat. Di dalam organisasi itu tiap anggota dapat memenuhi sebagian dari kebutuhannya antara lain menampakkan harga diri dan status sosialnya.

Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk social mempunyai berbagai macam kebutuhan, baik kebutuhan material, kebendaan maupun kebutuhan non material. Kebutuhan material adalah kebutuhan-kebutuhan yang terkait dengan fisik (fisiologi). Kebutuhan fisik manusia ini sangat mendasar bagi kehidupan manusia. Oleh sebab itu merupakan kebutuhan dasar manusia atau kebutuhan primer. Sedangkan kebutuhan material terkait dengan kebutuhan non fisik atau psikologis, merupakan kebutuhan sekunder manusia.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi secara konsep dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut:⁷⁹

Tabel 03. Perbandingan antara pendidikan dan pelatihan

⁷⁸*Ibid*, 257.

⁷⁹Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2015), 17.

No.		Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh	Mengkhususkan
2.	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor dan keterampilan
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	<i>Konvensional</i>	<i>Inconventional (Interaktif)</i>
6.	Penghargaan aktif proses	Gelar	Sertifikat

Orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta keterampilan khusus kepada sasaran yang pada umumnya bagi mereka yang sudah bekerja, maka jangka waktu pelatihan pada umumnya lebih pendek daripada pendidikan. Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih interaktif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan, peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau gelar.

3. Pentingnya Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawan harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut:⁸⁰

- 1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai

⁸⁰*Ibid*, 18.

kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.

- 2) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 4) Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu ganjaran dan perangsang. Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seseorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.
- 5) Di dalam masa perkembangan ini organisasi-organisasi baik pemerintahan maupun swasta merasa terpanggil untuk

menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pengembangan.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia termasuk kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting karena organisasi yang dapat terus maju tentunya bergantung pada personil yang dapat mengelola organisasi tersebut dengan baik dan sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur karena tidak mampu mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menyadari bahwa pegawai dalam organisasi adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber bisnis.⁸¹ Ruang lingkup MSDM terdapat pada perencanaan dan pengorganisasian yang dijalankan, karena sesungguhnya keduanya tak terpisahkan. Sehingga disuatu organisasi agar berjalan dengan baik tentunya harus direncanakan dan dikelola sesuai tujuannya. Secara teori, pengelolaan orang-orang tidak berbeda dari manajemen sumber daya lainnya dalam organisasi. Dalam prakteknya, yang membuatnya berbeda adalah jenis sumber dayanya yaitu manusia. Adapun manajemen sumber daya manusia menurut Bratton dan Glod dalam bukunya Wukir bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari proses manajemen yang khusus mengelola orang-orang di organisasi. Menurut

⁸¹Wukir, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013),49.

Moondy bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Storey manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur.⁸²

Tabel 04. Kegiatan fungsi opsional MSDM.⁸³

Fungsi Operasional	Kegiatan
Pengadaan	Analisis dan desain pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, sosialisasi.
Pengembangan	Pengembangan dan perencanaan karir, pelatihan karyawan, pengembangan eksekutif, pengembangan organisasi.
Pemberian kompensasi	Evaluasi kerja, evaluasi kinerja, administrasi gaji, insentif dan benefit.
Integrasi	Kesejahteraan karyawan, keamanan social, partisipasi karyawan, motivasi, rotasi kerja, pencatatan, penelitian dan audit SDM, sistem informasi SDM.
Pemeliharaan	Hubungan industri, tindakan-tindakan disipliner, keluhan ganti rugi, penyelesaian sengketa, perundingan bersama.

5. Model-model Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan mengenai model-model MSDM ini lebih menekankan kepada aplikasi model untuk meningkatkan efektivitas organisasi sehingga

⁸²*Ibid*, 50.

⁸³*Ibid*, 51.

diharapkan dapat meningkatkan keahlian para manajer dalam mengelola staf di sekolahan. Beberapa model yang menjadi focus bahasan antara lain:⁸⁴

1) Model Frombrun, Tichy dan Devanna.

Siklus model ini menyajikan suatu kerangka kerja bagi organisasi untuk melakukan seleksi SDM, menilai kinerja, penyusunan skema penghargaan dan pelatihan, serta tindakan yang harus dilakukan untuk merespon hasil penilaian kinerja.

2) Model Harvard

Model manajemen sumber daya manusia Harvard dikembangkan oleh Beer et.al. Kerangka kerja dari model Harvard ini terdiri enam komponen dasar, yaitu faktor situasi, kepentingan stakeholders, pilhan kebijakan manajemen SDM, hasil SDM, konsekuensi jangka panjang, *loop* umpan balik dimana output dapat mengalir langsung ke organisasi dan kepada para stakeholders.

6. Standar Mutu Peningkatan Kinerja SDM di Perguruan Tinggi

Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo menjelaskan dalam Arwildayanto ada lima faktor yang menentukan, yaitu kemampuan profesional, upaya profesional,

⁸⁴*Ibid*, 55.

kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, kesesuaian antara keahlian dan pekerja, dan kesejahteraan yang memadai.⁸⁵

Untuk merealisasikan kompetensi profesional kerja dosen di atas tentu harus ada upaya profesional, menurut Undang-undang NO. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam pasal 51 ayat 1 huruf d menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalismenya, dosen berhak memperoleh kesepakatan untuk meningkatkan kompetensi, akses kesumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Peran perguruan tinggi di sini mempersiapkan sumber daya dosen melalui pendidikan tinggi. Dalam prosesnya, kualitas tenaga dosen merupakan titik sentral yang sangat menentukan tinggi rendahnya kualitas lulusan perguruan tinggi itu sendiri. Untuk itu dosen perguruan tinggi harus memiliki kemampuan akademik satu tingkat dari program pendidikan mahasiswa yang diajarkannya, dan juga mengharuskan agar setiap dosen memiliki sertifikat profesi.⁸⁶

Mutu kerja dosen dalam meningkatkan kualitas kerja mampu menghasilkan SDM yang berkualitas juga. Mutu kerja dosen sebagai pusat keilmuan, dan kepekerjaannya. Peran utama sumber daya manusia ialah dalam menjalankan kinerja yang diamanahi secara profesional sehingga pegawai atau tenaga kependidikan mampu mengatasi permasalahan dengan baik. Adapun kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas setiap

⁸⁵Arwidayanto, Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi, (Bandung: Alfabeta, 2013), 18.

⁸⁶*bid*, 19.

daya manusia yang ada di organisasi tersebut dalam melaksanakan fungsinya sesuai tanggung jawabnya.⁸⁷ Adapun indikator kinerja yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketetapan waktu.⁸⁸ Tentunya dalam meningkatkan mutu kinerja pegawai maka ada hasil yang diberikan terhadap suatu lembaga sesuai dengan tujuannya. Hal ini menentukan profesional untuk menghasilkan kualitas kerjanya seperti dosen mampu mengembangkan gagasan keilmuan dan dosen mampu menghasilkan kualitas yang bagus. Dalam pengembangannya dosen mampu mengikuti pelatihan maupun workshop untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Begitu juga karyawan dan mahasiswa dan juga lainnya mampu memberikan kualitas kerja dalam peningkatan pembelajarannya.

7. Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu SDM

Suatu lembaga atau organisasi tidak akan berjalan efektif jika pemimpinnya pasif terhadap bawahannya maupun kepeduliannya tanpa ada kesadaran karena pemimpin merupakan bagian dari fungsi manajemen. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Ia merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut Tannenbaum, Wesler dan Massarik dalam Wahjosumidjo adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dengan sengaja dalam suatu situasi melalui proses komunikasi, untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Dan masih banyak lagi konsep

⁸⁷ Nobbiasa, Stephen. *Perilaku Organisasi: Analisis Kritis dan Batas-batasnya*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 64.

kepemimpinan menurut para tokoh, sebagaimana telah diuraikan diatas.⁸⁹ Namun dalam perspektif manajemen peningkatan mutu, definisi kepemimpinan yang diberikan oleh Goetsch dan Davis dalam bukunya Fandy adalah kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.⁹⁰ Sehingga kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktifitas, dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing. Filosofi ini pertama kali dikemukakan oleh Deming yang menyatakan bahwa setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil sebagai berikut perbaikan kualitas, penurunan biaya, peningkatan produktifitas, penurunan harga, peningkatan pangsa pasar, dan lapangan kerja yang lebih luas.⁹¹

Kepemimpinan adalah bentuk dari persuasi seni *art* pembinaan kelompok-kelompok orang-orang tertentu biasanya melalui human relation dan motivasi yang tepat. Implementasi teori kepemimpinan biasanya amat sangat tergantung pada karakter seorang pemimpin. Meskipun teori yang digunakan sama, dalam implementasinya bisa dipastikan terdapat hal-hal yang membedakan dan itulah bagian dari seni kepemimpinan.⁹² Seorang pemimpin

⁸⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 17.

⁹⁰Fandy Tjipto & Anastasya Diana, *Total Quality Management, Edisi Revisi*, (Jogjakarta: Andi Offset, 2001), 152.

⁹¹*Ibid*, 157.

⁹²Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), 25.

mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi. Keterlibatan semua unsur manajemen dalam organisasi dalam mencapai tujuan secara bersama-sama, merupakan upaya yang dilakukan, sehingga tidak ada seorang pun anggota dalam organisasi yang tidak sukses dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Pemberdayaan yang maksimal, bukan eksploitasi bawahan, sehingga masing-masing menjalankan fungsi dan tugasnya secara sukarela dan kesadaran yang tinggi akan tanggung jawabnya.⁹³

Peningkatan mutu sumber daya manusia di suatu lembaga pendidikan tentunya ada nilai-nilai perubahan yang efektif untuk itu manajemen dapat dijadikan alat atau cara dalam mencapai peningkatan kualitas mutu tersebut dengan salah satu pilarnya adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Dalam hal ini sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan seperti di perguruan tinggi ialah pimpinan, tenaga pendidik, karyawan maupun staf lainnya, dan mahasiswa mampu meningkatkan kualitas dari tahun sebelumnya yang terdapat perkembangan maupun peningkatan dalam kualitas masing-masing komponen di perguruan tinggi. Hal ini didasarkan dalam suatu lembaga pendidikan bisa berkembang dan maju dengan dukungan dari sumber daya manusia sesuai visi misi yang telah dibuat jangka panjang. Sehingga setiap lembaga pendidikan yang ingin maju dan berkembang harus memperhatikan sumber daya manusianya dan mengelolanya dengan baik dan terwujud pendidikan yang berkualitas dan bermutu. Peningkatan mutu

⁹³Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 18.

pendidikan sangat ditentukan oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam mengelola sumber daya manusianya dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam manajemen sumber daya manusia, pimpinan perguruan tinggi menjadi kunci dalam peningkatan mutu pendidikan. Pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk selalu mengembangkan sumber daya manusia untuk menciptakan pendidikan yang bermutu sehingga semua yang direncanakan dan di kelola mampu mencapai tujuannya.

Sebagaimana dikemukakan di atas, pimpinan merupakan salah satu aspek yang penting dan menjadi nilai kunci dalam mewujudkan pendidikan yang kualitas. Tanpa kepemimpinan atau pimpinan, maka proses peningkatan kualitas tidak dapat dilakukan secara rutin, karena untuk meningkatkan mutu perlu adanya komitmen pimpinan terhadap mutu, upaya untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dan menggerakkan personil agar bekerja dengan baik serta memberdayakan sumber daya yang ada di suatu organisasi maupun perguruan tinggi untuk selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan sehingga para pelanggan puas terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tersebut. Husaini Usman mengemukakan, kepemimpinan mutu ialah kepemimpinan yang selalu ingin sesuatu yang sempurna atau terbaik.⁹⁴ Sadili juga mengungkapkan bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam

⁹⁴Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2013), 154.

organisasi tersebut”.⁹⁵ Jadi, bisa dipahami bahwa peran pemimpin di suatu lembaga sangat penting dan paling utama dalam menggerakkan suatu lembaga untuk meningkatkan kualitas baik sumber daya manusia maupun lingkungan masyarakatnya. Adapun pemimpin memiliki jiwa komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi pemimpin pendidikan mutu. Menurut Peters dan Austin sebagaimana dikutip Sallis, pemimpin pendidikan mutu harus memiliki perspektif dibawah ini:⁹⁶

- 1) Pemimpin harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar dan komunitas yang lebih luas. Manajer harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Mentalitas yang menganggap dirinya bos harus dirubah menjadi pendukung dan pemimpin staf.
- 2) Dekat dan untuk pelanggan pendidikan, yakni pelajar. Hal ini mencerminkan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- 3) Pemimpin harus melakukan inovasi diantara stafnya dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang merintangangi inovasi tersebut.
- 4) Menciptakan rasa kekeluargaan.
- 5) Memiliki sifat-sifat personal yang dibutuhkan, yaitu ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme.

⁹⁵Sadili, *Islam Untuk Disiplin Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: CV Kuning Mas, 1984), 287.

⁹⁶Sallis dan Edward, *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Ircisod, (Yogyakarta: IRCSoD, 2008), 170.

Pemimpin pendidikan mutu memiliki fungsi utama dalam manajemen mutu di lembaga, diantara fungsi utama tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Penjaga visi mutu terpadu bagi institusi.
- 2) Motivator bagi seluruh struktur organisasi disekolah untuk berkomitmen terhadap proses peningkatan mutu. Komitmen memerlukan antusiasme dan tak henti terhadap pemberdayaan mutu, selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru.⁹⁷
- 3) Mengkomunikasikan pesan mutu.
- 4) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi.
- 5) Mengarahkan perkembangan karyawan.
- 6) Memimpin inovasi dalam institusi.
- 7) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.
- 8) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik organisasional maupun Kultural.
- 9) Membangun tim yang efektif.
- 10) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawali dan mengevaluasi kesuksesan.⁹⁸

⁹⁷*Ibid*, 175.

⁹⁸*Ibid*, 173-174.

Selain itu, pemimpin harus komitmen dan memiliki peran utama kepemimpinan yang efektif juga dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan administratif, yang berkenaan dengan upaya menggerakkan sumber daya manusia lain seperti contoh yang ada di perguruan tinggi maka pemimpin atau pimpinan berperan aktif terhadap bawahannya yaitu dekan, dosen atau tenaga pendidik, karyawan, staf, dan mahasiswa supaya melaksanakan tugasnya secara terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan administratif berdasarkan perencanaan yang rasional, bukan berdasarkan intuisi, bertindak berdasarkan pemahaman terhadap masalah-masalah internal dan eksternal organisasi. Kepemimpinan berdasarkan pada kesadaran diri dan menyadarkan individu-individu lainnya terhadap tujuan organisasi.⁹⁹

8. Peran Dosen dalam Meningkatkan Mutu di Perguruan Tinggi

Dosen harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampain ilmunya kepada Mahasiswa. Dengan tenaga dosen yang berkompeten dan berkualitas akan memudahkan penyampaian ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga apa yang disampaikan kepada mahasiswa dapat diterima dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan mahasiswa dengan kajian bidang ilmu yang dipilihnya. Disamping itu dosen juga harus mempunyai disiplin yang tinggi juga mempunyai rasa tanggung jawab terhadap ilmu yang diberikan kepada mahasiswa. Bagaimana mungkin dapat meningkatkan mutu pendidikan apabila dosen hanya memberikan kuliah 3- 4 kali pertemuan dalam setiap semesternya. Jadi dosen harus mempunyai tanggung jawab yang besar

⁹⁹Oemar Hamalik, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 32.

terhadap anak didiknya agar ia tidak hanya memberikan kuliah secara asal-asalan. Tanpa ada upaya untuk meningkatkan kualitas dosen yang ada sekarang, perubahan-perubahan mendasar pada kurikulum dan metode belajar mengajar akan timpang dan bisa jadi kurang efektif peningkatan kualitas dosen perlu dimulai dari sistem perekrut, peningkatan kemampuan dosen, sistem penilaian terhadap kemampuan dan kinerja dosen, serta sistem peningkatan karirnya. Tentu saja upaya peningkatan kualitas dosen perlu disertai dengan peningkatan kesejahteraannya.

Profesi dosen sesungguhnya menunjuk pada upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga pengajar sebagai realisasi dari peran selaku pendidik dan pembelajar di perguruan tinggi.¹⁰⁰ Kemampuan dosen terdiri dari kemampuan dalam ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dan tehnik dalam memberikan pengajaran. Hal ini berarti peningkatan kemampuan dosen perlu dilakukan dari dua aspek yaitu peningkatan ilmu pengetahuan di bidangnya, dan kemampuan atau ketrampilan dalam mengajar. Disamping itu juga dapat dilihat dari klasifikasi pendidikan (S2/S3) dan jenjang jabatan akademiknya. Pengelolaan mutu Dosen dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan ke strata yang lebih tinggi di Universitas Negeri maupun swasta terbaik di dalam maupun diluar negeri secara bertahap dan berencana. Disamping itu juga dapat dilakukan melalui meningkatkan kegiatan-kegiatan seminar (lokal, regional dan nasional), simposium, diskusi, serta penataran-penataran dan lokakarya, baik di fakultas dan universitas sendiri, maupun di perguruan tinggi

¹⁰⁰Yusuf Sayyid Mahmud, *Tathwir al-Ta'lim al-Jami'iy*, (Cairo: Dar al-Kitab al-Masry al-Lubnaniy, 2009), 164.

terkemuka di tanah air, serta meningkatkan kegiatan kerjasama dengan dinas-dinas, dunia usaha dan dunia industri dalam kaitannya dengan program keterkaitan dan kesepadanan sebagai penambah wawasan dan cara berpikir serta ketrampilan bagi dosen. Disamping dosen harus mengikuti pelatihan maupun diskusi juga dosen mampu mengembangkan profesinya sebagai pengajar bagi mahasiswanya.

Nur Syam dalam bukunya Yusuf Sayid Mahmud mengemukakan, pengembangan profesi dosen meliputi empat kompetensi, yaitu:¹⁰¹

- 1) Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran.
- 2) Kompetensi kepribadian atau standar kewibawaan, kedewasaan, dan keteladanan.
- 3) Kompetensi profesional atau kemampuan dosen untuk menguasai content dan metodologi pembelajaran.
- 4) Kompetensi sosial atau kemampuan dosen untuk melakukan komunikasi sosial, baik dengan mahasiswa maupun masyarakat luas.

Selain itu dosen juga mampu merumuskan atau mendesain kurikulum yang akan diberikan kepada mahasiswa, artinya dosen mampu membuat kegiatan-kegiatan yang akan meningkatkan kualitas belajar mahasiswa dengan melalui kurikulum yang dibawah. Dosen juga dituntut mampu merumuskan kurikulum yang dapat menciptakan para sarjana dengan prestasi akademik yang tinggi, berperilaku terhormat, serta berbudi baik. Karena itu, para dosen

¹⁰¹*Ibid*, 164.

perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan terbaru bidang ilmu yang digelutinya agar mereka dapat merumuskan kurikulum juga berdasarkan perkembangan terbaru. Mereka juga perlu didukung secara moral dan dana untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertujuan menciptakan kurikulum terbaik.

Untuk meningkatkan kemampuan tenaga dosen dalam merumuskan kurikulum, perlu diselenggarakan kegiatan berupa:¹⁰²

- 1) Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang tujuannya memperbarui pengetahuan para dosen tentang perkembangan terbaru di bidang disiplin ilmu tertentu. Pengetahuan itu akan menjadi bekal mereka dalam merumuskan kurikulum yang baik.
- 2) Pelatihan cara menyusun rencana materi pengajaran. Tugas ini terbilang sulit terutama bagi para dosen baru. Tetapi ia sangat penting karena dapat membantu dosen mengatur kisi-kisi pengajarannya, seperti tujuan, isi, model, strategi, evaluasi dan referensi pengajaran.
- 3) Pelatihan cara merancang rencana materi pengajaran berdasarkan tujuan dan target dari masing-masing materi pelajaran, serta unsur-unsur rencana pengajaran.
- 4) Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang diadakan setelah pembaruan kurikulum dengan maksud menyatukan persepsi di antara para dosen tentang metode dan

¹⁰²Ayesh Zaytun, *Asalib al-Tadris al-Jami'iy*, (Amman: Dar al-Syuruq, 1995), 137.

cara yang efektif untuk menjalankan kurikulum tersebut agar berhasil seperti yang diharapkan. Dengan pertemuan tersebut akan terjadi harmoni antara kurikulum baru dengan perkembangan pengetahuan para dosen.

Selain kurikulum dosen bertugas pokok di perguruan tinggi adalah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh komunitas akademik yang terdapat di dalamnya, terutama para dosen. Dengan demikian tugas para dosen tidak terbatas pada kegiatan mengajar saja. Mereka juga dituntut terus melakukan riset-riset ilmiah secara serius dalam bidang yang digelutinya agar dapat menyumbang dan memperkaya ilmu pengetahuan. Beberapa indikator yang umumnya dipakai untuk menilai produktivitas ilmiah seorang dosen adalah jumlah dan kualitas publikasi ilmiahnya, penghargaan dan pengakuan atas karya maupun integritas ilmiahnya, serta tingkat aktivitas ilmiahnya, seperti keanggotaannya di lembaga-lembaga ilmiah dan partisipasinya dalam seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya.¹⁰³ Di antara program yang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas mutu dan produktivitas ilmiah para dosen adalah:¹⁰⁴

- 1) Pelatihan metodologi dan etika penelitian ilmiah dengan segala aspeknya terutama yang terkait dengan disiplin ilmu masing-masing kelompok dosen.

¹⁰³Muhyiddin Touq & Dliyauddin Zahir, *al-Intajiyah al-Ilmiyyah li A'dla'i Hay'at al-Tadris*, (Riyadh: Maktabah al-Tarbiyah al-'Arabiyyah, 1988), 32 .

¹⁰⁴Yusuf Sayyid, *Tathwir al-Ta'lim...*, 121.

- 2) Penyediaan sarana dan fasilitas yang dibutuhkan untuk penelitian, seperti komputer, laboratorium, perpustakaan yang lengkap, dan sebagainya.
- 3) Pengaturan beban jam mengajar para dosen agar mereka mempunyai kesempatan untuk menulis buku, menghadiri seminar, atau melakukan semua proses penelitian.
- 4) Mendukung dana atau membantu menghubungkan dengan lembaga yang dapat membiayai proyek penelitian mereka.

9. Peran Mahasiswa dalam Meningkatkan Mutu di Perguruan Tinggi

Untuk menghasilkan kualitas tenaga lulusan perguruan tinggi maka harus bekerja sama dengan pihak dunia usaha sebagai penyerap dan pemakai tenaga lulusan perguruan tinggi Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan unsur mahasiswa, alumni dan perusahaan-perusahaan yang mewakili dunia usaha, untuk memberikan masukan yang berguna untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang diharapkan mampu berkiprah di era globalisasi. Oleh karena itu, perlu perbaikan terhadap kurikulum dengan menambahkan program-program baru seperti penguasaan bahasa internasional, teknologi komputer, program magang dan etika.¹⁰⁵

10. Sarana Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi

Laboratorium sebagai ajang latihan dan praktek mahasiswa perlu dilengkapi dengan fasilitas yang cukup serta program pelatihannya harus disesuaikan dengan perkembangan dunia industri dan jasa. Sedangkan perpustakaan sebagai jantungnya perguruan tinggi perlu diperkaya dan

¹⁰⁵Eti Rochaety, Sistem Informasi Manajemen Pendidikan, (Jakarta: Kreasindo Medicita, 2005), 62.

dilengkapi dengan berbagai jurnal dan literatur yang terbaru. Demikian pula gedung atau ruang perkuliahan serta perlengkapannya sebagai penunjang proses pendidikan sangat perlu mendapat perhatian dari segi kebersihan, keindahan serta kenyamanannya. Dari kelengkapan yang dibutuhkan mahasiswa maupun sumber daya manusia lainnya mampu memberikan sarana yang bagus. Jadi kualitas mutu sumber daya manusia bukan hanya metode pembelajarannya saja akan tetapi kebutuhan-kebutuhan yang diminati oleh sumber daya manusia itu sendiri.

C. Manajemen peningkatan mutu Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

1. Perencanaan Peningkatan Mutu SDM di Perguruan Tinggi

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh manajer dan para pengelola terutama di perguruan tinggi. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen di perguruan tinggi. Tanpa perencanaan yang baik, lembaga perguruan tinggi tidak akan maju dan berkualitas.¹⁰⁶ Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen. Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi menerapkan fungsi manajemen secara umum dalam meningkatkan SDM secara kualitas, hal ini merupakan prinsip dasar manajemen perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.¹⁰⁷ Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah memberikan arahan bahwa setiap orang yang beriman dan bertaqwa hendaknya memperhatikan

¹⁰⁶Prim Masrokan, *Manajemen Mutu*,... 40-41.

¹⁰⁷Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2008), 97-102.

hari esok. Hal ini dapat dipahami dari firman Allah Swt. Dalam surah Al-Hasr ayat 18, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al-Hasr:18).

Perencanaan dalam meningkatkan kualitas SDM di perguruan tinggi dibuat oleh Rektor, dosen, staf atau karyawan yang berorientasi pada visi dan misi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu SDM. Perencanaan pada perguruan tinggi didasarkan pada tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh dimensi dan komponen perguruan tinggi, sehingga dapat meningkatkan kualitas akademik. Dengan demikian kegiatan organisasi dapat dilakukan pengukuran, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi. Karena perencanaan akan membantu dan menentukan peningkatan daya guna SDM dan hasil guna organisasi. Dalam menyiapkan perencanaan, para manajer menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:¹⁰⁸

- a) Analisis situasi, yaitu mengenai kejadian-kejadian dimasa lalu, situasi saat ini, dan usaha untuk meramalkan tren dimasa depan.

¹⁰⁸Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), 27.

- b) Identifikasi kebutuhan, penilaian kebutuhan merupakan proses menggambarkan apa dan apa seharusnya.
- c) Turunan dari tujuan dan sasaran.
- d) Menggambarkan alternatif, diperlukan suatu cara untuk menyusun berbagai alternatif untuk memerlukan mana yang menjadi sasaran tujuan.
- e) Pilihan strategi dan tatik, merupakan hal yang penting untuk memilih alternatif yang paling menyakinkan ketika sedang mempertimbangkan alternatif lain yang bukan broritasnya.
- f) Implementasi, melakukan pembagian atau keseluruhannya ditangani suatu orang untuk menentukan kegiatan yang harus dilakukan.
- g) Pengendalian dan penilaian, ketika sudah dijalankan maka ada penilaian dalam pengukuran kecapaiannya.

Selanjutnya, dalam menyusun perencanaan terdapat empat model perencanaan dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan, hal ini dikemukakan oleh Usam dalam bukunya Wukir, yaitu:¹⁰⁹

- 1) Model komprehensif, model ini digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara menyeluruh.
- 2) Model pembiayaan dan keefektifan biaya, model ini digunakan untuk menganalisis proyek dengan kriteria efisien dan efektivitas. Model ini pendekatannya untung rugi.
- 3) Model PPBS, ialah perencanaan, pemrograman, dan penganggaran. PPBS merupakan suatu pendekatan sistematis dan komprehensif yang

¹⁰⁹*Ibid*, 29.

berusaha menentukan tujuan, mengembangkan program-program dan mampu menggambarkan program-program jangka panjang.

- 4) Model target *setting*, model ini digunakan untuk memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu.

Ringkasannya, perencanaan dalam meningkatkan SDM mencakup perkiraan masa mendatang, perkiraan kemungkinan yang bakal terjadi dengan memperhitungkan semua sumber daya manusia yang tersedia, penentuan tujuan, menetapkan kebijakan, menetapkan prosedur, dan metode yang tepat, logis, sistematis dalam rangka menjalankan kegiatan organisasi secara maksimal.¹¹⁰ Menurut Syahrizal Abbas dalam bukunya Kartomo, manajemen perguruan tinggi adalah kemampuan mengelola perguruan tinggi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki perguruan tinggi.¹¹¹ Prasarana, sarana fisik, tidak akan efektif apabila tidak dikelola melalui manajemen perguruan tinggi yang baik akan menghasilkan keluaran bermutu, sementara manajemen yang buruk akan menghasilkan keluaran yang tidak bermutu pula. Secara teoritis, prinsip dasar manajemen perguruan tinggi terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Adapun perencanaan (*plan*) dapat diartikan sebagai pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan

¹¹⁰Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*,...17.

¹¹¹Kartomo Wirosuhardjo, *Perguruan Tinggi dalam Sorotan*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2015), 107.

dating. Dalam suatu organisasi, perencanaan yang baik akan memperkecil resiko dan meningkatkan daya guna dan hasil guna yang ingin dicapai. Perencanaan pada perguruan tinggi pada hakekatnya tetap berdasarkan tridarma perguruan tinggi.

Perencanaan dalam bidang pendidikan berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi. Dalam pelaksanaannya perlu melibatkan seluruh dimensi dan komponen sumber daya manusia, sehingga sasaran peningkatan mutu akademik dapat dicapai dengan baik. Oleh karena itu, perencanaan disini mencakup perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia seperti dosen, mutu lulusan, pengelolaan program studi, keuangan, serta sarana penunjang akademik seperti perpustakaan, laboratorium dan lainnya.¹¹² Dengan begitu keuntungan-keuntungan yang dapat ditarik dari perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi antara lain ialah: (1) mengefektifkan penggunaan SDM di perguruan tinggi, (2) menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi perguruan tinggi, (3) membantu program penarikan tenaga dari bursa atau pasar tenaga kerja secara baik, (4) pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis, (5) dapat mengkoordinasi kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi, (6) mengembangkan dan meningkatkan sistem manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi.¹¹³ Kebutuhan atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi atau di perguruan tinggi adalah merupakan ramalan kebutuhan perguruan tinggi

¹¹²*Ibid*, 108.

¹¹³Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya*,... 97.

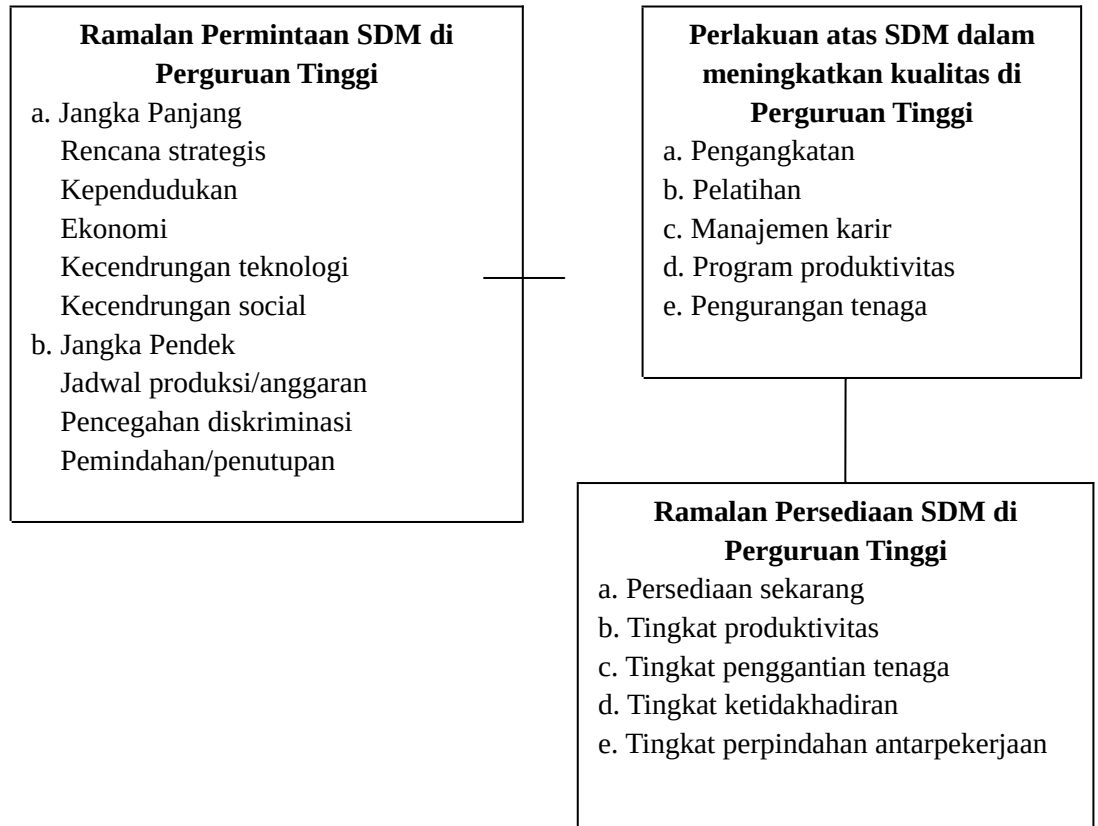
untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan akan SDM ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah kerja tapi juga menyangkut soal kualitas.¹¹⁴

Dari penjelasan diatas bisa tarik kesimpulan bahwa perencanaan peningkatan mutu SDM di perguruan tinggi adalah salah satu untuk memilih sasaran dalam mencapai tujuan atau ramalan kebutuhan perguruan tinggi di waktu yang akan datang. Hal ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi dan harus diperhitungkan dalam membuat sasaran kebutuhan SDM pada waktu yang akan datang antara lain: (1) lingkungan eksternal meliputi: social politik, budaya, hokum dan peraturan-peraturan, perkembangan ilmu dan teknologi, persaingan antarorganisasi, (2) organisasi internal meliputi: rencana-rencana perkembangan, anggaran atau pembiayaan, desain organisasi, perluasan usaha, (3) persediaan karyawan meliputi: karyawan atau dosen yang akan pension, pengunduran diri, kematian dan sebagainya. Dari uraian diatas dapat dirinci bahwa peramalan kebutuhan SDM dalam meningkatkan kualitas mutu terdapat tiga bagian, yaitu: (1) peramalan permintaan SDM di perguruan tinggi, (2) peramalan persediaan SDM di perguruan tinggi, (3) perlakuan atas SDM di perguruan tinggi.¹¹⁵ Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan SDM di perguruan tinggi perlu diperhatikan dalam mencapai sasaran yang tepat. Untuk itu perencanaan disini sangat penting dalam menjalankan kegiatan agar mencapai tujuan.

¹¹⁴*Ibid*, 97.

¹¹⁵*Ibid*, 98.

Peramalan dalam meningkatkan kualitas SDM di perguruan tinggi diatas dapat diikuti ilustrasi gambar berikut:



Gambar 02. Peramalan perencanaan peningkatan mutu SDM di perguruan tinggi.¹¹⁶

Dari ilustrasi ramalan perencanaan peningkatan mutu SDM di perguruan tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Ramalan Permintaan SDM di Perguruan Tinggi.

Ramalan akan kebutuhan atau permintaan ini sebaiknya dibagi ke dalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Dalam membuat ramalan permintaan ini perlu mempertimbangkan atau memperhitungkan sebagai berikut: (1) rencana staregis perguruan tinggi,

¹¹⁶*Ibid*, 98.

(2) perkembangan penduduk SDM di perguruan tinggi, (3) perkembangan ekonomi di perguruan tinggi, (4) perkembangan teknologi, (5) serta kecendrungan perubahan-perubahan social di dalam masyarakat setempat.

b) Ramalan Persediaan SDM di Perguruan Tinggi

dalam membuat ramalan persediaan SDM di perguruan tinggi memerlukan perhitungan antara lain: (1) persediaan SDM di perguruan tinggi yang sudah ada saat ini baik jumlah maupun kualifikasinya, (2) tingkat produktiv atau efektivitas kerja SDM di perguruan tinggi, (3) tingkat pergantian tenaga SDM, (4) angka absensi karyawan atau tenaga kerja seluruh SDM di perguruan tinggi, (5) tingkat rotasi atau perpindahan kerja.

c) Perlakuan atas SDM dalam meningkatkan kualitas di Perguruan Tinggi

berdasarkan perhitungan atau ramalan kebutuhan di suatu pihak, dan ramalan persediaan SDM yang ada saat ini di pihak yang lain, maka perlu tindak lanjut yaitu perlakuan yang akan diambil. Ramalan perlakuan ini misalnya:¹¹⁷ (1) pengangkatan pegawai SDM baru di perguruan tinggi, (2) penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan kegiatan yang dilakukan oleh SDM, (3) pengurangan pegawai dan sebagainya. Selanjutnya, agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realitas maka berdasarkan kerja menurut Gary Desslers dalam bukunya Wukir

¹¹⁷*Ibid*, 100.

kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:¹¹⁸

- 1) Buat tujuan sejas mungkin. Tujuan dan sasaran harus dapat dicapai, masuk akal, padat dan jelas.
- 2) Buat perkiraan yang akurat. Data dan kegiatan yang akurat merupakan hal krusial bagi setiap proses perencanaan. Ketika memungkinkan, metode kuantitatif harus digunakan terpisah dari penilaian intuisi.
- 3) Melibatkan subordinat dalam proses perencanaan. Hal ini akan membantu dalam menjamin kepemilikan dan penerimaan rencana oleh pelaksana.
- 4) Sebuah rencana harus terdengar satu. Rencana yang efektif harus berdasarkan informasi yang benar dan asumsi yang pantas.
 - a. Jangan terlalu optimis. Ini adalah hal yang penting untuk selalu objektif dalam merencanakan. Menjadi ambisius berlebihan tidak akan menghasilkan rencana yang efektif.
 - b. Kriteria untuk mengabaikan proyek. Kriteria dalam mengabaikan sebuah proyek harus ditetapkan dari awal.
 - c. Buat rencana yang fleksibel. Kemajuan suatu rencana harus berada dalam review yang kontinu sehingga dapat diperbaiki jika dibutuhkan perubahan.

Rencana jangka panjang harus direview berdasarkan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang harus ditinjau secara teratur, hal ini akan

¹¹⁸Wukir, *Manajemen Sumber Daya*,... 26.

memastikan bahwa perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu selama pelaksanaan sudah termasuk ke dalam rencana. Sesuaikan rencana dengan lingkungan di perguruan tinggi. Ketika lingkungan relatif stabil, maka rencana harus stabil agar bias mengakomodir kebutuhan perubahan yang disebabkan berubahnya kondisi lingkungan.

2. Pelaksanaan Peningkatan Mutu SDM di Perguruan Tinggi

Setelah merencanakan pada perguruan tinggi yaitu dilakukan dengan melibatkan seluruh komponen perguruan tinggi, selanjutnya menggerakkan dalam melaksanakan program-program yang telah di rencanakan sehingga dapat meningkatkan kualitas akademik. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pelaksanaan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang di dalam organisasi atau sumber daya manusia lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, George R. Terry dalam bukunya *Prin Masrokan* mengemukakan bahwa pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota sumber daya manusia sedemikian rupa hingga mereka (SDM) berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi atau perguruan tinggi karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.¹¹⁹

Dari pengertian diatas, pelaksanaan tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan

¹¹⁹Prim Masrokan, *Manajemen Mutu, ...* 48.

secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Hal ini dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia di dalam organisasinya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan ini adalah seorang staf dan dosen akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan (5) hubungan antarteman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis.¹²⁰

Dalam pelaksanaan fungsi ini manajer sangat penting berperan penting dalam menggerakkan seluruh civitas akademik di perguruan tinggi agar mampu melaksanakan tugasnya. Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu di antara asma Allah, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan. Pimpinan akademik atau rektor sebagai pemimpin pendidikan harus mampu membangkitkan semangat kerja para dosen dan staf untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi. Berkaitan dengan sifat *Al-Ba'ist*, Allah berfirman:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُمْ بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُمْ بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ تُرْجَعُونَ

¹²⁰Ibid, 49.



Artinya:

*Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan. (Q.S Al-An'am: 60).*¹²¹

Manajerial yang dibingkai dengan *Al-ba'ist* akan mampu memberikan energy motivasi kepada bawahan secara alamiah religious. Dikaitkan alamiah *religious* karena pada dasarnya manusia mempunyai sifat tersebut. Meskipun tidak tataran sempurna seperti Allah karena manusia tidak akan pernah mengamati Allah, paling tidak dalam konteks manajerial manusia dapat mencontoh bagaimana Allah memberi motivasi kepada makhluk ciptaan-Nya.¹²²

Oleh karena itu, dosen maupun sumber daya manusia di perguruan tinggi harus mempunyai semangat kerja yang tinggi agar mampu meningkatkan mutu sumber daya manusia sebagai hasil kerja dosen dan pimpinan perguruan tinggi.

3. Kontrol dalam Peningkatan Mutu SDM di Perguruan Tinggi

¹²¹Muhammad Syafudin, *Hijaz Terjemah Tafsir Quran*, (Bandung: Syaamil Quran, 2010), 135.

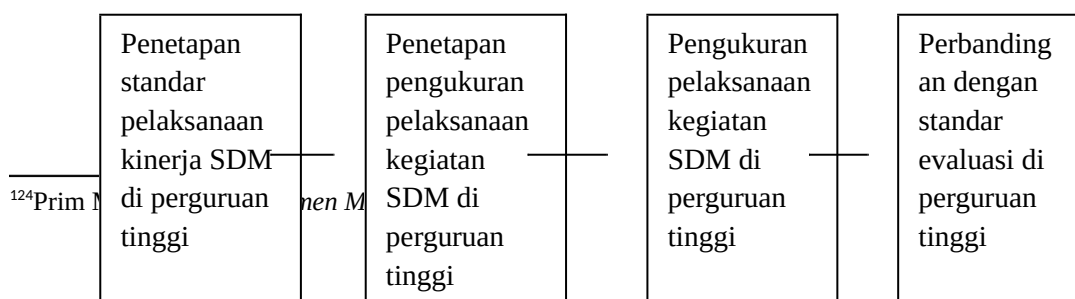
¹²²Prim Masrokan, *Manajemen Mutu*, ... 50.

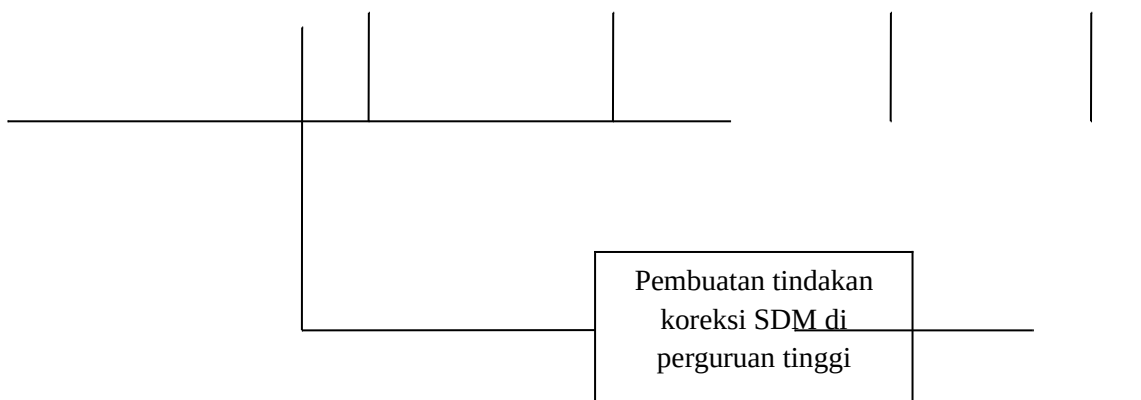
Berbagai kegiatan dalam pelaksanaan selanjutnya pengawasan atau juga bisa disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, penggerakan atau pelaksanaan itu sendiri. Dalam hal ini untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia maka semua kegiatan yang telah direncanakan sampai pelaksanaan perlu adanya pengontrolan agar semua kegiatan berjalan sesuai visi misi perguruan tinggi. *Controlling* atau mengecek program-program dari perencanaan sampai melaksanakan untuk melihat hasil dalam mencapai keinginan. Adapun control diperlukan pengawasan. Adapun pengawasan ini adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya akhir tahun anggaran, tetapi justru secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat. Pengawasan dilakukan untuk mengukur hasil pekerjaan SDM, guna menghindari penyimpangan-penyimpangan, dan jika diperlukan segera melakukan segera melakukan segera melakukan tindakan korektif terhadap berbagai penyimpangan tersebut. Dalam menjalankan pengawasan perlu diperlukan fungsi staffing berupa menentukan alokasi jabatan dan penempatan pribadi tentunya yang ditugaskan terhadap SDM untuk menduduki jabatan kepemimpinan, sehingga akan tersusun hirarkhi kerja yang diinginkan.¹²³

Proses pengawasan paling sedikit terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan) SDM, (2) penentuan

¹²³Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*,... 18.

pengukuran pelaksanaan kegiatan SDM, (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata SDM, (4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan-penyimpangan SDM, dan (5) pengembangan tindakan koreksi bila perlu oleh SDM.¹²⁴ Proses ini jika diimplikasikan di perguruan tinggi Islam, akan dapat memandu dan memberikan *control* manajerial yang baik dalam meningkatkan mutu SDM di perguruan tinggi. Peningkatan SDM akan mungkin bisa terwujud, jika dalam proses pelaksanaannya tidak disertai dengan pengawasan kinerja atau pengendalian mutu yang baik dan dilaksanakan secara terus menerus seiring dengan pendidikan dan pembelajarandi perguruan tinggi. Adapun pengawasan dalam kinerja SDM diharapkan benar-benar memahami dalam program, kegiatan dan agenda yang akan dilakukan. Dengan adanya pengawasan maka ada tindak perbaikan atau evaluasi untuk kedepannya lebih baik lagi. Yang dilakukan oleh perguruan tinggi selalu mengalami perbaikan-perbaikan apa yang sudah direncanakan kemudian dilaksanakan da nada pengontrolan sebagai peninjau dari kegiatan yang ada di perguruan tinggi. Proses pengawasan di perguruan tinggi secara skematis dapat dilihat dalam bentuk gambar sebagai beriku:





Gambar 03. Proses pengawasan (*controlling*) dalam meningkatkan SDM di perguruan tinggi.¹²⁵

Dari penjelasan diatas dapat dipahami secara bertahap ialah: (1) dalam proses pengawasan di perguruan tinggi adalah menetapkan standar. Standar disini dapat diartikan sebagai ukuran atau patokan dalam melaksanakan penilaian hasil kinerja SDM. Tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan suatu kegiatan di perguruan tinggi dapat dijadikan standar. Oleh karena itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik agar mudah dilaksanakan dan dikontrol dalam pelaksanaannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan bias dicapai dengan baik, (2) tahap ini penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan SDM di perguruan tinggi. Standar yang telah ditetapkan akan menjadi sia-sia, apabila tidak disertai dengan alat ukur pelaksanaan kegiatan di perguruan tinggi. Alat ukur ini menjadi pentng, untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan di perguruan tinggi sudah tercapai sesuai dengan standar kompetensi yang

¹²⁵*Ibid*, 51.

telah ditentukan. Pembuatan alat ukur ini harus didasarkan pada indikator-indikator keberhasilan-keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan SDM di lembaga perguruan tinggi. Indikator-indikator ini akan dijabarkan di perguruan tinggi berdasarkan standar kompetensi atau tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan seluruh kegiatan di perguruan tinggi, (3) tahap ketiga adalah pengukuran pelaksanaan kegiatan SDM di perguruan tinggi. Pengukuran dalam pelaksanaan kegiatan SDM ini menjadi penting dalam proses pengawasan sebab akan dapat diketahui adanya atau tidak adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Terdapat beberapa acara yang bias digunakan dalam melaksanakan pengukuran terhadap kinerja organisasi di perguruan tinggi, yaitu bias dilaksanakan dengan cara observasi (pengamatan), laporan baik secara lisan maupun tulisan, menggunakan alat tes (pengujian), menggunakan instrument, menggunakan auditor mutu internal dan eksternal di perguruan tinggi, (4) tahap keempat adalah perbandingan dengan standard an hasil analisis penyimangan kinerja SDM di perguruan tinggi. Tahap ini merupakan tahap kritis dalam pelaksanaan pengawasan di lembaga perguruan tinggi, sebab pada kondisi ini akan diketahui antara pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan di perguruan tinggi. Pelaksanaan tahap ini harus dilaksanakan secara hati-hati, dan cermat, karena kompleksitas bias terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan antara perencanaan dengan pelaksanaan nyata di perguruan tinggi. Temuan-

temuan tentang penyimpangan yang terjadi harus dianalisis untuk menentukan atau mencari penyebab, (5) tahap kelima adalah pembuatan standar koreksi di perguruan tinggi. Tindakan koreksi ini dilakukan, jika hasil evaluasi atau analisis menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Tindakan koreksi bias dilakukan dengan berbagai cara, yaitu memperbaiki proses pelaksanaan, mengubah standar jika hasil analisis menunjukkan bahwa standar sangat sulit untuk dicapai, atau keduanya dilaksanakan secara bersamaan. Perbaikan ini harus dilaksanakan secara terus menerus agar tujuan SDM bisa dicapai dengan baik sehingga perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing yang tinggi bisa diwujudkan di perguruan tinggi.¹²⁶ Adapun tujuan pengawasan dan pengendalian dalam meningkatkan kualitas SDM di perguruan tinggi Usman mengemukakan dalam bukunya Wukir yaitu:¹²⁷ (1) untuk menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan, (2) mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan, (3) mendapatkan cara-cara lebih baik atau membina yang telah baik, (4) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas di perguruan tinggi, (5) meningkatkan kelancaran operasi perguruan tinggi, (6) meningkatkan kinerja perguruan tinggi, (7) memberikan opini atas kinerja di perguruan tinggi, (8) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah

¹²⁶*Ibid*, 54.

¹²⁷Wukir, *Manajemen Sumber Daya*, ...35.

pencapaian kinerja yang ada, dan (9) menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.

Pada dasarnya pengendalian dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan SDM di perguruan tinggi. Pengendalian dilakukan untuk memperbaharui rencana, untuk melindungi asset perguruan tinggi dari inefisiensi dan pemborosan dan untuk menghargai kinerja karyawan. Oleh karena itu, fungsi manajemen dalam meningkatkan sumber daya manusia lainnya yang tidak kalah penting adalah evaluasi atau penilaian. Penilaian adalah peninjauan kembali dalam dan pengontrolan tugas, sesuai dengan norma dan standar yang sudah digariskan dalam perencanaan. Setiap prestasi diukur dan dinilai, melalui perbandingan terhadap apa yang dihasilkan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Bila dalam evaluasi ditemukan kesalahan, kekurangan dan penyimpangan, maka segera akan dilakukan koreksi *check* dan revisi.¹²⁸ Evaluasi ini akan menjadi pedoman bagi pemimpin dalam menyusun program dan kegiatan organisasi untuk masa-masa selanjutnya. Oleh karenanya, evaluasi dan control terhadap kegiatan organisasi perlu mendapat perhatian yang serius dari seorang pemimpin.

4. Tindak Perbaikan dalam Peningkatan Mutu SDM di Perguruan Tinggi

Jika program yang sudah dilaksanakan secara perencanaan dan telah *control* maka hasil akhir sebuah pencapaian tujuan visi misi perguruan tinggi akan ada evaluasi untuk menindak lanjutkan atau melakukan tindakan jika

¹²⁸*Ibid*, ... 18

diperlukan bagi perguruan tinggi. Hal inilah yang menjadi kesuksesan program dari perencanaan hingga hasil yang akan menentukan tindak lanjut.

Menindak lanjut perlu difahami bahwa keberhasilan suatu program yang dilakukan oleh SDM merupakan kesuksesan dalam meningkatkan suatu agenda perguruan tinggi terutamanya para dosen, pimpinan dan lainnya yang telah bekerja sesuai arah tujuan.

Dalam konteks ini sebenarnya sudah disinggung di pembahasan diatas bahwa jika hasil evaluasi atau analisis menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar yang telah ditentukan maka memperbaiki proses pelaksanaan, mengubah standar jika hasil analisis menunjukkan bahwa standar sangat sulit untuk dicapai. Hal ini juga jika diperlukan maka hasil akhir dari manajemen peningkatan mutu dalam meningkatkan SDM memperbaiki secara terus-menerus dalam menjalankan tugas program di perguruan tinggi.

Oleh karena itu, pengawasan terhadap kinerja SDM di perguruan tinggi harus dilaksanakan dengan baik agar bisa dijadikan sebagai kendali mutu sumber daya manusia dalam pelaksanaan proses di perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan banyak diminati oleh masyarakat atau pengguna pendidikan.¹²⁹

D. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, referensi buku hanya didasarkan pada teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, melainkan juga mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk

¹²⁹Prim Masrokan, *Manajemen Mutu*,... 54.

menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya.

Berdasarkan penelitian tentang fokus penelitian yang akan dilakukan, penelitian menemukan beberapa penelitian yang masih memiliki keterkaitan dengan manajemen mutu terpadu, yaitu:

1. Yudhi Agustiawan dalam tesis tahun 2017 dengan penelitian yang berjudul “*Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Multazam Lampung Barat*”. Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan hasil dari penelitian ini meliputi: (1) Kepuasan Pelanggan, Peneliti melihat bahwa fokus pada konsumen di STIT Multazam berjalan dengan baik, yakni salah satunya dosen di STIT Multazam telah mendidik mahasiswa dengan metode tepat sehingga mampu menggali potensi mahasiswa dan mereka merasa nyaman untuk kuliah. Selain itu, pengembangan profesional yang diharapkan menjaga kualitas dosen agar mampu menjadi menjadi pendidik yang kreatif dan inovatif sehingga dapat mendapatkan kepuasan pelanggan sesuai dengan apa yang diinginkan dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan staf seperti kenaikan gaji agar mereka dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Menjalin komunikasi yang baik dapat dengan mahasiswa dan orang tua mahasiswa dapat mengetahui kekurangan dalam memberikan pelayanan pendidikan agar mereka dapat terp:uaskan dengan pelayanan yang diberikan. (2) Kepemimpinan, Kepemimpinan di STIT Multazam sudah berjalan dengan baik, ketua STIT Multazam telah menyusun program jangka pendek dan

menengah sehingga semuanya telah terprogram dengan baik. Ketua STIT Multazam juga telah mengadakan pertemuan setiap paginya untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam setiap kegiatan hampir semua kalangan dilibatkan sehingga mereka bekerja dengan baik dan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. (3) Berbaikan Kesenambungan, Melalui perbaikan berkesinambungan diharapkan dapat memperoleh kepuasan pelanggan seperti yang diinginkan oleh STIT Multazam. Untuk selalu meningkatkan mutu dan menjaganya STIT Multazam memberikan kesempatan kepada dosen dan staff untuk meningkatkan profesionalitas bekerja melalui seminar dan pelatihan yang dilaksanakan di dalam kampus maupun di luar kampus. Selain itu, kegiatan seperti pertemuan setiap paginya untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. (4) Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam penyeleksian calon dosen dan staf di STIT Multazam cukup intensif melalui test wawancara dan tertulis dengan melihat latar pendidikan sesuai kebutuhan yang diperlukan. Untuk sumber daya manusia di STIT Multazam seperti mahasiswa, kampus memberikan banyak kegiatan seperti program pengajian Al-Qur'an yang dilaksanakan secara rutin setiap minggunya. Disediakan sarana prasarana penunjang untuk menunjang kegiatan mahasiswa seperti laboratorium komputer, ruang perpustakaan, ruang kelas terbuka dan hot spot wi-fi untuk menunjang kegiatan akademik yang dilaksanakan oleh dosen, staf dan mahasiswa. (5) Implikasi, Berdasarkan temuan di lapangan terdapat konsekuensi yang harus dilakukan untuk mencapai kondisi ideal dalam

pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan di STIT Multazam. Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan diharapkan menjadikan STIT Multazam memiliki sistem manajemen yang efektif dalam pencapaian tujuan visi dan misi kampus yang akan berimbas pada kemampuan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan berfokus kepada peserta didik dan pihak-pihak yang turut serta di dalamnya.¹³⁰

2. Suyadi dalam tesis tahun 2016 dengan penelitian yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*”. Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif, hasil dari penelitian ini meliputi: (1) Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu, yang terdapat di SD Negeri I Delanggu, hal ini berdasarkan hasil wawancara yang telah lakukan dengan kepala sekolah baik secara formal maupun tidak formal, bahwa yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan perencanaan adalah Kepala sekolah, mbuat tupoguru serta bendahara sekolah. Dalam membuat perencanaan di SD Negeri I Delanggu yang dilakukan selama ini dengan cara analisis volume dan beban pekerjaan yang dalam istilah lain disebut Tupoksi (Tujuan pokok dan fungsi) baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. (2) Sistem Rekrutmen, seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Rekrutmen guru, pegawai atau karyawan baru bagi sebuah organisasi selalu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi tersebut, termasuk didalamnya adalah lembaga pendidikan.

¹³⁰Yudi Adustiawan, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Multazam Lampung Barat*, (Bandar Lampung: Tesis Universitas Negeri Lampung 2017), dalam www.unila.ac.id/26701/2/.pdf. Diakses Pada Tanggal 24 Desember Pukul 12:59 WIB.

Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan SDM, biasanya kebutuhan SDM ini diketahui secara pasti setelah sebelumnya dilakukan analisis dalam perencanaan. Namun terkadang tidak sedikit pula organisasi dihadapkan pada permintaan yang mendadak untuk mengisi kekosongan secara cepat dan tepat karena kondisi diluar perencanaan, suatu contoh, ketika pada suatu saat ditengah tengah semester ada GTT yang diangkat menjadi PNS dan ditempatkan di sekolah lain, maka harus secepatnya diisi kekosongan tersebut. Dan apapun alasannya terjadinya kekosongan dalam sebuah organisasi, yang jelas hal tersebut harus segera diisi dan diselesaikan. Dari penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon guru dan pegawai atau karyawan di SD Negeri I Delanggu dilaksanakan melalui beberapa tahapan: (a) Melihat formasi yang dibutuhkan, (b) menyampaikan pengumuman, (c) Melakukan pemanggilan, (d) wawancara dan (e) penerimaan dan penempatan.¹³¹ (3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di SD Negeri I Delanggu pada akhir akhir ini adalah pelatihan profesi guru, KTSP, KK 13, komputer, perpustakaan dan lain lain. Masih ada pelatihan yang lain diantaranya pelatihan calon kepala sekolah bagi yang berminat mencalonkan diri untuk menjadi kepala sekolah tentunya dengan persyaratan yang telah ditentukan. Disamping melakukan pelatihan dilinggkungan lembaga sendiri, SD Negeri I Delanggu juga mengikut sertakan para guru dan karyawan mengikuti pelatihan di luar

¹³¹Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*, (Surakarta: Tesis IAIN Surakarta, 2016), dalam www.eprints.iain-surakarta.ac.id/155/1/2016TS0052.pdf, Diakses 23 Desember 2017, Pukul 19:38 WIB

lembaga sesuai dengan undangan. Baik ditingkat Kabupaten atau propinsi, bahkan sampai tingkat nasional. (4) Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia, Sistem evaluasi yang dilakukan di SD Negeri I Delanggu melalui cara, yaitu: Pertama, evaluasi bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, kasus siswa. Kedua, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester. Ketiga, rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun. Hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya. (5) Sistem kompensasi, Dalam rangka memberikan kompensasi yang layak kepada guru atau karyawan sesuai dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. di lingkungan SD Negeri I Delanggu menerapkan system kompensasi dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT, begitu disebut terhadap guru dan karyawan yang bekerja sebagai berikut: (a). Gaji guru PNS yang membayar adalah Negara gaji yang diterima sesuai dengan pangkat dan golongan. (b). Honor GTT dan PTT dibayar dengan alokasi dana BOS dan bantuan dari wali siswa baru. rata rata menerima honor Rp.350.000,00 sampai Rp.450.000,00 per bulan, sistem pembayarannya disesuaikan masa kerja dan tingkat pendidikan dan beban kerja. (6) Sistem Pengawasan, Sistem manajemen pengawasan atau kontrol pada dasarnya merupakan upaya memberi petunjuk para pelaksana program agar dalam melaksanakan programnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan

yang telah disepakati bersama. Sistem pengawasan di SD Negeri I Delanggu adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.¹³²

3. Misriyani dalam tesis tahun 2011 dengan penelitian yang berjudul “*manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo*” Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif, hasil dari penelitian ini meliputi:

- (1) Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala madrasah, yaitu: sebagai educator/pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Berikut hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo berkaitan dengan perannya dalam peningkatan mutu madrasah.

- (2) manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, meliputi:

- (a) Perencanaan, Perencanaan peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

- (b) engorganisasian Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, Madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai sepenuhnya. Pengorganisasian yang diterapkan oleh

¹³²*Ibid*,

kepala Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo mengacu kepada dua aspek utama, yaitu mengelompokkan dahulu bidang-bidang kerja yang dibutuhkan oleh madrasah dalam penyelenggaraan proses pendidikan, misalnya: penentuan guru mata pelajaran dan jam pembelajarannya, wali kelas, petugas piket, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan lain-lain, dan yang kedua pembagian tugas, yaitu perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, dengan tujuan agar ada kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kemampuan dan dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Pengelompokkan dan pembagian tugas tersebut dilakukan oleh kepala Analisis Pekerjaan Perencanaan Identifikasi pegawai/Personil Kebijakan Tujuan/ Target 1. Kebutuhan 2. Kondisi Objektif 1. Kompetensi Guru 2. Sarana dan prasarana 3. Siswa 4. Lingkungan pendidikan 5. Visi dan misi madrasah dibantu dengan para Pembantu Kepala Madrasah (PKM) khususnya Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. 47 Agar penggolongan pekerjaan dan pembagian tugas dapat sesuai, menurut penjelasan kepala madrasah, diawali dengan proses identifikasi dengan melihat latar belakang pendidikan, beban kerja setiap guru, pengalaman, kinerja, loyalitas, dan masukan-masukan dari para wakil kepala madrasah. Khusus untuk tenaga perpustakaan, selama ini ditugaskan kepada guru-guru yang berlatar belakang pendidikan Bahasa Indonesia, Pendidikan Kewarga

Negeri dan ilmu-ilmu sosial. Sedangkan untuk tenaga laboratorium dipercayakan kepada guru-guru yang berlatar belakang pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam (Fisika dan Biologi) secara bergantian setiap tahun pelajaran. Namun kadangkadang, ada juga yang bertugas sebagai tenaga perpustakaan atau tenaga laboratorium itu berlanjut hingga dua atau tiga tahun berturut-turut. Hal ini dilakukan jika tenaga perpustakaan atau tenaga laboratorium tersebut dianggap berkompeten terhadap tugas tersebut. Pengelompokan dan pembagian kerja tersebut diterapkan oleh kepala madrasah bertujuan untuk mewujudkan kesatuan visi dan keterpaduan yang harmonis dalam melaksanakan misi madrasah. Di samping itu, Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam (madrasah) akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Prinsip ini di terapkan di Madrasah ini sehingga sangat membantu dalam mencapai visi dan misi madrasah.

- (c) Pelaksanaan Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di madrasah, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi

kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Menurut penjelasan kepala madrasah, pelaksanaan manajemen peningkatan mutu meliputi: 1) tahap persiapan, yang meliputi penyebaran informasi kepada semua pihak, menyusun tim pengembang dengan melibatkan stake holders, membentuk tim evaluasi sekolah, menentukan sasaran yang akan dievaluasi, dan menentukan sasaran kepada siapa sosialisasi akan dilakukan. 2) tahap implementasi yang meliputi pengumpulan informasi, pengolahan informasi, penyusunan buram laporan dan rekomendasi, dan penyampaian laporan serta rekomendasi., 3) Tahap tindak lanjut yang meliputi menganalisis hasil evaluasi, menyusun skala prioritas, menetapkan sasaran dan target sekolah, dan menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah.

- (d) Pengawasan Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dimaksudkan agar penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumberdaya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Dalam rangka untuk memaksimalkan pelaksanaan program pendidikan di madrasah, menurut kepala madrasah ada tiga langkah pengawasan yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, yaitu: 1) Pengawasan pendahuluan Pengawasan ini bertujuan untuk

mengantisipasi kemungkinan adanya revisi atau perubahan terhadap setiap program yang akan dilaksanakan, terhadap guru dengan melihat program pembelajaran yang dibuatnya masing-masing, sedangkan bagi tenaga kependidikan lainnya dengan melihat program kerja dan target kerja masing-masing; ini dirancang untuk mengantisipasi jika ada penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan perlunya koreksi sebelum suatu tahap kegiatan tersebut dikerjakan atau diselesaikan. 2) Pengawasan proses Merupakan proses pengawasan yang dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan suatu program. Pengawasan proses dilaksanakan melalui monitoring dan supervisi. Hal ini dimaksudkan jika didalam proses pelaksanaan kegiatan terdapat kendala dapat diantisipasi langsung dan sekaligus ditentukan solusinya sehingga menjamin ketepatan pelaksanaan kerja dan sekaligus pencapaian tujuan secara maksimal. 3) Pengawasan umpan balik Pengawasan ini dilakukan untuk menyesuaikan dan mengukur hasil-hasil dari suatu program yang telah diselesaikan serta adanya tindak lanjut dan umpan balik terhadap kondisi sebelumnya, hari ini dan masa yang akan datang.⁴⁸ Untuk merealisasikan hal tersebut, setiap bulan dilaksanakan rapat rutin, biasanya pada awal bulan, atau paling lambat pada pertengahan bulan. Rapat rutin ini dimaksudkan untuk mengevaluasi program kerja masing-masing anggota (guru dan tenaga kependidikan lainnya), untuk mencari solusi dan memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pendidik dan

tenaga kependidikan atau madrasah, sekaligus sebagai sarana untuk memberikan pengarah dan bimbingan, menyampaikan informasi dan sekaligus instruksi. Evaluasi Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo. Selama ini evaluasi yang diterapkan di madrasah ini bersifat objektif dan normatif. Yang bersifat objektif penilaian terhadap kinerja yaitu kesesuaian antara program dengan pelaksanaan dilapangan serta tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sedangkan yang bersifat normatif yaitu tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsanya terhadap madrasah, hal ini kami mengacu pada komponen yang ada dalam DP3. Penilaian yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri Kab. Karo seperti yang di sampaikan oleh ibu Kepala Madrasah, disamping penilaian yang bersifat objektif juga penilaian secara normatif. Penilaian yang bersifat objektif yaitu kinerja (profesionalitas) dan loyalitas. Penilaian terhadap kinerja meliputi: 1) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya. 2) Mempunyai keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya. 3) Bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. 4) Mencapai hasil kerja dengan baik, dalam arti kualitas maupun kuantitas. (3) Penerapan Total Quality Management (manajemen peningkatan mutu) dalam manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, meliputi: (a) Elemen pendukung penerapan Total Quality Management

(manajemen peningkatan mutu) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo.

(3) Penerapan Total Quality Management (manajemen peningkatan mutu) dalam Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo:

- a) Elemen pendukung penerapan Total Quality Management (manajemen peningkatan mutu) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, Menurut penjelasan kepala madrasah, mutu pendidikan yang dicapai selama ini, seperti tingkat kelulusan mencapai 100 %, banyaknya lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri maupun swasta tidak terlepas dari adanya kerjasama semua pihak, baik itu guru, siswa, orang tua/wali dan juga kepala madrasah. Jadi prestasi itu tidak datang dengan sendirinya, melainkan karena adanya usaha dan kerja keras. Secara umum, faktor pendukung yang utama dalam penerapan mutu terpadu adalah kepemimpinan kepala madrasah, pendidikan dan pelatihan, komunikasi dan evaluasi.
- b) Penerapan Total Quality Management (manajemen peningkatan mutu) di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, fokus terhadap pelanggan yaitu Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Dalam manajemen mutu terpadu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu: Pelanggan internal (di dalam organisasi sekolah) dan Pelanggan eksternal (di luar organisasi sekolah). Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan

yaitu madrasah, agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pada saat ini masyarakat luas mencemooh atau mencibirkan kinerja sekolah/lembaga pendidikan. Mereka yang putra atau putrinya lulus SD/MI dan tidak dapat diterima di SMP/MTs yang favorit sesuai keinginannya, kemudian mengecap bahwa sekolah asal anak mereka mutu atau kualitasnya jelek. Demikian pula para orang tua yang putra/putrinya lulus SMP/MTs, kemudian mereka tidak dapat diterima pada SMA/MA yang favorit sesuai keinginan mereka memberikan label sekolah asal anaknya buruk mutunya dan orang tua yang anak mereka lulus SMA atau Madrasah Aliyah kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi dan jika tidak berhasil masuk perguruan tinggi/universitas sesuai keinginannya, mereka mencela bahwa SMA atau MA asal sekolah anak adalah jelek. Untuk memperbaiki citra atau image sekolah yang buruk di kalangan masyarakat, maka mau atau tidak mau, pihak sekolah harus terus meningkatkan pengelolaan atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar dapat terus berusaha memenuhi keinginan/harapan/pelanggan atau stakeholder madrasah atau lembaga pendidikan yang dikelolanya. Dengan proses pelayanan atau penyelenggaraan pendidikan yang baik sesuai keinginan pelanggannya dan lulusannya dapat diterima di lembaga pendidikan yang diinginkan dan atau segera dapat diterima di dunia usaha atau dapat menciptakan lapangan

pekerjaan sendiri dengan penghasilan yang memadai, maka masyarakat atau stakeholder akan merasa puas. Inilah harapan masyarakat stakeholder pendidikan terhadap sekolah/lembaga pendidikan kita semua. Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misalnya guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa. begitu pula pada pelanggan eksternal misalnya masyarakat sekitar.¹³³

4. Era Yusmina, Murniati, dan Niswanto dalam jurnal tahun 2014 yang berjudul “*Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Bandar Aceh*” Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif, hasil dari penelitian ini meliputi: (1) Penyusunan Program Mutu Terpadu Oleh Kepala Sekolah dan Tim dalam Peningkatan Kinerja Sekolah, yaitu Kepala Sekolah, yang dalam hal ini selaku pemimpin institusi adalah orang yang paling berperan dalam menentukan arah kebijakan sekolah dalam menuju tujuan yang akan dicapai. Kepala SMK Negeri 1 Banda Aceh dalam penyusunan program baik jangka panjang maupun jangka pendek dibantu oleh Wakil Kepala Sekolah dan Ketua Program Keahlian. Pemilihan pembantu ini dilakukan dengan cara musyawarah dan analisis keberhasilan kinerja pada tahun sebelumnya. Seperti yang dikemukakan Usman bahwa “perencanaan merupakan penetapan tujuan-tujuan organisasi

¹³³Misriani, *manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo*, (Sumatra Utara Medan, Tesis 2011), dalam www.repository.uinsu.ac.id/1501/1/TESIS.pdf. Diakses Pada Tanggal 24 Desember Pukul 13:11 WIB.

dan penentuan- penentuan strategi kebijaksanaan, program, proyek, metode, cara, anggaran, dan sebagainya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan”. Perencanaan dan penyusun program merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga disamping sarana dan prasarana lainnya. Implementasi perencanaan ini dilakukan baik secara perorangan maupun kelompok. Tanpa adanya perencanaan atau planning yang matang, maka pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan hambatan. SMK Negeri 1 Banda Aceh merupakan pendidikan kejuruan melaksanakan program pembelajaran dengan cara Pendidikan Sistem Ganda (PSG). Maksudnya adalah pembelajaran yang dilakukan di dua tempat, yaitu di sekolah dan industri/instansi yang sesuai dengan kompetensi peserta didik. Praktik Kerja Industri yang disingkat dengan “prakerin” merupakan bagian dari program pembelajaran yang harus dilaksanakan oleh setiap peserta didik di Dunia Kerja. Program prakerin disusun bersama antara sekolah dan dunia kerja dalam rangka memenuhi kebutuhan peserta didik dan sebagai kontribusi dunia kerja terhadap pengembangan program pendidikan SMK. SMK Negeri 1 Banda Aceh sudah memiliki Sertifikat ISO yang merupakan standar internasional yang diakui untuk sertifikasi sistem manajemen mutu (SMM). Untuk itu SMK Negeri 1 Banda Aceh dalam menjalankan aktifitasnya diwajibkan memiliki konsultan mutu. Konsultan mutu bagi SMK Negeri 1 Banda Aceh dilakukan oleh TUV Rheiland. Keberadaan Konsultan Mutu ini dirasakan sangat bermanfaat bagi sekolah ini dalam hal memberi saran dan arahan dalam pengimplementasian manajemen mutu terpadu. Di samping itu

konsultan ini memberi pengarahan dan bimbingan kepada kepala sekolah, para guru dan karyawan serta ikut memberikan penilaian terhadap penerapan standar ISO 9001:2008 di sekolah. (2) Implementasi Program Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah, yaitu Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah SMK Negeri 1 Banda Aceh, diketahui bahwa kepala sekolah selalu melakukan pembinaan kepada guru dalam rangka meningkatkan kemampuan mengajarnya. Tujuan utama pembinaan ini adalah dalam rangka meningkatkan mutu di SMK Negeri 1 Banda Aceh. Surya menyatakan (Usman, 2012:1) “guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan, khususnya di tingkat institusional. Tanpa guru, pendidikan hanya menjadi slogan muluk karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan ditentukan oleh kinerja pihak yang berada di garis terdepan, yaitu guru”. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa proses seleksi penerimaan siswa baru di SMK Negeri 1 Banda Aceh, dilakukan dengan seleksi yang ketat. Testing dilakukan secara tertulis dan juga dengan wawancara. Di samping kedua metode seleksi tersebut juga dilakukan tes kesehatan ditambah dengan tes kemampuan membaca Al-Qur’an. Dari uraian di atas SMK Negeri 1 Banda Aceh dalam upaya implementasi manajemen mutu telah memilih bibit atau input yang terseleksi, sehingga diharapkan akan menghasilkan output yang bermutu pula. Bukti lain yang mendukung keberhasilan SMK Negeri 1 Banda Aceh dalam menerapkan Manajemen Mutu Terpadu adalah kecilnya angka pengangguran lulusan dari sekolah ini. Menurut Sukmadinata et al (2010:12) sekolah yang

menerapkan manajemen mutu terpadu berpegang pada prinsip-prinsip dalam meningkatkan dan mempertahankan mutu yang meliputi: “(a) berfokus pada customer, (b) keterlibatan menyeluruh, (c) pengukuran, (d) pendidikan sebagai sistem, (e) perbaikan yang berkelanjutan”. Berdasarkan pantauan di lapangan dengan mendasarkan teori-teori yang ada dapat dikatakan bahwa SMK Negeri 1 Banda Aceh telah dapat melaksanakan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu atau telah menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). (3) Faktor Yang Mempengaruhi dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu, Berdasarkan data yang diperoleh didapati adanya faktor-faktor yang mendukung dan penghambat implementasi manajemen mutu di SMK Negeri 1 Banda Aceh. Faktor pendukung dalam implementasi manajemen mutu terpadu pada SMK Negeri 1 Banda Aceh adalah kualitas sumber daya guru dan kepala sekolah yang cukup baik. Di samping itu ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai menjadikan sekolah ini diminati dan dipercayai oleh para wali murid. Keikutsertaan^{wali} murid dan komite sekolah, yang didukung dengan perhatian serius dari Dinas Pendidikan serta pemerintah kota, yang pernah menetapkan sekolah RSBI, sehingga dalam penerapan ISO 9001:2008 sarana dan prasarananya saat ini sudah lumayan cukup. Dukungan yang tinggi dari masyarakat dan pihak-pihak lain hendaknya dapat dijadikan peluang yang harus dimanfaatkan dan diberdayakan seoptimal mungkin. Dengan demikian peningkatan mutu pendidikan akan semakin baik lagi di masa-masa yang akan datang. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Sidi (Murniati dan usman, 2009:3): “mengoptimalkan partisipasi orang tua dan

masyarakat, serta dapat mengelola sumber daya yang tersedia di sekolah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi siswa dan mutu pendidikan umumnya”. Disamping faktor pendukung seperti yang sudah dijelaskan di atas, dalam penerapan manajemen mutu di suatu institusi juga terdapat faktor penghambatnya. Faktor penghambat dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu yang dihadapi sekolah antara lain masih terdapat beberapa orang guru yang mengajar tidak sesuai secara professional. Hal ini disebabkan oleh penempatan guru di sekolah tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan rielnya. Di satu sisi guru untuk pelajaran tertentu dirasakan sudah berlebihan, sedangkan untuk guru bidang studi yang lain justru dirasakan tidak mencukupi. Hambatan lain yang penulis dapati dari hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah bidang manajemen mutu adalah menyangkut budaya kerja guru dan karyawan yang masih belum sepenuhnya seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan pemahaman serta pengetahuan guru dan karyawan tentang penerapan manajemen mutu terpadu masih sangat kurang. Dalam hal hambatan atau kendala ini Salazaar (Usman, 2013:626) menyatakan bahwa “kegagalan manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP) antara lain disebabkan: (1) pihak manajemen ingin seketika sukses dengan MMTP, (2) hanya dengan belajar dan berlatih singkat dianggap pasti akan berhasil menerapkan MMTP”. Dengan demikian hal yang tidak kalah penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu adalah terciptanya budaya kerja yang baik dan bertanggung jawab. Karenanya ke

depan diharapkan dapat mengubah budaya kerja ke arah yang lebih baik. Hal ini tentunya diperlukan audit eksternal oleh konsultan mutu.¹³⁴

5. Didaktika dalam jurnal tahun 2016, penelitian ini berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bireun*” hasil penemuan penelitian ini meliputi: (1) Untuk meningkatkan sumber daya manusia pendidikan di MAN Bireuen madrasah mengirim guru-gurunya untuk mengikuti pelatihan Bahasa Arab, Bahasa Inggris, penguasaan teknik informatika kurikulum, kemudian pelatihan K-13 yang diselenggarakan oleh Kemenag dan madrasah itu sendiri. Selain itu juga menggiatkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diselenggarakan oleh madrasah. (2) MAN Peusangan dalam pengembangan sumber daya pendidikan mengikuti kegiatan MGMP yang merupakan wadah bagi guru-guru, mereka mendiskusikan dengan masing-masing guru-guru serumpun untuk membahas kurikulum itu supaya bisa dilaksanakan dengan baik. Kegiatan MGMP di MAN Peusangan biasa dilakukan sekali dalam satu bulan. Untuk kegiatan penyegaran guru, guru-guru di MAN Peusangan juga sering diundang oleh balai diklat di Jakarta dan ke daerah-daerah lain. (3) MAN Gandapura dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidikan yaitu dengan mengikutsertakan atau mengirim guru dalam kegiatan seminar, diskusi, workshop, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain. Dan juga kepala madrasah memotivasi bapak/ibu guru untuk menjadi guru yang disiplin, profesional,

¹³⁴Era Yusmina, Murniati, dan Niswanto, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Bandar Aceh*, (*Bandar Aceh: Jurnal tahunj 2014 Universitas Syiah Kuala*) dalam [www. media/publications/72589-ID-implementasi-manajemen-mutu-terpadu-dala.pdf](http://www.media/publications/72589-ID-implementasi-manajemen-mutu-terpadu-dala.pdf). Diakses Pada Tanggal 24 Desember 2017, Pukul 13:40 WIB.

dan bertanggung jawab. Selain itu, Setelah diadakan penelitian adapun kendala-kendala dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru sehingga menjadi guru profesional adalah sebagai berikut : (1) Malasnya guru dalam meneliti. Banyak guru yang malas untuk meneliti sebuah permasalahan dalam pembelajaran di kelasnya. Guru banyak yang berdalih karena kesibukan rutinitasnya dan beranggapan bahwa meneliti itu sulit. Sebenarnya ini jika biarkan saja dapat berdampak pada proses pembelajaran dan kondisi siswanya itu sendiri. Jika guru mau untuk meneliti kelas yang menjadi tanggung jawabnya jelas guru tersebut dapat mengatasi permasalahan yang terdapat di kelas ataupun peserta didiknya. Biasanya guru akan sibuk meneliti jika akan ada kenaikan pangkat. (2) Masalah kesejahteraan guru. Mungkin untuk guru-guru yang sudah menjadi PNS masalah kesejahteraan tidak begitu dipermasalahkan karena mereka sudah mendapat gaji yang tetap dan mampu menunjang untuk kehidupan sehari-hari. Tapi pada kenyataannya masih banyak guru yang menggadaikan SK (surat keputusan) untuk mendapat lebih mensejahterakan hidupnya atau untuk berisnis demi mendapat tambahan. Untuk guru yang masih honor dalam hal kesejahteraan masih belum dapat merasakan sepenuhnya. Dalam hal gaji guru honor dapat dikatakan minim untuk hidup sebulan. Meskipun pemerintah sudah sudah mengadakan sertifikasi tapi ini tidak begitu berdampak besar terhadap guru honor. (3) Kurang kreatifnya guru dalam membuat media pembelajaran atau alat peraga. Meskipun anggaran dana sudah disediakan oleh sekolah tapi masih banyak

guru yang menggunakan metode ceramah. Walaupun tidak semua sekolah menyediakan alokasi dana khusus untuk menunjang hal ini, beberapa guru yang kreatif memang tetap berkreasi. Kondisi dana justru membuat sebagian guru tersebut kreatif memanfaatkan sumber belajar lainnya yang tidak hanya berada di sekolah, seperti pasar, dan lain sebagainya. Pada kenyatannya siswa lebih mudah menerima materi pelajaran dengan menggunakan media pembelajaran atau alat peraga. (4) Belum semua guru mendapatkan program peningkatan kompetensi. (5) Cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga guru membutuhkan kompetensi tambahan dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi. (6) Penghasilan tidak ditentukan sesuai dengan prestasi kerja. Sementara ini guru yang berprestasi dan yang tidak berprestasi mendapatkan penghasilan yang sama. Memang benar sekarang terdapat program sertifikasi. Namun, program tersebut tidak memberikan peluang kepada seluruh guru. Sertifikasi hanya dapat diikuti oleh guru-guru yang ditunjuk kepala sekolah yang notabene akan berpotensi subyektif. (7) Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan profesi secara berkelanjutan. Banyak guru yang terjebak pada rutinitas. Pihak berwenang pun tidak mendorong guru ke arah pengembangan kompetensi diri ataupun karier. Hal itu terindikasi dengan minimnya kesempatan beasiswa yang diberikan kepada guru dan tidak adanya program pencerdasan guru, misalnya dengan adanya tunjangan buku referensi, pelatihan berkala, dsb. Adapun solusi kendala dalam pengembangan sumber manusia pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan guru yang profesional adalah : (1) Pelaksanaan program

Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG). Saat ini pemerintah membuat program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) serta Uji Kompetensi Guru (UKG) untuk mengatasi permasalahan kualitas guru. Pemerintah harus memperbaiki Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (LPTK) sebagai penghasil guru. Untuk itu reformasi dalam penyelenggaraan pendidikan di LPTK harus dilaksanakan dengan baik. Dari proses seleksi sampai proses pembelajaran di kampus harus benar-benar dilaksanakan dengan sebaik mungkin serta penuh rasa tanggungjawab karena output yang dihasilkan harus memiliki kualitas serta kompetensi yang unggul. (2) Pemerintah melakukan penambahan kuota peserta PLPG untuk meminimalisir jumlah guru yang belum mendapatkan program peningkatan kompetensi, tanpa mengesampingkan kualitas pendidikan yang diberikan. (3) Pihak sekolah maupun pemerintah memberi pelatihan kepada para guru tentang pemanfaatan TIK dalam pendidikan bisa melalui workshop atau lokakarya yang dilaksanakan secara berkala. Penguasaan TIK ini sangat penting sekali karena guru harus bisa mengikuti perkembangan jaman, dimana arus informasi dan komunikasi bejalan sangat cepat sekali tanpa mengenal batas ruang dan waktu di era globalisasi seperti sekarang ini.¹³⁵

6. Ali Rohmad, dalam Tesis yang berjudul “*Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri* (Studi Multisitus di IAIN Kediri dan IAIN Ponorogo)”, hasil penemuan penelitian ini meliputi: (1) temuan penelitian program pembinaan

¹³⁵Didaktika , *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bereun*, (Bereun, Jurnal Tahun 2016), dalam [www. media/publications/82353-ID-pengembangan-sumber-daya-pendidikan-di-m.pdf](http://www.media/publications/82353-ID-pengembangan-sumber-daya-pendidikan-di-m.pdf). Diakses Pada Tanggal 24 Desember 2017, Pukul 14:59 WIB.

yaitu: perencanaan sumber daya manusia, memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi dan evaluasi dosen, menyediakan kesempatan pengembangan SDM bagi dosen, (2) implementasi pembinaan yaitu: diklat kependidikan calon dosen baru, mengikuti kegiatan asosiasi dosen, mengikuti kegiatan seminar dan workshop, membuat karya tulis ilmiah dan forum komunikasi, penelitian dan publikasi karya ilmiah, (3) implikasi pembinaan meliputi: implikasi kompetensi pedagogik dosen, implikasi kompetensi professor dosen, implikasi sosial dosen.

7. Hasan Khariri, dalam Tesis yang berjudul "*Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multi situs di IAIN Tulungagung dan IAIN Kediri)*", penemuan penelitian ini meliputi: (1) temuan penelitian program perencanaan sumber daya manusia, memiliki rencana dan prosedur dalam merancang program untuk kedepan dan evaluasi dosen beserta karyawan, menyediakan kesempatan pengembangan SDM bagi dosen dan karyawan, (2) pelaksanaan SDM yaitu: diklat kependidikan calon dosen baru dan karyawan, mengikuti kegiatan ilmiah dosen, mengikuti kegiatan seminar dan workshop, membuat karya tulis ilmiah dan forum komunikasi, penelitian dan publikasi karya ilmiah, bagi tenaga kependidikan mengikuti pelatihan administrasi dan bimbingan dari pimpinan dan kepala biro (3) kontrol SDM: pengawasan terhadap SDM baik dari dosen maupun tenaga kependidikan, penilaian terhadap SDM di perguruan tinggi, evaluasi kinerja yang sudah di laksanakan, (4) tindak perbaikan meliputi: perbaikan kinerja dosen dan tenaga kependidikan untuk lebih profesional, memperbaiki sistem

kinerja jika kurang berkembang, memfokuskan di bidang studinya masing-masing dalam kinerja.

Untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu akan dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Table 04. Penelitian terdahulu

Nama	Hasil penelitian	Perbedaan
1. Yudhi Agustiawan, <i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Multazam Lampung Barat</i>	a. Kepuasan pelanggan b. Kepemimpinan c. Berbaikan Kesenambungan d. Manajemen sumber daya manusia implikasi	a. Pendekatan kualitatif b. Jenis Penelitian Deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian
2. Suyadi, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu</i>	a. Sistem perencanaan SDM b. tem rekrutmen Sis c. Pelatihan dan pengembangan SDM d. tem evaluasi SDM Sis e. Sistem kompensasi f. Sistem Pengawasan	a. Pendekatan kualitatif b. Jenis penelitian deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian
3. Misriyani, <i>manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo</i>	a. Kepemimpinan kepala madrasah b. manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo c. Penerapan Total Quality Management (manajemen peningkatan mutu) dalam Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo d. Sistem evaluasi SDM Sis stem kompensasi Sistem	a. Pendekatan kualitatif b. Jenis penelitian deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian

	Pengawasan	
4. Era Yusmina, <i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Bandar Aceh</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyusunan Program Mutu Terpadu b. Implementasi Program Mutu Terpadu c. Faktor Yang Mempengaruhi dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan kualitatif b. Jenis Penelitian Deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian
5. Didaktika, <i>Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bireun</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan sumber daya manusia b. Mengembangkan SDM 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan kualitatif b. Jenis penelitian deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian
6. Ali Rohmad, <i>Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Program pembinaan b. Memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi dan evaluasi dosen c. Memiliki rencana dan prosedur dalam proses pembinaan imbalan kerja/rew 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan kualitatif b. Jenis penelitian deskriptif c. Hasil penelitian d. Waktu dan tempat penelitian
7. Hasan Khariri, <i>Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi b. Pelaksanaan peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi c. Kontrol dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi d. Tindak perbaikan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di perguruan tinggi 	

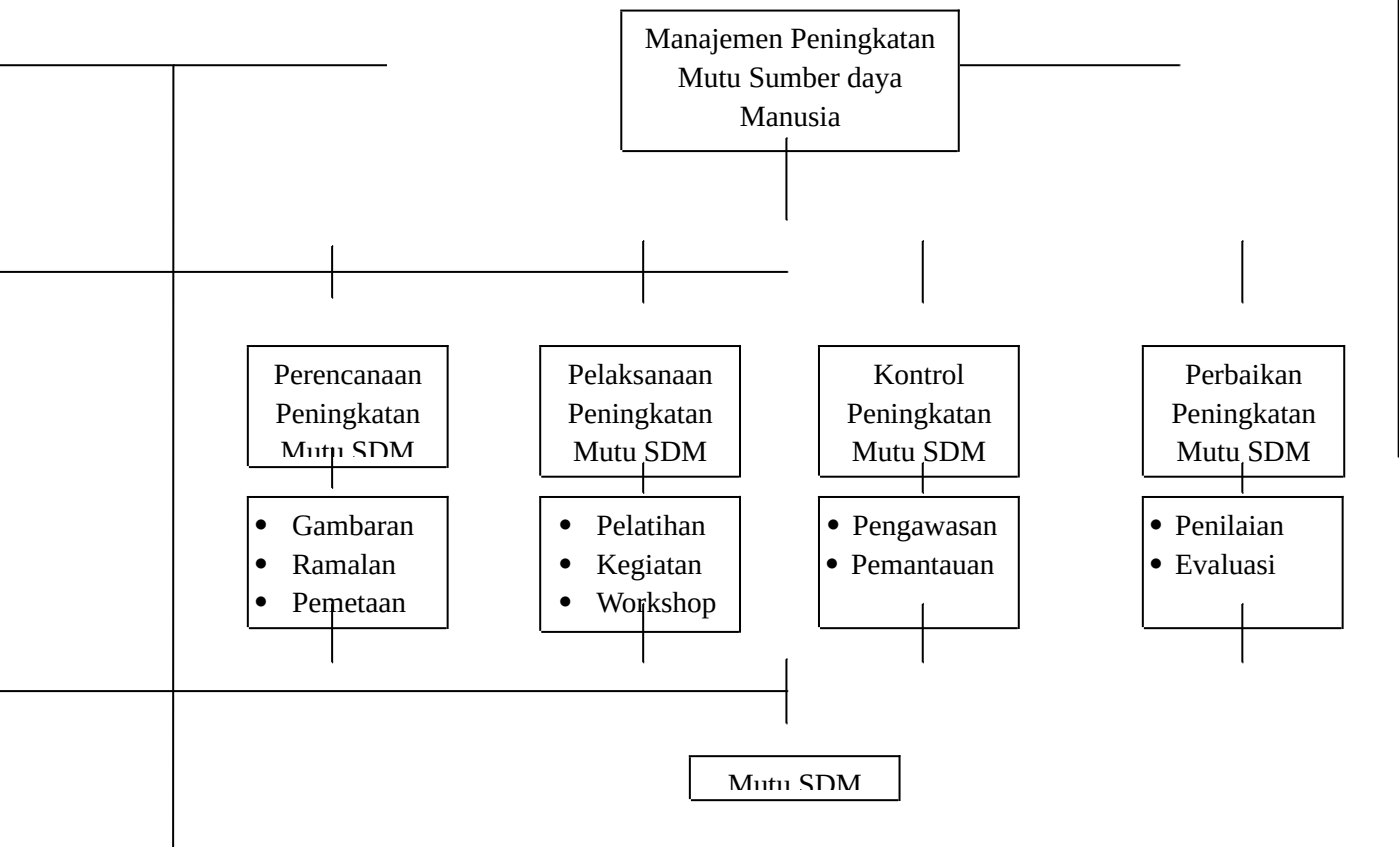
E. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹³⁶

Antara konsep manajemen peningkatan mutu dan SDM mempunyai sisi keserasihan jika keduanya memiliki konsep yang saling berkaitan satu sama lain maka mutu pendidikan tinggi sumber daya manusia berkualitas saling berkaitan yang menghasilkan peningkatan mutu di lembaga tersebut. Sehingga kedua konsep tersebut dapat dipadukan secara praktis dalam merencanakan, pelaksanaan sampai tindak perbaikan untuk meningkatkan kualitas SDM di perguruan tinggi.

Adapun paradigam penelitian tersebut sebagai berikut:

¹³⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.



Gambar 05. Paradigma Penelitian Manajemen Peningkatan Mutu SDM