

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU  
DI SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH AL MULTAZAM  
LAMPUNG BARAT**

**(TESIS)**

**Oleh**

**YUDHI AGUSTIAWAN**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2017**

## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU**

**Oleh :**

**Yudhi Agustiawan**

Fokus penelitian ini adalah Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam Lampung dengan sub fokus (1) Kepuasan Pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Manajemen Sumber Daya Manusia, dan (4) Perbaikan berkesinambungan. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif studi kasus. Teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan: gambaran atau verifikasi. Hasil dari penelitian didapat: (1) Kepuasan pelanggan dilaksanakan melalui memberikan metode pembelajaran yang baik dan komunikasi yang baik terhadap mahasiswa (2) Kepemimpinan yang melibatkan semua karyawan dari kalangan bawah dan atas dalam setiap kegiatan (3) Manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui merekrut staff dan dosen berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang sesuai. (4) Perbaikan berkesinambungan dilakukan dengan cara pengembangan profesional yakni melalui pelatihan dan seminar untuk staff dan dosen.

Kata kunci: Manajemen, Mutu, Terpadu

## **ABSTACT**

### **IMPLEMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

**By :**

**Yudhi Agustiawan**

Research focus is Total Quality Management of STIT Multazam Lampung with the following sub focus (1) Customer satisfaction, (2) The Leadership, (3) Management of human resource, (4) Continual improvement. This research used descriptive qualitative case study, Data collection techniques: observation, interview and documentation. Techniques of data analysis used were data collection, data reduction, data presentation and conclusion: a description or verification. The result of study: (1) Customer Satisfaction was done through the appropriate learning method and good communication with the students. (2) The leadership involved all employess on every activity, (3) Human resourch management was done through recruiting staff and lecturer based on appropriate ability and educational background, (4) Continual improvement was done proffesional improvement through trainings and seminars for staff and lecturers.

Key word: Total, Quality, Management.

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH LAMPUNG BARAT**

Nama Mahasiswa : **Yudhi Agustiawan**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1323012031**

Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan**

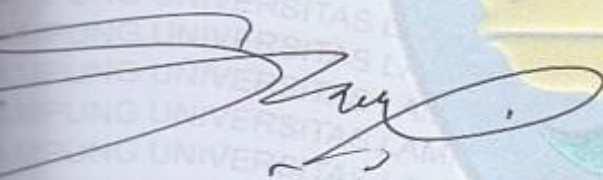
Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**


**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**  
NIP 19570711 198503 1 004

  
**Dr. Irawan Suntoro, M.S.**  
NIP 19560323 198403 1 003

**2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan**

**3. Ketua Program  
Magister Manajemen Pendidikan**

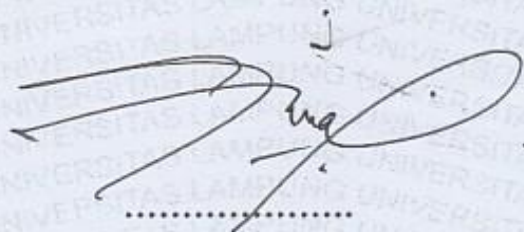
  
**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002

  
**Dr. Irawan Suntoro, M.S.**  
NIP 19560323 198403 1 003

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**



.....

Sekretaris : **Dr. Irawan Suntoro, M.S.**



.....

Penguji Anggota : **I. Dr. Riswandi, M.Pd.**



.....

**II. Hasan Hariri, M.BA., Ph.D.**

.....

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.**

NIP 19590722 198603 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**

NIP 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : **11 Januari 2017**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul adalah karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut dengan plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya pada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apa bila kemudian hari ternyata ditemukan ketidak benaran saya bersedia menanggung akibat dan sangsi yang akan diberikan kepada saya sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Januari 2017

METERAI  
KEMPEL  
No. 73814  
Rp. 000  
RIBURUPIAH



Yudhi Agustiawan  
1323012031

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Allah mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antara kamu,  
sedangkan orang-orang yang diberi ilmu (Allah angkat) beberapa derajat”

(Al Mujaadilah 11).

Pendidikan adalah proses pembentukan hati nurani. Sebuah pembentukan dan  
penentuan diri secara etis yang sesuai dengan hati nurani

(Gunning dan Kohnstamm)

Education is the most powerful weapon which you can use to change the world

(Pendidikan adalah senjata yang sangat kuat yang kamu dapat gunakan untuk  
merubah dunia).

(Yudhi Agustiawan)

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Krui pada tanggal 13 Agustus 1987, anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Husaini dan Ibu Yenni Elya.

Penulis mengawali pendidikan formal pada tahun 1994 di SD Negeri 1 Way Mengaku Kabupaten Lampung Barat. Pada tahun 2000 penulis melanjutkan pendidikan di MTs Negeri I Lampung Barat dan pindah ke SMP Negeri 2 Liwa-Lampung Barat lulus pada tahun 2003. Setelah itu, melanjutkan pendidikan di SMK N 01 Liwa dan lulus pada tahun 2006.

Pada tahun 2006 penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Pakuan Bogor dengan memilih bidang ilmu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dengan program studi Pendidikan Bahasa Inggris dan melaksanakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) di SMP 09 Bogor, di Kota Bogor. Pada tahun 2013 penulis menyelesaikan studi SI, pada tahun 2013 penulis melanjutkan Studi di Universitas Lampung pada program Magister Manajemen Pendidikan.



## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, sebuah karya mungil ini dengan bangga ku persembahkan khusus untuk orang-orang yang selalu berada untukku yang menyemangati dan mendoakanku setiap waktu.

1. Istriku tercinta, Mega Febrilia, S.Pd yang selalu menemani, memotivasi, memberikan masukan dan mendoakan hingga terselesaikannya tesis ini.
2. Bak dan Emak tersayang, Husaini, S.Pd. dan Yenni Elya, S.Pd. pahlawan tanpa balas jasa yang selalu berkorban, membimbing dan mendoakan untuk keberhasilanku dunia akhirat, petuah kalian bak pelita yang tak kenal putus asa berjuang melalui ragam cobaan yang menghampiri.
3. Ayah dan mama tersayang, Serda Darmo dan Septa Aryani yang selalu mendoakan, mendukung dan memotivasi hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Adik ku Yetti Oktavia, A. Md. Keb, Tio Rivaldi yang selalu mendukung dan memotivasi agar selalu tetap semangat dalam penyelesaian tesis ini.
5. Kakak Iparku Aris dan Rama Daniati A. Md. keb, serta Adik Iparku Romi Darmanto dan Delta Oktaviani yang selalu mendukung penulis.
6. Keluarga besarku yang selalu mendukung, mendoakan dan membantu keberhasilanku.
7. Almamaterku tercinta.

## SANWACANA

### **Bismillahirrohmanirohim....**

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah swt atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa dengan bantuan berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr, Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P selaku rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi;
2. Bapak Dr. H. Muhammad Fuad, M. Hum selaku dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi;
3. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S selaku direktur pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi;
4. Bapak Dr. Irawan Suntoro, M.S. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung dan selaku dosen pembimbing dua atas kesediannya memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses terselesaikannya Tesis ini;
5. Bapak Dr. Alben Ambarita, M.Pd selaku dosen Pembimbing satu atas kesediannya memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini;
6. Bapak dan Ibu dosen pada Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memberikan

banyak ilmunya selama menempuh pendidikan sehingga penulis mendapat tambahan wawasan keilmuan;

7. Ketua STIT Multazam yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta informasi dan masukannya dalam penulisan proposal ini;
8. Bapak dan Ibu dosen dan staf Tata Usaha STIT Multazam Lampung yang telah memberikan informasi, masukan dan saran dalam penulisan proposal ini;
9. Mahasiswa-mahasiswi STIT Multazam Lampung yang telah bersama-sama membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian tesis ini;
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah banyak memberikan motivasi;
11. Pak Bagio dan Mas Dwi yang selalu memberikan informasi mengenai segala perkembangan informasi di kampus;
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas saran dan masukannya.

Penulis berdoa, semoga semua amal dan bantuan, mendapatkan pahala serta balasan dari Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat bagi dunia pendidikan.

Bandar Lampung, Januari 2017

Yudhi Agustiawan  
1323012031

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Kegunaan Penelitian .....	8
1.6 Definisi Istilah .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Mutu Pendidikan .....	10
2.1.1 Manajemen Pendidikan.....	10
2.1.2 Mutu Pendidikan .....	12
2.1.3 Manajemen Mutu Pendidikan .....	15
2.1.4 Kepuasan Pelanggan .....	20
2.1.5 Kepemimpinan .....	23
2.1.6 Perbaikan Berkesinambungan .....	25
2.1.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan .....	31
2.2 Penelitian yang Relevan .....	33
2.3 Kerangka Pikir .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	42
3.2 Lokasi Penelitian .....	43
3.3 Kehadiran Penelit .....	43
3.4 Sumber Data Penelitian .....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.6 Teknik Analisis Data .....	48
3.7 Pengecekan Keabsahan Data .....	49
3.8 Tahap Penelitian .....	50

## **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

4.1 Lokasi Penelitian .....	54
4.2 Paparan Data .....	62
4.2.1 Kepuasan Pelanggan di STIT Multazam .....	64
4.2.2 Kepemimpinan .....	67
4.2.3 Perbaikan Berkesinambungan .....	69
4.2.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	71
4.3 Temuan Penelitian .....	73
4.3.1 Kepuasan Pelanggan .....	73
4.3.2 Kepemimpinan .....	75
4.3.3 Perbaikan Berkesinambungan .....	77
4.3.4 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	79
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	81
4.4.1 Kepuasan Pelanggan di STIT Multazam .....	81
4.4.2 Kepemimpinan .....	84
4.4.3 Perbaikan Berkesinambungan .....	86
4.4.4 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	87
4.5 Hipotetik Model .....	88

## **BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	93
5.1.1 Kepuasan Pelanggan .....	93
5.1.2 Kepemimpinan .....	94
5.1.3 Perbaikan Berkesinambungan .....	94
5.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	94
5.2 Implikasi .....	95
5.2.1 Kepuasan Pelanggan .....	95
5.2.2 Kepemimpinan .....	96
5.2.3 Perbaikan Berkesinambungan .....	96
5.2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	96
5.3 Saran .....	97
5.3.1 Bagi STIT Multazam .....	98
5.3.2 Bagi Ketua STIT Multazam .....	98
5.3.3 Bagi Dosen .....	99

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
-----------------------------	------------

**LAMPIRAN ..... 110**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen adalah bagaimana cara mengatur suatu keadaan agar menjadi lebih tertib dan berjalan sesuai rencana atau keinginan. Menurut Arikunto dan Yuliana (2009:4) manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Hal yang dilakukan oleh suatu manajemen adalah untuk mencapai standar tertentu sehingga tujuan yang hendak dicapai mampu diraih dengan tepat, efektif, dan efisien. Standar yang diterapkan biasanya berasal dari pelanggan, baik eksternal maupun internal, standar dari pelanggan menciptakan mutu tertentu yang harus diraih agar mampu memuaskan pihak pelanggan.

Mutu suatu pelayanan tentu menjadi tujuan, karena hal ini akan mempengaruhi satu organisasi dibandingkan dengan organisasi lain yang pada akhirnya menjadi daya saing bagi organisasi tersebut. Guna mencapai kepuasan pelanggan, suatu lembaga atau organisasi tentu harus mencari pola manajemen yang tepat. Manajemen Mutu Pendidikan menjadi sebuah pilihan untuk mencapai mutu terbaik, dan membuat sistem yang mampu mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu teori yang dikenalkan oleh W. Edward Deming dimana fokusnya adalah perbaikan terus menerus dan kepuasan pelanggan menjadi hal yang utama. Manajemen Mutu Terpadu bisa diterapkan tidak hanya di organisasi yang bergerak di bidang bisnis murni tetapi juga di lembaga pendidikan, karena pada dasarnya lembaga pendidikan juga adalah suatu bisnis dimana kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan menjadi hal utama bagi mereka untuk memilih suatu lembaga pendidikan bagi putra dan putri mereka.

Nasution dalam Umiarso dan Gojali (2010:118) Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Manajemen Mutu Terpadu dapat berhasil digunakan dengan melakukan hubungan baik terhadap pelanggan, selain itu juga memiliki kemampuan memiliki komitmen jangka panjang untuk selalu meningkatkan kualitas terhadap produk/jasa.

Menurut Hansler dan Brunnel dalam Tjiptono dan Diana (2003: 14), ada empat prinsip utama dalam Manajemen Mutu Terpadu, yakni: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, berbicara berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan.

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Multazam Liwa adalah salah satu lembaga pendidikan tinggi di kabupaten Lampung Barat yang berkomitmen terhadap mutu agar menjadi perguruan tinggi terbaik di Lampung Barat. STIT Multazam adalah perguruan tinggi satu-satunya di Lampung Barat yang memiliki izin Direktorat



Perguruan Tinggi Islam (Ditperta). STIT Multazam memiliki satu program studi yaitu Pendidikan Guru Madrasah Ibtidayah (PGMI) berdiri sejak tahun 2011.

STIT Multazam adalah Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta yang selalu dituntut untuk mandiri, untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dan dapat menjalankan penyelenggaraan dengan baik. Dalam jangka waktu 4 tahun STIT Multazam telah memiliki 108 mahasiswa terdiri dari 22 mahasiswa semester VIII angkatan 2011, 25 mahasiswa semester VI angkatan 2012, 23 mahasiswa semester IV angkatan 2013 dan 28 mahasiswa semester II angkatan 2014. Sistem perekrutan dan seleksi calon mahasiswa baru STIT Multazam merujuk pada Pedoman Akademik STIT Multazam. Proses penerimaan mahasiswa baru STIT Multazam dimulai dengan melakukan kegiatan promosi-promosi baik langsung ke calon mahasiswa yaitu dengan mengunjungi SMA/SMK/SMU maupun instansi-instansi yang relevan dengan program studi yang ada di STIT Multazam. Selain itu promosi juga dilaksanakan melalui media massa, website dan jejaring sosial. Mahasiswa baru diterima melalui seleksi tertulis dan mengaji. Tes tersebut berguna untuk mengukur kemampuan akademik dan kemampuan dalam literasi Al-Qur'an sehingga pelaksanaan proses pembelajaran dan pembimbingan dapat dilakukan secara intensif.

Sumber pendanaan untuk kegiatan di STIT Multazam sebagian besar berasal dari yayasan, sementara sumber-sumber pendanaan lainnya belum ada. Kondisi pendanaan ini sangat tergantung jumlah mahasiswa yang menempuh pendidikan di STIT Multazam. STIT Multazam telah menyediakan fasilitas sarana yang baik untuk mahasiswa dalam kegiatan akademik seperti ruang kelas yang dapat menampung lebih dari 30 orang dan pembelajaran menggunakan LCD proyektor.

Selain itu, perpustakaan yang memadai dan tenaga pendidik berpendidikan S2 dan S3, sehingga dapat menunjang pelaksanaan setiap kegiatan yang dilakukan oleh para mahasiswa. Prasarana gedung dan berbagai fasilitas yang tersedia di Multazam seperti perpustakaan, laboratorium komputer dan ruang kelas dapat digunakan seoptimal mungkin sebagai prasyarat agar mencapai kondisi yang kondusif pada proses belajar dan mengajar. Prasarana penunjang kegiatan akademik yang dimiliki oleh STIT Multazam antara lain laboratorium komputer dan perpustakaan. Saat ini kondisi prasarana tersebut dinilai memadai. Perpustakaan yang dimiliki STIT Multazam merupakan faktor pendukung yang signifikan dalam menunjang kelancaran proses belajar mengajar, terutama dengan adanya perpustakaan yang dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas yang memadai, diantaranya adalah tersedia ruang baca, dan akses internet.

Dalam rangka mendukung proses pembelajaran, saat ini STIT Multazam sudah menerapkan penyelenggaraan Manajemen Mutu Terpadu salah satunya adalah dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen. Dengan harapan dapat berkembang seperti metode pembelajaran yang variatif yang didukung oleh sistem informasi yang handal. Sistem informasi tersebut sangat membantu dalam mempercepat proses pelayanan kepada sivitas akademika. Selain itu informasi yang disimpan dalam sistem informasi tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi, monitoring dan pengambilan keputusan. Penyebaran informasi/kebijakan untuk sivitas akademika dilakukan melalui website STIT Multazam, sms, faksimili, dan email, meliputi penyebaran pengumuman-pengumuman seperti: penerimaan mahasiswa baru, registrasi mahasiswa, pembayaran SPP, pelaksanaan kuliah.

Jumlah dosen di STIT Multazam adalah sebanyak 26 dosen dengan rincian jumlah dosen tetap adalah 18 dosen dan dosen tidak tetap sebanyak 8 dosen. Jumlah dosen tetap yang sesuai dengan program studi adalah sebanyak 18 dosen. Jumlah yang ada sudah memadai untuk dapat melaksanakan proses belajar mengajar karena telah melampaui standar yang ditetapkan. Pada program studi PGMI, rata-rata beban SKS untuk dosen tetap adalah 12 sks, selain itu rata-rata SKS untuk penelitian adalah 3 SKS, dan PKM adalah 3 SKS. Gambaran ini memperlihatkan bahwa dosen di STIT Multazam memiliki beban tugas pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang cukup seimbang.

STIT Multazam memiliki ketua Yayasan Startech yang memegang beberapa cabang di beberapa daerah kabupaten lain, setiap cabang memiliki ketua pelaksana dan beberapa wakil ketua seperti, wakil ketua I bidang akademik, wakil ketua II bidang keuangan, dan wakil ketua III bidang kemahasiswaan. Selain itu ketua juga dibantu oleh kepala bagian tata usaha beserta staff dan kepala bagian keuangan. Seperti dikatakan pada dikatakan sebelumnya, bahwa STIT Multazam adalah perguruan tinggi yang masih terbilang baru keberadaannya. Sehingga ketua yayasan startech dan ketua STIT Multazam beserta jajarannya selalu berusaha untuk memperbaiki manajemen mutu pendidikan perguruan tinggi ini dan selalu melakukan berbagai macam promosi agar masyarakat di sekitar bisa lebih mengetahui keberadaannya. Selain itu, perguruan tinggi ini telah terakreditasi C oleh BAN PT dan memiliki otonomi sendiri dalam bidang manajemennya. Selain ketua yayasan startech sebagai pemilik yayasan, ia juga memiliki otoritas terhadap kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan di bidang manajemen sekolah tinggi ini. Tetapi juga para pengurus memiliki otoritas untuk memberikan kebijakan-

kebijakan baru serta mengelola sistem manajemen yang sudah berlaku di sekolah tinggi. Meskipun ada beberapa cabang di beberapa kabupaten, setiap cabang diberikan otoritas untuk memberikan kebijakan-kebijakan yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan hal di atas, maka perlu manajemen yang efektif yang mampu meningkatkan kualitas STIT Multazam. Kualitas disini tidak hanya menyangkut kualitas pembelajaran tetapi kualitas yang menyeluruh, kualitas pelayanan yang mampu menyangkut pelayanan yang menyeluruh, baik kepada mahasiswa, orangtua, tenaga pendidik dan staf, serta pemilik saham yaitu ketua yayasan startech.

Pada saat ini, sebagai satu-satunya perguruan tinggi yang berada di Lampung Barat, membuat STIT Multazam terus mencari sesuatu yang baru agar mampu menjadikannya sebagai lembaga pendidikan pilihan masyarakat di Lampung Barat. STIT Multazam terus berinovasi dan mengembangkan ide-ide baru baik dalam pola atau metode pembelajaran untuk mahasiswa dan juga pola manajemen yang tepat bagi tenaga pendidik dan staf. Karena kualitas suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran semata, namun juga dipengaruhi bagaimana lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola pegawainya dengan baik sehingga memunculkan motivasi dan potensi pegawainya untuk mampu mengupayakan yang terbaik dalam melakukan tugasnya. Manajemen Mutu Pendidikan digunakan sebagai cara untuk *planning, organizing, staffing, leading, controlling* organisasi yang bergerak di bidang pendidikan yaitu STIT Multazam.

Berdasarkan kondisi yang terdapat di sekolah tinggi ini, maka peneliti ingin mengkaji bagaimana implementasi Manajemen Mutu Pendidikan dalam pengelolaan STIT Multazam.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada implementasi Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam Lampung Barat. Sub fokus adalah prinsip-prinsip dalam implementasi manajemen mutu terpadu yaitu:

- 1.2.1 Kepuasan pelanggan di STIT Multazam
- 1.2.2 Kepemimpinan di STIT Multazam
- 1.2.3 Sumber daya manusia di STIT Multazam
- 1.2.4 Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan di STIT Multazam

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di STIT multazam Lampung di analisis dan di deskripsikan yang dijabarkan:

- 1.3.1 Bagaimanakah prinsip kepuasan pada pelanggan di terapkan dalam manajemen mutu di STIT Multazam?
- 1.3.2 Bagaimanakah prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pengambilan keputusan di STIT Multazam?
- 1.3.3 Bagaimanakah pengembangan Sumber Daya Manusia di STIT Multazam?
- 1.3.4 Bagaimanakah dengan pelaksanaan perbaikan berkesinambungan di STIT Multazam.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Kepuasan pelanggan di STIT Multazam
- 1.4.2 Kepemimpinan di STIT Multazam
- 1.4.3 Sumber daya manusia di STIT Multazam
- 1.4.4 Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan di STIT Multazam

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Secara teoritis:**

Secara teoritis, penelitian ini berguna untuk mengembangkan konsep-konsep dan prinsip manajemen pendidikan khususnya manajemen mutu pendidikan.

### **1.5.2 Secara praktis:**

Secara praktis, penelitian ini berguna untuk:

- 1.5.2.1 Yayasan sebagai panduan dalam memperbaiki mutu pendidikan di STIT Multazam
- 1.5.2.2 STIT Multazam sebagai bahan untuk perbaikan manajemen mutu pendidikan di lembaga tersebut.
- 1.5.2.3 Tenaga Pendidik sebagai pedoman dalam melaksanakan manajemen mutu pendidikan di STIT Multazam.

## **1.6 Definisi Istilah**

- 1.6.1 Manajemen Mutu Pendidikan adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus yang menjadi salah satu cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Manajemen Mutu Pendidikan memfokuskan pada bagaimana pelaksanaan perbaikan mutu yang

berkesinambungan yang menyangkut peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta menyangkut bagaimana berhubungan dengan orang tua peserta.

- 1.6.2 Kepuasan pada pelanggan adalah usaha untuk menempatkan pelanggan sebagai pihak yang menjadi tujuan untuk dilayani, dipenuhi kebutuhannya, dan dipuaskan. Dalam proses memberi pelayanan tersebut akan ada banyak usaha dan kegiatan yang menuju pada pelanggan sebagai objek atau tujuan.
- 1.6.3 Kepemimpinan berperan penting dalam menentukan suatu arah tujuan sebuah organisasi dan dijabat oleh seseorang pemimpin yang memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan tertentu kemudian berusaha mencapai tujuan tersebut dengan cara berkoordinasi dan bekerjasama dengan orang-orang yang berada di sekitarnya.
- 1.6.4 Perbaikan berkesinambungan adalah proses memperbaiki secara terus menerus baik menyangkut program kerja maupun sumber daya manusia yang ada. Para profesional pendidikan harus secara konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Mutu Pendidikan**

##### **2.1.1 Manajemen Pendidikan**

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik dan lancar bila memiliki manajemen yang baik dalam organisasi tersebut. Sehingga nanti akan mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, manajemen memiliki peran penting dalam peningkatan sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut. Menurut Herujito (2001: 2), manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Dengan kata lain, manajemen ialah suatu hal yang sudah direncanakan untuk mendapatkan tujuan tertentu dengan melibatkan bantuan dari orang lain. Selain itu, Terry dalam Herujito (2001: 2) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Seperti diuraikan di atas bahwa manajemen memiliki peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi. Oleh sebab itu, manajemen memiliki beberapa fungsi yang mana, Arif dan Zulkarnain (2008: 239) menyatakan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:



1. Perencanaan/*planning* yaitu suatu usaha atau upaya untuk merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian/*organizing* yaitu kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan antar fungsi.
3. Penyusunan staf/*staffing* adalah perekrutan karyawan, pemanfaatan, pelatihan, pendidikan dan pengembangan sumberdaya karyawan tersebut dengan efektif.
4. Pengarahan/*directing* yaitu fungsi memberikan perintah atau arahan. Selain itu juga termasuk kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pengarahan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif.
5. Pengkoordinasian/*coordinating* yaitu fungsi mengkoordinir seluruh pekerjaan dalam suatu totalitas organisasi pekerjaan.
6. Pengawasan/*controlling* yaitu fungsi yang memberikan penilaian, koreksi dan evaluasi atas semua kegiatan. Secara terus menerus melakukan monitoring atas pekerjaan yang sedang dilakukan.

Berdasarkan pernyataan diatas, disimpulkan bahwa fungsi dari manajemen adalah merencanakan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan, lalu mengkoordinasi pekerjaan karyawan dengan melakukan pengelolaan waktu, pekerjaan, dan pembagian tugas sehingga dapat berjalan dengan efektif. Selain itu, adanya pengawasan terhadap proses pekerjaan yang sedang dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Arikunto dan Yuliana (2009:4) manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Hal ini diartikan bahwa manajemen pendidikan adalah sebuah kegiatan dalam dunia pendidikan yang melibatkan bantuan dari sekelompok manusia untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan agar bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Adapun menurut Bush dan Coleman (2012: 20) mengatakan bahwa tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran.

Rivai dan Murni (2009: 103-104) menyebutkan bahwa sebagaimana manajemen umum, dalam manajemen pendidikan terdapat empat hal pokok yaitu: 1) Perencanaan pendidikan, 2) Pengorganisasian pendidikan, 3) Peggiatan pendidikan, dan 4) Pengawasan pendidikan. Terdapat sepuluh komponen utama pendidikan, yaitu: 1) Peserta didik, 2) Tenaga pendidik, 3) Tenaga kependidikan, 4) Paket instruksi kependidikan, 5) Metode pengajaran, 6) Kurikulum pendidikan, 7) Alat instruksi dan alat penolong instruksi, 8) Fasilitas pendidikan, 9) Anggaran pendidikan, dan 10) Evaluasi pendidikan.

Berdasarkan teori-teori dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan komponen-komponen pendukung seperti peserta didik, tenaga pendidik, tenaga pendidikan metode pegajaran dan lain-lain. Selain itu, dalam pelaksanaan manajemen pendidikan tidak lepas dari empat hal yang penting yaitu perencanaan, pengorganisasian, peggiatan, dan pengawasan.

### **2.1.2 Mutu Pendidikan**

Manajemen mutu terpadu/*total quality management* pertama kali dibuat di jepang, namun terinspirasi dari warga Amerika, Deming dan Juran dan yang terakhir Crosby. Awalnya sebagai pendekatan statistik murni, namun dikembangkan dan diperluas oleh ahli TQM dan pelaku industri di Jepang dan Amerika Serikat. Menurut sallis (1993) dalam Muhtaram M (2001:3), manajemen mutu terpadu adalah suatu falsafah Perbaikan berkesinambungan yang dapat menyediakan lembaga pendidikan apapun dengan seperangkat alat praktis untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan masa yang akan datang. Dengan kata lain, manajemen mutu terpadu adalah sebuah kegiatan yang dilakukan

dengan perbaikan secara terus menerus sehingga dapat mencapai tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Selain itu, Umiarso dan Gojali (2010: 121) juga menyatakan bahwa dalam pendidikan “*the man behind the system*” yang berarti bahwa manusia menjadi faktor terpenting dalam penentuan kualitas pendidikan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 3), kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah artinya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang. Hal ini bisa jadi karena berkembangnya teknologi dan berubahnya keinginan masyarakat yang dipengaruhi tren pada masanya.

West-Burnham dkk (1995: 28) dalam Bush dan Coleman (2012: 193) membuat sebuah daftar ciri-ciri utama dari TQM berdasar pada sebuah tinjauan literatur:

1. Mutu didefinisikan dalam tema kebutuhan pelanggan daripada kebutuhan penyedia layanan.
2. Manajemen mutu didasarkan pada perbaikan terus menerus dan sebuah penekanan pada pencegahan daripada deteksi.
3. Mutu dapat diukur.
4. Mutu membutuhkan kepemimpinan yang bervisi tapi tidak mengurangi tanggung jawab individual.
5. Mutu harus meliputi hubungan di tempat kerja misal struktur pekerja dan manajemen berbasis tim.
6. Manajemen mutu digerakkan oleh visi dan nilai-nilai
7. Jaminan mutu melibatkan konsistensi tingkat tinggi
8. Manajemen mutu memerlukan tinjauan yang konstan.

Berdasarkan point-point diatas dapat disimpulkan bahwa mutu dapat dicapai bila adanya perbaikan secara terus menerus, dan memiliki struktur/pembagian tugas yang jelas terhadap karyawan, serta pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Selain itu, dibutuhkannya konsistensi yang tinggi untuk mencapai tujuan dan pengawasan secara menyeluruh terhadap proses pencapaian tujuan.

Umiarso dan Gojali (2010:130-131) menyatakan bahwa dimensi mutu untuk menganalisa karakteristik kualitas produk adalah:

- a. *Performance*, kinerja, yaitu karakteristik utama yang menjadi pertimbangan pelanggan untuk membeli suatu produk
- b. *Features*, bentuk, aspek kedua dari kinerja yang menambah fungsi dasar seperti keistimewaan tambahan, pelengkap atau tambahan.
- c. *Realibility*, keandalan, yang berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
- d. *Conformance* yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. *Durability*, daya tahan produk sehingga dapat terus digunakan.
- f. *Servicability*, adalah merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. *Austhetics*, nilai keindahan yang subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi atau pilihan individual.
- h. *Perceived quality*, berkaitan dengan reputasi atau kualitas yang dipersepsikan.

Dapat dikatakan bahwa pelanggan akan membeli/menggunakan sebuah produk berdasarkan beberapa pertimbangan diantaranya, kinerja, keandalan, bentuk, kesesuaian produk terhadap kebutuhan, pelayanan, dan kualitas yang diberikan. Sehingga dapat memberikan kepercayaan para pelanggan terhadap produk tersebut. Hal ini dapat diaplikasikan dalam lembaga pendidikan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan/peserta didik agar dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Ada dua hal yang diungkapkan Sallis (2010: 79) yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu, yaitu:

- a. Staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Alat-alat keterampilan, sistem dan prosedur yang sederhana yang mampu mendukung dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan diharapkan mampu memotivasi dan meningkatkan kerja staf.

- b. Lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang telah diraih. Pemimpin mampu menghargai prestasi staf dan membimbing untuk meraih kesuksesan yang lebih besar lagi. Motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik adalah hasil dari gaya kepemimpinan dan atmosfer kerja yang mampu meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu yang ada didalam lingkungan kerja tersebut.

Dari teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kualitas pendidikan yang selalu bisa berubah-ubah berdasarkan kebutuhan dari pelanggan. Mutu pendidikan dapat diraih dengan cara melakukan perbaikan secara terus menerus untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan kondisi lapangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh para pelanggan. Peran pemimpin sangat mempengaruhi untuk peningkatan mutu sebuah organisasi, dimana pemimpin harus memiliki visi yang harus dicapai dan menciptakan kondisi lingkungan yang baik dan kondusif.

### **2.1.3 Manajemen Mutu Pendidikan**

Penjaminan mutu adalah proses dimana sejak dari awal proses sudah dilakukan sehingga apa yang nantinya dihasilkan mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan sehingga mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan, atau menghasilkan produk yang sempurna.

Nasution dalam Umiarso dan Gojali (2010:118) Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Tjiptono dan Diana (2003: 4) menyatakan bahwa *Total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik Manajemen Mutu Terpadu berikut ini:

- a) Fokus pelanggan, baik pelanggan internal (pihak-pihak yang berada di dalam lingkungan organisasi dan memiliki hubungan langsung) maupun eksternal (pihak-pihak yang memiliki hubungan tidak langsung terhadap organisasi).
- b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d) Memiliki komitmen jangka panjang.
- e) Membutuhkan kerja sama tim.
- f) Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h) Memberikan kebebasan yang terkendali memiliki kesatuan tujuan.
- i) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan karakteristik diatas, Manajemen Mutu Terpadu dapat berhasil digunakan dengan melakukan hubungan baik terhadap pelanggan, selain itu juga memiliki kemampuan memiliki komitmen jangka panjang untuk selalu meningkatkan kualitas terhadap produk/jasa. Kerja sama tim yang baik sangat dibutuhkan dalam proses pelaksanaannya yang mana karyawan dilibatkan dalam perencanaan tujuan yang akan dicapai serta memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen Mutu Terpadu merupakan konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dan budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dan Brunnel dalam Tjiptono dan Diana (2003: 14), ada empat prinsip utama dalam Manajemen Mutu Terpadu, yakni:

1. Kepuasan pelanggan.  
Konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas, kualitas tidak hanya kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan, yakni pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek
2. Respek terhadap setiap orang  
Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Karyawan merupakan sumber daya

organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu karyawan diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Berbicara berdasarkan fakta  
Berorientasi pada fakta. Setiap keputusan selalu didasari pada data dan bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep dalam Manajemen Mutu Terpadu yaitu: prioritas dan variasi. Prioritas adalah suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya manusia yang ada.
4. Perbaikan berkesinambungan  
Agar dapat sukses perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yaitu langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Manajemen Mutu Terpadu mengutamakan kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang ditawarkan karena mutu/kualitas didasarkan dari kepuasan pelanggan. Setiap karyawan sebagai sumber daya organisasi yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik sehingga diberi kesempatan dalam pengambil keputusan. Setiap keputusan harus didasari oleh data yang terjadi dilapangan serta dilaksanakannya perbaikan secara berkesinambungan untuk memperbaiki kekurangan dari sistem yang dilaksanakan sebelumnya.

Selain itu ciri-ciri umum atau karakteristik Manajemen Mutu Terpadu dikemukakan Crocker, dkk dalam Rivai dan Murni (2009: 480) sebagai berikut:

- a. Manajemen Mutu Terpadu mempunyai tujuan meningkatkan komunikasi, terutama antara karyawan dengan manajemen serta mencari dan memecahkan persoalan.
- b. Organisasinya terdiri dari satu orang kepala dengan beberapa orang anggota yang berasal dari satu bidang pekerjaan. Manajemen Mutu Terpadu juga memiliki seorang koordinator dan satu atau lebih fasilitator yang bekerja erat. Fasilitator mempersiapkan program latihan, memberikan latihan dan bimbingan yang terus-menerus bagi para kepala atas permintaan memberikan latihan bagi anggota tim.
- c. Partisipasi anggota bersifat sukarela, sedangkan partisipasi kepala mungkin sukarela, mungkin tidak.
- d. Di dalam ruang lingkup persoalan yang dianalisa oleh gugus, karyawan tidak bisa memilih sendiri persoalan yang akan dibahasnya; persoalan itu

bukan berasal dari bidangnya sendiri dari persoalannya tidak terbatas pada mutu, tetapi mencakup produktivitas, biaya keselamatan kerja, moral dan lingkungan serta bidang lainnya

- e. Latihan formal dalam hal teknik pemecahan persoalan biasanya merupakan bagian dari pertemuan gugus.

Sumber mutu dalam pendidikan seperti, sarana gedung, guru, nilai moral, hasil ujian, spesialisasi, dukungan orang tua/lingkungan, teknologi, kepemimpinan, perhatian, kurikulum, kombinasi dari faktor-faktor tersebut merupakan suatu konsep yang absolute. Mutu sama halnya dengan sifat baik dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Mutu dalam konsep relatif dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk sesuai dengan standar atau belum. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Bila mutu pendidikan akan diperbaiki, hendaknya perlu adanya pimpinan dari para profesional pendidikan. Manajemen mutu merupakan saran yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat beradaptasi dengan kekuatan perubahan yang memukul sistem pendidikan di Negara kita. Manajemen mutu dapat membantu sekolah menyesuaikan diri dengan perubahan yang positif dan konstruktif. Menurut Umiarso dan Gojali (2010: 115) Manajemen Mutu Terpadu merupakan konsep manajemen sekolah sebagai suatu inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Hal ini juga dapat diartikan, Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah inovasi yang digunakan dalam manajemen sekolah dengan harapan



dapat memberikan perubahan yang sesuai untuk menjawab semua permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan pendidikan.

Menurut Nawawi (2003: 138-141) tanda-tanda kesuksesannya adaptasi

Manajemen Mutu Terpadu adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan kualitas SDM terus meningkat.
- b. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak pada ketidakpuasan pelanggan semakin berkurang.
- c. Disiplin waktu dan kerja semakin meningkat.
- d. Inventarisasi organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang tanpa diketahui penyebabnya.
- e. Kontrol terus berlangsung efektif, terutama atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat biaya dan mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- f. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
- g. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan, sehingga metode mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai metode atau cara kerja yang paling efektif, efisien dan produktif.

Dari kajian di atas, bisa dikatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah kegiatan yang menjadikan tolak ukur dari sebuah mutu adalah kepuasan yang didapatkan pelanggan dari pelayanan yang diberikan. Selain itu, seorang pemimpin menjadi penentu arah dalam mencapai mutu yang diinginkan. Ia juga harus dapat untuk membuat anggota terlibat dalam semua kegiatan yang ada di lembaga tersebut. Perbaikan berkesinambungan juga menjadi evaluasi terhadap produk dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, sehingga dapat dicapai tujuan mutu yang diinginkan oleh pelanggan. Sumber daya manusia yang ada wajib diberikan pelatihan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

#### 2.1.4 Kepuasan Pelanggan

Pada hakikatnya tujuan dari suatu usaha adalah menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan Manajemen Mutu Terpadu, kualitas ditentukan oleh pelanggan. West Burnham (1995) dalam Bush dan Coleman (2012: 195) mengidentifikasi empat prinsip utama pada fokus pelanggan sebagai berikut:

1. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan bukan penyuplai (misal, pelajaran seharusnya sesuai dengan tujuan).
2. Sekolah-sekolah dan perguruan tinggi seharusnya 'dekat dengan pelanggan', sehingga mereka memenuhi kebutuhan mereka (misal, pengarahan konsultasi orangtua harus disesuaikan dengan waktu orangtua daripada waktu guru).
3. Sekolah dan perguruan tinggi yang bermutu, tahu pelanggannya dan mengambil kesempatan untuk mencari tahu kebutuhan-kebutuhan dan kesukaan-kesukaan mereka. (misal, survey orangtua atau siswa terhadap aspek kehidupan sekolah).
4. Kepuasan konsumen bisa ditentukan dengan momen kebenaran (moment of truth), yang memberikan contoh-contoh mutu baik atau buruk. Mutu tercakup dalam pengalaman-pengalaman pelanggan daripada aspirasi penyuplai (penyedia layanan).

Kualitas tergantung dari kepuasan pelanggan, sama halnya didalam dunia pendidikan bahwa lembaga pendidikan harus bisa memenuhi kebutuhan para pelanggan pendidikan (orangtua murid). Untuk mengetahui hal tersebut sebaiknya lembaga penyelenggara melakukan survey terhadap orangtua atau siswa.

West-Burnham (1994: 172) dalam Bush dan Coleman (2012: 192) berpendapat bahwa Manajemen Mutu Terpadu harus memberikan banyak hal pada sekolah-sekolah dan perguruan tinggi karena, digerakkan nilai; ini mempunyai sebuah bentuk perintah moral jelas. Difokuskan pada pelanggan; diadakan dan digerakkan oleh kebutuhan kaum muda, orangtua dan komunitas. Berdasarkan pada pencegahan; concern pada hasil terbaik.

Menurut Tjiptono (2003:102) kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat, diantaranya 1) Hubungan antara perusahaan dan para pelanggan menjadi harmonis, 2) Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, 3) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, 4) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menggantungkan bagi perusahaan, 5) Reputasi Perusahaan menjadi lebih baik di mata pelanggan, 6) Laba yang diperoleh dapat meningkat.

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (2003: 109-110) menyebutkan karakter perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada konsumen adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen dan sasaran. Manajemen menunjukkan-baik dengan kata-kata maupun dalam tindakan-bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi. Organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan diutamakan dari kebutuhan internal organisasi.
2. Penjajaran dengan pelanggan. Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu daripada yang dapat diberikan. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan. Masukkan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.
3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dengan pelanggan. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisa, selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan, dan perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan. Perusahaan yang bersifat customer-driven tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan.
5. Mendekati pelanggan. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya.
6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan. Karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus menerus dikurangi. Setiap masalah diatasi dengan segera. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Dari uraian di atas, dikatakan bahwa di dalam lembaga pendidikan sebuah sekolah atau perguruan tinggi harus memiliki visi, komitmen dan sasaran. Memiliki komitmen yang kuat terhadap kepuasan orangtua atau siswa terhadap proses pembelajaran. Peran serta masyarakat menyampaikan pendapat mereka dalam pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan dapat menjadi pengukuran mutu yang telah diberikan kepada mereka. Serta melibatkan masyarakat dalam merencanakan program pendidikan yang akan dilaksanakan dalam jangka pendek dan jangka panjang agar dapat mencapai tujuan yang akan ditetapkan. Sekolah atau perguruan tinggi juga harus memberikan pelatihan kepada tenaga pendidik dan staf agar dapat memiliki integritas kinerja yang baik dan dapat berkontribusi dengan semestinya. Perbaikan secara terus menerus harus selalu dilakukan berdasarkan hasil data yang didapatkan dari lapangan.

Goestch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003: 15) menyatakan bahwa pelanggan eksternal dan internal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk jasa.

Berdasarkan kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan menunjukkan kualitas yang baik dari sebuah lembaga atau perusahaan. Untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, lembaga harus mengetahui kebutuhan-

kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memiliki komunikasi yang baik dan lancar terhadap pelanggan. Ketika kepuasan pelanggan itu akan terbukti dari pendapat pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh lembaga atau perusahaan.

### **2.1.5 Kepemimpinan**

Keberhasilan suatu lembaga terkadang tidak lepas dari siapa orang yang memegang peranan dalam pengendalian lembaga tersebut. Pemimpin yang baik tentu akan menghasilkan sistem yang baik yang mampu mengarahkan seluruh karyawan menuju tercapainya tujuan lembaga tersebut.

Don dan Glocum dalam Wahjosumidjo (2010: 39) berpendapat bahwa pemimpin adalah orang mengkreasikan perubahan yang paling efektif di dalam kelompok kinerja. Peran kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga perilaku yang positif memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan sekolah.

Covey dalam Rivai dan Murni (2009: 746) menyatakan bahwa peran pemimpin dibagi menjadi tiga yaitu:

1. *Pathfinding* (pencairan alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
2. *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
3. *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdasan dan kreativitas untuk mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip yang disepakati.

Pemimpin adalah orang terdepan yang harus menjadi kepala bagi orang-orang dibawahnya. Ia harus menjadi penentu arah kemana organisasi/lembaga akan berjalan. Pemimpin juga dituntut menjadi seorang yang mampu menjadi seorang yang membangun suasana kerja menjadi tempat yang nyaman untuk melakukan sesuatu yang menjadi proses berjalannya lembaga untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai dengan kesadaran yang tinggi untuk melihat karyawannya secara jeli sehingga mampu memberdayakan orang-orang yang ada disekitarnya dengan baik sehingga potensi setiap karyawan mampu tergali dengan baik dan pada akhirnya memberikan keuntungan kepada lembaga.

Siagaan (1999: 47) menyatakan lima fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dalam proses kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mengorganisasikan karyawannya agar mampu bekerja dan menghasilkan suatu prestasi. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, seorang pemimpin dituntut mampu mengendalikan karyawan, bagaimana mengelola hubungan antara karyawan agar mampu mendukung proses kelancaran usaha menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati. *Teamwork* menjadi hal yang penting karena dengan baiknya teamwork di suatu organisasi, maka alur kerjasama dapat terjalin dengan baik dan semua karyawan mampu bekerja dengan nyaman.

Dari kajian di atas, disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang terdepan yang menjadi penentu arah untuk sebuah lembaga pendidikan bagi bawahannya. Pemimpin harus memiliki visi dan misi yang pasti dalam memimpin sebuah organisasi dan dapat menggerakkan semangat kepada bawahannya untuk berkeaktivitas untuk mengerjakan apapun serta konsisten dengan prinsip yang disepakati. Ia juga harus menjadi seorang pemikir yang efektif, rasional, objektif dan netral dalam memimpin sebuah organisasi.

### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan paktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Dengan kata lain bahwa dalam menentukan kebijakan dan praktik sumber daya mausia harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Jadi dengan menggunakan keahlian dari sumber daya manusia yang ada sebuah organisasi atau perusahaan dapat membuat kesempatan yang baru dalam pengembangan organisasi atau perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2007: 13-14) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan dari point-point di atas dapat dikatakan bahwa dengan manajemen sumber daya manusia yang ada dapat meningkatkan dan mengembang sistem organisasi yang ada berdasarkan terhadap kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia yang tersedia.

Menurut Sedarmayanti (2007: 289-290) manfaat pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.



Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi alat untuk mencapai tujuan dan juga dapat menjadi sebagai inisiator untuk memanfaatkan peluang yang tersedia guna meningkatkan pengembangan organisasi atau perusahaan.

Dari kajian di atas dapat disimpulkan bahwa melalui manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas sebuah lembaga atau perusahaan. Setiap individu yang terlibat akan memberikan kontribusi yang positif terhadap arah tujuan yang akan dicapai. Dengan pemilihan karyawan yang teliti dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, hal tersebut dapat menunjang proses operasional sebuah lembaga pendidikan atau organisasi karena karyawan memahami bidang pekerjaan yang sedang dikerjakan. Selain itu, hal lain untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada atau karyawan adalah dengan memberikan pelatihan, seminar dan lain-lain kepada masing-masing karyawan. Hal ini membuat karyawan dapat mengetahui perkembangan ilmu yang ada di bidang pekerjaan mereka dan menerapkannya untuk meningkatkan mutu sebuah lembaga atau perusahaan.

#### **2.1.7 Perbaikan berkesinambungan**

Perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita memonitor proses kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan. Arcaro (2007: 204) menyatakan bahwa Perbaikan berkesinambungan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Hal tersebut dapat dicapai jika setiap orang bekerja sama dalam menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu, mendorong semua perbaikan baik besar maupun

kecil, dan memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

Perbaikan berkesinambungan adalah hal yang sangat ditekankan dalam pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu. Crosby dalam Richardson (1996: 111) menyatakan bahwa perusahaan harus menyusun tujuan dalam berbagai program dan rencana untuk mendapatkan “*zero defect*” atau “tanpa kesalahan” dalam suatu produk atau pelayanan. Juran dalam Richardson (1996: 111) menginginkan perusahaan untuk menyusun tujuan tahunan dengan proyek khusus di dalam pikiran untuk kemajuan. Dalam lima langkah poin manajemen Deming meminta untuk mencari cara untuk peningkatan kualitas secara terus menerus.

Agar dapat sukses perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan. Hansler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2003: 14) menilai bahwa konsep yang berlaku adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yaitu langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Hal ini berarti didalam melaksanakan sebuah konsep harus adanya perencanaan terlebih dahulu, kemudian melaksanakan rencana tersebut dan memeriksa/mengontrol proses tersebut. Akhirnya melakukan perbaikan secara terus menerus.

Pengembangan profesional adalah salah satu contoh dari proses perbaikan berkesinambungan. Kegiatan pengembangan profesional diharapkan mampu meningkatkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia. Pada kegiatan ini,

semua karyawan dilatih agar memiliki keterampilan yang telah menjadi standar dari suatu organisasi atau lembaga pendidikan.

Ganser dalam Villegas dan Reimers (2003: 11) menyatakan bahwa pengembangan profesional mencakup pengalaman formal (seperti menghadiri *workshop* dan pertemuan profesional, *mentoring* dan lain-lain), dan pengalaman informal (seperti membaca publikasi profesional, melihat dokumen di televisi yang berhubungan dengan disiplin ilmu). Dengan kata lain, pengembangan profesional dapat didapatkan dari pengalaman berupa pelatihan, seminar, dan lain-lain. Selain itu bisa didapatkan dari berbagai sumber seperti buku tentang disiplin ilmu ataupun acara di televisi.

Craft (1996: 6-7) menyatakan bahwa tujuan diadakannya dari pengembangan profesional adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan keterampilan kinerja pekerjaan seluruh staf atau kelompok staf.
2. Untuk meningkatkan keterampilan kinerja pekerjaan seorang guru individu.
3. Untuk memperluas pengalaman dari seorang guru individu untuk pengembangan karir atau tujuan promosi.
4. Untuk mengembangkan pengetahuan profesional dan pemahaman dan guru individu.
5. Untuk memperpanjang pendidikan pribadi atau umum dari individu.
6. Untuk membuat staf merasa dihargai.
7. Untuk mempromosikan kepuasan kerja.
8. Untuk mengembangkan pandangan yang disempurnakan pekerjaan.
9. Untuk memungkinkan para guru untuk mengantisipasi dan mempersiapkan untuk perubahan.
10. Untuk memperjelas seluruh sekolah atau kebijakan departemen.

Rivai dan Murni (2009: 880) menyatakan bahwa tujuan dari kegiatan pengembangan profesional adalah untuk memelihara, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan untuk mencapai standar

profesi guru yang dipersyaratkan agar sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan profesional adalah salah satu cara untuk menjaga kualitas guru agar mampu memberikan pendidikan yang terbaik bagi peserta didik sehingga mampu mengikuti serta memenuhi tuntutan dari perkembangan teknologi dan informasi.

Ada banyak metode, teknik atau cara yang digunakan oleh lembaga dalam pelaksanaan pengembangan profesional, dibawah ini metode yang dikemukakan oleh Craft (1996: 6):

- a. Tindakan-penelitian (*Action-research*)
- b. Arahan studi sendiri (*Self-directed study*)
- c. Menggunakan bahan pembelajaran jarak jauh (*Using distance-learning materials*)
- d. Menerima pada pelatihan kerja, bimbingan atau les (*Receiving on the job coaching, mentoring or tutoring*)
- e. Berbasis sekolah dan berbagai jenis kursus (*School-based and off-site courses of various lengths*)
- f. Pekerjaan membayangi dan rotasi (*Job-shadowing and rotation*)
- g. Anggota serikat kerja atau tugas kelompok (*Membership of a working party or task group*)
- h. Penempatan guru (*Teacher placement*)
- i. Refleksi pribadi (*Personal reflection*)
- j. Pengalaman "tugas" (*Experimental "assignments"*)
- k. Kolaborasi belajar (*Collaborative learning*)

Pengembangan profesional dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi profesional, meraih kemajuan dalam karir, mengikuti perkembangan teknologi, atau untuk mengikuti kebijakan dari organisasi. Program dalam pengembangan profesional dalam bentuk formal maupun informal, group atau individual.

Noe (2002: 282) menyatakan bahwa pengembangan pegawai adalah komponen penting dari usaha sebuah perusahaan atau lembaga untuk meningkatkan kualitas, untuk menjaga kemajuan pegawai, untuk mencapai tantangan dari kompetensi

global dan perubahan sosial dan untuk menjalin kemajuan teknologi dan perubahan desai kerja. Noe juga menyebutkan bahwa pendekatan yang digunakan untuk pengembangan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. *Formal education*  
Program pendidikan yang ditawarkan bagi pegawai, baik jenjang strata, atau *short course*, mendatangkan ahli, *training*, dan program pengembangan SDM.
- b. *Assesment*  
Mengumpulkan informasi dan menyediakan *feedback* untuk pegawai tentang sikap dan perilaku, gaya komunikasi, atau keterampilan yang dimiliki. *Assesment* juga digunakan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan seseorang dan juga sebagai proses membuat keputusan atau komunikasi untuk meningkatkan profuktifitas tim kerja.
- c. *Job experience*  
Suatulangkah untuk memberikan pengalaman kepada pegawai dengan memberikan kepercayaan mengerjakan suatu proyek atau tugas yang dihadapi dalam pekerjaannya. Asumsi dari pengalaman kerja sebagai salah satu cara pengembangan pegawai adalah pengembangan yang terjadi jika terdapat perbedaan antara *skill* pegawai dengan pengalaman masa lalu dan *skill* yang dibutuhkan yang menuntut mereka untuk mempelajari *skill* yang baru, mengaplikasikan ilmu dan keterampilan pada cara yang baru dan menguasai pengalaman baru.
- d. *Interpersonal relationship*  
Pegawai juga mengembangkan *skill* dan meningkatkan pengetahuannya tentang perusahaan dan konsumennya dengan berinteraksi dengan anggota perusahaan yang lebih luas. *Mentoring* dan *coaching* adalah dua cara dari interpersonal relationship (hubungan interpersonal) yang digunakan untuk mengembangkan pegawai. *Mentoring* adalah sebuah pengalaman, dimana pegawai senior membantu mengembangkan pegawai yang kurang berpengalaman. Hubungan *mentoring* mengembangkan secara informal sebagai sebuah hasil dari keinginan atau nilai-nilai yang dibagikan oleh seorang *mentor*. *Coaching* adalah seorang manajer atau pasangan yang bekerja dengan seorang pegawai untuk memotivasi, membantu mengembangkan *skill* dan menyediakan penguatan dan *feedback*.

Setiap organisasi menginginkan memiliki sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasinya. Setiap pemimpin organisasi akan mengupayakan pengembangan SDM yang di dalamnya mengandung konsekuensi waktu dan biaya yang harus disediakan pemimpin,

manajer, dan organisasi. Hal tersebut diharapkan mampu memberikan manfaat bagi perusahaan yakni dengan meningkatny kinerja SDM.

Joyce dan Showers dalam Tallerino (2005: 44) menyatakan bahwa pelatihan/*training* adalah bagian yang penting dalam sebuah pengembangan profesional. Ada 5 komponen yang penting dalam sebuah pelatihan yang efektif untuk penguasaan dan penggunaan keterampilan, yaitu:

1. Teori (*Theory*)  
Presentasi teori atau rasional yang mendefinisikan nilai, kepentingan, dan penggunaan keterampilan. Seringkali ini adalah apa yang terlihat dan terdengar seperti kuliah atau setara dengan instruksi langsung bagi siswa. Ini adalah bagian menceritakan atau menjelaskan pelatihan.
2. Demonstrasi (*Demonstration*)  
Atau pemodelan keterampilan, biasanya oleh pelatih
3. Praktik/Latihan (*Practice*)  
Peluang bagi pelajar untuk berlatih keterampilan, baik ketika di bawah arahan ahli, dan lebih dari waktu dalam pengaturan alam lebih.
4. Umpan balik (*Feedback*)  
Umpan balik tepat waktu dan konstruktif praktik peserta didik, sehingga mereka dapat memahami apa yang mereka lakukan baik dan apa yang perlu perbaikan lebih lanjut.
5. Tindak lanjut (*Follow up*) atau pembinaan jangka panjang dan bantuan bimbingan sehingga apa yang dipraktikkan dalam sesi pelatihan atau simulasi lainnya ditransfer ke lingkungan kerja yang sebenarnya.

Komponen di atas menyatakan bahwa dari komponen teori, menyatakan nilai, kepentingan dan penggunaan keterampilan perlu diperhatikan agar mampu menjelaskan porsi dari latihan. Pemberi *training* juga diharapkan memberi model kepada peserta dan pemberian latihan atau kesempatan agar peserta mampu memahami bagaimana melakukannya di keadaan yang sebenarnya. Perlu adanya umpan balik agar mampu memahami apa yang telah peserta lakukan dengan baik dan melihat kebutuhan yang lebih lanjut lagi dan tindak lanjut dari training juga harus diperhatikan agar keterampilan yang telah dikuasai terus dilanjutkan dan

diperdalam dengan sesuatu yang lebih mendukung agar mampu mendapatkan keterampilan dengan menyeluruh.

Berdasarkan kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa Perbaikan berkesinambungan membantu mengevaluasi hasil kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan. Jadi Perbaikan berkesinambungan melihat dari hasil kerja yang sudah disusun dalam jangka panjang, sehingga dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah terjadi untuk kesempatan selanjutnya. Selain itu, Perbaikan berkesinambungan dapat meningkatkan kualitas dari seorang pegawai melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh sebuah lembaga. Melalui perbaikan berkelanjutan, sebuah lembaga pendidikan atau perusahaan dapat menyusun sebuah program rencana yang “*zero defect*” atau “tanpa kesalahan”. Salah satu Perbaikan berkesinambungan adalah pengembangan profesional seperti menghadiri *workshop*, pertemuan profesional, *mentoring* dan lain-lain.

## **2.2 Penelitian yang Relevan**

Peneliti telah melakukan kajian terhadap hasil penelitian yang mempunyai kajian yang sama atau relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian dari Khadafie (2012) yang berjudul “Implementasi Nilai-nilai Manajemen Mutu Terpadu melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kreativitas Guru di SD 1 Muhammadiyah di Surakarta”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan dikarenakan peneliti terjun langsung menggali data di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu pada SD 1 Muhammadiyah

Surakarta adalah fokus pada pelanggan, keterlibatan total, memberikan kebebasan yang terkendali, perbaikan berkesinambungan dan komitmen.

2. Penelitian dari Wardoyo (2014) yang berjudul “Manajemen Mutu Terpadu SD Negeri Peterongan Semarang”. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan Manajemen Mutu Terpadu, guru SD memperlakukan siswa sebagai *customer*/pelanggan yang harus dilayani dengan baik secara proposional. Peran kepala sekolah berperan mensosialisasikan kegiatan sekolah yang menyangkut peningkatan mutu pendidikan sekolah kepada guru, staff, siswa dan orang tua siswa. Memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti bimtek, *workshop*, dan IHT.
3. Penelitian dari Situngkir (2009) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia di Rumah Tahanan Kelas I Medan”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) secara serempak bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara peran pegawai, peran pimpinan, hubungan pimpinan dengan pegawai dan lingkungan kerja terhadap penerapan manajemen mutu terpadu (2) secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan peran pimpinan, peran pegawai, serta lingkungan kerja terhadap penerapan manajemen mutu terpadu, dan peran pimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap penerapan manajemen mutu terpadu di Rutan kelas 1 Medan di Medan.

Dari ketiga penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan yaitu, pada penelitian yang pertama,



sama-sama mengkaji tentang manajemen mutu terpadu. Perbedaannya yaitu, pada fokus penelitian di Perguruan Tinggi, sedangkan penelitian yang berjudul “Implementasi Nilai-nilai melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kreativitas Guru di SD 1 Muhammadiyah di Surakarta” fokus penelitian dilakukan pada SD 1 Muhammadiyah untuk tingkat Sekolah Dasar.

Pada penelitian kedua, persamaannya sama-sama mengkaji tentang manajemen mutu terpadu. Perbedaannya yaitu, pada fokus penelitian ini di Perguruan Tinggi, sedangkan penelitian yang berjudul “Manajemen Mutu Terpadu SD Negeri Peterongan Semarang” fokus penelitian dilakukan pada SD Negeri Peterongan Semarang untuk tingkat Sekolah Dasar.

Pada penelitian ketiga persamaannya yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang Manajemen Mutu Terpadu, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan penelitian kualitatif sedangkan penelitian oleh Situngkir menggunakan metode penelitian kuantitatif.

### **2.3 Kerangka Pikir**

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan, peneliti dapat mengasumsikan bahwa Manajemen Mutu Terpadu dapat diaplikasikan di lembaga pendidikan atau sekolah sebagai suatu cara pengendalian atau sistem manajemen keorganisasian, sehingga mampu memberikan pelayanan yang baik dan mampu memuaskan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Untuk dapat menjalankan Manajemen Mutu Terpadu dengan baik ada 4 prinsip yang sangat penting dalam proses pelaksanaannya yaitu:

1. Kepuasan pelanggan, hal ini dapat dicapai dengan memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan keinginan dari pelanggan. Jadi mutu berdasarkan dari

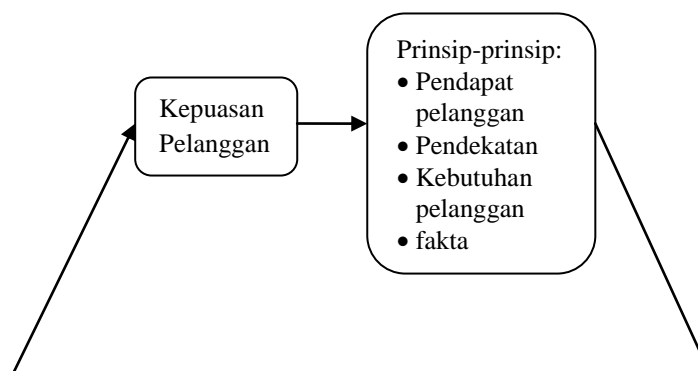
testimoni atau definisi pelanggan terhadap terhadap pelayanan yang diberikan oleh STIT Multazam kepada para pelanggannya. Menjalin komunikasi yang baik kepada pelanggan adalah salah satu cara untuk dapat mengetahui kekurangan pelayanan sehingga dapat diperbaiki melalui konsultasi kepada mahasiswa dan orang tua mahasiswa. Selain itu, melalui komunikasi STIT Multazam dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan dari pelanggannya terutama mahasiswa untuk dapat meningkatkan kualitas dari lembaga tersebut. Setelah itu mutu pendidikan yang baik dapat dibuktikan dengan hasil observasi dan wawancara kepada mahasiswa dan orang tua mengenai pendapat mereka terhadap mutu STIT Multazam.

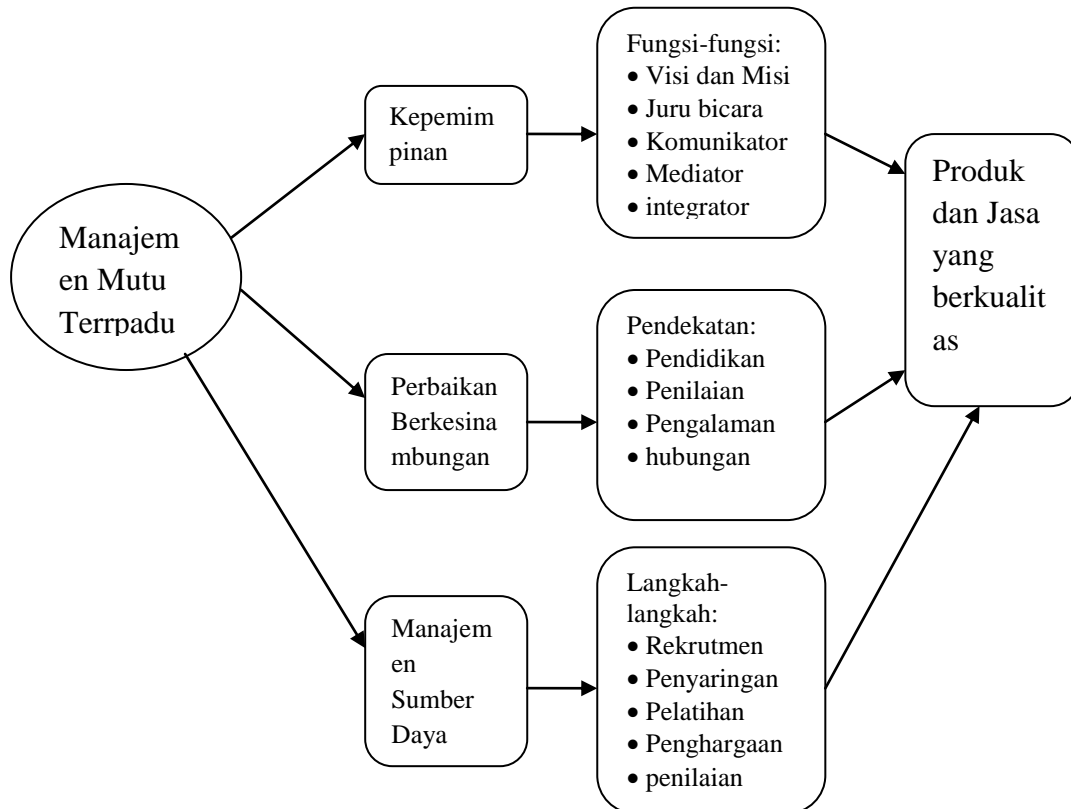
2. Kepemimpinan, seorang pemimpin atau ketua STIT Multazam adalah sebagai penentu arah dalam sebuah organisasi yaitu dengan memiliki visi dan misi yang harus dicapai dalam jangka menengah dan panjang. Ia juga sebagai juru bicara dalam organisasi sehingga dapat memberikan semangat kepada bawahannya dan menjalin komunikasi yang baik dan efektif sehingga dapat menjadi mediator yang baik dalam menampung pendapat dan saran dari berbagai pihak. Selain itu, seorang pemimpin atau ketua STIT Multazam memiliki pemikiran yang efektif untuk memberikan langkah-langkah mencapai tujuan yang ditetapkan dan berpikiran yang rasional, objektif dan netral dalam menilai sesuatu masalah. Sehingga benar-benar menghasilkan mutu pendidikan yang sangat baik di STIT Multazam. Hal ini dapat dibuktikan melalui berbagai kegiatan-kegiatan yang sangat efektif untuk menunjang mutu pendidikan di STIT Multazam seperti STIT Multazam bershalawat, satu hari satu ayat, dan lain lain.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga tersebut. Hal ini dilakukan melalui perekrutan, penyingkiran, pelatihan, memberikan penghargaan dan penilaian. Cara ini sudah dilaksanakan dengan merekrut karyawan disesuaikan dengan latar pendidikan calon karyawan dan kebutuhan STIT Multazam. Penyingkiran dilakukan dengan memberikan test tertulis dan wawancara kepada calon karyawan. Selain itu memberikan pelatihan kepada karyawan dengan memberikan seminar, pelatihan dan beasiswa pendidikan kepada beberapa karyawan. Memberikan penghargaan kepada karyawan berupa bonus kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Penilaian dilakukan kepada setiap karyawan pada satu tahun sekali dengan memperpanjang kontrak kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemberhentian kepada karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik.
4. Perbaikan berkesinambungan, kegiatan ini sebagai suatu cara dalam mengevaluasi dan memperbaiki hasil kerja dari setiap kegiatan yang dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan *formal education* seperti memberikan pelatihan dengan mendatangkan ahli bahkan dengan memberikan beasiswa kepada karyawannya agar dapat meningkatkan mutu di STIT Multazam. Hal ini sudah dibuktikan dengan mengirim beberapa dosen untuk mengikuti pelatihan-pelatihan seperti *workshop* dan seminar, selain itu memberikan beberapa beasiswa pendidikan S3 kepada beberapa pejabat kampus di STIT Multazam. *Assessment* atau penilaian kepada kinerja setiap karyawan hal ini sudah dilaksanakan melalui kegiatan *morning meeting* atau

rapat pagi untuk mengetahui kekurangan yang dibutuhkan dalam pelayanan serta rapat yang selalu dilaksanakan pada awal semester dan akhir semester oleh ketua kepada semua karyawan dan dosen. *Job experience* atau pengalaman bekerja adalah dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan dengan memberikan proyek atau tugas yang dihadapi dalam pekerjaannya. Hal ini sudah dibuktikan dengan memberikan tugas pengabdian kepada beberapa dosen seperti pengajian, ceramah dan lain-lain. *Interpersonal relationship* atau hubungan interpersonal ini adalah pegawai diberikan kesempatan dengan berinteraksi dengan anggota perusahaan yang lebih luas. Hal ini sudah dibuktikan dengan memiliki kerja sama dengan Universitas Selangor (UNISEL) yang ada di Malaysia.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat digambarkan melalui kerangka pikir seperti dibawah ini:





Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa dalam menjalankan Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam ada empat prinsip yang penting yakni kepuasan pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan dan manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, masing-masing 4 prinsip tersebut memiliki faktor-faktor penunjangnya. Seperti dilihat pada gambar di atas bahwa kepuasan pelanggan sebagai salah satu tolak ukur mutu dari suatu pendidikan yang melibatkan 4 prinsip yakni pendapat atau definisi dari pelanggan terhadap pelayanan yang sudah diberikan oleh STIT Multazam. Komunikasi dengan konsumen adalah salah satu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan karena dapat mengetahui kebutuhan-

kebutuhan dari pelanggan di STIT Multazam. Selanjutnya adalah bukti yang ada di lapangan melalui wawancara kepada para pelanggan di STIT Multazam.

Kepemimpinan juga sangat menunjang dalam menjalankan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam dimana dipimpin oleh ketua STIT Multazam. Sebagai seorang ketua memiliki kewajiban untuk memajukan perguruan tinggi multazam dengan memiliki visi dan misi yang akan ditempuh dalam jangka waktu sedang dan panjang. Ketua juga harus dapat memimpin bawahannya dengan baik, melibatkan setiap karyawan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Untuk melakukan hal tersebut harus dibangun komunikasi yang baik dan lancar kepada pemimpin dan bawahannya. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan dapat menjadikan ketua sebagai mediator atau tempat menampung kritik dan saran dari berbagai pihak. Ketua juga harus memiliki pemikiran yang efektif, rasional, objektif dan netral terhadap suatu masalah.

Selain itu, perbaikan berkesinambungan harus dilaksanakan untuk mengevaluasi kekurangan atau kesalahan sehingga tidak dilakukan lagi dikemudian hari. Perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan seperti pelatihan, seminar bahkan beasiswa pendidikan kepada beberapa karyawan, melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan pada setiap akhir semester, memberikan kepercayaan kepada karyawan dengan memberikan sebuah tugas untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki hubungan kepada organisasi luar untuk dapat bertukar pendapat atau pengalaman bekerja.

Selanjutnya adalah manajemen sumber daya manusia, hal ini dilakukan dengan melakukan perekrutan kepada calon karyawan melalui test tertulis dan wawancara untuk mengetahui kemampuannya. Setelah itu memberikan pelatihan kepada karyawan baru untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi di STIT Multazam. Memberikan penghargaan kepada karyawan memiliki kinerja bagus dan memberikan kontribusi yang besar untuk kemajuan STIT Multazam. Setelah itu memberikan evaluasi dan penilaian di akhir semester terhadap hasil kerja yang sudah dilakukan.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1 Pendekatan penelitian**

Desain penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif rancangan studi kasus, karena ingin mengetahui gambaran yang lengkap tentang pelaksanaan Manajemen Mutu Pendidikan di STIT Multazam. Untuk mengungkap penelitian diperlukan pengamatan yang mendalam dengan latar belakang yang alami (*natural setting*). Menurut Yin (2011: 1) studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang merupakan strategi yang lebih cocok jika pertanyaan suatu penelitiannya adalah bagaimana dan mengapa. Dengan demikian pendekatan penelitian yang sesuai adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan ini dianggap mampu memberikan pemahaman yang mendalam dan rinci berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Mutu Pendidikan di STIT Multazam.

Pemilihan rancangan studi kasus dikarenakan ingin mengetahui bagaimana STIT Multazam melaksanakan Manajemen Mutu Pendidikan guna mencapai kualitas yang diharapkan oleh pemilik yayasan serta pelanggan, dan terus menerus memperbaiki kualitas agar mampu menyerap peserta didik yang sebanyak mungkin khususnya di Lampung Barat.

##### **3.2 Lokasi Penelitian**



Penelitian ini dilaksanakan di STIT Multazam, Jl. Raden Intan Wates Lampung Barat. Pemilihan tempat penelitian didasarkan pada komitmen STIT Multazam pada perbaikan mutu secara terus-menerus yang menjadi karakteristik dari Manajemen Mutu Pendidikan. Waktu pelaksanaan dimulai dari bulan 23 februari 2015 sampai dengan 23 Maret 2015.

### **3.3 Kehadiran Peneliti**

Peneliti disini berperan sebagai instrument kunci, karena peneliti memiliki tugas untuk mengetahui empat prinsip manajemen mutu terpadu di STIT Multazam seperti pelaksanaan kepuasan pelanggan, kepemimpinan, Perbaikan berkesinambungan manajemen sumber daya manusia di STIT Multazam. Kegiatan ini dilakukan melalui observasi di lapangan seperti data-data jumlah mahasiswa dan sistem akademik di STIT Multazam pada tanggal 23 februari 2015. Untuk mendapatkan informasi yang akurat peneliti dibantu oleh seorang informan sebagai key instrument yakni ketua STIT Multazam sehingga mendapatkan informasi yang akurat sebelum melaksanakan penelitian lebih lanjut. Setelah melakukan observasi peneliti mulai terjun lapangan pada tanggal 7 sampai dengan 10 Maret 2015 dengan mewawancarai dosen, mahasiswa dan orang tua mahasiswa terlebih dahulu. Setelah itu, pada tanggal 16 sampai dengan 20 Maret 2015 peneliti mulai mewawancarai ketua STIT Multazam, Wakil Ketua I, II, dan III, ketua LPM dan staff, serta melakukan dokumentasi sebagai bukti fisik dari pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam.

### **3.4 Sumber Data Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008: 225) pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber skunder. Sumber primer adalah sumber data langsung

memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam hal ini yang menjadi sumber data primer adalah Ketua STIT Multazam, Wakil Ketua I bidang akademik, Wakil Ketua II bidang keuangan, Wakil Ketua III bidang kemahasiswaan, Ketua Lembaga Penjamin Mutu, Dosen, staff, Mahasiswa/I dan orang tua. Adapun sumber data sekunder adalah hasil wawancara dan dokumentasi seperti gambar dan rekaman yang menunjang kelengkapan data di lapangan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Marshall, Gretchen B. Rossman dalam Sugiyono (2008: 225) menyatakan bahwa:

*“the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review”.*

Metode mendasar yang diandalkan oleh peneliti kualitatif untuk mengumpulkan informasi adalah, partisipasi pada latar tempat, peninjauan langsung, wawancara mendalam, meninjau kembali dokumen.

#### **3.5.1 Observasi**

Marshall dalam Sugiyono (2008: 227-228) menyatakan bahwa melalui observasi, peneliti akan mengetahui tingkah laku dan arti dari tingkah laku tersebut.

Observasi dapat dilakukan dengan cara:

1. Observatif partisipatif, dimana peneliti ikut terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang sedang digunakan sebagai sumber data penelitian. Pada saat melakukan pengamatan, peneliti juga ikut melakukan apa yang dilakukan oleh sumber data.
2. Observasi terus terang atau tersamar, yakni peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Tetap dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari jika suatu data yang hendak dicari merupakan data yang rahasia.

3. Observasi tak berstruktur, jika fokus penelitian belum jelas, peneliti bisa melakukan observasi ini. Fokus observasi akan berkembang selama kegiatan observasi berlangsung. Akan tetapi jika fokus observasi sudah jelas maka dapat menggunakan observasi terstruktur dengan menggunakan pedoman observasi. Observasi ini tidak dipersiapkan secara sistematis, hal ini dilakukan karena peneliti tidak mengetahui secara pasti apa yang akan diamati.

Peneliti melakukan pengamatan di STIT Multazam mengenai rutinitas kegiatan, harian, mingguan dan bulanan serta kegiatan-kegiatan yang merupakan program dari sekolah dan dalam rangka memperingati hari tertentu. Pengamatan tentang lingkungan STIT Multazam, kegiatan mahasiswa, dosen dan staf hariannya, sehingga mampu menunjang kelengkapan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

### **3.5.2 Wawancara**

Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2008: 233) menyatakan tiga macam wawancara, yaitu:

1. Wawancara Terstruktur

Teknik ini digunakan jika peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh. Pada teknik pengumpulan data ini, peneliti telah mempersiapkan instrumen berupa daftar pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannyapun telah dipersiapkan. Setiap responden akan mendapat pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatanya. Selain harus menyiapkan instrumen, pengumpul data juga harus menyiapkan alat bantu berupa *tape recorder*, gambar, atau material lain yang dapat membantu proses kelancaran wawancara.

2. Wawancara Semistruktur

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam in-depth interview, yakni lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, tentan pendapat dan ide dari nara sumber.

### 3. Wawancara Tidak Terstruktur

Jenis wawancara ini adalah bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman yang digunakan adalah garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Teknik ini digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian yang lebih mendalam tentang subyek yang diteliti.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Awal mulanya peneliti melakukan wawancara yang tidak terstruktur guna mendapatkan gambaran STIT Multazam yang sebenarnya dari Ketua STIT Multazam, dan Waka I bidang akademik.

Pedoman Wawancara pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam

Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu	Komponen-komponen:	Informan dan Kode Wawancara
1. Kepuasan Pelanggan	a. Pendapat Pelanggan b. Pendekatan kepada pelanggan c. Kebutuhan Pelanggan d. Fakta	1. Ketua STIT Multazam (W.KS) 2. Wakil ketua I bidang akademik (W.WKI) 3. Wakil ketua II bidang keuangan (W.WKII) 4. Wakil ketua III bidang kemahasiswaan (W.WKIII) 5. Ketua lembaga penjaminan mutu (W.KLPM) 6. Dosen (W.D) 7. Staff (W.ST) 8. Mahasiswa (W.MS) 9. Orang tua (W.OT)
2. Kepemimpinan	a. Visi dan Misi b. Juru bicara c. Komunikator d. Mediator e. Integrator	1. Wakil ketua I bidang akademik (W.WKI) 2. Wakil ketua II bidang keuangan (W.WKII) 3. Wakil ketua III bidang kemahasiswaan (W.WKIII) 4. Ketua lembaga penjaminan mutu (W.KLPM) 5. Dosen (W.D) 6. Staff (W.ST)

		7. Mahasiswa (W.MS)
3. Perbaikan Berkesinambungan	a. Pendidikan b. Penilaian c. Pengalaman d. Hubungan	1. Ketua STIT Multazam (W.KS) 2. Wakil ketua I bidang akademik (W.WKI) 3. Wakil ketua II bidang keuangan (W.WKII) 4. Wakil ketua III bidang kemahasiswaan (W.WKIII) 5. Ketua lembaga penjaminan mutu (W.KLPM) 6. Dosen (W.D) 7. Staff (W.ST) 8. Mahasiswa (W.MS) 9. Orang tua (W.OT)
4. Manajemen Sumber Daya Manusia	a. Rekrutmen b. Penyaringan c. Pelatihan d. Penghargaan e. Penilaian	1. Ketua STIT Multazam (W.KS) 2. Wakil ketua I bidang akademik (W.KI) 3. Wakil ketua II bidang keuangan (W.WKII) 4. Wakil ketua III bidang kemahasiswaan (W.WKIII) 5. Ketua lembaga penjaminan mutu (W.KLPM) 6. Dosen (W.D) 7. Staff (W.ST)

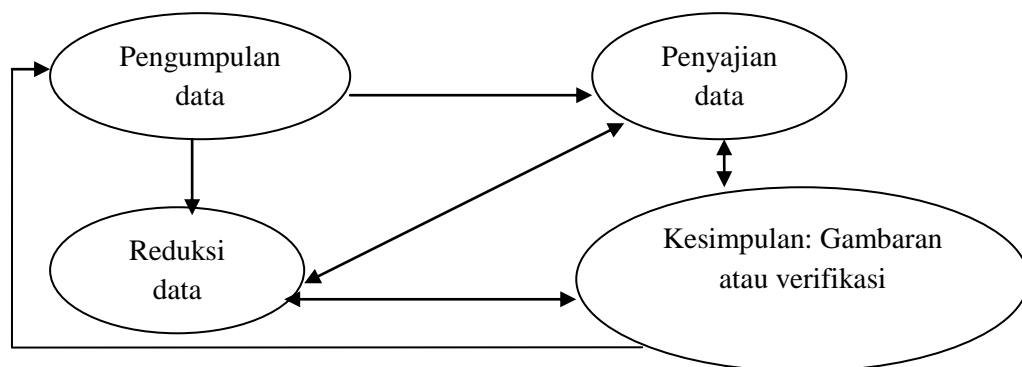
### 3.5.3 Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, Bodgan dalam Sugiyono (2008: 240) mengatakan bahwa *“In most tradition of qualitative research, the prase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by individual which describes his or her own actions, experience and belief”*. Sebagian besar penelitian kualitatif, dokumen personal digunakan untuk merujuk pada narasi orang pertama yang dihasilkan oleh seseorang yang mendeskripsikan kegiatan, pengalaman, dan kepercayaannya.

Kajian dokumen dalam penelitian ini dilakukan untuk mempertajam dan melengkapi data tentang implementasi Manajemen Mutu Pendidikan di STIT Multazam. Dokumentasi yang dibutuhkan oleh peneliti diantaranya: a) Jumlah tenaga pengajar, b) Jumlah peserta didik, c) Kalender akademik, d) Program kegiatan dalam satu tahun, e) saran dan prasarana kampus, f) Profil kampus.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008: 245) menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Miles dan Hubberman (1984) dalam Sugiyono (2008: 246) menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.



Gambar 3.2 Diagram Komponen dalam Analisis Data  
(Miles dan Huberman dalam Sugiyono 2008: 247)

Berdasarkan dari uraian di atas, maka langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini dilakukan selama dan setelah pengumpulan data, yakni proses reduksi data seperti mengurangi beberapa data yang tidak relevan dengan

kebutuhan peneliti ketika melakukan wawancara dan dokumentasi, setelah data direduksi sehingga menjadi relevan terhadap penelitian baru data disajikan dalam bentuk transkrip wawancara dan penelitian yang dipaparkan di bab IV dalam paparan data dan penarikan kesimpulan sementara atau sintesis dari masing-masing transkrip wawancara di paparan data bab IV. Langkah terakhir adalah melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan yang di tulis pada bab V untuk mengetahui pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam sudah baik atau tidak.

### **3.7 Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi, yakni triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi sumber data, pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi teman sejawat. Triangulasi teknik pengumpulan data, dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan atau informasi yang diperoleh melalui dokumentasi dan observasi. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya.

Pengecekan anggota (*member check*), dilakukan agar mendapat komentar apakah setuju atau tidak untuk melengkapi informasi yang perlu dilengkapi. Komentar dan tambahan informasi digunakan untuk memperbaiki catatan yang telah dikumpulkan oleh peneliti selama di lapangan. Hal ini dilakukan hanya kepada informan kunci. Peneliti melakukan pengecekan dengan ketua STIT Multazam, waka I bagian akademik, waka II bagian keuangan, waka III bagian kemahasiswaan, dan ketua lembaga penjaminan mutu melalui wawancara secara

bergantian. Hal ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah antara dokumentasi dan wawancara sesuai yang ada di lapangan. Ketua STIT Multazam adalah pihak yang sering peneliti ajak berdiskusi dan mengkomunikasikan hasil lapangan apakah sudah sesuai dengan pelaksanaan manajemen mutu terpadu yang diharapkan.

### **3.8 Tahapan Penelitian**

Menurut Moleong (2004: 85) dalam penelitian kualitatif tahapan penelitian dari atas empat yaitu:

1. Tahap pra lapangan

Ada enam kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang peneliti dalam tahap pra lapangan ini ditambah dengan satu pertimbangan yang perlu dipahami, yaitu etika penelitian lapangan. Kegiatan yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rancangan penelitian, dalam menyusun rancangan penelitian, peneliti melihat permasalahan yang terjadi dalam penerapan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam
- b. Memilih lapangan penelitian, peneliti memilih tempat penelitian di STIT Multazam untuk mengetahui hal-hal yang sudah berjalan dengan baik dan hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam penerapan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam.
- c. Mengurus perizinan, setelah memilih lapangan penelitian, peneliti mengurus surat izin penelitian dan menentukan hari yang tepat untuk



melaksanakan penelitian sehingga tidak mengganggu proses belajar dan belajar di STIT Multazam.

- d. Menjajahi dan menilai keadaan lapangan, peneliti melihat dan menilai aspek-aspek yang akan di teliti sesuai dengan pelaksanaan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam.
  - e. Memilih dan memanfaatkan informan, peneliti dibantu oleh salah satu karyawan di STIT Multazam untuk mendapatkan informasi yang cukup untuk menemukan permasalahan dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam.
  - f. Menyiapkan perlengkapan penelitian, peneliti mempersiapkan pertanyaan untuk wawancara dan memilih pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu di STIT Multazam.
  - g. Persoalan etika penelitian, peneliti hanya akan mewawancarai dengan menggunakan pertanyaan yang berfokus pada 4 prinsip manajemen mutu terpadu sehingga mendapatka informasi yang dibutuhkan.
2. Tahap pekerjaan lapangan
    - a. Memahami latar belakang penelitian dan persiapan diri
    - b. Memasuki lapangan
    - c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

Pada tahap pekerjaan lapangan, penulis mulai melakukan penelitian dengan melakukan wawancara, observasi dan triangulasi guna mendapatkan informasi yang lebih tepat dan lebih mendalam. Penulis

adalah pelaku dalam pengumpulan data, serta pelaku juga dalam sistem pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di STIT Multazam. Penulis melakukan wawancara kepada Ketua STIT Multazam, Waka I, Waka II, Waka III, ketua STIT Multazam, dosen, staf, mahasiswa dan orang tua.

### 3. Tahap analisis data

- a. Konsep dasar analisis data
- b. Menemukan tema
- c. Menganalisis

Proses berikutnya adalah menganalisa data untuk membuat kesimpulan sementara dan mereduksi data hingga akhirnya peneliti mampu membuat kesimpulan akhir dari proses penelitian di lapangan. Reduksi data dilakukan melalui penyeleksian, penggolongan dan pengorganisasian data. Reduksi data ini berupa pengurangan dari hasil transkrip wawancara yang tidak relevan terhadap pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara.

### 4. Tahap pelaporan hasil penelitian

Tahapan terakhir adalah pelaporan hasil penelitian. Dimulai dari penulisan draf penelitian dan menjabarkan menjadi format yang lebih tersistematis sehingga mudah dipahami dan mampu menggambarkan fakta di lapangan. Setelah semua proses dilakukan, maka peneliti menuju tahap berikutnya yakni seminar hasil yang berguna memaparkan hasil penelitian selama berada di lapangan dan akhirnya menempuh tahap akhir dari rangkaian penelitian ini adalah ujian tesis.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan temuan data di lapangan, maka dapat disimpulkan bahwa:

##### **5.1.1 Kepuasan Pelanggan**

Peneliti melihat bahwa fokus pada konsumen di STIT Multazam berjalan dengan baik, yakni salah satunya dosen di STIT Multazam telah mendidik mahasiswa dengan metode tepat sehingga mampu menggali potensi mahasiswa dan mereka merasa nyaman untuk kuliah. Selain itu, pengembangan profesional yang diharapkan menjaga kualitas dosen agar mampu menjadi menjadi pendidik yang kreatif dan inovatif sehingga dapat mendapatkan kepuasan pelanggan sesuai dengan apa yang diinginkan dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan staf seperti kenaikan gaji agar mereka dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Menjalin komunikasi yang baik dapat dengan mahasiswa dan orang tua mahasiswa dapat mengetahui kekurangan dalam memberikan pelayanan pendidikan agar mereka dapat terp:uaskan dengan pelayanan yang diberikan.

##### **5.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan di STIT Multazam sudah berjalan dengan baik, ketua STIT Multazam telah menyusun program jangka pendek dan menengah sehingga semuanya telah terprogram dengan baik. Ketua STIT Multazam juga telah mengadakan pertemuan setiap paginya untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah

dilakukan sebelumnya. Dalam setiap kegiatan hampir semua kalangan dilibatkan sehingga mereka bekerja dengan baik dan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing.

### **5.1.3 Perbaikan Berkesinambungan**

Melalui perbaikan berkesinambungan diharapkan dapat memperoleh kepuasan pelanggan seperti yang diinginkan oleh STIT Multazam. Untuk selalu meningkatkan mutu dan menjaganya STIT Multazam memberikan kesempatan kepada dosen dan staff untuk meningkatkan profesionalitas bekerja melalui seminar dan pelatihan yang dilaksanakan di dalam kampus maupun di luar kampus. Selain itu, kegiatan seperti pertemuan setiap paginya untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya.

### **5.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam penyeleksian calon dosen dan staf di STIT Multazam cukup intensif melalui test wawancara dan tertulis dengan melihat latar pendidikan sesuai kebutuhan yang diperlukan. Untuk sumber daya manusia di STIT Multazam seperti mahasiswa, kampus memberikan banyak kegiatan seperti program pengajian Al-Qur'an yang dilaksanakan secara rutin setiap minggunya. Disediakan sarana prasarana penunjang untuk menunjang kegiatan mahasiswa seperti laboratorium komputer, ruang perpustakaan, ruang kelas terbuka dan hot spot wi-fi untuk menunjang kegiatan akademik yang dilaksanakan oleh dosen, staf dan mahasiswa.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan temuan di lapangan terdapat konsekuensi yang harus dilakukan untuk mencapai kondisi ideal dalam pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan di STIT Multazam. Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan diharapkan menjadikan STIT Multazam memiliki sistem manajemen yang efektif dalam pencapaian tujuan visi dan misi kampus yang akan berimbas pada kemampuan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan berfokus kepada peserta didik dan pihak-pihak yang turut serta di dalamnya.

### **5.2.1 Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan sudah terwujud cukup baik dengan dilihatnya dosen telah memberikan metode yang tepat dalam pembelajaran sehingga dapat memberikan kondisi yang kondusif dan nyaman. Pengembangan profesional terhadap dosen dan staf melalui seminar dan pelatihan salah satu wujud tujuan untuk dapat memuaskan konsumen dalam bidang pelayanan. Peningkatan kesejahteraan dosen dan staf agar mereka dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Selain itu, komunikasi yang baik kepada mahasiswa dan orang tua mahasiswa untuk mengetahui keinginan dari mereka agar dapat memberikan kepuasan dalam bidang akademik atau non akademik.

### **5.2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan di STIT Multazam sudah berjalan dengan baik, namun masih ada yang harus diperbaiki. Dapat dilihat bahwa belum semua karyawan ikut terlibat dalam kebijakan yang diberikan oleh ketua STIT Multazam. Ketua harus lebih tegas lagi kepada karyawan yang tidak ikut terlibat terhadap peraturan yang sudah

ditetapkan. Hal ini dapat terlihat kepada petugas OB dan *security* yang tidak memakai seragam yang telah diberikan kampus dimana seragam ini dipakai pada saat hari jum'at dan sabtu. Namun masih saja ada yang tidak mematuhi peraturan tersebut.

### **5.2.3 Perbaikan Berkesinambungan**

Peningkatan mutu pendidikan di STIT Multazam harus selalu dilakukan. Perbaikan di STIT Multazam sudah cukup baik, dengan adanya kegiatan pengembangan profesional dan lebih tegas kepada pihak yang melakukan kesalahan agar tidak merusak keadaan ideal yang sudah ada. Lebih jeli melihat ke lapangan agar mampu mendeteksi permasalahan di lapangan lebih dini dan memperbaikinya dengan tepat sebelum muncul keluhan dari pihak mahasiswa dan orang tua. Hendaknya prestasi yang dibuat di satu bidang tidak membuat cepat puas sehingga lengah seperti yang terjadi pada pencapain prestasi MTQ yang tidak konsisten karena kurangnya pengawasan dan komitmen lingkungan untuk mendukung program kerja.

### **5.2.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Perhatian terhadap karyawan di STIT Multazam sudah cukup baik, dapat dilihat dengan diberikannya pelatihan dan seminar kepada para pekerjanya. Tetapi masih ada yang harus diperbaiki yakni harus lebih jeli lagi dalam memilih calon karyawan di STIT Multazam. Harus melihat apakah karyawan tersebut sudah menguasai bidang ilmunya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Sebab masih ada beberapa karyawan yang terlihat tidak menguasai bidang ilmu yang mereka miliki. Hal tersebut juga harus dipikirkan oleh pihak kampus dengan

memberikan *problem solving*/pemecahan masalah sehingga dapat memberikan jalan keluar yang baik.

### **5.3 SARAN**

Manajemen Mutu Pendidikan di STIT Multazam adalah salah satu cara kerja dalam pelaksanaan manajemen yang memiliki 4 prinsip yakni: kepuasan pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan dan manajemen sumber daya manusia. Manajemen Mutu Pendidikan menjadikan STIT Multazam menjadi perguruan tinggi yang mampu memberikan pelayanan yang sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen, yang merujuk pada pendidikan yang bermutu. Bermutu disini dimulai dari pelayanan yang diberikan oleh ketua STIT Multazam, Waka I Bidang Akademik, Waka II Bidang Keuangan, Waka III Bidang Kemahasiswaan, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu serta dosen dan staff. Sementara semua pihak tersebut akan bertanggung jawab terhadap mahasiswa dan masyarakat.

Dari penelitian ini diharapkan pihak STIT Multazam terus berbenah dalam perbaikan dan mempertahankan mutu agar mampu menjadi perguruan tinggi Islam percontohan dalam pelayanan mutu pendidikan. Komitmen STIT Multazam terhadap mutu diharapkan menjadi kontribusi bagi kampus lain yang ingin menerapkan manajemen yang sama guna mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan.

Di bawah ini merupakan saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah berlangsung

### **5.3.1 Bagi STIT Multazam**

STIT Multazam harus selalu memberikan perbaikan secara terus menerus terhadap pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa dan orang tua. Masih ada beberapa karyawan yang belum memberikan kontribusi yang cukup besar untuk kemajuan kampus. Diharapkan STIT Multazam memberikan sanksi yang berat kepada para karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik. Selain itu, STIT Multazam harus lebih memperhatikan mahasiswa yang memiliki prestasi yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan program beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi sehingga dapat memotivasi mahasiswa lain untuk berprestasi dalam bidang akademik. STIT Multazam juga seharusnya lebih memperhatikan mahasiswa yang memiliki kemampuan lebih selain dari bidang akademik dengan cara memberikan program khusus seperti pelatihan kepada mahasiswa tersebut.

### **5.3.2 Bagi Ketua Lembaga Penjaminan Mutu**

Ketua Lembaga Penjaminan Mutu harus lebih jeli lagi dalam memilih karyawan yang akan bekerja di STIT Multazam. Karyawan harus memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan kampus. Ketua LPM memberikan pelatihan-pelatihan kepada dosen dan staf untuk dapat meningkatkan kinerja mereka di kampus.



### **5.3.3 Bagi Dosen**

Para dosen harus dapat menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif di dalam kelas. Menggunakan metode pembelajaran yang lebih menarik sehingga mahasiswa memiliki antusias yang tinggi dalam mengikuti pembelajaran di kampus. Dosen harus lebih meningkatkan kedisiplinan mereka dalam mengikut jadwal kegiatan belajar di STIT Multazam. Hal ini agar membuat mahasiswa lebih nyaman mengikuti kegiatan pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, S., Jerome. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*. Pustaka Belajar. Yogyakarta.
- Arif, Saiful Nur dan Zulkarnain, Iskandar. *Dasar-dasar Manajemen dalam Teknologi Informasi*.
- Arikunto, Suharsimi. dan Yuliana, Lia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne. 2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. IRCiSoD. Banguntapan, Yogyakarta.
- Craft, Anna. 1996. *Continuing Professional Development, a practical guide for teachers and school*. The Open University Routledge. London.
- Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. PT. Grasindo. Jakarta
- Moleong, Lexy. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhtaram M, Aceng. 2001. *Strategi Penerapan Manajemen Mutu dalam Sistem Pendidikan Nasional*.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University Press.
- Neo, A, Raymond. 2002. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Richardson, Terry L. 1996. *Total Quality Management*. Delmar Publishers, Albany. New York.
- Rivai, Veithzal dan Murni, Sylviana. 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. IRCiSoD. Banguntapan, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Tallerico, Marilyn. 2005. *Supporting and Sustaining Teacher's Professional Development, a principal's Guild*. Corwin Press. California.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Umiarso dan Gojali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan, menjual mutu pendidikan dengan pendekatan quality control bagi pelaku lembaga pendidikan*. IRCiSoD Yogyakarta.
- Villegas, Eleonora dan Reimers. 2003. IIEP web site; <http://www.unesco.org/iiep> diunggah tanggal 14 september 2014.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yin, Robert, K. 2011. *Studi Kasus Desain dan Metode*. PT. Raja GrafindoPersada. Jakarta.