HASIL PENELITIAN INDIVIDUAL

Penerapan
Total Quality Service (TQS)
Sebagai Upaya Penjaminan Kualitas dan Kepuasan Para Stakeholder Lembaga Pendidikan Islam
(STUDY KASUS DI SEKOLAH DASAR NASIMA DI KOTA SEMARANG)

DRS. IKHROM, M.AG.
NIP. 19650329 199403 1 002

Dibiayai Dengan Anggaran DIPA/BLU
Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang
Tahun Anggaran 2011

Surat Keterangan

KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
PUSAT PENELITIAN
Jl. Walisongo No. 3-5 Telp./Fax.7615923 Semarang 50185

SURAT KETERANGAN

No. In.06.0/P.1/TL.03/124/2011

Kepala Pusat Penelitian IAIN Walisongo Semarang, dengan ini menerangkan bahwa penelitian Individual yang berjudul :

PENERAPAN *TOTAL QUALITY SERVICE (TQS)* SEBAGAI UPAYA PENJAMINAN KUALITAS DAN KEPUASAN PARA STAKEHOLDER LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (STUDI KASUS DI SEKOLAH DASAR NASIMA DI KOTA SEMARANG)

adalah benar-benar merupakan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh :

Nama : Drs. Ikhrom, M. Ag.
NIP : 19650329 199403 1 002
Pangkat/Jabatan: Pembina (IV/a) / Lektor Kepala
Pekerjaan : Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 24 Agustus 2011
Kepala ,

Dr. H. Mukhsin Jamil, M.Ag
NIP. 19700215 199703 1 003

KATA PENGANTAR

Bismillah al-Rahman al-Rahim

بسم الله الرحمن الرحيم

Segala puji syukur peneliti panjatkan ke hadhirat Allah *Subhanahu wa ta'ala*, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penelitian yang berjudul: ***Penerapan Total Quality Service (TQS) Sebagai Upaya Penjaminan Kualitas dan Kepuasan Para Stakeholder Lembaga Pendidikan Islam (Study Kasus di Sekolah Dasar Nasima di Kota Semarang)***, ini dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang direncanakan.

Dalam proses penelitian dan penulisan hasil penelitian ini, peneliti melibatkan banyak pihak dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik berupa materi maupun immateri. Oleh karena itu, sudah seharusnya peneliti menyampaikan terima kasih sebanyak-banyaknya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dekan Fakultas IAIN Walisongo Semarang yang senantiasa memberikan ruang gerak kepada para dosen untuk terus berkarya mengembangkan diri dan keilmuan melalui kegiatan penelitian.
2. Kepala Pusat Penelitian IAIN Walisongo yang telah memberikan kepercayaan berupa surat pengantar penelitian di SD Nasima Semarang dan surat pengesahan hasil penelitian kepada peneliti, sehingga terwujudlah laporan hasil penelitian ini.

3. Kepada keluarga besar SD Nasima Semarang, yang secara khusus disampaikan kepada Kepala Sekolah SD Nasima, Ibu Sri Budiani, S.Pd., yang sangat banyak memberikan data, baik berupa informasi lisan maupun dokumen, yang dibutuhkan peneliti, dan atas kerelaannya memberikan koreksi atas beberapa kesimpulan peneliti yang dianggap kurang sesuai dengan kondisi obyektif di SD Nasima Semarang.
4. Kawan-kawan dosen dan kolega yang telah memberikan informasi terutama terkait dengan penjilidan pelaporan hasil penelitian ini
5. Istri, dan anak-anak tercinta, yang rela terkurangi ruang komunikasinya selama pelaksanaan penelitian ini.

Akhirnya, tiada gading yang tak retak. Peneliti menyadari betul, bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga kritik dan saran masih terbuka lebar demi kesempurnaan dan perbaikan hasil penelitian ini. Selanjutnya, hanya ke haribaan Allah SWT peneliti menyerahkan segalanya, seraya berdoa semoga Allah SWT senantiasa mencatat amal kebajikan kita semua sebagai *amaliah hasanah, amaliah jariyah*. Amin.

Semarang, 25 Agustus 2011

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap penerapan konsep TQS sebagai upaya penjaminan mutu dan kepuasan para pelanggan SD Nasima di Kota Semarang, dan juga mengungkap faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data digali dengan menggunakan metode observasi partisipatif, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga metode penggalian data tersebut difokuskan pada pencarian data sesuai focus penelitian, yakni, bagaimana penerapan TQS di SD tersebut terkait upaya penjaminan mutu dan kualitas terhadap para *stake-holder* nya. Metode observasi partisipatif digunakan untuk menggali data terkait penerapan TQS secara langsung di lapangan. Metode wawancara digunakan untuk mendapatkan data yang tidak bisa diperoleh melalui metode wawancara. Adapun metode dokumentasi untuk menggali data terkait focus penelitian yang berupa rekaman proses penerapan TQS. Hasil penelitian menunjukkan SD Nasima tidak hanya menerapkan TQS dalam system manajemen institusi, tapi juga diorientasikan untuk merumuskan dan mendisain system pengelolaan pendidikan Islam berbasis TQS. Di samping itu, hasil penelitian ini berupaya membongkar *status-quo* system manajemen pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang cenderung konvensional dan ketinggalan jaman. Namun demikian, dalam proses penerapan TQS dalam rangka upaya penjaminan mutu dan kepuasan para pelanggan tidak bisa terlepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat. Tarik menarik antara faktor pendukung dan penghambat ini melahirkan dinamika sistem manajemen sekolah dalam upaya meningkatkan mutu di satu sisi, dan meningkatkan layanan prima demi kepuasan para pelanggan di sisi lainnya.

Key Words : Total Quality Service (TQS), Stakeholder, Kualitas dan Kepuasan, siklus Deming

DAFTAR ISI

Halaman Sampul i

Halaman Surat Keterangan ii

Halaman Kata Pengantar ……..... iii

Halaman Abstrak …….....……..... vii

Halaman Daftar Isi …….....…..... ix

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .... (1)

B. Fokus Penelitian..... .... (9)

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .... (10)

D. Kerangka Konseptual .... (13)

E. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian ..... (21)

BAB II : LANDASAN TEORI

A. *Total Quality Service (TQS)*..... (25)

B. Penjaminan Mutu Dan Kepuasan Pelanggan ...(36)

1) Konsep Mutu (Kualitas) ..... (36)

2) Konsep Kepuasan (*Satisfaction*) Pelanggan .(43)

3) Penjaminan Kualitas dan Kepuasan Pelanggan (*Stakeholder*) ..... (46)

C. Hubungan Antara TQS Dengan Penjaminan Mutu dan Kepuasan Pelanggan (Stakeholder) ..... (46)

D. TQS Dalam Lembaga Pendidikan Islam .....(47)

E. Kajian Yang Relevan ..... (53)

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian ....(59)

1) Tempat Penelitian ..... (59)

2) Waktu Penelitian .... (64)

B. Teknik Pengumpulan Data..... (58)

C. Teknis Analisis Data .. .. (59)

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....(73)

A. Hasil Temuan Penelitian ..... (73)

1. Sekelumit Tentang SD Nasima Semarang ...(73)

2. Kualitas Pelayanan Jasa Pendidikan SD Nasima .....(76)

3. Sistem Organisasi dan Sistem Kerja Manajemen..... (83)

B. Pembahasan Hasil Penelitian ..... (85)

1. Lima (5) Bidang Fokus Implementasi TQS .(85)

1) Fokus pada Pelanggan ..... (85)

2) Keterlibatan Total ..... (87)

3) Pengukuran .....(91)

4) Dukungan Sistematis ..... (94)

5) Perbaikan Berkesinambungan ..... (95)
2. Faktor Pendukung dan Penghambat
Implementasi TQS..... ..... (99)
1) Faktor Pendukung .... (99)
2) Faktor Penghambat .... (112)
BAB V : SIMPULAN DAN PENUTUP
A. Simpulan ..... (119)
B. Kata Akhir ....(121)

DAFTAR PUSTAKA ..... (123)
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dibandingkan dengan lembaga pendidikan milik Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama, Yayasan pendidikan Islam Nasima terbilang jauh lebih muda. Namun eksistensinya hingga kini menggungguli lembaga pendidikan di bawah pengelolaan kedua ormas terbesar di Indonesia itu. Timbullah pertanyaan, mengapa SD Nasima berkembang pesat? Mengapa SD Nasima di Kota Semarang hingga kini tetap memiliki banyak murid dengan kualitas – berdasarkan data mutahkhir tahun akhir Agustus 2011, jumlah totalnya adalah 593 siswa)[1] -- dan tingkat ekonomi menengah ke atas, dan juga berkualitas?

Jawabnya tentu sederhana, karena mereka mampu mempertahankan kualitas (mutu) dan mampu memberikan kepuasan pada para *stakeholder* (terutama para wali murid). Pendek kata, karena SD Nasima berhasil dalam bidang manajemen mutu dan kepuasan para *stakeholder*.

[1] Data diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Nasima, Ibu Sri Budiani, S. Pd., hari Ahad, tanggal 21 Agustus 2011, jam 10.00 WIB, di ruang kerja kepala sekolah SD Nasima.

Ada ungkapan bahwa membangun itu lebih mudah dari pada memeliharanya. Meraih prestasi itu mudah, akan tetapi mempertahankan prestasi itu jauh lebih sulit. Demikian pula yang dilakukan oleh SD Nasima di Kota Semarang itu. SD Nasima semenjak awal berdirinya terus berjuang meraih kepercayaan masyarakat sebanyak-banyaknya, dan meraih prestasi akademik setinggi-tingginya. Mereka menyadari bahwa hubungan antara kualitas dan kepuasan pelanggan itu sangat erat.

Berkait dengan hal itu, Yayasan pendidikan Islam Nasima-- yang dijadikan subyek penelitian ini— memiliki beberapa sisi menarik untuk dicermati.

Pertama, SD Nasima bernaung di bawah Yayasan pendidikan yang secara eksplisit berbasis Islam. Atas dasar itulah, maka YPI tersebut digolongkan sebagai lembaga pendidikan yang dengan terus terang memasang label 'Islam'. Keterusterangan pemasangan sebutan 'Islam' tersebut menunjukkan bagaimana komitmen mereka terhadap dakwah dan *tarbiyah* Islam.

Kedua, walau pun yayasan pendidikan Islam ini mengikuti kurikulum Nasional, dia juga tetap mempertahankan kualitas visi dan misi Islamnya. Dilihat dari visinya, SD Nasima meletakkan

dua basis, nasionalisme dan agamis (Islam). Namun dalam praktik pendidikannya kesehariannya, wajah Islamnya tergolong sangat kuat. Hal itu tampak dalam kegiatan awal (pagi) sebelum proses pembelajaran di mulai. Pada setiap pagi, pembiasaan bacaan asmaul husna, syahadatain, doa meraih keridhaan Allah dalam menuntut ilmu, pembacaan surat-surat pendek, shalat dhuha, shalat jamaah terdengar nyaring. Barangkali penciptaan lingkungan Islami itulah yang menjadikan 'daya-jual' SD Nasima sangat kuat di tengah masyarakat kota Semarang.

Ketiga, SD Nasima hingga kini tetap mampu mempertahankan kuantitas murid di setiap awal tahun akademik, dengan kualitas *input* yang tidak kalah dengan SD negeri sekalipun.

Keempat, dari segi prestasi, *out-put* SD Nasima juga tergolong di atas rata-rata. Bahkan dilihat dari ranking lulusan UN tiga tahun terakhir, SD Nasima masuk 10 besar. Itu menunjukkan bahwa out-put atau prestasi para siswanya bagus.

Berdasarkan beberapa aspek di atas, lembaga pendidikan Islam tersebut masuk dalam kategori sebagai Yayasan pendidikan Islam yang meraih sukses gemilang. Setidaknya SD Nasima berhasil menunjukkan diri sebagai Lembaga Pendidikan berbasis Islam dengan tampilan lebih maju, modern, dan

berjiwa Islami. SD Nasima berhasil mengubah image, bahwa tidak semua Lembaga Pendidikan berbasis Islam itu terbelakang. Bahkan mereka berhasil mengubah cara pandang masyarakat ekonomi menengah perkotaan di Kota Semarang dalam menyekolahkan anaknya. Keberhasilan Yayasan pendidikan Islam tersebut terletak pada kemampuannya dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu (kualitas), dan juga memberikan kepuasan dan kesetiaan para pelanggan dan orang-orang yang berkepentingan (*Stakehorlder*).

Harus disadari bahwa mempertahankan kualitas dan kepuasan para *stakeholder* tentu tidak mudah. Hal itu mengingat, lembaga pendidikan bukan hanya sekedar tempat berkumpulnya guru dan siswa, melainkan tempat berlangsungnya proses pembelajaran dalam tatanan suatu sistem yang rumit dan saling bertautan. Karena itu, sebuah lembaga pendidikan dapat dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Lembaga pendidikan merupakan tempat penyelenggaraan pendidikan yang bersifat sistemik dengan berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan dan yang memerlukan pemberdayaan.

Sebagai lembaga pendidikan, para *stakeholder* yang dimaksud mencakup : peserta didik, guru, karyawan, wali murid,

masyarakat, pemerintah, para donatur (Tjiptono, 2000: 43). Kemajemukan para stakeholder tersebut makin mendorong lembaga pendidikan untuk semakin intensif dalam mengoptimalkan sistem manajemen, agar semua kebijakannya dapat secara akurat mencetak output berkualitas dan dapat memuaskan para *stakeholder* (Fattah, 2000: 2).

Sementara itu, lembaga pendidikan merupakan organisasi jasa di bidang pendidikan, sehingga konsep kualitas yang dimaksud berbeda dengan konsep kualitas produk berbentuk barang. Menurut Kotler, kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari sebuah produk atau pelayanan yang berpengaruh kepada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat (Kotler, 1997: 49).

Dalam perspektif TQS (*Total Quality Service*), kualitas dipandang secara lebih luas, di mana kualitas tidak hanya diperhatikan terkait dengan aspek hasil saja, melainkan juga berkait dengan aspek proses, lingkungan, dan manusia (Tjiptono: 51).

Paparan di atas mengisyaratkan, bahwa sebuah lembaga pendidikan dikatakan berkualitas, apabila dapat memberikan kepuasan kepada para *stakeholder* nya. Kualitas yang dapat

memberikan kepuasaan para *stakeholder* meliputi beberapa aspek, yakni:

(1) produk (Kualitas lulusan dengan NEM tinggi, dan atau diterima di sekolah lanjutan favorit, serta berakhlak Islam),

(2) jasa (dapat memberikan layanan akademik secara maksimal),

(3) Manusia (memiliki tenaga-tenaga profesional mulai dari pimpinan, guru, staf-karyawan),

(4) proses (seluruh proses pembelajaran di kelas dan luar kelas, serta pelayanan administrasi,

(5) Lingkungan (suasana akademik yang kondusif, motivasi, kedisiplinan, dan loyalitas yang tinggi dari para guru, staf karyawan, dan pimpinan, serta yayasan).

Sementara itu, kepuasan dapat juga diartikan sebagai suatu perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya (Kotler: 36). Sedangkan menurut Angel, kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli, dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil sama atau melampaui harapan pelanggan.

Sebaliknya, ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak sesuai harapan pelanggan (Tjiptono: 146). Dengan kata lain, kepuasan merupakan perbedaan antara harapan dan unjukkerja yang senyatanya diterima. Harapan

tinggi, unjuk kerja biasa-biasa saja, kepuasan tidak tercapai. Sebaliknya, apabila unjuk kerja melebihi apa yang diharapkan, maka kepuasan tercapai (Yazid, 1999: 61).

Atas dasar uraian di atas, dipahami, bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam memberikan kepuasan kepada para *stakeholder* nya sangat tergantung pada kemampuan memberikan kualitas terbaiknya. Kualitas terbaik ini tidak hanya dilihat dari aspek lulusan saja, tetapi juga proses pembelajaran, fasilitas pembelajaran, pelayanan administrasi, dan sikap para guru, staf karyawan, kepala sekolah, dan manajemen secara sistemik.

Untuk dapat memberikan kualitas terbaik sesuai dengan harapan para *stakeholder* nya, maka sebuah lembaga pendidikan harus mampu mengukur dan memantau tingkat kepuasan mereka. Tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan melalui empat cara, yakni, sistem keluhan dan saran, survey kepuasan, *ghost shopper,* dan *lost customer analysis* (Kotler: 149).

Berkait dengan hal di atas, sangat menarik untuk melihat secara lebih dekat keberhasilan Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Nasima dengan TQS (*Total Quality Service*). TQS merupakan sebuah pendekatan kontemporer di bidang manajemen penjaminan mutu di lembaga pendidikan. Tentu TQS dapat

diberlakukan di lembaga pendidikan manapun yang ingin tetap maju dan berkembang. TQS merupakan sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, serta harapan pelanggan (Tjiptono: 62).

Aplikasi TQS berfokus pada lima (5) aspek utama, yaitu, (1) fokus kepada para *stakeholder,* (2) keterlibatan total, (3) sistem pengukuran, (4) dukungan sistematis, dan (5) perbaikan berkesinambungan (Tjiptono: 63). Bagaimana bentuk dan upaya penerapan TQS dalam proyek penjaminan kualitas dan kepuasaan para *stakeholder* nya di SD Nasima akan ditelusuri dalam penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah " Fokus penelitian ini adalah "penerapan *Total Quality Services* (TQS) Sebagai Upaya Penjaminan Mutu dan Kepuasan Pelanggan Yayasan Pendidikan Islam Nasima di Kota Semarang".

Fokus penelitian tersebut dijabarkan dalam bentuk beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Services* (TQS) Sebagai Upaya Penjaminan Mutu dan Kepuasan Pelanggan SD Nasima di Kota Semarang?
2. Faktor pendukung dan penghambat seperti apakah yang ditemukan dalam penerapan *Total Quality Services* (TQS) Sebagai Upaya Penjaminan Mutu dan Kepuasan Pelanggan SD Nasima tersebut?

C. Tujuan dan manfaat penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari jawab atas rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian, sebagaimana dirumuskan dalam fokus penelitian.

Pertama, untuk mencari jawaban bagaimana SD Nasima menerapkan TQS dalam upaya penjaminan kualitas dan kepuasaan para *stakeholder* nya.

Kedua, untuk menjawab pertanyaan, faktor pendukung dan penghambat seperti apakah yang ditemukan dalam penerapan *Total Quality Services* (TQS) Sebagai Upaya Penjaminan Mutu dan Kepuasan Pelanggan SD Nasima di Kota Semarang.

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Sebagai balikan bagi penyelenggara pendidikan (SD Nasima) yang terlibat langsung dalam proses pendidikan

khususnya terkait dengan upaya penjaminan mutu dan pelayanan para pelanggan.

2. Sebagai bahan masukan bagi para penyelenggara pendidikan dasar Islam (Selain Nasima) dalam upaya meningkatkan dan melejitkan prestasi anak didik dan mengembangkan lembaganya, melalui pembelajaran dari kasus yang ditemukan dalam penelitian ini.

3. Sebagai sumbangan pemikiran dalam upaya pengembangan teori manajemen strategik Pendidikan Islam. Khususnya upaya pengembangan ilmu supervisi Islam yang hingga kini masing terus-menerus diperjuangkan oleh para pakar muslim. Hal ini sangat mendesak, mengingat secara umum, toeri tentang penjaminan mutu dan kepuasan para pelanggan belum banyak ditemukan dalam ilmu manajemen pendidikan Islam, baik teoritik maupu terapan.

Selanjutnya, secara teoritik, urgensi penelitian ini terletak pada upaya untuk mengungkap, menemukan, dan mendisain bagaimana penerapan TQS dalam sistem manajemen penjaminan kualitas dan kepuasan para *stakeholder* di lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam ini merentang semenjak pendidikan dasar PAUD, TK/RA, (SD/MI), Menengah pertama (MTs/SMP), menengah atas (MA/SMA),

maupun perguruan tinggi. Oleh karena penelitian ini tidak sekedar untuk mengevaluasi penerapan TQS dalam sistem manajemen penjaminan kualitas dan kepuasan para *stakeholder* SD Nasima di Kota Semarang itu, maka hasil penelitian ini tentunya sangat mendesak untuk segera direalisasikan.

Sementara secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan data akurat tentang model penerapan TQS dalam sistem manajemen kontemporer di yayasan pendidikan Islam tersebut. Penerapan sistem manajemen kontemporer di YPI itu tentunya juga akan sangat bermanfaat – sebagai model pengelolaan lembaga pendidikan Islam -- bagi lembaga-lembaga pendidikan (Islam) lainnya yang sedang berjuang untuk menjadi lembaga pendidikan dasar Islam yang maju, atau LPI unggulan. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan bahkan sebagai referensi akurat untuk kemungkinan pelaksanaan penelitian topik-topik yang berkaitan, baik yang bersifat komplementasi maupun pengembangan.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual mempunyai peran sebagai pengarah bagi sebuah penelitian. Kerangka konseptual bahkan merupakan alat bantu bagi ilmuwan dalam merumuskan apa yang dipelajari, persoalan apa yang harus dijawab, bagaimana menjawabnya,

serta aturan-aturan apa yang harus diikuti dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh (Maleong, 1988: 26). Sedangkan Lincoln dan Guba (1985: 15) mengatakan, bahwa kerangka konseptual merupakan inti pemikiran seseorang terhadap segala sesuatu. Dengan demikian, kerangka konseptual berperan mengarahkan hal yang penting, dan menuntun langkah-langkah penelitian. Karenanya, penelitian yang direncakan tidak akan dapat dilaksanakan bila tanpa kerangka konseptual yang jelas.

Berkait dengan hal itu, penjaminan kualitas dan kepuasan para stakeholder merupakan kunci sebuah lembaga agar bisa tetap *survive* (bertahan) dan *develop* (berkembang). Lembaga manapun, baik itu lembaga pendidikan ataupun lembaga bisnis, harus mampu memahami dan menerapkan sistem penjaminan mutu dan kepuasan para pelanggannya. Salah satu bentuk sistem penjaminan kualitas dan kepuasan para stakeholder dalam manajemen kontemporer adalah TQS (*Total Quality Service*).

Kualitas dan kepuasaan para *stakeholder* tidak bisa dirumuskan secara terpisah. Kedua hal itu harus ada dalam kesatuan. Keduanya berhubungan erat. Dalam konteks pendidikan, para *stakeholder* meliputi siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan dan sistem manajemennya, yang mencakup : peserta didik, orangtua wali, masyarakat sekitar,

guru, karyawan, ketua yayasan, lembaga pendidikan di sekitarnya, dan bahkan pemerintah. *Stakeholder* karenanya biasa diartikan sebagai pihak-pihak yang berkepentingan.

Dari sini ditemukan dua kata kunci oleh pengelola lembaga pendidikan agar lembaga yang dikelola memiliki daya saing dan tetap *survive* dan berkembang maju, yakni, kualitas dan kepuasan *stakeholder* .

Pembatasan arti 'kualitas' dalam ranah pendidikan tentu berbeda dengan ranah perusahaan. Untuk menilai apakah lembaga pendidikan tertentu berkualitas, tentu berbeda ketika menilai bahwa sebuah perusahaan itu berkualitas. Lembaga pendidikan merupakan organisasi jasa yang memberikan layanan pendidikan, sehingga konsep kualitasnya sangat berbeda dengan konsep kualitas organisasi yang memproduksi sebuah barang.

Menurut Kotler (1997: 49), kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh terhadap kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Dalam pendekatan TQS, kualitas memiliki makna lebih luas, bahwa kualitas tidak hanya dilihat dari aspek hasil saja, melainkan juga aspek proses, lingkungan, dan manusia. Ini berarti, kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkait dengan produk, jasa, SDM, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dengan demikian, sebuah lembaga pendidikan dikatakan berkualitas apabila dapat memuaskan para *stakeholder* nya dilihat dari aspek : produk, jasa, SDM, proses, dan lingkungan. Produk lembaga pendidikan dapat dilihat dari segi out-put, NEM, dan perilaku akhlak karimah para peserta didiknya. Jasa dapat dilihat bagaimana layanan akademik, yang meliputi, proses pembelajaran di kelas dan di luar kelas, dan dampak positif atau negatif terhadap kehidupan masyarakat di sekitar. SDM dapat ditelusuri apakah lembaga pendidikan tersebut memiliki tenaga-tenaga profesional. Mereka ini meliputi kepala sekolah, para guru, karyawan, dan orang-orang yang ada dalam keseluruhan kegiatan pendidikan. Proses dapat dicermati dari seluruh proses kegiatan baik akademik (pembelajaran) maupun non akademik (administrasi), apakah kedua aspek itu dilaksanakan dengan disiplin, ramah, dan tanggung jawab. Sementara lingkungan dilihat dari segi ”apakah lembaga pendidikan tersebut memiliki lingkungan atau suasana akademik yang kondusif”. Apakah seluruh personel civitas akademika memiliki derajat motivasi dan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan fungsi dan tugas kependidikannya.

Selanjutnya**,** kepuasan berarti ”perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya” (Kotler: 36). Kepuasan

juga berarti evaluasi purna beli, dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil sama atau melampaui harapan pelanggan. Sedangkan ketidak puasan timbul jika hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Melihat definisi kepuasaan dan kualitas di atas, untuk menentukan bahwa sebuah lembaga pendidikan itu memberikan kepuasan terhadap para *stakeholder*nya harus dicermati "apakah dia mampu memberikan kualitas terbaiknya terhadap para *stakeholder* nya tidak hanya dari segi hasil (*out-put*, NEM) saja, tetapi juga segi proses, layanan (jasa), SDM, dan lingkungan. Para *stakeholder* (masyarakat sekitar dalam arti luas) akan merasa puas bila seluruh segi tersebut sesuai dengan harapan mereka.

Bagaimana sebuah lembaga pendidikan dapat memberikan kualitas terbaik sesuai dengan harapan para *stakeholder* nya? Lembaga pendidikan tersebut harus mampu mengukur dan memantau kepuasan para *stakeholder* nya. Untuk itu, setidaknya terdapat empat (4) cara yakni, (1) sistem keluhan dan saran, (2) survey kepuasan, (3) *ghost shopper*, dan (4) *lost customer analysis* (Kotler: 38).

Sebuah lembaga pendidikan yang berorientasi pada kepuasan para *stakeholder* harus memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk menyampaikan saran, pendapat, kritik, dan bahkan keluhannya. Media yang digunakan bisa

berupa : kotak saran yang dipasang di tempat-tempat strategis dan mudah dijangkau serta aman, menyedian kartu komentar, dan berdialog langsung dengan masyarakat dan para *stakeholder*.

Survey kepuasan para *stakeholder* dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan dengan melalui penelitian dengan metode survey, melalui interviw atau angket. Manfaat survey kepuasan para *stakeholder* ini ada dua, yakni, lembaga mendapatkan masukan, tanggapan dan umpan balik secara langsung, dan para *stakeholder* merasa bahwa lembaga pendidikan menaruh perhatian serius terhadap para *stakeholder* nya.

Ghost shopper dilakukan dengan cara lembaga pendidikan memperkerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai calon siswa atau wakil dari sekolah sekitar untuk melakukan kerjasama akademis. Kemudian para orang yang dipekerjakan tersebut melaporkan hasil temuanya tentang sisi positif dan negatif lembaga berdasarkan pengalaman mereka. Para *Ghost shopper* juga dapat mengamati atau menilai cara kerja para pegawai atau para guru dalam memberikan pelayanan, akademik dan non akademik.

Lost customer analysis berarti analisis atas hilang para pelanggan. Melalui cara ini, lembaga berusaha menghubungi para siswa dan para wali murid yang pindah atau drop-out dari sekolahnya. Cara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi

penyebab mereka pindah sekolah atau *drop-out*. Informasi melalui cara ini tentu sangat bermanfaat bagi lembaga dalam pengambilan kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan mengikat loyalitas para *stakeholder*.

Dari paparan di atas jelas, bahwa antara kualitas dan kepuasaan terdapat hubungan erat, dan hubungan timbal balik. Kualitas berbagai segi – sebagai dijelaskan di atas – dapat memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan dan ikatan yang kuat dengan lembaga. Dalam jangka panjang, kuatnya ikatan para pelanggan tersebut memungkinkan lembaga untuk memahami dengan seksama harapan para pelanggan dan kebutuhan mereka. Dengan cara ini, sebuah lembaga dapat memaksimalkan kepuasan pelanggan melalui pengalaman pelanggan yang menyenangkan, dan sebaliknya, lembaga dapat meminimalkan ketidak puasan pelanggan melalui pengalaman kurang menyenangkan mereka. Akhirnya, kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan dan loyalitas para *stakeholder* terhadap lembaga pendidikan yang memberikan kualitas memuaskan.

Sebagaimana telah dipaparkan di atas, lembaga pendidikan sebagai organisasi jasa dituntut memberikan kualitas dan kepuasan prima kepada para *stakeholder* nya. Terkait dengan hal itulah, *total quality service (TQS)* sebagai bentuk pendekatan

manajemen kontemporer harus diterapkan. TQS merupakan sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua personel di lembaga, dengan menggunakan metode-metode kuantitatif dan kualitatif guna memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi. Semua itu diorientasikan agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan sera harapan para *stakeholder* (Tjiptono, 2000: 62).

Secara lebih rinci, TQS terfokus pada lima (5) aspek utama yang meliputi :

(1) Fokus kepada pelanggar (*customer services*) – kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama dalam TQS,
(2) Keterlibatan total (*total involvement*),
(3) Sistem pengukuran (*measurement system*),
(4) Dukungan sistematik (*systemic support*), dan
(5) Perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) (Tjiptono: 63).

E. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bertolak dari asumsi bahwa :

1. Sistem manajemen sekolah, khususnya bidang layanan mutu yang dilakukan secara total dan terpadu secara signifikan berpengaruh pada cepat atau lambatnya perkembangan dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan, pada tingkat rendah hingga perguruan tinggi.
2. SD Nasima hadir di tengah masyarakat perkotaan dengan model pendidikan Islam berbiaya tinggi tentu tidak mudah

berhasil tanpa strategi manajemen yang memadai. Demikian pula, SD Nasima tidak mungkin mampu menarik minat masyarakat kelas menengah di wilayah perkotaan, bila mereka meyakini bahwa sekolah tersebut mampu member penjaminan mutu dan kepuasan para stakeholder.

3. Walau SD Nasima sebagai '*non-profit organization' (*organisasi yang tak mengejar keutungan materi semata*),* namun dalam system pengelolaannya tetap menggunakan unsure-unsur pendekatan marketing. Hal ini didasarkan pada asumsi, biasanya para stakeholder mau mengeluarkan biaya tinggi, asalkan lembaga tersebut berani (dan mampu) memberikan penjaminan mutu dan kepuasan yang diharapkannya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan memang benar-benar ada keterbatasan yang tidak dapat diatasi peneliti. Keterbatasan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Substansi penelitian ini adalah penerapan *Total Quality Service* (TQS) sebagai upaya penjaminan mutu dan kepuasan para *stakeholder* di SD Nasima Kota Semarang. Secara ideal, sesuai teori TQS mungkin tidak seluruhnya mampu digali dan disajikan dalam penelitian ini. Apalagi substansi yang lebih luas (di luar substansi tersebut) tentu tidak termasuk dalam jangkauan penelitian, dan boleh jadi dijangkau melalui penelitian tersendiri, atau penelitian lanjutan.

2. Penelitian ini dilakukan dalam satu situs yakni di dalam SD Nasima Kota Semarang saja. Dengan demikian, temuan hasil penelitian ini hanya terbatas pada situs tersebut. Untuk situs yang lebih luas (lebih dari situs) mungkin hasilnya akan berbeda.
3. Keterbatasn lain tampak pada ciri khas jenis penelitian kualitatif yakni kapasitas peneliti sebagai instrument penelitian. Sebagai instrument penelitian, peneliti menyadari tidak mungkin terhindar dari adanya kemungkinan bias, salah persepsi, salah mengambil kesimpulan. Karena itulah, peneliti menggunakan metode triangulasi keabsahan data, baik terhadap metode penggalian data maupun sumber datanya. Pada kenyataannya, triangulasi ini memang peneliti lakukan, terutama triangulasi data. Dalam penelitian ini akan ditemukan bukti diterapkannya metode triangulasi ini, misalnya, terkait dengan kritik dan saran dari para pelanggan berhubungan dengan pelayanan mutu SD Nasima. Ini ditemukan pada halaman 95 – 96.
4. Kurun waktu dan lokasi penelitian juga disadari betul merupakan salah satu bentuk keterbatasan penelitian ini. Penelitian ini real dilaksanakan hanya sekitar 3 bulan (Juli – September 2011) dan hanya di SD Nasima. Implikasinya kemungkinan hasil penelitian ini hanya berlaku untuk kurun

waktu tersebut dan hanya untuk SD Nasima. Namun seandainya untuk kurun waktu berbeda dan sekolah berbeda, asalkan ada indicator-indikator yang mirip, mungkin hasil penelitian ini dapat diberlakukan, atau minimal dapat dijadikan konsideran bagi pengembangan lembaga pendidikan, terutama bidang penjaminan mutu dan kepuasan para s*takeholder* nya.

(())

BAB II

LANDASAN TEORI

TQS, KONSEP MUTU, KONSEP KEPUASAN PELANGGAN, TQS DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. *Total Quality Service* (*TQS*)

TQS[2] merupakan bagian dari TQM (*Totsl Quality Management*). TQM yang berarti sebuah manajemen mutu terpadu merupakan induk system manajemen mutu lainnya (Usman, 2008: 532). TQM sebenarnya merupakan sebuah pendekatan manajemen. Istilah ini pertama kali dipopulerkan oleh Peter dan Waterman pada tahun 1982 (Usman: 530). TQM adalah budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus melalui system terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan. Tindakan perbaikan yang terus menerus itu diharapkan akan menghasilkan produk dan

[2] *Total Quality Service* terdiri dari tiga (3) kata, total = terpadu, menyangkut keseluruhan, semua aspek; Quality = mutu atau kualitas; Service = pelayanan. Secara tekstual dapat diartikan, TQS = pelayanan mutu secara menyeluruh, ada juga yang mengartikan, pelayanan mutu secara prima. Edward Sallis mengatakan, 'TQS istilah lain untuk menjelaskan TQM (*Total Quality Management*) (Sallis, 2007: 75). Sementara Fandi Tjiptono memandang, TQS merupakan bentuk manajemen stategis-integratif yang bertujuan untuk tercapainya kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2005: 56).

pelayanan bermutu tinggi. Dalam TQM tercakup seluruh kegiatan manajemen organisasi. Cakupan TQM sangat luas, sementara TQS hanya focus pada kegiatan pelayanan (*service*).

Menurut Stamatis, sebagaimana dikutip Tjiptono, TQS dapat diartikan sebagai 'sistem manajemen strategik[3] dan intergratif[4] yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, serta harapan pelanggan (Tjiptono, 2005: 56).

Dari rumusan pengertian tersebut dapat dipahami, bahwa TQS mengandung empat (4) aspek penting, yaitu, strategi, sistem, sumber daya manusia, dan tujuan keseluruhan.

---

[3] Fred R. David mengatakan, 'manajemen strategik' adalah '*the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*' (Manejemen strategic adalah seni dan ilmu pengetahuan tentang bagaimana menformulasi, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan – target) (David, 2009: 36).

[4] Integratif ini merupakan implikasi dari rumusan pengertian 'manajemen strategik' sebagaimana dirumuskan David di atas. TQS -- yang merupakan pengejawantahan dari manajemen strategic -- berkonsentrasi pada upaya integrasi – kata 'total' = terpadu, integral - (gabungan dari berbagai fungsi dalam sebuah organisasi) demi keberhasilan dan kesuksesan pencapaian target-target yang dirumuskan lembaga (David: 36).

Strategi diartikan sebagai suatu pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan. Sistem adalah program, prosedur, dan sumber daya organisasi yang dirancang untuk mendorong, menyampaikan, dan menilai jasa atau layanan yang nyaman dan berkualitas bagi pelanggan. Sumber daya manusia (SDM) adalah semua personel di semua posisi (jabatan) yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pelayanan pendidikan.

TQS menjadi sangat urgen bagi perkembangan dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan. TQS yang berarti ‘kualitas pelayanan prima’ bahkan berperan sebagai kunci bagi percepatan pengembangan lembaga pendidikan. Perkembangan dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan sangat terkait dengan seberapa kemampuan lembaga dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada para *stakeholder*. Pelayanan yang terbaik dalam lembaga pendidikan melibatkan banyak aspek. Aspek-aspek yang terlibat dalam upaya menciptakan pelayanan terbaik terdiri dari (1) tenaga pengajar, (2) karyawan, (3) sarana prasarana (ruang kelas, arena parkir, sarana komunikasi, dan sarana ibadah, baik bagi siswa dan orangtua wali, atau para pengantar), dan (4) kurikulum pendidikan dan pembelajarannya.

Aspek tenaga pengajar (guru) dapat dilihat dari tingkat pendidikan S.1, relijiusitas, dan kesesuaian mata pelajaran dengan pendidikan S.1nya. Bahkan satu hal penting terkait dengan aspek guru adalah profesionalitas guru dalam proses pembelajaran. Profesionalitas guru tidak hanya dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan S.1 dengan maple yang dipegang, tetapi juga dilihat dari kemampuan metodologis dalam proses pembelajaran. Tidaklah cukup (dianggap professional) guru mengajar maple sesuai latar belakang pendidikannya, namun ternyata cara mengajarnya membuat anak didik tidak '*at-home'* di kelas.

Aspek karyawan dapat dilihat, bagaimana profesionalitas dan keramahannya dalam memberikan pelayanan administrative, baik yang berkait dengan administrasi keuangan maupun administrasi akademik. Admistrasi keuangan dapat dilihat dari kerapian dan ketelitian dalam mencatat bukti pembayaran SPP, LKS, tabungan siswa, dan bukti pembayaran lainnya. Sementara administrasi akademik dapat dilihat dari tingkat keharmonisan dan kerjasama antara para karyawan (tata usaha) dengan para guru. Contoh, kebutuhan alat-alat pembelajaran (spidol, penggaris, buku presensi siswa) disiapkan oleh TU tanpa pernah terlambat. Sedangkan keramahan bisa dilihat dari bagaimana sikap

(*attitude*) mereka dalam memperlakukan para siswa, orangtua wali, para pengantar, atau masyarakat di sekitar sekolah.

Aspek sarana prasarana dapat dilihat disain ruang kelas, mushola atau masjid, ruang kegiatan mengaji, lab bahasa, lapangan olah raga, dan lapangan upacara. Adapun aspek keempat ini merupakan aspek yang tak kalah penting dibanding ketiga aspek lainnya.

TQS berfokus pada lima bidang, yakni, (1) focus pada pelanggan (*stakeholder focus*), (2) keterlibatan total (*Total involvement*), pengukuran (*measurement*), (4) dukungan sistematik (Sistematic support), dan (5) perbaikan berkesinambungan (*continuesly improvement*). Selanjutnya kelima bidang akan dijabarkan pada paragraf berikut.

1) Focus pada pelanggan

Sebagaimana diketahui, walaupun lembaga pendidikan bukan termasuk '*the profit-organization',* istilah pelanggan tidak terlalu tabu untuk diungkapkan. Karena pada dasarnya, sekolah-sekolah maju pasti memiliki para '*faithful-customer'* (pelanggan setia).[5] Tidak sedikit satu keluarga yang

[5] Buchari Alma bahkan secara terang mengatakan, dari kacamata sebuah corporate, lembaga pendidikan itu tidak lain adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utamanya ialah para siswa, mahasiswa, dan para konsumen lain. Jika produk (jasa pendidikan)

menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan yang dianggap mampu melayani keinginannya. Bahkan keluarga besarnya pun menyekolahkan seluruh anaknya ke sekolah almamater orangtuanya. Ini sesuai prinsip, 1 orang terpuaskan, dia akan memberitahukannya pada 5 orang, demikian seterusnya. Begitu pula sebaliknya, orang yang mendapat pelayanan mengecewakan, dia akan menyampaikan kekecewaannya itu kepada 5 orang di sekitarnya, demikian seterusnya. Bisa dibayangkan, melalui kecanggihan teknologi komunikasi (*hand-phone*) kabar baik atau buruk luar biasa cepat menjalar. Oleh karena itu, TQS sangat memperhatikan bidang pertama ini.

Bidang pertama ini dapat diciptakan dengan melakukan beberapa langkah. Langkah pertama, identifikasi pelanggan menjadi prioritas utama. Kedua, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka. Ketiga, merancang system yang bisa memberikan jasa tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Keempat, lembaga juga wajib menjalin komunikasi kemitraan dengan semua pihak, tanpa membedakan status social dan ekonomi. Orang bijak

---

layanan tidak memuaskan, maka jasa pendidikannya pasti tidak akan laku. Akhirnya sekolah (lembaga pendidikan) itu tidak laku dan bisa gulung tikar (Alma: 13).

bilang, '*jangan janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari apa yang* dijanjikan' (Tjiptono, 2008: 99). Prinsip keberhasilan untuk bidang pertama adalah '*win-win solution*' (Tjiptono, 2005: 57).

2) Keterlibatan total (*total supports*)

Keterlibatan total dapat diartikan 'komitmen total'. Maksudnya, Semua orang yang terlibat dalam organisasi lembaga pendidikan harus dilibatkan dan diberi peluang perbaikan kualitas. Budaya melempar tanggung jawab dihilangkan. Sebaliknya, setiap pemimpin yang diangkat atas dasar amanat rapat harus mampu menunjukkan dan memberikan inspirasi positif (dalam bentuk partisipasi aktif dan tindakan nyata). Para pimpinan (dalam satu lembaga biasanya ada lebih dari 1 pimpinan, minimal pimpinan bidang-bidang) tidak hanya suka memberi perintah. Mereka bisa bekerja secara efektif, jika mereka tidak hanya karena perintah. Mereka bekerja atas kesadaran adanya tanggung jawab yang ada pada dirinya. Munculnya 'sense-of-responsibility' ini bisa timbul manakala dalam system manajemen menerapkan 'pendelegasian'. Pendelegasian biasanya menyangkut penugasan tanggung jawab yang baru kepada para bawahan serta kewenangan tambahan untuk melaksanakannya (Yukl, 2005: 118). Pendelegasian

menawarkan sejumlah keuntungan potensial, bila dilaksanakan dengan cara sesuai oleh seorang manajer. Keuntungan potensial pengelegasian adalah (1) perbaikan kualitas keputusan, dan (2) ini yang terpenting, makin besarnya komitmen bawahan untuk menerapkan keputusan secara efektif (Yukl: 120).

Oleh karena itu, sistem delegasi tanggung jawab dan wewenang multak sebagai prasyarat lahirnya kualitas kinerja. Hal itu akan semakin meningkat, apabila ada aturan bahwa promosi jabatan didasarkan atas kualitas kinerja riil, bukan atas suka-tidak-suka. Bila prasyarat ini dapat diwujudkan, maka dengan sendirinya tercipta iklim yang kondusif dan mendukung tim-kerja multidisipliner dan lintas-fungsional. Suasana harmonis dan kompak ini selanjutnya mensupport upaya perancangan dan perbaikan pelayanan, prestasi, proses pembelajaran, lingkungan kerja, dan juga prestasi (mutu) lembaga.

3) Pengukuran (*Measurement*)

Hal ini dimaksudkan, sebuah lembaga harus mampu menyusun ukuran-ukuran dasar, baik internal maupun eksternal bagi perkembangan lembaga dan kepuasan para pelanggan. Ungkapan mengandung arti, terdapat hubungan erat antara kualitas kinerja manajemen dengan kepuasan

pelanggan. Apapun bentuk sistem kinerja pelayanan sebuah organisasi, asalkan mampu memuaskan harapan dan keinginan pelanggan, maka inilah prinsip yang benar. Walau sebenarnya ungkapan tersebut sangat ekstrim. Berkaitan dengan itu, ada prinsip pengukuran kualitas dan kepuasan pelanggan yakni, '*doing best what matters most to customer*' (melakukan yang terbaik aspek-aspek terpenting bagi pelanggan)

Adapun unsur-unsur sistem pengukuran ini terdiri dari:

(1) menyusunan proses dan hasil,

(2) mengidentifikasi output dari proses-proses kerja kritis dan mengukur kesesuaiannya dengan tuntutan pelanggan, dan

(3) mengkoreksi penyimpangan dan peningkatan kinerja.

Apresiasi kinerja tidak hanya terjadi penyimpangan (berupa teguran), namun juga terhadap keberhasilan kinerja (berupa hadiah, promosi jabatan, dan sebagainya).

4) Dukungan sistematis

Sebagaimana diungkapkan di atas, bahwa keharmonisan dan kekompakan kerja tim harus benar-benar terwujud. Manajemen tidak hanya suka lempar batu sembunyi tangan. Ketika staf sukses, mereka dipuji. Namun ketika gagal, mereka dimaki. Jadi yang dimaksud dengan 'dukungan

sistematis', manajemen (pimpinan) bertanggung jawab dalam mengelola proses kualitas lembaga.

Dukungan sistematis ini dilakukan dengan cara : (1) membangun infrastruktur kualitas yang dikaitkan dengan struktur manajemen internal, dan (2) menghubungkan kualitas dengan system manajemen yang ada, yang meliputi : (a) perencanaan strategic, (b) manajemen kinerja, (c) pengakuan, penghargaan, dan promosi karyawan, dan (d) komunikasi.

5) Perbaikan berkesinambungan

Demi terwujudnya bidang kelima ini, setiap orang dalam system manajemen lembaga bertanggung jawab untuk: (a) memandang semua pekerjaan sebagai suatu proses, (b) mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, (c) melakukan perbaikan incremental, (d) mengurangi waktu siklus, dan (e) mendorong dan dengan senang hati menerima umpan balik – tanpa rasa takut atau khawatir (Tjiptono, 2005: 59).

B. Penjaminan Mutu dan Kepuasan *Stakeholder*

1) Konsep Mutu (Kualitas)

Hampir mayoritas orang sepakat, bahwa mutu (kualitas) menjadi kunci dinamika sebuah organisasi atau institusi. Tidak ada beda, apakah institusi itu berkecimpung dalam

dunia pendidikan atau dunia bisnis. Mutu atau kualitas sangat terkait dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Persoalannya adalah, bagaimana mengartikan kata kualitas *(Quality).*

Mutu merupakan konsep yang licin (Sallis: 50). Karena disadari, merumuskan konsep mutu atau kualitas tidaklah mudah. Apalagi ketika konsep kualitas itu dikaitkan dengan lembaga pendidikan, perumusan pengertiannya harus teliti dan komprehensif. Berbeda halnya dengan konsep kualitas yang dikaitkan dengan perusahaan, perumusan pengertian dan parameternya relative lebih mudah. Perbedaannya terletak pada produk yang dihasilkan dan proses produksinya. Bidang pendidikan produk dan proses produksi berkait dengan nilai-nilai, sedangkan perusahaan berkaitan dengan produk fisik dan cara memproduksinya pun menjadi lebih mudah diukur.

Menurut hasil penelusuran, kata ‘mutu’ atau ‘kualitas’ mengandung banyak definisi dan makna. Beda orang, beda pula dalam memaknainya. Setidaknya ada beberapa contoh definisi ‘mutu atau kualitas’ antara lain : (1) kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan, (2) kecocokan untuk pemakaian, (3) perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan, (4) bebas dari cacat atau kerusakan, (5) pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat, (6) melakukan

segala sesuai secara benar semenjak awal, dan (7) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan (Tjiptono, 2005: 2).

Berkait dengan keragaman arti tekstual kata ‘kualitas’, perlu kiranya dikutip beberapa pemaknaannya oleh para pakar ‘kualitas’. Josep M. Juran, sebagaimana dikutip Tjiptono, mengatakan, ‘kualitas merupakan suatu kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan (Tjiptono, 2005: 11). Sementara Taguchi mengatakan, ‘kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh suatu produk bagi masyarakat yang disebabkan fungsi intrinsic produk.

Walau rumusan pengertian kata ‘kualitas’ antar para pakar tidak ada yang sama, dan yang sempurna, namun pemaknaan yang mereka lakukan merupakan deskripsi dalam ukuran-ukuran yang dapat dikuantifikasikan mengenai apa yang diukur dan bagaimana langkah-langkah pengukurannya.

Biasanya setiap organisasi (lembaga) memiliki cara berbeda dalam merumuskan ‘kualitas’. Namun demikian, sebuah lembaga harus merumuskannya. Lazimnya, rumusan kualitas didasarkan pada tujuan, harapan, budaya, dan jenis pelanggan (konsumen) masing-masing. Bahkan ada juga yang mencoba mengekleksi dan mengkombinasikan aspek-aspek

terbaik dari beberapa definisi yang ditemukan, dan merumuskannya secara khas sesuai visi-misi lembaganya.

Kombinasi dan ekleksi rumusan kualitas tersebut didasarkan pada tiga (3) factor: (1) karakteristik kualitas (pemahaman atas pelanggan dari segala aspek), (2) karakteristik kunci dari kualitas (definisi operasional harus dirumuskan, agar mudah dilakukan pengukuran dan tindakan), dan (3) variable kunci dari proses (komponen-komponen proses apa saja yang memiliki hubungan sebab-akibat).

Sementara itu, rumusan kualitas – terutama kualitas jasa (ini cukup sesuai dengan focus penelitian – jasa pendidikan) dapat diidentifikasi melalui lima dimensi pokok, yakni (1) bukti langsung (*tangibles*), (2) keandalan (*reliability*), (3) daya tanggap (*responsiveness*), (4) jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*) – perhatian pribadi, dan memahami kebutuah para pelanggan (Tjiptono, 2005: 14).

Bersifat melengkapi penjelasan sebelumnya, Edward Sallis (2007: 63) mengkritisi, bahwa,

> Kualitas jasa – terlebih jasa pendidikan – memiliki karakteristik yang mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Sebab-sebab terjadinya mutu yang jelek dan rusak tidak sama dengan sebab-sebab yang ada pada

jasa. Produk (berupa barang) rusak biasanya disebabkan oleh kesalahan bahan dan komponen yang jelek, desain produk rusak atau tidak sesuai dengan spesifikasi.
Sedangkan mutu jasa yang jelek, biasanya secara langsung dialamatkan pada kelakuan atau sifat peramu jasa (di lembaga pendidikan: para guru, tenaga administrasi, dan akhirnya nama sekolah). Kerusakan mutu jasa biasanya terjadi karena (a) kelakuan, moral, kesopanan, dan (b) kurang pelatihan, kurang perhatian.

Jasa berbeda daripada produk dapat dilihat beberapa aspek, yakni, aspek metode, waktu, standarisasi, ketidak-pastian makna, dan ukuran tingkat keberhasilan dan produktifitas dalam jasa (Sallis: 64-65). Diliha dari aspek metode, jasa terkait erat dengan hubungan langsung antara pemberi dan pengguna. Jasa diberikan secara langsung oleh orang ke orang. Ada hubungan yang dekat antara pelanggan dan si pemberi jasa. Jasa tidak bisa dipisah dari orang yang member jasa, atau dari orang yang menerimanya. Malah ada spesifikasi menarik, mutu jasa ditentukan oleh keduanya, si pemberi dan pelanggan.

Dari aspek waktu, jasa harus diberikan tepat waktu. Hal itu karena, jasa dipergunakan atau dikonsumsi tepat pada saat jasa diberikan, maka control jasa selalu dating kemudian. Interaksi personal yang akrab (antara sekolah – guru,

karyawan, dan pengurus yayasan – dengan para orangtua dan masyarakat) memungkinkan beberapa peluang untuk mendapat umpan balik dan evaluasi.

Jasa tidak bisa ditambal atau diperbaiki. Citra buruk sebuah lembaga pendidikan tidak mudah dipulihkan. Pencitraan ulang butuh waktu dan biaya yang panjang dan sangat mahal. Berbeda dengan mutu produk (barang), barang yang jelek, bisa langsung diperbaiki, atau diganti dengan produk lain yang lebih bagus. Masalahpun selesai. Kepuasan pelanggan didapatkan.

Aspek ketidak-pastian jasa, dicirikan, betapa sulitnya untuk mendeskripkan apa yang diinginkan dari jasa. Jasa lebih mirip dengan proses ketimbang produk.

Selanjutnya, dilihat dari aspek terakhir, ukuran keberhasilan dan produktifitas dalam Jasa biasanya didapatkan dari ‘kepuasan pelanggan’. Apakah banyaknya murid di sebuah lembaga pendidikan disebabkan hanya oleh mutu pendidikannya semata? Jawabnya, tidak satu-satunya. Dalam pikiran pelanggan, factor-faktor lain yang tak kalah penting adalah factor lunak, semisal, kepedulian, kesopanan, keramahan, kedisiplinan, agamis, kebershan, kerapihan, dan sikap membantu para guru dan karyawan. Walau ada sekolah yang favorit, tapi jika para guru dan karyawannya bersikap

tidak sopan, amoral, semrawut (administrasi keuangan amburadul), lingkungannya jorok, dan sebagainya, maka para orangtua tentu enggan menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah itu.

Oleh karena sulitnya merumuskan mutu jasa (terutama bidang jasa pendidikan), maka ada kata kunci yang harus diperhatikan dalam rangka mendeteksi kepuasan pelanggan, yakni, reputasi sekolah (Sallis: 66).

2) Konsep Kepuasan (*Satisfaction*) Pelanggan

Konsep kepuasan juga tidak mudah dirumuskan. Kepuasan berkaitan dengan suasana hati seseorang. Kepuasan seseorang atas pelayanan yang diberikan tentu tidak mudah diukur. Apalagi jika pelayanan yang diberikan tidak berkait dengan benda (produk). Oleh karena itu, konsep kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan merupakan pekerjaan cukup rumit, bahkan cenderung sulit. Pelayanan di lembaga pendidikan mayoritas berkaitan dengan jasa. Terlebih pelayanan jasa pendidikan biasanya melibatkan banyak orang. Semakin banyak orang terlibat dalam pelayanan jasa, biasanya rentan menimbulkan ketidak puasan pelayanan.

Namun kepuasan pelayanan terhadap para stakeholder sangat terkait dengan kualitas lembaga. Sebelum lebih dipaparkan, timbul soal, apa kepuasan pelanggan itu?

Ragam definisi pun terjadi di kalangan pakar ‘kepuasan pelanggan’. Di antaranya ada yang merumuskan, bahwa kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap evaluasi persepsi atas perbedaan antara harapan awal sebelum pembelian dan kinerja aktual produk (setelah memakai atau mengkonsumsinya). Ada juga yang mengatakan, kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dia persepsikan dibandingkan dengan harapannya.

Beberapa perumusan kepuasan pelanggan di atas mencerminkan bahwa ‘kepuasan pelanggan’ menjadi primadona target dari hampir seluruh kinerja suatu organisasi (lembaga pendidikan). Bahkan kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur keberhasilan kinerja keseluruhan system dalam organisasi jenis apapun.

Sebegitu pentingnya kepuasan pelanggan, sehingga ‘kepuasan pelanggan’ telah menjadi kosa kata wajib bagi setiap organisasi (termasuk juga lembaga pendidikan). Mengapa demikian? Kepuasan pelanggan berpotensi memberikan sejumlah manfaat spesifik, di antaranya adalah :

(a) Kepuasan pelanggan berdampak positif terhadap loyalitas pelanggan;
(b) Kepuasan pelanggan berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan; prinsip "pertahankan pelanggan lama, sambil gaet pelanggan baru";
(c) Kepuasan pelanggan melahirkan pelanggan referensi, para pelanggan akibat *getok-tular*. Prinsip "kepuasan satu akan mendatangkan kepuasan-kepuasan selanjutnya" (Tjiptono, 2008: 169).

3) Penjaminan Kualitas dan Kepuasan *Stakeholder*

Bagaimana mampu menciptakan 'kualitas' sesuai keinginan para pelanggan, itu merupakan cita-cita setiap lembaga, organisasi, ataupun perusahaan. Yang jelas tidak mudah untuk mewujudkan suasana ideal ini, harus ada strategi, kemauan keras, kekompakan dari semua komponen yang terlibat dalam organisasi.

C. Hubungan antara TQS dengan Penjaminan Mutu dan Kepuasan Stakeholder.

Tjiptono menjelaskan, bahwa implementasi TQS dapat memberi beberapa manfaat utama, yaitu :

(a) Dapat meningkatkan indeks kepuasan kualitas (*quality-satisfaction-index*);
(b) Dapat meningkatkan produktifitas -- dalam pendidikan dapat berupa NEM, kejuaran siswa dan lembaga -- dan efisiensi;

(c) Dapat meningkatkan laba (meningkatnya jumlah murid baru dengan kualitas NEM dan tingkat ekonomi orangtua wali);
(d) Meningkatkan pangsa pasar (kualitas ekonomi murid makin meningkat);
(e) Meningkatkan moral dan semangat karyawan;
(f) Meningkatkan kepuasan pelanggan (Tjiptono: 59).

Dengan mencermati kutipan di atas, maka kualitas dan kepuasan pelanggan dapat diwujudkan melalui penerapan TQS.

D. TQS Dalam Lembaga Pendidikan Islam

Buchari Alma mengatakan**,** 'tidak perlu alergi atau takut kalau konsep bisnis dan marketing dibawa dalam dunia pendidikan. Konsep bisnis pada hakikatnya, tidak semata mengejar laba, dan bersifat komersial. Hakikinya konsep bisnis berarti penekanan pada efisiensi dan kreativitas kinerja demi meningkatkan produktifitas dan menjaga kualitas (Alma: 13). Demikian pula konsep marketing (pemasaran) berarti memuaskan konsumen atau pelanggan[6] (para siswa dan

[6] Menurut Edward Sallis, institusi pendidikan termasuk institusi pemberi jasa. Jasa pendidikan yang dimaksud meliputi : pemberian beasiswa, penilaian, bimbingan, dan pembelajaran bagi para siswa, para orangtua, dan para sponsor (2007: 67). Ini sekaligus memperkuat argument, dan juga menjadi penguat pendapat Buchari

orangtua), tidak memperlakukan mereka semua hanya sesuai keinginan pimpinan sekolah semata.

Dengan demikian, TQS – walau asalnya lahir di dunia bisnis (produk barang maupun jasa) – tepat diterapkan di lembaga pendidikan Islam. Mengingat, kebanyakan lembaga pendidikan Islam dikenal kurang bagus pelayanannya. Administrasi dan manajemennya banyak yang masih amburadul. Bahkan belum banyak lembaga pendidikan Islam, namun system pelayanannya belum islami.

Atas dasar bahwa asal usul TQS dari system manajemen perusahaan, maka akan ditemukan bahwa dalam implementasinya tidak secara total (baca: ideal) sesuai dengan teori TQS. Asumsi dasarnya, walau ada kemiripan antara system organisasi perusahaan dan lembaga pendidikan / sekolah, namun pada hakikatnya ada perbedaan nyata antara keduanya.

Diterapkannya TQS di lembaga pendidikan turut pula memperluas konsep mutu dan pelanggan. Sebagaimana diungkap di depan, mutu tidak hanya bermakna ‘kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu’, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan (Usman, 2008: 535). Pendidikan

---

Alma, bahwa istilah pelanggan dan marketing sah dibawa dalam organisasi not-profit, yakni, lembaga pendidikan.

adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya.

Pelanggan[7] sekolah mencakup pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, staf TU, dan karyawan. Sedangkan pelanggan eksternal sekolah adalah orangtua wali, pemerintah, komite sekolah, dan masyarakat. Bisa juga dikatakan, sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder, dan tertier (Usman: 537). Pelanggan primer : siswa. Pelanggan sekunder : orangtua wali. Pelanggan tertier adalah pemerintah dan masyarakat.

Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih mengfokuskan perhatiannya pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Kebutuhan ketiga pelanggan tersebut diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, dari soal harga (biaya), keamanan, kenyamanan, dan ketepatan waktu. Dapat dikatakan, seluruh aktifitas sekolah harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Di sini

[7] Sallis menjelaskan, pelanggan di sekolah dikelompokkan dalam tiga komponen. Pelanggan utama (para pelajar), pelanggan kedua (para orangtua, gubenur, para sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun secara institusi, dan pelanggan ketiga (pihak-pihak yang memiliki perang penting, meskipun tak langsung – seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan (Sallis: 68).

tampak bahwa kualitas pelayanan berbanding lurus dengan tingkat kepuasan pelanggan. Bahkan bisa dikatakan, kesuksesan pelajar (menjadi indicator utama kepuasan orangtua, pemerintah, dan masyarakat) adalah kesuksesan institusi pendidikan juga.

Selanjutnya bagaimana bentuk penerapan TQS di lembaga pendidikan? Secara teori, implementasi TQS dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yakni, implementasi TQS dengan pendekatan manajemen proyek, pendekatan ISO-9000, dan implementasi TQS dengan pendekatan Deming.

Implementasi TQS dengan pendekatan proyek atau bisa dikatakan, bagaimana peranan manajemen proyek dalam mendukung proses implementasi TQS. Pendekatan yang pertama ini digunakan berdasar pada cara berfikir "program perbaikan kualitas harus dibarengi dengan strategi implementasi yang tepat. Bila tidak, itu sama saja dengan resep kue tanpa instruksi cara memasaknya. Focus TQS model pertama ini lebih menekankan pada implementasi kualitas, ketimbang konsep kualitas (Tjiptono: 68). Sesuai nama, manajemen proyek memandang bahwa "kualitas" sebagai suatu proyek. Proyek adalah suatu usaha yang memiliki awal dan akhir, dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan melibatkan biaya,

jadwal, sasaran kualitas yang spesifik. Implementasi TQS ditetapkan sebagai suatu proyek, maka focus utamanya adalah pengoptimalan alokasi sumber daya yang ada dalam organisasi.

Adapun penerapannya harus melalui empat fase perjalanan sebuah proyek yang meliputi :

1) mendefinisikan proyek (klarifikasi, ditentukan ketentuan spesifik, dan bagaimana melakukannya);
2) merencanakan proyek (membuat daftar secara rinci mengenai apa yang dibutuhkan agar dapat merampungkan proyek dengan sukses, sesuai dengan criteria kualitas, biaya, dan waktu;
3) implementasi rencana (keseluruhan proses dikoordinasi secara berkesinambungan; yang meliputi koordinasi pengendalian dan atau pemantauan kemajuan dan perkembangan pekerjaan sesuai rencana, mengatasi perubahan, dan pemberian umpan balik, mengatasi perbedaan, dan pemberian jaminan tentang adanya ruang koreksi, yang memang benar-benar dijalankan.
4) merampungkan proyek (pihak pimpinan – manajemen – harus mendukung atas terselesaikannya proyek tersebut. Evaluasi harus bersifat obyektif, didasarkan pada criteria-kriteria terukur yang telah ditetapkan pada tahap awal

implementasi. Satu hal yang tak boleh dilupakan, penetapan langkah-langkah tindak lanjut implementasi TQS).

Implementasi TQS dengan pendekatan ISO 9000 memiliki tiga prinsip yaitu :

(1) menyusun tujuan dan sasaran penting,

(2) merumuskan tindakan melalui kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan, dan

(3) memahami sumber penolakan, dan cara menetralisirnya.

Sedangkan implementasi TQS dengan pendekatan Deming menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, dan Act*). Penerapan siklus PDCA difokuskan untuk menghubungkan produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan mengoptimalkan kinerja sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan demi terpenuhinya kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dari ketiga bentuk pendekatan dalam upaya implementasi TQS di atas, penelitian diarahkan pada upaya mengkombinasi aspek-aspek yang ada pada ketiga pendekatan, yang mungkin ditemukan di lokasi penelitian. Selanjutnya, kombinasi aspek-aspek dari ketiga pendekatan implementasi TQS itu dikonsentrasikan pada lima bidang yang menjadi focus TQS,

yakni, *customer focus, total involvement, measurement, systematic support,* dan *continuously improvement.*

E. Kajian Yang Relevan

Sebatas yang ditemukan peneliti, ada beberapa hasil penelitian yang memiliki fokus kajian yang seirama dengan fokus penelitian ini.

Pertama, hasil penelitian Dra. Miswari, M. Ag. berjudul ”*Peranan Total Quality Management dan Transformational Leadership Terhadap Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Studi pada SMA Unggulan Nurul Islam Wonolopo Mijen Semarang)*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini berusaha mengelaborasi bagaimana hubungan implementasi TQM dan *transformational leadership* serta peranannya terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam di SMA Unggulan Nurul Islam Wonolopo. Hasil penelitian menjelaskan bahwa implementasi TQM dan *tranformatif leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap mutu pendidikan di SMA Unggulan Nurul Islam Wonolopo Mijen Semarang.

Kedua, hasil penelitian kualitatif berjudul *di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, SMA Al-Islam 01 Surakarta*” (disertasi) ditulis Madyo Ekosusilo. Penelitian ini mendisuksikan nilai-

nilai apa saja yang berperan dalam menjadikan keunggulan ketiga lembaga tersebut. Penggalian nilai-nilai yang menjadi basis keunggulan lembaga – di antaranya -- dilakukan melalui proses pelaksanaan pembinaan profesionalisme guru. Fokus pengakjian ini diarahkan pada perbandingan antara ketiga lembaga pendidikan menengah atas unggulan dengan basis nilai berbeda. Perbedaan ketiga lembaga tersebut meliputi (1) basis Islam [SMA al-Islam), (2) basis umum (SMA Negeri), dan basis Kristen (SMA Regina Pacis). Ketiganya berada di Kota Surakarta.

Ketiga, hasil penelitian kualitatif berjudul "*Supervisi Pengajaran Dalam Latar Budaya Jawa: Studi Kasus Pembinaan profesionalisme guru SD di Kraton Surakarta*" (tesis) karya Madyo Ekosusilo. Fokus penelitian ini pada proses supervisi pengajaran dengan latar budaya jawa pada SD di lingkungan kraton Surakarta. Budaya Jawa sangat lekat dengan lingkungan kraton. Supervisi atau pembinaan profesionalisme guru di sini difokuskan pada pembinaan oleh para pengawas.

Keempat, hasil penelitian disertasi Mundilarno yang berjudul "*Pembinaan profesionalisme guru Dalam Konteks Budaya Jawa : Upaya Kepala Sekolah Melaksanakan*

Pembinaan profesionalisme guru SD di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berbeda kedua penelitian di atas, Mundilarno mengfokuskan pada pembinaan profesionalisme guru oleh para kepala sekolah, bukan para pengawas. Fokus pengkajiannya pun dikerucutkan pada pembinaan mutu oleh kepala sekolah terkait dengan penarapan nilai-nilai budaya jawa.

Berbeda dengan fokus pengkajian dari keempat penelitian di atas, penelitian ini diorientasikan fokus pada masalah yang belum disentuh oleh keempat peneliti di atas. Penelitian pertama diorientasikan pada penelusuran bagaimana pengaruh dua variabel, yakni, variabel implementasi TQM dan variabel peningkatan mutu. Penelitian kedua difokuskan pada nilai keunggulan SMA dengan basis berbeda (Islam, umum, dan Kristen). Penelitian ketiga difokuskan pada pembinaan dengan latar budaya jawa oleh pengawas di Surakarta. Sedangkan penelitian keempat difokuskan pada pembinaan mutu guru oleh kepala sekolah di Yogyakarta. Sementara penelitian ini difokuskan pada penerapan TQS dalam sistem manajemen penjaminan kualitas dan kepuasan di lembaga pendidikan Islam tingkat SD (SDI Nasima) di Kota Semarang. Karena itulah terdapat perbedaan penting antara penelitian ini

dengan ketiga penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut ada pada titik tekan :

(1) fokus penelitian. Penelitian ini fokusnya ada pada penerapan TQS dalam sistem manajemen penjaminan kualitas dan kepuasan terhadap para stakeholder (istilah TQS tidak dikenal dalam hasil penelitian Miswari. Hasil penelitian pertama fokus pada peranan TQM dan kepemimpinan transformatif di SMA Unggulan Nurul Islam), semenrara penelitian kedua fokus pada nilai-nilai keunggulan lembaga pendidikan SMA. Penelitian ketiga fokus pada supervisi pengajaran berbasis latar Jawa. Sedangkan penelitian kermpat fokus pada pembinaan profesionalisme guru dalam konteks budaya Jawa.

(2) obyek penelitiannya, yakni, penelitian ini mengambil obyek penelitian pada lembaga pendidikan Islam di Kota Semarang. Sementara keempat hasil peneletian di atas, tiga (2 oleh Madyo Eko Susilo di Surakarta, 1 oleh Mundilarno mengambil obyek penelitian di daerah Yogyakarta, dan 1 hasil penelitian Miswari mengambil obyek penelitian di Wonolopo Semarang).

(3) pendekatannya (terutama perbedaan dengan penelitian yang pertama – oleh Dra. Miswari). Adapun kesamaannya

adalah keempat hasil penelitian maupun rencana penelitian ini -- kesemuanya difokuskan pada pengkajian manajemen atau sistem pengelolaan lembaga pendidikan sekolah (formal).

==(9(9(9)==

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

A.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Dasar Nasima Kota Semarang. Ditetapkannya Sekolah Dasar Nasima sebagai obyek penelitian karena lembaga pendidikan tersebut termasuk dalam kategori institusi pendidikan Islam modern. Walau SD Nasima tidak menyebutkan diri sebagai SD Islam, namun sekolah ini di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam.

Sebagai sebuah institusi pendidikan modern, sistem penyelenggaraan pendidikannya tentu sudah akrab dengan istilah *'strategic management'* (manajemen strategis). Hal itu dapat dilihat sistem organisasi (sistem organisasi secara lengkap dapat dilihat pada lampiran – struktur organisasi). Dalam struktur organisasi YPI Nasima terlihat jelas 'istilah-istilah' semisal, General Manajer yang membawahi tiga manajer yakni, manajer pendidikan, manajer sumber daya manusia, dan manajer operasional. Beberapa istilah yang biasa digunakan dalam perusahan (bisnis).

Di samping itu, dapat juga dicermati bagaimana disain sarana prasana (gedung, ruang kelas, kantor pelayanan, sarana fisik pendukung lain) dan sarana non fisik (sistem pengelolaan keuangan, administrasi, informasi komunikasi), yang semuanya sangat modern dan canggih.

Di sisi lain, SD Nasima yang terletak di daerah Pusponjolo Timur Semarang Kota Semarang itu, ada di lintas kota. Pemunculan SD di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam, dengan biaya cukup tinggi di atas rata-rata sekolah dasar (negeri maupun swasta – terutama Islam Swasta) tanpa disertai kemenonjolan sistem manajemen tentu sangat sulit diterima masyarakat perkotaan yang cenderung penuh perhitungan. Namun dengan upaya penjaminan mutu dan kepuasan terhadap para pelanggan dan berhasil dibuktikan, SD Nasima berhasil merengkuh hati masyarakat muslim perkotaan (yang rata-rata berekonomi menengah ke atas) untuk menyekolahkan anak-anaknya.

Hal tersebut benar-benar disadari oleh penggagas (*founding-father*), bahwa SD Nasima masuk dalam '*non-profit-organization'* (organisasi yang tidak mengejar keuntungan; laba-rugi tidak menjadi topik utama dalam kegiatan organisasi di sekolah).

Sebagaimana diketahui, lembaga pendidikan adalah sebuah kegiatan yang melayani konsumen (biasanya disebut '*stakeholder*') yang meliputi anak didik, orangtua wali, dan masyarakat. Ini berarti, lembaga pendidikan secara hakiki bertujuan memberi pelayanan kepada para *stakeholder*. Ketiga kelompok manusia itu ingin mendapatkan pelayanan yang memuaskan, karena mereka sudah membayar cukup mahal kepada lembaga pendidikan tersebut (Alma, 2008: 30). Ini berarti, standard kepuasan ditentukan oleh para *stakeholder*. Mutu adalah keinginan pelanggan, bukan keinginan sekolah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, sekolah akan kehilangan pelanggannya. Selanjutnya, sekolah yang kehilangan pelanggan (*stakeholder*) akan tutup dan bubar (Usman, 2008: 532).

Hubungan sinergis antara mutu yang diberikan lembaga dan kepuasan pelanggan ini selanjut melahirkan TQS (*Total Quality Service*). SD Nasima termasuk sebagai lembaga pendidikan menerapkan *TQS.* Paradigma yang diterapkan dan dipahamkan pada semua komponen pelaksana di sekolah, bahwa pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Biarpun sekolah sudah berfokus pada pelanggan, tidak dengan sendirinya berhasil dan tuntas dalam menjawab semua keinginan para pelanggan. Oleh karena itu,

SD Nasima membutuhkan penyusunan strategi yang lengkap untuk menemukan persyaratan yang diinginkan para pelanggan (baca : Usman: 533).

Peneliti berkeyakinan, tanpa penerapan memberikan pelayanan mutu secara terpadu (*TQS*), SD Nasima dapat terancam hancur. Yang harus diperhatikan, eksistensi SD Nasima – sebagai sekolah dasar Islam unggulan – tidak sendirian. Tidak terjauh dari SD Islam Nasima (dari arah barat, kurang dari 5 Km) berdiri megah sekolah dasar Al-azhar (Jalan Pamularsih) yang juga di bawah Yayasan Pendidikan Islam. Bahkan di sebelah timur (seberang sungai kaligarang) juga berdiri pendidikan dasar Islam (Madrasah Ibtidaiyah) yang cukup maju. Namun demikian, ternyata SD Nasima tetap berhasil menarik hati masyarakat kelas menengah ke atas untuk tetap menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga pendidikannya. Keberhasilan Nasima tersebut pasti tidak terlepas dari upaya penerapan manajemen strategik yang berupa *Total Quality Service* dalam upaya penjaminan mutu dan kepuasan para *stakeholder*.

Inilah beberapa asumsi dasar, bahwa keunikan fokus penelitian ditemukan pada SD Nasima. Atas dasar inilah, mengapa SD Nasima penting untuk dijadikan obyek penelitian.

A.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli sampai dengan September 2011. Kegiatan penelitian diawali dengan orientasi pustaka,[8] orientasi lapangan (pra penelitian), penyusunan proposal, penyusunan instrumen, penggalian data, verifikasi data, analisis data, dan pembuatan laporan penelitian.

B. Teknik Pengumpulan Data

[8] Sejujurnya peneliti mendapatkan ide penelitian tentang TQS timbul setelah membaca tulisan AB. Musyafa' Fathoni yang berjudul TQS; Alternatif Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi (Jurnal Pendidikan Islam 'Nadwa', Volume 4, Nomor 2, Oktober 2010). Pembahasan dalam tulisan tersebut focus pada penjaminan mutu dan kepuasan para stakeholder di PT. Muncullah ide, TQS dapat juga diterapkan dalam seluruh jenjang pendidika, termasuk pendidikan dasar. Asumsi dasar yang digunakan, ada kemiripan komponen antara keduanya. Disamping itu, persoalan mutu dan kepuasan para stakeholder juga meerupakan isu yang cukup serius di lembaga pendidikan dasar Islam. Atas dasar itulan, penulisan mengadakan kajian lanjut dengan menelusuri buku-buku yang langsung terkait dengan tema penetian. Akhirnya ditemukanlah minimal tiga (3) refernsi yang dijadikan dasar berfikir dalam pembahasan dan penggalian data penelitian ini. Tiga buku tersebut adalah (1) Prinsip-prinsip *Total Quality Service* karya Fandy Tjiptono (Penerbit Andi, Yogyakarta, 2005), (2) Service Management, Mewujudkan Layanan Prima karya Fandy Tjiptono (Peneerbit Andi, Yogyakarta, 2008), (3) Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima karya editorial (Buchari Alma, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2008).

Sebagai bentuk penelitian kualitatif, penelitian ini diarahkan untuk mendapatkan deskripsi mendalam mengenai penerapan *Total Quality Service* (TQS) sebagai upaya penjaminan kualitas dan kepuasan para pelanggan SD Nasima di Kota Semarang. TQS yang berarti 'pelayanan mutu terpadu' ini digali melalui berbagai komponen (pihak) yang ada di sekitar lembaga dan atau berbagai pihak yang terkait dengan lembaga pendidikan dimaksud.

Ini penting ditentukan, mengingat penelusuran tentang pelayanan mutu dan kepuasan masyarakat tidak cukup diperoleh dari pihak internal (baca: penyelenggara yang meliputi : yayasan, general manajer, para manajer, kepala, para waka, para karyawan, dan para staf pengajar) saja, melainkan juga dari pihak luar yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan Islam Nasima, yang meliputi para orangtua wali, masyarakat sekitar, dan pemerintah setempat.

Dalam penelitian ini, semua data dikumpulkan sendiri oleh peneliti sebagai instrumen utama dan dikumpulkan pada latar yang alami (*Naturalistic Setting*) sebagai sumber data langsung sesuai dengan focus penelitian. Sebagaimana diungkapkan Madyo (2003: 39) bahwa pengumpulan data dalam penelitian kualitatif itu tidak dimaksudkan untuk

menguji hipotesis, melainkan untuk mendeskripsikan data sebanyak-banyaknya berdasarkan pada fokus penelitian. Misi utama, dengan demikian, untuk mendeskripsikan suatu latar yang sangat kompleks, fokus pada proses interaksi antar manusia, dan menelaahnya secara rinci dan mendalam terhadap kasus-kasus tertentu.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yakni, data primer dan data sekunder. Data primer berupa verbal dan perilaku dari subyek (informan) yang terkait dengan penerapan *Total Quality Service* sebagai upaya penjaminan kualitas dan kepuasan para pelanggan SD Nasima di Kota Semarang. Ini sesuai dengan ungkapan Maleong (1994), bahwa karakteristik data primer adalah dalam bentuk kata-kata, ucapan lisan dan perilaku manusia. Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen dan foto-foto yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yakni berupa tulisan, rekaman, gambar, atau foto-foto yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Untuk itu, penelitian ini menggunakan tiga jenis metode penggalian data. Ketida metode penggalian data yang dimaksud mencakup : (1) wawancara, (2) Observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi.

Metode wawancara dimaksudkan untuk memperoleh konstruksi yang terjadi tentang pengakuan, keseriusan, dan sebagainya berkaitan dengan fokus penelitian. Sementara metode observasi partisipan ditujukan untuk menggali jenis data yang tidak dapat dijangkau melalui metode wawancara. Metode ini sangat tepat untuk melihat secara langsung dan alamiah tentang perilaku berkait dengan fokus penelitian. Sedangkan metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui metode wawancara dan observasi partisipan. Data yang diperoleh melalui metode dokumentasi terdiri atas berbagai tulisan dan rekaman seperti : buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat, dan sejenisnya berkait dengan fokus penelitian.

C. Teknik Analisis Data

Analisis data yang diterapkan dalam penelitian adalah analisis deskriptif. Ini sesuai dengan data yang diperoleh dalam penelitian ini, yang pada hakikatnya berwujud kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-paragraf, dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang berbentuk deskripsi. Analisis deskriptif diarahkan pada upaya penggambaran secara apa adanya mengenai peristiwa-peristiwa nyata yang terjadi dan dialami oleh subyek.

Adapun analisis deskriptif ini dilakukan melalui tiga (3) tahap, sesuai pendapat Miles dan Huberman (1984), yakni, (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan atau biasa diistilahkan ”verifikasi”.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan akhir dan diverifikasikan (Madyo: 48). Reduksi data ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Dengan ini, dinamika informasi dalam data tidak cukup hanya satu kali pertemuan dengan sumber informasi dapat diperoleh data yang diinginkan. Bisa jadi untuk mendapatkan data yang sesuai fokus penelitian harus dilakukan beberapa kali pertemuan. Kerelitian dan kecermatan seorang peneliti kualitatif dalam mengumpulkan dan mensortir data yang diperoleh melalui beberapa metode penggalian data merupakan syarat utama keberhasilan penelitian. Tujuan utama reduksi data adalah untuk mencermati apakah data yang terkumpul sudah dapat dijadikan acuan untuk menjawab fokus penelitian. Bila data dianggap cukup dapat menjawab fokus penelitian, maka kegiatan reduksi data dianggap selesai.

Penyajian data bertujuan untuk menemukan pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan memberikan tindakan. Penyajian data juga ditujukan untuk menemukan suatu makna dari seluruh data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti. Seluruh data tersebut disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang belum beraturan disusun menjadi uraian sederhana namun mudah dipahami (Madyo: 49).

Ciri khas penelitian kualitatif adalah bentuk datanya berupa kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-praragraf. Karena itu kecermatan seorang peneliti dalam menyajikan data dalam teks atau uraian naratif yang simpel dan mudah dicerna siapapun pembacanya merupakan faktor sangat penting untuk mengukur keakurattan hasil penelitian. Bahkan dapat dikatakan. Keakuratan dan kevalidan seorang peneliti kualitatif terletak pada seberapa mampu dia menyajikan data secara baik, tidak *bertele-tele.*

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan paling akhir dalam penelitian, baik kualitatif maupun kuantitatif. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah seluruh data yang diperoleh, diseleksi, disortir, dan dicek lebih lanjut, apakah perlu sudah cukup, atau masih kurang. Bila data yang terkumpul ternyata masih dianggap kurang, maka peneliti

harus terjun ke lapangan lagi untuk melengkapi data atau informasi yang masih kurang lengkap. Setelah melalui kegiatan analisis data ternyata semua sudah dianggap memadai untuk menjawab fokus penelitian, kegiatan penarikan kesimpulan pun dilakukan. Kesimpulan final baru mungkin bisa diperoleh setelah pengumpulan data dianggap final.

Selanjutnya, demi diperolehnya keakurasian dan keabsahan hasil kesimpulan, maka digunakan pula metode triangulasi. Sebagaimana dikatakan Lincoln and Guba (1985: 305), bahwa triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa sumber, metode, peneliti, teori). Triangulasi dilakukan melalui 2 cara : (1) Sumber : melibatkan beberapa informan berbeda (Pengawas, Kepala Sekolah, Guru, Siswa, Orangtua Siswa, dsb.), dan (2) Metode : menggunakan tiga metode berbeda (observasi, wawancara, dokumentasi). Triangulasi juga akan dilakukan melalui teknik *member check* dan diskusi teman sejawat. Dengan triangulasi model pertama, informan diminta membaca transkrip sehingga data dalam transkrip dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Sebagai bukti otentik informan diminta menandatangani transkrip yang dibuat oleh peneliti. Sedangkan triangulasi dengan diskusi teman sejawat, peneliti berusaha mendiskusi

hasil penelitian dengan teman yang memahami bidang yang diteliti, sebagaimana dituangkan dalam fokus penelitian.

<<((((()))))>>

BAB IV

HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Temuan Penelitian

1) Sekelumit tentang SD Nasima Semarang

SD Nasima adalah pendidikan tingkat dasar swasta yang bercirikan 'nasionalis dan agamis'. SD Nasima secara geografis berada di Jalan Pusponjolo Timur 53 kode pos 50141. SD Nasima adalah SD yang mengikuti kurikulum nasional dengan penonjolan ajaran Islam sebagai pembiasaan dan pembentukan akhlak karimah. SD Nasima didirikan pada tanggal 1 Juli 1995 dengan nomor induk sekolah : 106100 dan nomor statistic sekolah 102030114070. SD Nasima berdiri di atas lahan seluas 1200 m di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Nasima dengan rekomendasi departemen pendidikan dan kebudayaan Propinsi Jawa Tengah kantor Kota Semarang nomor 2517/10333/11995 tanggal 25 Agustus 1995.

Pendiri SD Nasima adalah H. Yusuf Nafi, SH., CN. Beliau sebenarnya bukan seorang akademisi, namun karena kecintaan dan perhatiannya yang sangat besar terhadap pendidikan, dan karena ketidakpuasannya terhadap penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, maka Beliau memprakarsai berdirinya Yayasan Pendidikan Islam Nasima. Sesuai namanya 'Nasima', yayasan

pendidikan ini berbasis wawasan kebangsaan (Nasi – Nasionalis) dan wawasan keagamaan (Ma – Agamis).

Perpaduan antara dua aspek, yakni, kebangsaan dan keagamaan (Islam) – sebagaimana diungkap di atas – terrealisasikan dalam bentuk konkret fisik bangunan SD Nasima. Aspek kebangsaan terlihat pada: (1) warna merah dan putih (wajah depan), dan (2) dinamainya ruangan-ruangan belajar dengan menggunakan nama-nama daerah di seluruh Indonesia. Pengunaan nama-nama kota tersebut, misalnya, ruang guru ngaji dengan nama Kota Padang, ruang kesenian dengan nama Medan, ruang guru dengan nama Bandung, dan lain sebagainya[9] Hal itu sebagai perlambang dan perwujudan nilai-nilai kebangsaan. Sedangkan aspek keagamaan dapat dilihat dari tulisan-tulisan 'ayat al-Quran' di beberapa dinding di sekitar – dalam – sekolah. Penampakan lain dari aspek keagamaan yang cukup penting adalah masjid di dalam sekolah dan pancuran air untuk berwudhu di sepanjang dinding di depan kelas. Sarana fisik untuk pelaksanaan ibadah di depan kelas memiliki efek kuat terhadap perilaku keagamaan para anak didik.

Penggabungan dua aspek – kebangsaan dan keagamaan – tersebut juga sangat tampak dalam jabaran kurikulum, dan

[9] Hasil pengamatan peneliti pada hari Ahad, tanggal 21 Agustus 2011, jam 10.00, dengan sedikit bertanya pada beberapa orang karyawan dan guru SD Nasima

kegiatan pembiasaan anak baik yang bersifat harian maupun mingguan. Dari kurikulum, aspek kurikulum nasional (Kurnas) tetap dominan, sedangkan aspek kurikulum agama (Islam) hanya 9 sks (PAI: 3, BTQ: 4, dan Bahasa Arab: 2)[10]. Walau kurikulum agama tampak minim, namun sebenarnya kurikulum agama (Islam) memiliki porsi cukup luas dan dalam. Hal itu dapat dilihat pada kurikulum pembiasaan harian dan mingguan[11].

Pembiasaan perilaku keagamaan tersebut terdiri dari :

(1) Pembacaan ikrar Siswa SD Nasima (berisi tentang permohonan perlindungan dari godaan syaitan yang terkutuk, bacaan basmalah, syahadatain, serta doa mohon keridhaan Allah SWT,
(2) Pembacaan rukun iman dan rukun Islam, surat-surat pendek, *asmaul husna*, doa-doa harian,
(3) Pembiasaan kinestetik berupa shalat berjama'ah, dan shalat dhuha, mencium tangan para guru.
(4) Pembiasaan empatik anak berupa bersedekah – bersifat mingguan, tiap hari jumat, dan menabung untuk qurban. Hasil infak dan tabungan qurban digunakan untuk kegiatan bakti social (menyantuni fakir miskin di sekitar sekolah,

[10] Diambil dari buku Program SD Nasima Tahun ajaran 2011/2012, bagian Struktur Kurikulum SD Nasima TP 2011/2012.

[11] Diambil dari buku Pedoman Perilaku Siswa 2011 – tanpa halaman.

anak yatim di panti asuhan di lingkup Kota Semarang, membantu korban bencana alam, dan membesuk teman sekolah yang sakit, rawat inap di rumah sakit.

2) Kualitas Pelayanan Jasa Pendidikan SD Nasima

Berdasarkan keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Sekarang Kemendiknas) Propinsi Jawa Tengah, pada tanggal 1 September 1999, SD Nasima berhasil memperoleh jenjang akreditasi "disamakan'. Kemudian pada tahun 2004, SD Nasima berhasil memperoleh akreditasi dengan kualifikasi "A". Perolehan Jenjang akreditasi disamakan dengan nilai "*excellent*" tersebut didasarkan atas keputusan tim penilai sekolah, badan akreditasi sekolah Kota Semarang dengan nomor 425.1/1326, tertanggal 01 Oktober 2004. Selanjutnya pada tahun 2008/2009, SD Nasima sudah menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN),[12] dan telah tersertifikasi ISO 9001 : 2008 pada tahun 2011.

SD Nasima di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Nasima memiliki visi dan misi berkesinambungan. Bila kondisi menghendaki akan ada perubahan. Untuk visi tetap belum ada perubahan semenjak berdiri. Namun untuk misi, tahun 2007 diadakan penambahan misi no. 3. Awalnya, hanya ada dua misi, (1) menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, (2)

[12] Dikutip dari Dokumentasi SD Nasima Semarang tahun 2009

menciptakan lokomotif-lokomotif baru menuju Indonesia Raya. Sekarang ditambah misi yang ketiga, (3) mewujudkan kesejahteraan bersama[13] Adapun visi SD Nasima adalah "Membimbing Insan Indonesia Berilmu dan Berakhlak al-Karimah". Sedangkan Misinya ada tiga (3), yakni, (1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, (2) Menciptakan lokomotif-lokomotif baru menuju Indonesia Raya, dan (3) Mewujudkan Kesejahteraan bersama.[14]

Selanjutnya, visi dan misi itu dijabarkan dalam bentuk program unggulan SD Nasima. Program unggulan SD Nasima terdiri dari :

(1) Wawasan keagamaan (Islam). Ini meliputi, (a) pembiasaan shalat berjamaah, dhuhur dan ashar, (b) pembiasaan shalat dhuha, (c) pembiasaan mengaji – target mengaji (kelas 1 – 4 : Yanbua jilid 1 -5, kelas 5 -6 : al-Quran), (d) kegiatan peringatan hari besar Islam (PHBI), (e) Pembiasaan akhlak karimah yang meliputi : pembiasaan rutinitas pagi – pulang, member salam dan mencium tangan orangtua/Bapak Ibu Guru, tidak jajan di sekolah, dan makan siang bersama

[13] Dikutip dari data hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Nasima, Ibu Sri Budiani (Hari Senin, tanggal 22 Agustus 2011) dan dicocokkan dengan buku Program SD Nasima tahun ajaran 2011/2012.

[14] Dikutip dari Buku 'Program SD Nasima Tahun Ajaran 2011/2012 – tanpa halaman.

(catering sekolah). Program penting yang termasuk dalam ranah wawasan keagamaan lain adalah program pesantren kilat. Program ini bersifat tahunan, yakni, selama 1 minggu pada bulan Ramadhan. Pada kegiatan pesantren kilat ini anak didik mengikutinya *full-day* menginap di sekolah. Anak didik yang wajib mengikuti pesantren kilat secara penuh adalah kelas 5 dan 6. Sedangkan kelas 3 dan 4 diperkenankan mengikutinya dengan kuota 2 kelas atau sejumlah 80 anak.

Isi kegiatan pesantren kilat ini membentang dari kegiatan verbal (tadarus al-Quran, kajian tafsir al-Quran), kegiatan afektif (motivasi, leadership, nuzul al-Quran, dan kunjungan social), dan kegiatan kinestetik yang meliputi shalat tarawih, shalat berjamaah, sholat tahajud, serta lomba-lomba berdakwah, dan sebagainya.

Walau hanya satu minggu, kegiatan ini sangat berpengaruh kuat, dan memperkuat program-program harian, mingguan, dan bulanan yang dilaksanakan selama 11 bulan. Uniknya, selama anak didik mengikuti program pesantren kilat, kedua orangtua wali tidak boleh menunggui. Ini sangatberguna agar anak-anak belajar mandiri.

(2) Wawasan Kebangsaan. Aspek ini meliputi : (a) Display kelas berwawasan nusantara, (b) penanaman nilai-nilai

nasionalisme yang terintegrasi dalam pembelajaran, (c) kegiatan peringatan hari besar nasional, dan rutinitas pagi di kelas (hormat bendera, menyanyikan lagu Indonesia Raya).

(3) Program Pengembangan Bahasa (PPB). Aspek ini sekaligus merupakan salah satu bentuk layanan jasa pendidikan prima dari SD Nasima. Bahkan aspek inilah yang menjadikan SD Nasima disukai masyarakat perkotaan – kelas ekonomi menengah ke atas muslim. PBB ini diwujudkan dalam bentuk : (a) maple bahasa Inggris 3 jpl, dan 2 jpl untuk *English Conversation For Youngsters* (ECY), (b) menghadirkan orang berbahasa Inggris asli (*Native Speaker*)[15], (c) bahasa Arab juga disampaikan walau dalam bentuk 'pengenalan dan dasar-dasar (menyebut nama, perkenalan, angka, hari, bulan, dan sebagainya).

(4) Program Pengembangan IT (*Information and Technology*). Program ini dilakukan dalam wadah kegiatan intra-kurikuler dalam bentuk pembelajaran computer (praktek)[16]. Program

---

[15] Dalam hal ini SD Nasima bekerjasama dengan AISEC semacam lembaga pertukaran mahasiswa UNDIP. Dikutip dari data hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Nasima, hari Senin, tanggal 22 AGustus 2011.

[16] Setiap anak dihadapkan dengan 1 komputer. Dukungan sarana computer untuk pembelajaran IT tergolong lengkap di SD Nasima. Tersedia 30 set computer untuk pembelajaran IT di laboratorium Teknologi Informasi (Dikutip dari buku 'Program SD Nasima tahun Ajaran 2011/2012 bagian Fasilitas – tanpa tanggal).

juga merupakan salah satu program unggulan SD Nasima. Tujuan program ini adalah agar anak didik sejak dini mengenal dan memahami sarana informasi dan teknologi, dan agar anak didik SD Nasima tidak gagap teknologi.

(5) Program Pengenalan Lingkungan dan Profesi. Program ini dilakukan dengan menggunakan lingkungan sebagai media pembelajaran dengan cara berkunjung langsung ke lokasi. Program ini juga dilakukan – bila berkait dengan pengenalan profesi – dengan menghadirkan orang professional (missal, dokter, polisi, kontraktor, dan sebagainya) yang biasanya diambilkan dari salah satu orangtua walimurid.[17]

(6) System Pembelajaran '*One-day-school*', 5 hari belajar (Senin s/d Jumat). Kelas 1 – 2 dari pukul 06.50 – 12.15 WIB, dan kelas 3-4-5-6 dari pukul 06.50 s/d 15.30 WIB. Ini juga merupakan program unggulan SD Nasima. Pendidikan SD Nasima lebih banyak berkiblat pada pendidikan modern di luar negeri, istilah '*one-day-school*' diadopsi dari model pendidikan di Jepang. Model pendidikan ini mengajarkan nilai-nilai kemandirian, kreatifitas, kerja keras dari pagi hingga sore.

[17] Hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Nasima, Ibu Sri Budiani, S. Pd. Pada hari Ahad, tanggal 21 Agustus 2011, jam 09.00 – 10.00 WIB, di ruang kerja kepala sekolah.

(7) Program unggulan lain yang tidak kalah penting adalah armada antar jemput yang dikelola dalam satu atap oleh pihak sekolah. Dengan program ini, para orangtua wali merasa tenang, dan bagi anak didik pun ada dalam jaminan keamanan dan kenyamanan, baik ketika berangkat (jaminan tidak terlambat sekolah), maupun ketika pulang sekolah (jaminan relative aman, anak tidak perlu menyeberang jalan sendiri).

3) Sistem Organisasi dan Sistem Kerja Manajemen

Kualitas pelayanan jasa pendidikan tidak akan sukses, jika tidak didukung system manajemen yang rapi. Dari hasil penelitian, diperoleh data bahwa system manajemen pengelolaan sangat rapi dan konsisten.

Secara global system manajemen[18] SD Nasima – system manajemen ini sebenarnya berlaku untuk seluruh sekolah di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Nasima – terdiri dari tiga bagian: (a) bagian pemegang kebijakan (meliputi : dewan pendiri, yayasan), (b) bagian manajerial (terdiri dari seorang General Manajer dan para Manajer – ada tiga orang manajer yaitu manajer pendidikan, SDM, dan operasional); (c) bagian

[18] Sistem organisasi dan sistem manajemen dapat dilihat pada lampiran (struktur organisasi SD Nasima)

pelaksana (kepala sekolah dan para wakil sekolah, para guru dan karyawan).

Walau dalam system manajemen SD Nasima terbagi dalam tiga bagian, namun hakikatnya mereka merupakan satu kesatuan demi tercapainya visi dan misi yayasan. Ketiganya merupakan tim kerja yang satu dengan lainnya saling terkait (untuk lebih jelasnya lihat lampiran 'struktur organisasi SD Nasima Semarang).

Sebagaimana diungkapkan di atas, masing-masing memiliki tugas berbeda, sesuai tingkatannya. Di lihat dari hierarkinya terdapat 3 bagian:

(1) Pendiri, penasehat, dan yayasan ditempatkan dalam ranah pemegang kebijakan makro (pengembangan lembaga yang bersifat makro). Pembangunan gedung, pengembangan satuan pendidikan pada lebih tinggi, dan sebagainya merupakan ranah bagian pertama ini.
(2) General Manajer, dan para manajer masuk dalam ranah pemegang kebijakan mikro lembaga. Bagian fokus pada mutu pelayanan dan penjaminan kesejahteraan terhadap pelanggan internal (guru dan karyawan).
(3) Kepala sekolah, para waka, dan para guru masuk dalam ranah pelaksana. Bagian ketiga ini hanya fokus pada upaya peningkatan mutu akademik dan pembelajaran.

Dengan kata lain, kepala sekolah dan seluruh jajaran waka dan guru fokus pada mutu pelayanan dan penjaminan kepuasan terhadap para pelanggan utama (para siswa) dan pelanggan eksternal (para orangtua dan masyarakat).

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Lima (5) bidang Fokus Implementasi TQS

Pembahasan atau analisis data hasil temuan akan dianalisis dengan menggunakan 5 (lima) bidang fokus TQS (*Total Quality Service*), sebagaimana direncanakan dalam proposal penelitian. Agar lebih jelas, akan dipaparkan ulang lima (5) bidang fokus TQS, yaitu :

1) Focus pada Pelanggan (*customer focus*)[19]. Bidang ini meliputi : (a) Identifikasi pelanggan (internal, eksternal, dan atau perantara), (b) Identifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka, (c) Rancangan system untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka, dan (d) System komunikasi (kemitraan) macam apa – hubungan antara manajemen dengan pelanggan (internal dan eksternal). Di SD Nasima

[19] Fokus pada pelanggan merupakan salah satu syarat apakah sebuah institusi pendidikan itu berkualitas atau tidak. Semakin bagus pelayanan sebuah institusi terhadap para pelanggannya, bisa dipastikan berkualitas sebuah institusi tersebut. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk mutu pelayanan terhadap pelanggan, maka dipastikan semakin rentan hancur sebuah institusi. Baca : Sallis : 163).

tampaknya diterapkan suatu pemahaman, bahwa aspek fokus pelanggan tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal saja (Para orangtua, masyarakat, dan pemerintah). Kolega dalam institusi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal – pemenuhan kesejahteraan diri (dalam bentuk gaji) dan keluarga (tunjangan keluarga) dan juga kebutuhan psikologisnya (kenyamanan dan pengakuan terhadap citra diri[20]) – agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif (Sallis: 83).

Kemampuan SD Nasima dalam menyeimbangkan mutu pelayanan terhadap kedua pelanggan (internal dan eksternal – termasuk para siswa --) membuat lembaga ini memiliki gerakan cepat dalam mewujudkan diri sebagai Yayasan Pendidikan Islam yang sukses.

2) Keterlibatan total (*total Involvement*).

Dasar pemikiran urgensi keterlibatan total masuk dalam fokus penerapan TQS di antaranya adalah sebagaimana

[20] Berkaitan dengan kebutuhan psikologis para pelanggan internal ini, Sallis mengatakan, bahwa setiap orang yang bekerja dalam sekolah, perguruan atau universitas adalah penyedia jasa, sekaligus pelanggan. Mereka memiliki peran ganda, melayani (pelanggan utama dan eksternal) dan sekaligus membutuhkan pelayanan dari institusi. Karena itu, hubungan antar pelanggan sangat lah penting, agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien (Sallis : 83)

dikatakan Sallis, bahwa "sebuah organisasi merupakan sistem yang dirancang untuk melayani pelanggan. Untuk melayani pelanggan, seluruh bagian dan system institusi harus cocok dan serasi" (Sallis : 164).

Bidang keterlibatan total ini mencakup :

(a) Bagaimana membangun komitmen terhadap para guru dan karyawan (*sense of belonging*). Pembangunan komitmen terhadap yayasan ditanamkan pertama kali oleh ketua yayasan. Berdasarkan pengakuan salah satu guru senior, yayasan memiliki dan mengajarkan sikap disiplin tinggi kepada semua guru dan karyawan. Sikap kharimatiknya makin memperkokoh sikap segan di kalangan guru dan karyawan. Hampir semua guru dan karyawan yang baru masuk – semua guru dan karyawan bekerja atas dasar kontrak – merasa berat, karena butuh disiplin tinggi. Namun lama kelamaan mereka menikmati, system kerjanya sangat mendukung. Masing-masing kerja secara maksimal pada bidangnya sendiri-sendiri.[21]

(b) Bagaimana perbaikan kualitas di kalangan karyawan dan para pimpinan (profil karyawan dan guru, profil kepala sekolah, dan profil para kepala bidang, profil yayasan, dan

[21] Dikutip dari hasil wawancara dengan pak Marjono, saat ini menjabat sebagai waka kesiswaan (wawancara pada hari Ahad, tanggal 21 Agustus 2011)

profil siswa/santri). Penanganan masalah guru dilakukan oleh manajer SDM. Sedangkan bila masalah itu berkait dengan siswa, maka penanganan oleh BK. Atau jika terkait dengan pencapaian ketuntasan belajar, maka siswa dibina melalui klinik belajar pada setiap hari Sabtu (program remedial).[22]

(c) Model komunikasi antara kepala sekolah, wakil kepala, para kepala bidang, manajer, dewan guru, karyawan, serta penjaga. Model komunikasi yang diterapkan di SD Nasima adalah komunikasi kekeluargaan, dan komunikasi pakai hati.

(d) Model delegasi yang diberikan kepada seluruh komponen. Model delegasi tampak jelas pada ketiga bagian dalam system manajemen SD Nasima. Misalnya, ada persoalan yang hanya cukup diselesaikan pada tingkat kepala sekolah dan para waka, ada pula keputusan yang dilakukan oleh GM dan para manajer, ada pula masalah yang hanya diputuskan oleh yayasan (misal, pembuatan SK pegawai hanya oleh pihak yayasan). Bahkan model delegasi makin tampak jelas ketika menyangkut masalah keuangan dan urusan akademik.

Sementara urusan keuangan sama sekali tidak menjadi urusan kepala sekolah dengan seluruh jajarannya. Urusan

[22] Dikutip dari buku "program SD Nasima" tahun ajaran 2011/2012, bagian program remedial.

keuangan menjadi urusan manajer operasional (bidang keuangan).

System delegasi terlihat nyata dalam praktek manajemen. Sebagai contoh, penentuan besarnya syahriyah dan sumbangan pendidikan hanya dibahas pada tingkat yayasan. GM, dan para manajer. Penentuan gaji dan tunjangan guru dan karyawan dibahas oleh yayasan bersama GM dan para manajer. Kepala sekolah tidak dilibatkan dalam penentuan gaji. Pembuatan RAPBS oleh GM, para manajer, dan kepala sekolah. Penentuan tunjangan lebaran oleh yayasan, GM, para manajer. Penentuan seragam siswa oleh kepala sekolah dan para waka, sementara yang membelanjakan adalah manajer operasional.

Adapun hal-hal terkait dengan penentuan KKM, perencanaan mutu pembelajaran, dan kenaikan kelas sepenuhnya diserahkan dibahas oleh kepala sekolah, para waka, dan para guru mata pelajaran.

(e) Sejauh mana penghargaan terhadap kreatifitas kinerja para guru, dan karyawan, dan komponen lainnya?, Pada tempat lain, hal ini sudah dibahas, bahwa kreatifitas dan prestasi sangat dijunjung tinggi di SD Nasima. Orang yang berprestasi dan memiliki dedikasi tinggi terhadap kemajuan lembaga dihargai dan diposisikan secara adil, sehingga

suasana '*fastabiq al-khairat*' benar ada, tanpa harus menimbulkan iri dan kecemburuan.

(f) Kepedulian dan sikap kooperatif seluruh komponen manajemen terhadap perbaikan layanan demi kepuasan para pelanggan? Apakah kepala bidang kurikulum memiliki kepedulian tim ketika melihat urusan kepala bidang kurang efektif, demikian pula sebaliknya? Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa guru dan karyawan, sikap kepedulian dan kebersamaan, bahkan sikap kekeluargaan sangat menonjol di SD Nasima. Tidak sedikit karyawan yang sudah bekerja di atas sepuluh (10) tahun, namun kedisiplinan, kesetiaan, dan komitmen kerjanya tetap tinggi. Ada dua orang penjaga yang tampak antusias bekerja. Dia termasuk karyawan senior. Antusiasme mereka tidak hanya karena besarnya kesejahteraan yang diterima, tetapi juga karena suasana kebersamaan, kekeluargaan, dan keramahan pada pimpinan dan para guru.

3) Pengukuran (*Measurement*). Bidang ini meliputi :

(a) Penentuan ukuran-ukuran terhadap kebutuhan, harapan para *stakeholder,* demi terwujudnya kepuasan mereka; ini mencakup :

(i) Gaji disesuaikan dengan kinerja dan jabatan. Aturan gaji dan tunjangan sudah baku di SD Nasima. Dari beberapa

hasil wawancara, gaji dan tunjangan termasukkan memuaskan bagi guru dan karyawan, sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatannya.[23]

(ii) Job deskripsi pada tiap kepala, waka, dan para karyawan lain. Job deskripsi ada pada tiap komponen, sehingga kinerja berjalan lancar, tanpa ada benturan antara satu komponen dengan komponen lain.[24]

(b) Koreksi terhadap penyimpangan kerja:

(i) Setiap personil bekerja atas dasar uraian tugas dan komitmen bersama lembaga (nama baik lembaga, dan kepuasan pelanggan). Ini sudah dipaparkan di tempat lain. Intinya, system kerja di SD Nasima tergolong rapi dan disiplin.

(ii) Perlakuan terhadap personil yang melakukan penyimpangan kerja, pekerjaan tidak tuntas sebagaimana yang telah diamanatkan. Berdasarkan job deskripsi, pembinaan terhadap personel – guru maupun karyawan – adalah wilayah manajer sumber

[23] Lihat lampiran hasil wawancara dengan guru dan karyawan tentang kepuasan pelayanan lembaga.

[24] Secara lebih jelas dan rinci, sistem kerja setiap komponen di SD Nasima dituangkan dalam "buku" tentang Uraian Tugas Badan Penyelenggara dan Pengelola Sekolah, Yayasan Pendidikan Islam Nasima Semarang, yang dibuat pada tanggal 11 Juli 2008.

daya manusia. Hasil pembinaannya dilaporkan kepada General Manajer.[25]

(iii) Apresiasi terhadap peningkatan kerja meliputi:

(a) Apresiasi yang tinggi diberikan kepada personil yang melampaui tugas utama sebagaimana diuraikan dalam uraian tugas. Aspek ini secara jelas dituangkan dalam buku saku bagi guru dan karyawan, bahwa setiap pegawai Yayasan Pendidikan Islam Nasima berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerjanya.[26] Ini berarti, system manajemen SD Nasima memacu setiap personilnya untuk terus berprestasi. Adapun bentuk promosi jabatannya berasal dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi, misalnya, dari waka menjadi kepala sekolah, kepala sekolah menjadi manajer, dan seterusnya.

(b) Perlakuan mamanajemen (pimpinan dan yayasan) terhadap guru dan karyawan yang memiliki

[25] Lihat lampiran tentang struktur organisasi SD Nasima Kota Semarang.

[26] Dikutip dari buku Saku Bagi Pegawai Yayasan Pendidikan Islam Nasima, pada bagian Hak Pegawai, poin no. 3, halaman 24.

komitmen dan kesetiaan tinggi terhadap citra lembaga dan kepuasan para *stakeholder*. Bentuknya penghargaan ini berupa:

(a) disekolahkan dengan beasiswa dari yayasan,
(b) diberangkatkan ke tanah suci untuk melaksanakan ibadah haji.

4) Dukungan Sistematis (*Sistematic Supports*).

Bidang ini mencakup penyiapan lembaga terhadap kesuksesan program, baik berupa sarana dan prasarana, pengakuan, penghargaan, dan promosi jabatan bagi guru dan karyawan berprestasi. Sebagaimana diungkap di depan, yayasan pendidikan Islam Nasima berusaha melengkapi kebutuhan sarana fisik dan non-fisik semaksimal mungkin. YPI Nasima juga menerapkan sikap professional terhadap para guru dan karyawan. Penghargaan, pengakuan, dan promosi jabatan diberikan bukan lantaran ada hubungan kekeluargaan, namun karena prestasi dan dedikasi tinggi kepada lembaga.

5) Perbaikan Berkesinambungan (*Continously Improvement*).

Bidang ke lima ini mencakup beberapa hal antara lain :

a) Memandang semua pekerjaan (semua komponen) sebagai suatu proses, karenanya perlu revisi dan penyempurnaan sepanjang masa; Di SD Nasima, rapat evaluasi diadakan secara rutin tiap hari jumat. Kepala sekolah – dengan

membawa konsep – mengadakan rapat evaluasi bersama GM dan para manajer.

Bila persoalan menyangkut siswa, maka penyelesaian harus selesai di tingkat guru, BK, waka, dan kepala sekolah. Namun bila persoalan menyangkut guru, maka manajer SDM yang menanganinya. Setelah guru dibina oleh manajer SDM bisa jadi diperhentikan (sambil menunggu kontrak selesai – dalam lembaga pendidikan seorang guru tidak mungkin diputus di jalan, harus menunggu awal semester), sedangkan untuk guru atau karuawan yang sudah tetap, tetapi melakukan pelanggaran terhadap aturan (buku Saku), akan dipindahtugaskan ke unit lain (TK, SD, SMP, SMA, bahkan operasional).

b) Antisipasi kebutuhan, harapan, dan keinginan para pelanggan (internal : guru, karyawan, dan siswa, maupun eksternal : orangtua wali, masyarakat, pemerintah, dan satuan pendidikan di tingkat lebih atas). SD Nasima hanya bersifat menawarkan 'produk jasa-pendidikan'. Produk jasa pendidikan ini didesain dengan antisipasi sedemikian rupa. Produk jasa pendidikan telah digodok melalui rapat bersama yayasan, sehingga kualitasnya sudah diperkirakan cocok dengan calon konsumen yang dituju.

c) Deteksi (pencatatan) tingkat peningkatan pada setiap minggu, bulan, dan tahunan (tabel peningkatan prestasi, dan pencapaian hasil kerja – melibatkan seluruh komponen). Berdasarkan data, di SD Nasima, komitmen dan kreatifitas guru dan karyawan sangat diapresiasi. Salah satu bukti, jabatan-jabatan baik kepala sekolah, waka, bahkan seorang GM, dan para manajer, diangkat dari guru dan karyawan berprestasi. Kepala sekolah harus dijabat oleh guru yang pernah menjabat sebagai waka berprestasi. Demikian pula, seorang GM diangkat dari guru berprestasi, dan berdedikasi tinggi terhadap yayasan. Ini sekaligus sebagai bukti, di SD Nasima, promosi jabatan didasarkan pada asas professional dan keadilan, bukan atas dasar suka-tidak-suka dari pihak yayasan.
d) Siap menerima kritikan dan masukan dari siapa saja, bahkan kritikan dan masukan dari pelanggan eksternal-perantara (bukan orangtua wali, pemerintah, maupun masyarakat) – perlu wadah atau ruang penyampaian kritik dan masukan, bahkan jika perlu ada "ruang" penyampaian keluhan pelanggan, dan ketidak-puasan para pelanggan, dan proses penyampaian tanggapan bersifat segera, dan berupa tindak lanjut.

Untuk bidang ini, kepala sekolah SD Nasima mengatakan, kritikan dan masukan dari para orangtua hampir tidak pernah ditemukan. Kami ini ibaratnya sebagai penjual. Kami menawarkan jasa pendidika berbasis nasional dan agama (Islam). Mereka yang memiliki selera sama seperti produk yang ditawarkan, mereka dipersilahkan membelinya. Bila mereka tidak suka, maka kita tidak dapat memaksanya. Namun demikian, sekolah sangat terbuka menerima kritik dan saran yang sifatnya teknis dari para pelanggan (orangtua wali) baik secara lisan maupun tertulis akan dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap perbaikan pelayanan sekolah.[27]

Aspek ini sekaligus menjelaskan, di sinilah salah satu titik perbedaan antara penentuan kualitas produk (berupa bend) dan jasa di perusahaan, dengan penentuan kualitas produk (berbentuk : jasa pendidikan) di lembaga pendidikan. Walau seolah tidak banyak ruang penyampaian kritik dan tuntutan pelayanan dari para pelanggan eksternal, namun bukan berarti pihak yayasan tidak melakukan evaluasi.

Evaluasi tetap masuk dalam salah satu program penting yayasan. Salah satu contoh, evaluasi pelaksanaan kegiatan

[27] Paragraf ini – dimulai dari kata "namun demikian" s/d kata "perbaikan pelayanan sekolah", akhir paragraph – merupakan masukan dari Kepala Sekolah SD Nasima, hari Selasa, tanggal 23 Agustus 2011, Jam 11.15 WIB, di ruang *front office* SD Nasima.

pesantren ramadhan yang berakhir pada hari Ahad, tanggal 21 Agustus 2011, jam 10.30 WIB. Evaluasi kinerja langsung diadakan oleh kepala sekola di aula, tepatnya setelah para anak didik pulang. Evaluasi ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan yang sama semakin baik di masa mendatang.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat bagi Penerapan TQS di SD Nasima Kota Semarang

Tiada gading yang tak retak. Walau sebuah system sudah didisain sedemikian sempurnanya, namun perlu disadari, pastilah ada dua factor ini, factor pendukung di satu sisi, dan factor penghambat di sisi lain.

1) Faktor pendukung diterapkannya TQS di SD Nasima berasal dari system organisasi dan system manajemennya. Factor pendukung tersebut meliputi :

Pertama, seluruh komponen organisasi dan manajemen sepakat bahwa profesionalisme dalam pengelolaan seluruh ranah yang ada di yayasan adalah mutlak, dan tak bisa ditawar.

Kedua, pemahaman sistemik harus ada di dalam benak seluruh komponen, sehingga semua orang yang ada dalam system memiliki tanggung jawab bersama '*mikul duwur mendem jero*' (mempertahankan dan selalu meningkatkan prestasi dan nama baik lembaga).

Ketiga, dalam hal pelayanan mutu, SD Nasima memposisikan diri sebagai sebuah swalayan yang menawarkan 'produk' (yang sudah disetting sedemikian rupa, dan dengan penuh perhitungan terutama dari segi kualitas), sehingga siapapun pembelinya, tentu mereka telah mengadakan penilaian, perbandingan dengan 'produk yang sama' tapi dari lembaga lain.

Keempat, dengan system kontrak di awal perekrutan guru dan karyawan, system control kinerja mereka oleh manajemen menjadi relative lebih mudah. Bila dalam rentang waktu kontral, mereka dipandang baik maka akan perpanjang kontrak kerjanya. Namun bila dinilai tidak layak diteruskan, maka ketika kontrak guru atau karyawan tersebut habis, kontrak kerja dihentikan.

Kelima, pemberian kesejahteraan yang relative cukup untuk hidup bersama keluarganya untuk ukuran kota Semarang[28], dan kenyamanan kerja membuat para guru dan

[28] Dari hasil wawancara dengan beberapa guru dan karyawan diperoleh data, bahwa mereka merasa 'sangat' cukup dengan kesejahteraan yang diberikan oleh yayasan. Di samping itu, kenyamanan kerja, suasana kekeluargaan antara pimpinan dengan bawahan, makin membuat mereka makin disiplin dan setia kepada lembaga. Misal, pak Muslih, salah satu karyawan bagian keamanan, sudah menjadi karyawan selama 11 tahun. Menurut pengakuannya, dia merasa puas atas penghargaan

karyawan merasa nyaman dan memiliki tanggung jawab tinggi terhadap keberhasilan dan ketuntasan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan. Ini sesuai dengan teori yang mengatakan, kepuasan pelanggan signifikan terhadap peningkatan mutu organisasi atau institusi. Apalagi pelanggan itu termasuk dalam pelanggan internal. Kepuasan pelanggan internal makin memperkokoh perjalanan system manajemen. Dalam teori pengelolaan pelanggan dikatakan "agar tercipta suasana penyampaian layana yang nyaman dan menyenangkan semua pihak, ada baiknya lembaga mengkomunikasikan scenario yang jelas menyangkut peran dan kewajiban setiap pelanggan selama proses penyampaian layanan (Tjiptono, 2008: 23).

---

lembaga pada dirinya. Penghargaan itu berupa, kesejahteraan (gaji), dan pengakuan (system komunikasinya hangat). Demikian juga, Pak Marjono, guru senior – 11 tahun – yang saat ini menjabat "Waka Kesiswaan", termasuk salah satu guru yang sangat taat aturan, disiplin, setia, dan berdedikasi sangat tinggi kepada lembaga. Menurut pengakuannya, kesejahteraan yang diberikan oleh yayasan sangat cukup untuk menghidupi keluarganya dengan empat (4) anak dan 1 orang istri. Bahkan, dia bisa menabung setiap bulan (kedua dat ini dikutip dari hasil wawancara dengan yang bersangkutan pada tanggal 20 dan 21 Agustus 2011 tentang kepuasan pelayananan manajemen – data dapat dilihat pada lampiran.

Keenam, dilihat dari system pengelolaannya, SD Nasima tampaknya menganut teori 'pembagian pengaruh' (Yukl : 4). General manajer (GM) bertanggung jawab kepada yayasan. Seorang GM membawahi para manajer. Para manajer ini cukup bertanggung jawab kepada GM. Kepala sekolah bertanggung jawab kepada para manajer. Para waka ke bawah bertanggung jawab kepada kepala sekolah. System pembagian tanggung jawab 'jarak-pendek' tersebut membuat system kinerja tiap komponen berjalan cepat dan efektif.

Manajer dan GM ke atas berperan sebagai konseptor yang melahirkan kebijakan-kebijakan, sementara kepala sekolah ke bawah adalah pelaksana kebijakan dari GM dan para manajer. Karena itu, hal-hal teknis di lapangan tidak perlu disampaikan pada level yayasan. Bahkan jika perlu, cukup diselesaikan oleh kepala sekolah.

Ketujuh. System manajemen di SD Nasima berpotensi besar mampu menerapkan TQS terutama dengan pendekatan Deming, walau tidak bersifat menyeluruh. Walau demikian, dilihat dari siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) – disebut juga dengan siklus Deming – TQS sudah mampu diterapkan di SD Nasima. Hal ini dapat diidentifikasi melalui keempat point dalam rangka penerapan TQS (Tjiptono, 2005: 76).

(1) Ciptakan keajegan tujuan dalam rangka perbaikan produk dan jasa. Ini dimaksudkan untuk menjadi lebih berdaya saing, dan tetap bertahan. SD Nasima bahkan telah menunjukkan diri sebagai Yayasan pendidikan Islam yang berkembang cukup pesat. Dengan mengadopsi model pendidikan Jepang, SD Nasima telah siap 'bersaing secara positif' dengan yayasan pendidikan Islam lain.

(2) Adopsi falsafah baru. Jika kiblat modelnya adalah bangsa Jepang, dan dengan dikombinasi adab Islam, akan menjadi institusi yang kokoh. Istilah populernya, Otak boleh Jepang, tapi Hatinya Ka'bah di Makkah. Sebuah falsafat keseimbangan hidup. Karenanya, SD Nasima telah siap menghadapi tantangan dan perubahan di bidang pendidikan.

(3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam mewujudkan kualitas produk. Artinya, apakah SD Nasima telah menciptakan kualitas sejak awal? Sejak awal berdiri, para pendiri telah menyadari bahwa hidup dalam keseimbangan akan jauh lebih dahsyat, ketimbang hanya berdiri pada satu sisi, agama (Islam) atau nasional (umum). Memilih satu menimbulkan resiko. Sedangkan memilihkan keduanya, melahirkan integritas hidup. Poin tampaknya dekat dengan apa yang disabdakan Rasul SAW, bukanlah sebuah

kebajikan, orang yang mengharapkan dunia dengan meninggalkan akhirat, demikian pula, mengharapkan akhirat dengan mencampakkan dunia, hingga orang tersebut mendapatkan keduanya, dunia dan akhirat, secara bersamaan (HR. Bukhori – Muslim).

(4) Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah. Berkait dengan poin keempat, SD Nasima sejak awal kelahirannya telah menawarkan model pendidikan dengan biaya 'mahal' (lebih tepatnya, di atas rata-rata di Kota Semarang). SD Nasima berpegang, barang berkualitas tinggi, tak mungkin dengan harga murah.

(5) Perbaiki secara konstan dan terus menerus system produksi dan layanan. SD Nasima semenjak awal mengajarkan kepada seluruh komponen yang ada dalam system manajemen tentang nilai-nilai inti Nasima, yang disingkat dengan istilah "NASIMA YES", singkatan dari, Nasionalis, Agamis, Santun Komunikatif, Integritas kuat, Makmur berkelimpahan, Aktif bekerjasama, Yakin terbaik, Empati, dan Siap bertanggung jawab. Disamping itu, dalam misi poin dua terdapat pernyataan, SD Nasima berupaya menciptakan lokomotif-lokomotif baru menuju Indonesia Raya. Kata 'baru' dapat dimaknai 'selalu *up-to-date*. Mutu pendidikan SD Nasima harus selalu ditinjau ulang,

disesuaikan dengan perkembangan isu-isu mutahir pendidikan, baik nasional maupun internasional.

(6) Lembagakan *on the job training*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Marjono,[29] dikatakan, bahwa guru-guru SD Nasima harus mampu menulis. Minimal menulis materi pelajaran yang diajarkan. Pelembagaan *on-the-job-training* biasanya diadakan minimal `1 kali dalam satu semester. Bentuknya IHT (*inhouse training*). Materinya meliputi pengembangan KBM – metodologi pembelajaran, standiri isi, evaluasi, dan sebagainya, pelayanan prima (*service excellent*), dan seni menata hati. Para trainer biasanya didatangkan dari luar SD Nasima. Tujuannya, pemateri dari luar dapat membuat suasana lebih baru dan menyegarkan[30]

(7) Lembagakan kepemimpinan. Di SD Nasima dibudayakan, bahwa setiap orang adalah pemimpin. Setidak-tidaknya setiap orang bertanggung jawab atas posisi yang diembannya. Dalam buku saku pegawai SD Nasima dinyatakan,

---

[29] Dikutip dari hasil wawancara dengan Pak Marjono, waka kesiswaan, pada hari Ahad, 21 Agustus 2011, jam 10.00 (Lihat, Lampiran).

[30] Dikutip dari hasil wawancara dengan Ibu Sri Budiani, kepala sekolah SD Nasima

> "setiap pegawai YPI Nasima berhak meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi diri melalui pendidikan formal maupun non-formal melalui izin, prosedur, ketentuan, dan peraturan yang berlaku di YPI Nasima".[31]

Ketentuan ini berdampak sangat positif dalam menumbuhkan kepemimpinan bagi setiap pegawai. Apalagi bila ketentuan ini dikaitkan dengan pemberian promosi dan penghargaan bagi setiap pegawai berprestasi (bab : hak pegawai, nomor 3), maka sikap kepemimpinan pada setiap pegawai secara otomatis efektif terlembagakan.

(8) Hapuskan rasa takut, sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif. Dengan system komunikasi dengan hati dan dengan pendekatan kekeluargaan, rasa takut tidak pada atasan tidak ditemukan. Yang ditemukan justru suasana keakraban, dan rasa segan terhadap atasannya. Menurut kesimpulan hasil pengamatan peneliti, di SD Nasima dikenal pameo "dekat walau tetap hormat".

(9) Hilangkan dinding pemisah antar departemen, sehingga individu dari berbagai fungsi dapat bekerja sama dan kompak. Di SD Nasima, sistem kerja berjalan kompak dan fokus pada upaya peningkatan mutu dan kepuasan

[31] Dikutip dari buku Saku Pegawai SD Nasima, bagian Hak pegawai, poin 5, halaman 25.

pelanggan. Setiap orang konsentrasi pada peran dan fungsinya masing.

(10) Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Bila ini tercipta, maka permusuhan antara individu rentan timbul. Percepatan prestasi yang diraih – lihat kembali gerak cepat peraihan akreditasi, SSN, dan ISO-9001 : 2008 yang diraih SD Nasima pada tahun 2011 – merupakan bukti bahwa di SD Nasima yang ada bukan sekedar slogan, tetapi kerja keras, kompak, dan fokus pada mutu dan kepuasan pelanggan.

(11) Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan. Peneliti berhasil menemukan sebuah pernyataan dari salah satu guru senior (Pak Marjono, waka kesiswaan), dia mengatakan, "Kepala SD Nasima memimpinnya enak, karena Beliau memimpin kita semua dengan hati. Makanya, kalau menegur tidak menyakitkan hati.[32] Beliau itu tegas dan disiplin, tapi pendekatan pakai empatik.

(12) Hilangkan penghalang yang merampok. Kebanggan satu karyawan atas karyawan lain. Ini dapat menimbulkan

[32] Dikutip dari hasil wawancara dengan pak Marjono – waka kesiswaan, dan termasuk guru senior (lihat, lampiran hasil wawancara).

suasana disharmoni antar warga SD Nasima. Didasarkan pada ungkapan seorang security dan guru senior – sebagaimana diungkap di depan – suasana kekeluargaan dan kebersamaan sudah menjadi ajaran dari pendiri (Bapak H. Yusuf Nafi, SH., CN) dan ketua yayasan (Bapak KH. Hanief Ismail, Lc.). Kharisma yayasan di mata seluruh guru dan karyawan SD Nasima tampaknya sangat kuat, sehingga menimbulkan suasana harmonis.

(13) Giatkan *self-improvement*. Bidang ini juga menjadi perhatian cukup serius di SD Nasima. Berkait hal itu, ada dua bukti:

(a) Penambahan misi nomor 3 yakni, mewujudkan kesejahteraan bersama (sebelumnya hanya 2 misi). Tambahan misi nomor 3 ini menunjukkan bahwa SD Nasima selalu berbenah diri, dan berusaha menjadi lembaga penyelenggara pendidikan terbaik di Kota Semarang.

(b) Training bagi guru untuk meng *up-date* ilmu dan ketrampilan mutu selalu diadakan minimal satu kali dalam setiap semester. Ini juga merupakan factor penting agar para personil di SD Nasima senantiasa melek perubahan.

(14) Lakukan transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan mereka untuk mengerjakannya. Di SD Nasima ditemukan

hal menarik, bahwa, jabatan GM dan Manajer tidak berasal dari yayasan atau pendiri, melainkan berasal dari guru atau karyawan yang berprestasi dan berdedikasi tinggi terhadap lembaga. GM saat ini dijabat oleh Ibu Mila Kristanti. GM tidak berasal dari keluarga yayasan atau pendiri. GM yang sekarang (2011) pada mulanya adalah seorang guru TK, kemudian pernah menjabat sebagai kepala TK. Karena prestasi dan dedikasinya dipandang sangat bagus, maka dia diangkat menjadi seorang GM.

Dari uraian di atas, dipahami bahwa penerapan TQS di SD Nasima dengan pendekatan Deming tampak memungkinkan, walau tidak bersifat menyeluruh. Hal itu dikarenakan, pendekatan Deming tersebut dirancang untuk kebutuhan bisnis. Untuk kasus pendidikan, tentu harus ada upaya adaptasi istilah dan teori. Beda masalah, beda penangannya, beda pula teori yang digunakannya.

2) Faktor penghambat penerapan TQS di SD Nasima Kota Semarang.

Faktor penghambat yang *'pertama'* datang dari karakteristik dasar sekolah dasar Nasima yakni sebagai '*the non-profit organization*' yang menjual jasa pendidikan. Lembaga pendidikan lebih banyak berbicara 'pengabdian', ketimbang berbicara 'keuntungan'. Karena alasan itu, pengusungan istilah-istilah

bisnis, seperti halnya, istilah pelanggan (*customer*), marketing, produk, dan keuntungan materi masih dianggap tabu. Atas persoalan ini pula, pendekatan proyek dalam upaya penerapan TQS sering menimbulkan masalah. Dalam pendekatan proyek dikatakan, manajemen proyek berfokus pada proyek. Proyek merupakan suatu usaha yang memiliki awal dan akhir, serta dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai biaya, jadwal, dan sasaran kualitas yang spesifik (Tjiptono: 69). Menurut kutipan di atas, jelas bahwa setiap kegiatan manajemen selalu berorientasi pada perhitungan, berapa biaya yang dikeluarkan, dan berpa pula keuntungan yang diperoleh. Model perhitungan seperti ini jelas tidak bisa diterapkan di organisasi kependidikan. SD Nasima selalu berorientasi pada visi dan misi, bukan keuntungan materi. Pengabdian untuk hidup penuh berkah, bukan untuk mendapatkan uang semata. Ini berarti, TQS tidak dapat diterapkan secara menyeluruh.

Kedua, hambatan berasal dari jenis jasa-pendidikan sebagai produk yang ditawarkan. Sebagaimana dikatakan oleh Kepala Sekolah SD Nasima, kami hanya berposisi sebagai penjual produk berupa jasa-layanan-pendidikan dengan kualitas yang diramu dan diracik sedemikian rupa. Produk itu kita tawarkan kepada para calon pelanggan.

Karena produk itu sudah jadi, maka penentu mutu bersifat sepihak. Jika para calon pelanggan berkenan membelinya, maka itu berarti terjadi transaksi.

Hal demikian dikatakan sebagai factor penghambat proses penerapan TQS sesuai teori. Dalam teorinya dikatakan, pelanggan – terutama pelanggan eksternal-- seharusnya dilibatkan dalam penentuan mutu produk. Demikian pula, teori bahwa pelanggan berhak menyampaikan 'ketidak-puasan'nya terhadap layanan manajemen, tidak mungkin secara maksimal diterapkan di SD Nasima. Hal itu dikarenakan, SD Nasima merupakan lembaga pendidikan, bukan merupakan lembaga profif oriented, sehingga pola komunikasi antara lembaga dengan konsumen cenderung bersifat empatik. Penyampaian kritik keras – atas ketidakpuasan pelayanan – oleh orangtua wali hampir jarang ditemukan.

Ketiga, hambatan terkait dengan pencapaian produk, yakni, kualitas *out-put*. Terkadang mutu lulusan tidak sesuai dengan yang ditargetkan. Orangtua terkadang berusaha menyalahkan sekolah (puhak guru). Bila dikaitkan dengan 5 bidang fokus TQS, persoalan ini perlu ditangani secara baik dan humanistic. Kuncinya ada pada komunikasi. Sebab bila tidak, fokus bidang pertama, yakni, bidang fokus pada pelanggan – identifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, rancangan

system, serta system komunikasi antara lembaga dengan pelanggan eksternal – bermasalah. Di samping, permasalahan ini juga berkaitan dengan fokus bidang kelima, perbaikin berkesinambungan. Tidak sesuainya target mutu lulusan harus dipahami bahwa program dan kinerja manajemen yang selama ini dilakukan merupakan sebuah proses menuju target optimal. Sebuah proses tentu membutuhkan revisi dan penyempurnaan sepanjang masa. Antisipasi terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan yang beraneka ragam karakter harus terus dilakukan. Sikap seperti itu menimbulkan manajemen siap menerima kritikan dan masukan dari para pelanggannya.

Keempat, konsumen – para orangtua wali – SD Nasima kebanyakan berasal dari kalangan sibuk. Kondisi tersebut mengakibatkan dua hal, (1) partisipasi kurang, dan (2) komunikasi dua arah (*direct-communication*) tidak mudah diadakan. SD Nasima pada setiap awal tahun ajaran mengundang para orangtua wali dalam acara *open-house*. Dalam implementasi TQS perspektif ISO 9000, acara pemaparan program pada setiap awal tahun ajaran dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi horizontal antara lembaga dengan pelanggan (Tjiptono: 73).

Namun kehadiran para orangtua wali maksimal 80%. Acara ini diadakan sebagai wadah penyampaian program – paparan mutu layanan – kepada anak-didik (pelanggan utama), dan tentu

saja agar sesuai dengan keinginan dan harapan para orangtua wali (pelanggan eksternal). Dalam perpsektif TQS, acara ini jelas sangat penting, karena menjadi ruang mempertemukan antara rancangan system pelayanan lembaga dengan rancangan kebutuhan, keinginan, dan harapan calon pelanggan. Jika kehadiran para calon pengguna produk-jasa tidak datang, maka lembaga akan mengalami kesulitan mendesain system layanan prima yang tepat.

Kelima, pola asuh yang berbeda antara layanan di sekolah dengan layanan di rumah. Hal ini dapat dicontohkan, dalam pesantren kilat, menu buka puasa dan sahur dibuat sederhana, agar muncul sikap bersahaja dan kebersamaan dengan sesame murid. Program yang berfungsi sebagai layanan sekolah terhadap pelanggan utama inipun memunculkan dua sikap berbeda, yakni, sikap anak, dan sikap orangtua. Anak-anak senang dengan layanan ini. Dengan cara ini, mereka bisa lebih akrab dengan yang lain. Sementara orangtua – walau tidak banyak – ada yang tidak berkenan.

Persoalan kelima ini muncul sebagai dampak ketidak maksimalnya kehadiran orangtua wali dalam acara *open-house*. Komunikasi antara perancang produk layanan dengan konsumen perlu dirancang ulang (revisi) dan disempurnakan.

Kondisi tersebut sekaligus membuktikan, bahwa teori siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), atau teori siklus Deming (Tjiptono: 76) tepat diterapkan di SD Nasima. Lembaga harus benar-benar memahami, tidak ada sebuah rancangan program yang bersifat sempurna. Rancangan memiliki sifat dasar tidak sempurna, sehingga evaluasi dan revisi rancangan program mutlak harus dilakukan setiap saat. Dinamika program layanan pasti terjadi. Maka setiap rancangan program layanan yang dibikin harus dicoba dilaksanakan, dievaluasi – baik ada kritik ataupun tidak – kemudian dilakukan tindakan penyempurnaan – walau sebenarnya tidak ada program yang sempurna.

BAB V

SIMPULAN, DAN PENUTUP

A. Simpulan

Penerapan TQS di SD Nasima dapat dikatakan 'sudah mengikuti' prinsip-prinsip dan prosedur salah satu dari 3 pendekatan. Siklus Deming (*PDCA = Plan, Do, Check, Act*) secara nyata ditemukan di SD Nasima. Walaupun SD Nasima tidak secara sengaja bahwa pelayanan mutu yang dilakukan mengikuti teori Deming.

Faktor Pendukung pelayanan mutu di SD Nasima meliputi beberapa aspek:

Pertama, komitmen organisasi dan system manajemen sepakat bahwa profesionalisme dalam pengelolaan seluruh ranah yang ada di yayasan adalah mutlak, dan tak bisa ditawar.

Kedua, pemahaman sistemik harus ada di dalam benak seluruh komponen, sehingga semua orang yang ada dalam system memiliki tanggung jawab bersama '*mikul duwur mendem jero*',

Ketiga, SD Nasima memposisikan diri sebagai sebuah swalayan yang menawarkan 'produk' (yang sudah disetting sesuai standar mutu, sehingga pelanggan yang datang adalah orang-orang yang sesuai dengan standar mutu.

Keempat, dengan system kontrak di awal perekrutan guru dan karyawan, system control kinerja mereka oleh manajemen menjadi relative lebih mudah.

Kelima, SD Nasima menganut prinsip keseimbangan antara mutu layanan dan tingkat kinerja para pelanggan internal. Mutu layanan itu meliputi aspek material (penghasilan) dan aspek konsidi.

Keenam, dilihat dari system pengelolaannya, SD Nasima menganut teori 'pembagian pengaruh', atau sistim delegasi kerja.

Ketujuh. System manajemen di SD Nasima berpotensi besar mampu menerapkan TQS terutama dengan pendekatan Deming (siklus PDCA).

Factor penghambat yang *'pertama'* datang dari karakteristik dasar SD Nasima yakni sebagai '*the non-profit organization*' yang menjual jasa pendidikan. *Kedua,* jasa-pendidikan yang dijual sudah berbentuk barang jadi dalam kemasan. Perubahan mutu atas produk tersebut tidak dapat dilakukan saat itu juga. *Ketiga,* Produk dalam bentuk jasa-pendidikan sulit diprediksi tingkat akurasi pencapaian targetnya. *Keempat,* system komunikasi horizontal secara intensif sulit dilakukan, mengingat pelanggan SD Nasima mayoritas berasal dari kalangan sibuk. *Kelima,* perbedaan pola layanan terhadap anak, ketika di rumah dengan ketika di sekolah.

B. Penutup

Penelitian ini dilaksanakan dengan banyak keterbatasan – terbatas dari sisi waktu, dan sisi biaya, karenanya kekurangan tentu banyak pula ditemukan di sana sini. Oleh karena itu, kritik dan masukan dari para pembaca, demi kelengkapan dan kesempurnaan hasil penelitian ini sangat dibutuhkan.

Walau demikian, ada sedikit harapan dari peneliti, semoga hasil penelitian dapat memberi manfaat – walau sedikit – kepada para pembaca.

Amin.

DAFTAR PUSTAKA

Alma, Bukhari, Prof. Dr. H. dan Hurriyati, Ratih, Dr., M. Si. (Ed.), *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan (Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima).*

Bogdan, R.C. & Blinken, S.R., *Qualitative Research for Education,* Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1982

Castetter, WB., *Ther Personal Function in Educational Administration,* New York, Mc. Millan Publishing, Co., 1981

Daniel L, Duke, *School Leadership and Instructional Improvement,* New York, Random House, Inc., 1987

David, Fred R., *Strategic Management, Concepts and Cases, 12nd Ed.*, USA, Pearson Prentice Hall, 2009

Ekosusilo, Madyo, Prof. Dr. M.Pd**.,** *Sekolah Unggul Berbasis Nilai, Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam 01 Surakarta,* Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003

----------, *Supervisi Pengajaran Dalam Latar Budaya Jawa, Studi Kasus Pembinaan profesionalisme guru SD di Kraton Surakarta,* Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003

Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah,* Bandung, Andira, 2000

Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Ed. V, Judul asli : Leadership In Organization, Terj. Budi Supriyanto,* Jakarta, PT. Indeks, 2009

Jones, James J., dan Walters, Donald L., *Human Resource Management in Education, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan,* Yogyakarta, Q-Media, 2008

Kotler, Philip dan Andreasen, Alan R., *Strategi Pemasaran Untuk Organisasi Nirlaba*, Yogyakarta, Gajah Mada University, 1996

Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol,* Jilid I, Terj. Teguh dan Rony A. Rusli, Jakarta, Prenhallindo, 1997

Kotler, Philip dan Armstrong, Gary, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jilid I, Terj. Imam Nurmawan, Jakarta, Erlangga, 1997

Oliva, Petter, F., *Democratic Supervision in Secondary School,* New York, Harper & Row Publisher, 1976

Lincoln, Yvonna S, & Guba, Egon G, *Naturalistic Inquiry,* London, Sage Publication, 1985

Maleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Jakarta, Depdikbud, 1988

Miles MB and Huberman, AM., *Qualitative Data Analysis,* California, Sage Publication, 1979

Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif,* Yogyakarta, LKiS, 2010

Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education – Manajemen Mutu Pendidikan,* Terj. Ahmad Ali Riyadi, Yogjakarta, IRCISod, 2007

Supriadi, Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah,* Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003

Sutisna, Oteng, Bandung, *Administrasi Pendidikan, Teoritis dan Praktek Profesional.* Bandung, Angkasa, 1983

Tjiptono, Fandi, *Manajemen Jasa* , Jakarta, Indonesia Tera, 1999

----------, *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer,* Yogyakarta, Andi, 2000

----------, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta, Andi, 2005

----------, *Service Management, Mewujudkan Layanan Prima*, Yogyakarta, Andi, 2008

Usman, Husaini, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan,* Jakarta, Bumi Aksara, 2008

Wile, Kimball, *Democratic Supervision,* New York, Mc. Graw-Hill Book, Co., 1993

Yazid, *Pemasaran Jasa; Konsep dan Implementasi,* Yogyakarta, Ekonesia, 1999

--------00--------