JURNAL

INSSN 2303 - 0313

MANAJEMEN &BISNIS

Kajian Ilmu Akutansi dan Manajemen Bisnis | Volume XI No 1 Juli 2022

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA PERGURUAN TINGGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN (STIP) JAKARTA

Yohanes Nong Loar*, Eka Setiawati

"HARMONISASI SITA UMUM DAN SITA PIDANA TERHADAP HARTA PAILIT "

Yohanes Ngamal

PERAN AUDITOR DALAM TATAKELOLA PERUSAHAAN

Viktor Efraim Saerang

PENGARUH KUALITAS JASA TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN HOTEL CAREINN MERAUKE

Leonardus Budi Weluk & Susana F.M Kandaimu

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT X

Yohanes Ngamal

Diterbitkan oleh: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa, Merauke

Jl. Nusa Barong No.1 Merauke Papua 10130. Tel. (0971)3333501 Email: stie.theresa@gmail.com

ISSN 2303-0313

JURNAL

MANAJEMEN &BISNIS

Jurnal Manajemen dan Bisnis merupakan jurnal ilmiah bagi para ahli manajemen bisnis dan akuntansi. Isi dan konten jurnal ini berdasarkan hasil penelitian, kajian pustka dan analisa yang menggunakan metode ilmiah yang terukur.

Jurnal Manajemen dan Bisnis ini diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa Merauke dengan jadwal penerbitan: dua kali dalam setahun yakni pada bulan Juli dan Desember.

Pelindung : Badan Pengurus Yayasan LPK SaintTheresa

Penanggung Jawab : Yohanes Ngamal, SE.,M.Si

Dewan Redaksi :

Ketua : Hendrik Pandiangan, S.Kom.,MM

Wakil ketua : Ines Cara Alexander Phoek, B.Com.,MM

Anggota : Leonardus Budi Weluk, S.Pd.,MM

Fransiscus Ngamel, S.Sos

Alamat Redaksi:
Jl. Nusa Barong, No.1, Merauke, Papua Tel. (0971)3333501
Email: stie.theresa@gmail.com

Sumbangan artikel ilmiah berbahasa Indonesia dan Inggris, karya asli (bukan jiplakan) dan belum pernah dipublikasikan. Dapat dikirim melalui email ke alamat: stie.theresa@gmail.com Dewan redaksi mengedit dan menyunting tanpa mengubah substansi setiap artikel ilmiah yang dikirim penulis.

4 Daftar Isi

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA PERGURUAN TINGGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI SEKOLAH TINGGI ILMU PERLAYARAN (STIP) JAKARTA 5
Yohanes Nong Loar, Eka Setiawati

"HARMONISASI SITA UMUM DAN SITA PIDANA TERHADAP HARTA PAILIT " 82
Yohanes Ngamal

PERAN AUDITOR DALAM TATAKELOLA PERUSAHAAN 101
Viktor Efraim Saerang

PENGARUH KUALITAS JASA TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN HOTEL CAREINN MERAUKE 110
Leonardus Budi Weluk & Susana F.M Kandaimu

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT X 127
Yohanes Ngamal

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA PERGURUAN TINGGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI SEKOLAH TINGGI ILMUPELAYARAN (STIP) JAKARTA

Yohanes Nong Loar*, Eka Setiawati

ABSTRAK

Strategi Peingkatan Manajemen Mutu Terpadu sebagai teknik manajemen moderen yang berorientasi pada peningkatan mutu produk yang dilakukan secara terencana, sistematis dan menyeluruh. Manajemen Mutu Terpadu pada awalnya diterapkan di dunia industri dan sudah diadopsi di perguruan tinggi termasuk di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Tujuan peneltian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu untuk peningkatan mutu layanan akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakara, yaitu (1) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpdu pada tahapan pra kondisi, (2) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada tahapan pelaksanaan (3) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada tahapan evaluasi untuk meninhkatkan Sumber Daya manusia di Perguruan Tinggi khususnya STIP Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Subyek penelitian adalah dosen dan pegawai serta mahasiswa dengan observasi lapangan, studi dokumen, dan studi kepustakaan. Data diperoleh melalui wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan teknik prosentse, dan analisis kualitataif. Hasil dari penelitian ini adalah Penerapan Manajemen Mutu Terpadu untuk meningkatkan Sumber Daya manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Untuk keberhasilan penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta di sarankan hal-hal sebagai berikut: (1) Perlu peningkatan komitmen mutu, kesadaran mutu, kepemimpinan mutu, dan budaya mutu melalui sosialisasi mutu, sarasehan mutu, dan program mutu, (2) Penyusunan dan penyempurnaan dokumen-dokumen mutu (Kebijakan mutu, standar-standar mutu, Manual mutu, SOP), (3) Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan dosen untuk meningkatkan kemampuan, dan (4) Pembentukan tim mutu yang professional.

Kata kunci: Strategi, Manajemen Mutu Terpadu, Sumber Daya Manusia, Kualitas.

I. PENDAHULUAN

Manajemen Mutu Terpadu-MMT (*Total Quality Management*-TQM) merupakan suatu sistem nilai yang mendasar dan komperhensip dalam mengelola organisai dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh *stakeholders* organisasi yang

bersangkutan. Masalah kualitas dalam MMT menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi.

Karena itu, pendekatan MMT tidak hanya bersifat parsial, tetapi komperhensip dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan produk yang dihasilkan. Masalah kualitass juga tidak lagi dimaknai dan dipandang sebagai masalah teknis, tetapi lebih berorientasi pada terwujudnya kepuasan konsumen atau pelanggan. MMT juga melibatkan faktor fisik dan faktor non fisik, semisal budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengikut. Keterpaduan factor-faktor ini akan mengakibatkan kualitass pelayanan menjadi lebiih meningkat dan bermakna.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*-TQM) dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitass, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993: 135). Menurut Juran dan Ishikawa, MMT adalah upaya organisasi menilai kembali cara-cara, kebiasaan, praktik, dan aktivitas yang ada dan kemudian secara inovatif memfungsikan seluruh sumber dayanya kedalam proses lintas fungsi yang mengabdi pada kepentingan klien, sehingga organisasi mampu mencapai visi dan misinya. Pendapat lain dikemukakan oleh Sugeng Pinando (2001) yang menyatakan bahwa MMT merupakan aktivitas yang berusaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan llingkungannya. Disamping itu, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana juga mengatakan bahwa MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. MMT juga diasumsikan sebagai suatu filosofi manajemen yang melembagakan sumber daya yang ada, terencana, berkesinambungan dan mengasumsikan peningkatan kualitas dari hasil semua aktivitas yang terjadi dalam organisasi: bahwa semua fungsi manajemen yang ada dan semua tenaga untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan.

Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses MMT bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses MMT memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

Manajemen Mutu Terpadu merupakan upaya untuk mengoptimalkan organisai dalam rangka kepuasan pelanggan. Dengan demikian Manajemen Mutu Terpadu berkaitan dengan: 1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; 2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; 3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan massalah; 4. Memiliki komitmen jangka penjang ; 5. Membutuhkan kerjasama tim; 6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan; 7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan;; 8. Memberikan kebebasan yang terkendali; 9. Memiliki kesatuan tujuan; 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Konsep Manajemen Mutu Terpadu pada dasarnya adalah menekankan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan yang bermutu. Dalam dunia pendidikan, manfaat penerapan MMT adalah perbaikan, pelayanan, penguragan biaya, dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam system manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri di kalangan staf pelayanan public, perbaikan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi pemerintah serrta peningkatan produktivitas dan efisiensi pelayanan publik.

Manajemen mutu adalah fenomena mutakhir. Kebudayaan maju yang mendukung seni dan kerajinan membolehkan pembeli memilih barang dengan standar mutu yang lebih tinggi dibandingkan dengan barang normal. Dalam masyarakat yang menghargai seni dan kerajinan, salah satu tugas dari sang empu adalah mengepalai bengkel, serta melatih dan mengawasi pegawai dan pemagang. Sang empu menetapkan standar, menilai pekerjaan pegawai dan memerintahkan pengerjaan ulang ataupun perbaikan yang diperlukan. Pekerjaan secara kerajinan memiliki keterbatasan yaitu hanya mampu menghasilkan sedikit produk, tetapi dipihak lain memiliki keunggulan yaitu setiap produk dapat dibuat secara berbeda sesuai dengan keinginan pemesan. Pendekatan pekerjaan kerajinan terhadap mutu merupakan masukan utama saat pembentukan awal manajemen mutu sebagai bagian dari ilmu manajemen.

Tjiptonodan Diana (1995) memberikan masalah-masalah yang menybabkan Manajemen Mutu Terpadu tidak dapat diterapkan yaitu usaha yang diterapkan setengah hati dan kesalahan lainnya, meliputi (1) delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dalam manajemen senior, (2) proses penyebarluasan, (3) pendekatran yang terbatas dan dogmatis, (4) harapan yang terlalu berlebihan, dan pemberdayaan karyawan yang bersifat permatur. Pendapat ini senada seperti yang diungkapkan Salazaar (1994) yang menyatakan bahwa kegagalan MMTP, antara lain disebabkan:(1) Pihak manajemen seketika sukses dengan MMTP, (2) hanya dengan belajar dan berlatih dianggap pasti akan berhasil menerapkan MMTP, banyak hambatan dalam MMTP misalnya merasa cemas dengan ketdakpastian menerapkan sesuatu yang masih baru. Dosen dan staf tidak berbuat yang terbaik karena mereka tidak dilibatkan dan pendapat-pendapatnya tidak di dengar.

Sikap mental para pengelolaan pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang. Tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program, hamper semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, namun tindak lanjutnya tiddak ilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu. Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumunya, pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja

stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

Kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu suatu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Permasalahan tersebut akan menjadi permasalahan yang dapat memotivasi kepala sekolah untuk terus mengembangkan pola manajemen mutu terpadu sesuai dengan idealitas organisasi sekolah bagi peningkatan Manajeme Mutu Terpadu. Manajeme Mutu Terpadu berorientasi pada pelanggan.Pelanggan memiliki kepuasan yang selalu berkembang. Oleh karenanya pendekatan dogmatik dan sempit tidak sesuai dengan kepuasan pelanggan. Kurangnya dukungan sistem informasi dan alat ukur keberhasilan. Lembaga atau oragnisasi termasuk sekolah amat sulit untuk mengetahui adanya peningkatan kualitas pelayanan di lembaganya, manakala tidak memiliki data dasar. Oleh karena itu setiap lembaga harus memiliki data dasar dan tolok ukur yang dicanangkan oleh lembaga yang bersangkutan.

Kesadaran akan adanya kualitas dalam organisasi bergantung pada banyak faktor yang saling terkait dan mempengaruhi,terutama sikap kepala sekolah terhadap kualitas.ketika ada komitmen dari semua personal,guru dan tenaga kependidikan yang terkait dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah melalui implementasi Total Quality Manajemen, maka akan dapat berjalan dengan baik. Akan tetapi apabila sebagian saja dari mereka tidak memiliki komitmen tersebut,apalagi jika seorang kepala sekolah selaku top manejer tidak memiliki komitmen terhadap mutu.jelas akan menjadi penghambat utama dalam mengimplemengimplementasikan Total Qualiti manajemen di perguruan tinggi.

Dengan melihat komndisi tersebut di atas,maka perlu dibangun komitmen bersama untuk mengimplementasikan Total Quality Manajemen disekolah yang diawali dari kepala sekolah selaku top manejer. Kepala sekolah perlu karakteristik pribadi yang mencangkup : motivasi untuk memimpin,kejujuran integrasi,kerercayaan diri,inisyatif,kemampuan kognitif,pengetahuan dan karisma.kualitas kepala sekolah tersebut dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama yang diperlukan untuk mengembangkan budaya Total Qualiti Manajemen.

Sukses tidaknya pengoimplementasian Total Quality manajemen di perguruan tinggi sangat dibutuhkan oleh kesiapan, kesediaan dan kopetensi kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah yang bersangkutanuntuk sungguh-sungguh merealisasikannya.kesiapan,kesediaan dan kopetensi sumberdaya manusia yang sangat mungkin menjadi kendala dalam implementasian Total Qualiti manajemen di sekolah. Oleh karena itu kemungkinan ada kendala kesiapan dan kesedian SDM harus diatasi, yaitu dengan cara memberikan informasi secara terus menerus dari kepala

sekolah mengenai pentinnya implementasi Total Qualiti Manajemen di sekolah dalam upaya menuingkatkan mutu pendidikan.adapiun untuk meningkatkan kualitas SDM dalam rangfka memberdayakanya dapat diulakukan melalui kegoiatan pelatihan untuk setiap jenjang jabatan dan fungsi organisasi secara berkelanjutan.berdasarkan uraiyan tersebut di atas,bahwa impementasi Total Quality Manajemen kemungkinan menghadapi hambatan atau kendala.hambatan yang muncul akan tidak ada artinya jika dapat terbuntuk komitmen bersama terhadap kualitas.dengan sikap tersebut akan menumbuhkan kekuatan yang besar untuk mengimplementasikan total kualiti manajemen di sekolah yang dipercaya dapat memberikan harapan adany peningkatan mutu di sekolah. Sedangkan untuk mengadakan perubahan dengan mengimplementasikantotal kualiti manajemen bukanlah suatu pekerjaan yang sangat mudah ,oleh karena itu sangat diperlukan komitmen jangka panjang dari semua personal yang terlibat.

Manajemen mutu merupakan sarana yang memungkinkan untuk digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki sistem pendidikan. Dewasa ini berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh banyak pihak, baik dilakukan oleh pemerintah maupun masyarakat. Upaya -upaya tersebut dilandasi oleh suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal demi kemajuan masyarakat dan bangsa. Sejalan dengan otonomi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional (pasal 50 ayat 2) menyebutkan : 1) Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan, 2) Pemerintah daerah provinsi melakukan koordinasi penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga kependidikan dan evaluasinya, 3) Pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal (Anonim, 2011: 17).

Rendahnya mutu pendidikan terkait dengan kebijakan yang dipakai oleh pemerintah selama ini dalam membangun pendidikan, yang lebih menekankan pada dimensi struktural dengan pendekatan input-output. Pemerintah berkeyakinan bahwa dengan meningkatkan pola penerapan manajemen mutu terpadu dengan pengelolaan input secara maksimal maka dengan sendirinya akan dapat meningkatkan mutu output yang diharapkan lebih baik. Proses pendidikan dengan pendekatan input-output yang bersifat makro tersebut kurang memperhatikan aspek yang bersifat mikro , hal ini seperti yang terjadi di sekolah terutama pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Dengan kata lain, dalam membangun pendidikan, selain memakai pendekatan makro juga perlu memperhatikan pendekatan mikro yaitu dengan memberikan fokus secara luas pada institusi sekolah yang berkenaan dengan kondisi keseluruhan sekolah seperti dikembangkannya pengelolaan sekolah dengan manajemen

mutu terpadu pada STIP Jakarta. Konsep pengelolaan manajemen sekolah merupakan sasaran yang harus dicapai, karena itu semua sumberdaya sekolah harus dikelola sedemikian rupa secara terarah dan terpadu sesuai dengan fungsi masing -masing dalam sekolah. Dengan demikian dalam proses manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan dari manajemen adalah melakukan : 1) perencanaan (planning), 2) pengorganisasian (organizing), 3) kepemimpinan (leading), dan 4) pengawasan (controlling). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Rohiat, 2008:2).

Dari keempat fungsi manajemen tersebut dapat dilakukan dan dikembangkan dalam memberdayakan sekolah secara efektif, terutama dalam menyusun perencanaan yang dilakukan oleh sekolah STIP Jakarta terutama dalam meningkatkan kegiatan pembelajaran, dan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan. Salah satu persoalan dalam pengelolaan pendidikan yang sedang dihadapi oleh STIP Jakarta adalah: 1) Pengelolaan untuk standar proses yang meliputi: perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran belum maksimal dilaksanakan dengan baik, 2) Pengelolaan untuk standar tenaga pendidik dan kependidikan tenaga yang ada belum maksimal. Dari salah satu persoalan pendidikan tersebut diatas pada jenjang dan satuan pendidikan di STIP Jakarta, berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan pengelolaan pendidikan tersebut, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi dosen, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan sekaligus meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan pada STIP Jakarta belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Oleh karena itu, konsep strategi pengelolaan yang komprehensif sebaiknya memandang sasaran, kebijakan dan rencana tindakan sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dan pelaksanaannya bersifat dinamis.

Untuk itu manajemen memegang peranan penting dalam penentuan perencanaan dan tindakan yang harus diambil sekolah (Iwan P, 2006: 14). Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Bagi pemeluk agama, masa depan mencakup kehidupan di dunia dan pandangan tentang kehidupan hari kemudian yang bahagia. Namun saat ini dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan mayarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorintasi pada proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Manajemen Perguruan Tinggi merupakan model pengelolaan pendidikan

dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat prguruan tinggi untuk mengelola unitnya sendiri secara langsung, dengan adanya kewenangan yang besar tersebut maka perguruan tinggi memiliki otonomi, tanggung jawab, dan partisipasi dalam menentukan program -program sekolah (Nurkolis, 2003 : 12).

Bertolak dari asumsi bahwa life is education and education is life dalam arti pendidikan sebagai persoalan hidup dan kehidupan maka diskursus seputar pendidikan merupakan salah satu topik yang selalu menarik. Setidaknya ada dua alasan yang dapat diidentifikasi sehingga pendidikan tetap up to date untuk dikaji. **Pertama,** kebutuhan akan pendidikan memang pada hakikatnya krusial karena bertautan langsung dengan ranah hidup dan kehidupan manusia. Membincangkan pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. **Kedua,** pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan dan terbukanya berbagai alternatif opsi dan peluang mengaktualisasikan diri di masa depan. Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran penting sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini tatanan kehidupan.

Bagian manajemen strategi dan mutu terpadu dalam mengelola sekolah tidak terlepas dari strategi pengelolaan sistem pendidikan secara keseluruhan dan berorientasi kepada usaha peningkatan mutu. Dalam hal ini STIP Jakarta merupakan perguruan tinggi kedinasan dan menghasilkan tenaga lulusan yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain, maka pengembangan pendidikan berorientasi pada sistem penjaminan mutu. Total Quality Management (TQM) merupakan bagaian perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu (Edward, 2011:59) . Manajemen tenaga kependidikan di sekolah yang mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan maka perlu memiliki kompetensi. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhad ap peserta didik, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan. Dalam Permendiknas No. 16 tahun 2007, dosen pada perguruan tinggi, harus memiliki kualifikasi akademik minimum

diploma empat (D4) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi (Anonim, 2011:103) .

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas dan memperhatikan bahwa efektivitas yang dimiliki STIP Jakarta merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam menggerakkan pembangunan sekolah secara efektif terutama dalam melaksanakan standar proses guru senantiasa memberikan kateladanan, membangun kemauan dan mengembangkan potensi dan kratifitas dalam proses pembelajaran. Sesuai dengan PP Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, bahwa standar proses berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai kompetensi lulusan. Sedangkan untuk standar tenaga pendidik dan kependidikan dengan mengembangkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional (I. Wayan, 2010: 325). Sejalan dengan hal tersebut, maka pada STIP Jakarta telah mangacu pada PP tersebut terutama dalam melaksanakan standar proses dan tenaga pendidik dan kependidikan sehingga kami dapat mengangkat permasalahan yang dapat diungkap di STIP Jakarta adalah bagaimana pola penerapan manajemen mutu terpadu melalui standa r proses dan standar tenaga pendidik dan kependidikan . Peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam tentang pola penerapan manajemen mutu terpadu melalui standar proses dan standar tenaga pendidik dan kependidikan di STIP Jakarta.

KAJIAN PUSTAKA II

A. Hakekat Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata " to manage " yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu, jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Strategi berasal dari bahasa Yunani stratogos yang artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan suatu pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.

Pengertian atau defenisi Manajemen strategi dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya definisi manajemen strategi berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang. Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau defenisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari berbagai pengertian atau defenisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan dating. Dalam bidang manajemen, definisi mengenai

strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya.

Manajemen Strategi (*manajemen strategik atau sering juga disebut strategi manajemen*) dalam sebuah bisnis sangat berhubungan erat dengan cara perusahaan meningkatkan keuntungan yang maksimal melalui kinerja yang efektif dan efisien. Sejumlah ahli menyimpulkan bahwa manajemen strategi sebagai seni atau ilmu pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan sampai proses mengevaluasi keputusan strategis lintas fungsional sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mencapai tujuan optimal. Fokus dalam manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan, merancang dan mengembangkan kebijakan serta planning untuk mencapai goal, termasuk menentukan alokasi sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakan dan perencanaan pencapaian organisasi atau perusahaan.

Nilai inti dari manajemen strategis merupakan langkah-langkah untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.

Manajemen strategis dalam sebuah bisnis harus menjadi fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan. Kegiatan dalam manajemen strategis merupakan kegiatan top manajemen (manajemen tertinggi) yang umumnya dilakukan oleh dewan direksi, kemudian diimplementasikan oleh Manajer atau CEO serta tim kerja eksekutif dalam perusahaan atau organisasi. Para ahli memiliki pandangan berbeda namun memiliki kemiripan satu sama lain, dan seiring berjalannya waktu, manajemen strategi juga mengalami perkembangan yang pesat, berikut definis menurut ahli.

Ketchen (2009) Ketcher mendefinisikan analisis manajemen strategis, keputusan dan tindakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dari perusahaan yang terkait dengan proses yang berjalan (proses yang berkelanjutan): analisis, keputusan dan tindakan. **Nawawi;** Manajemen strategi adalah Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) organisasi. **J. David Hunger**; "Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation", dan jika diterjemahkan secara bebas maka Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial.

Tujuan Manajemen Stategi

Setelah mengetahui pengertian manajemen strategi menurut para ahli, tentunya kita juga harus mengetahui apa tujuannya. Seperti namanya, dalam manajemen startegis seorang manajer bertugas untuk menyusun serangkaian strategi perusahaan dan biasanya lebih dikaitkan dengan pemasaran. Manajer menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang sudah disepakati dengan tujuan untuk mencapai target.

Berikut ini 4 tujuan utama manajemen startegis dalam bisnis perusahaan: 1) Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan; Seperti yang sudah disampaikan dalam pengertian manajemen organisasi diatas bahwa manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan. 2) Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak; Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing pihak seperti supplier, karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil atau tidaknya kebijakan yang dibuat. 3) Dengan adanya manajemen strategis memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif. 4) Manajer strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan diatas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Pada pelaksanaannya tujuan manajemen strategis adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengimplementasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien; 2) Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan dalam implementasi strategi; 3) Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal; 4) Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan organisasi, melihat peluang dan ancaman dalam bisnis; 5) Agar organisasi dapat berinovasi atas produk atau layanan sehingga bisa terus diterima oleh konsumen.

Manfaat Manajemen Strategi

Dalam uraian di atas, manajemen strategi mutlak diperlukan dalam berbagai kegiatan untuk bisa mencapai tujuan perusaan yang telah ditetapkan. Berikut ini 8 manfaat manajemen strategi diantaranya: 1) Manajemen strategi dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi; 2) Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan; 3) Keterlibatan pegawai dalam merumuskan strategi akan membuat merek mengerti dan menghargai produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja;

4) Implementasi manajemen strategi akan membuat sebuah organisasi menjadi lebih peka terhadap ancaman dari luar; 5) Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah yang berasal dari dalam ataupun dari luar; 6) Implementasi manajemen strategi akan membuat proses operasional sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan efisien; 7) Strategi manajemen membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan; 8) Pelaksanaan manajemen strategi akan membuat organisasi lebih profitable ketimbang organisasi yang belum menerapkannya.

Proses dan Tahapam Manajemen Strategi

Bagi pengusaha pemula, khususnya bisnis pada skala yang kecil, biasanya cenderung mengabaikan dasar-dasar dalam melakukan bisnis. Pebisnis pemula cenderung memulai bisnis tanpa rencana, bahkan sebatas penentuan sasaran tanpa membuat strategi. Dalam sebuah perusahaan terutama pada bisnis komersial tentu saja menyusun manajemen strategis sangat dibutuhkan. Berikut 3 tahapan dalam proses menyusun manajemen strategis: 1) Merumuskan Strategi; Pada tahap ini organisasi akan melakukan pengembangan visi dan misi, melakukan analisis SWOT, menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, dan beberapa strategi alternatif lainnya. 2) Menerapkan Strategi; Pada tahap ini, strategi yang telah ditetapkan kemudian diimplementasikan misalnya merancang struktur organisasi, distribusi sumber daya, membuat kebijakan, pengembangan proses pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya manusia, usaha pemasaran dan lainnya. 3) Mengevaluasi Strategi; Lingkungan terus berubah seiring berjalannya waktu sehingga diperlukan evaluasi secara berkala. Tujuannya untuk melihat faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal perusahaan.

Ada tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategis, diantaranya: 1) Mengkaji ulang berbagai faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang telah diterapkan sebelumnya; 2) Mengukur kinerja saat ini; 3) Melakukan upaya perbaikan terhadap kekurangan kinerja sebelumnya demi keberhasilan di masa depan.

Manajemen strategi merupakan suatu pedoman keharusan dalam kaitan perusahaan menentukan rencana dan merancang strategi untuk mencapai hasil yang lebih baik, pertanyaannya, bagaimana prosesnya.

Proses Manajemen Strategi merupakan kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:1) Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro; 2) Bersamaan dengan penafsiran tersebut, kemudian tujuan dirumuskan. Tujuan yang dirumuskan harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka Panjang; 3) Dalam manajemen strategi termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

Sederhananya, manajemen strategi merupakan sebuah penyusunan rencana strategis oleh perusahaan, yang dimulai dengan analisis dan evaluasi internal, merumuskan tujuan jangka pendek dan panjang sampai penyusunan visi, misi, tujuan perusahaan secara komprehenship (menyeluruh).

1. Tugas Manajemen Strategi

Dalam Manajemen strategis terdapat sembilan tugas penting diantaranya: 1) Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan; 2) Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan; 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya; 5) Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal; 6) Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan; 7) Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut; 8) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan; 9) Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan; 10) Melakukan evalasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

2. Manajemen Strategi pada Lingkungan Pendidikan

Untuk mengembangkan strategi operasional, harus menggunakan metode yang sama yaitu mempelajari kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan yang ada dalam mengoperasionalisasikan kebijakan yang datang dari hirarki yang lebih tinggi. Kembangkan dulu berbagai strategi baru pilih dan putuskan mana yang paling sesuai. Berbagai strategi yang mungkin digunakan antara lain: 1) Konsentrasi pelaksanaan program belajar. Hal ini berarti menghindari pemerataan dan penjatahan yang membuat program tidak berhasil dan berdaya guna, pemerataan cenderung asal ada; 2) Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mewujudkan pusat-pusat kegiatan belajar masyarakat. Memanfaatkan sarana-sarana yang ada di masyarakat yang memungkinkan digunakan untuk kegiatan pembelajaran. Memberikan pengertian kepada masyarakat, sehingga mereka menjadikan pendidikan merupakan suatu kebutuhan; 3) Membuat peta situasi dimana program akan dilakukan, hal seperti ini dapat dilakukan dengan analisis lingkungan. Apa potensi yang belum disentuh dan mungkin untuk dimanfaatkan; 4) Mendorong tumbuhnya lembaga belajar atau organisasi kemasyarakatan yamg bergerak pada jalur pendidikan, dan mendorong mereka menjadi pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat tersebut, dengan harapan lembaga ini lebih cepat tumbuh di masyarakat dan menyerap aspirasi yang tumbuh di masyarakat

tersebut; 5) Melatih pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat, keberhasilan pendidikan masyarakat akan banyak ditentukan oleh kemampuan mengelola program yang dilaksanakan oleh masyarakat. Karena itu perlu dilengkapi dengan seperangkat pengetahuan operasonal, sebagaimana layaknya tentara yang akan bertempur dan menginginkan kemenangan mereka perlu dilengkapi dengan peralatan militer yang memadai; 6) Membentuk jaringan informasi dan pemasaran, hal ini erat kaitannya dengan penyalur hasil-hasil dari program belajar di masyarakat.

B. Hakekat Manajemen Mutu Terpadu

Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Istilah utama yang terkait dengan kajian *Total Quality Management (TQM)* ialah *continuous improvement* (perbaikan terus-menerus) dan *quality improvement* (perbaikan mutu). Sebagai suatu strategi manajemen, sprektum aktivitas manajemen mutu terpadu berorientasi pada upaya untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi dan memperbaiki upaya dalam memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang. Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal suatu organisasi guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Para ahli manajemen telah banyak yang mengemukakan pengertian tentang *Total Quality Management (TQM)*. Salah satu di antaranya ialah Edward Sallis (1993: 13) yang menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri, dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personelnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan dari para pelanggan. Jargon utama yang mendasari falsafah manajemen mutu terpadu terfokus pada pernyataan *"Do the right things, first time, every time"*, yang artinya kerjakan sesuatu yang benar sejak pertama kali, setiap waktu.

Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing – masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan. Menurut **Hadari Nawari** (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manejemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (public service) dan pembangunan masyarakat (community development). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian

kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasi pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. **Bambang Haryadi** (2003); Menurut Bambang Haryadi, pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi. **Mulyadi** (2001); Menurut Mulyadi, pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (conformance to requirement). Kualitas didefenisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Heizer dan Render mendefenisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajemen kualitas tidak dapat dipisahkan dengan usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan.

Menurut Kume (1989), produk tercipta karena 4 (empat) faktor yaitu; Pertama, bahan-bahan. Kedua, manusia. Ketiga peralatan. Keempat, metode. Kalau kualitas produk mau ditingkatkan, maka kualitas ke 4 faktor itu harus diperhatikan. Bahan-bahan harus diperhatikan bukan hanya pada penyimpanannya saja, tapi juga pada saat masih berada di supplier. Manusia dalam hal ini tenaga kerja harus dilibatkan untuk memikirkan masalah kualitas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Peralatan (teknologi) dan metodenya harus diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas semua faktor yang tekait dalam perusahaan harus dikoordinir untuk menciptakan sinergi mulai dari supplier hingga ke konsumen, pengelolaan ini disebut manajemen kualitas secara menyeluruh manajemen mutu terpadu. Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang suatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagai seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah, elegent, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan, keindahan, kebenaran, dan idealitas.

Hampir semua orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya. Karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau—organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji dan memberi acungan jempol. Mutu bukanlah konsep

yang mudah didefenisikan, apalagi bila untuk mutu jasa yang dapat dipersepsi secara beragam. Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Beberapa ahli telah mendefenisikan mutu, seperti berikut ini:

1) Goetsch dan Davis (1994:4), mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

2) Juran (1995:10-13) mendefenisikan mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (fitness for use). Lebih lanjut ia mendefenisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil berarti mutu dalam arti sempit yang diberikan setiap bagian dari organisasi atau setiap aktivitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsi sebagai manajemen mututerpadu. Crosby (1983) berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. Dengan mengatakan bahwa 'quality is comformance to customerrequirement".

3) Ishikawa (1992:432) katakan bahwa "quality is customer satisfaction". Dengan demikian pengertian mutu tidak dapat dilepaskan dari kepuasan pelanggan.

Dari defenisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan. Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses Manajemen Mutu Terpadu bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses Manajemen Mutu Terpadu memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata terpadu (total) dalam manajemen mutu terpadu menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus-menerus. Unsur ketiga dari manajemen mutu terpadu, adalah kata manajemen, yang merupakan konsep awal dari manajemen mutu terpadu itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris management yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Manajemen mutu terpadu merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampumendukung kinerja manajerialnya. Manajemen Mutu Terpadu juga dikenal dengan Total Quality Management. Menurut Ishikawa manajemen mutu terpadu diartikan sebagai

perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, team work, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Menurut Purwanto, manajemen mutu terpadu pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan "a culture of continous improvement" di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasaan customer. Adapun Menurut Tjiptono, manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Suharyanto (2005:62);

Manajemen mutu terpadu dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen mutu terpadu mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan mutu' jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan manajemen mutu terpadu, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus.

2. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Prinsip-prinsip dasar manajemen mutu terpadu yang harus diperhatikan, yaitu, sebagai berikut: orientasi kepada pelanggan, berorientasi pada cara kerja tim (team work) dan partisipasi total dari setiap anggota tim, orientasi pada pengembangan sumber daya manusia, orientasi kepada pemecahan persoalan secara obyektif rasional. Prinsip Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management) harus menjadi perhatian seluruh industri, khususnya di Indonesia. Terdapat 8 prinsip utama dari Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management, yakni sebagai berikut: 1) Tanggung jawab utama manajemen puncak (top management). Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (product design), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu. Menurut Juran, telah terjadi di Jepang bahwa mutu kepemimpinan di perusahaan-perusahaan Jepang telah memperluas kegiatan partisipasi (keikutsertaan) secara aktif dari para manajer seniornya. *(The critical variable in Japanese quality leadership is the extent of active participation by seniormanagers); 2)* Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen. Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumennya untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli, sekaligus mengetahui manfaat apa yang ingin mereka peroleh dari produk yang mereka beli; 3) Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*comformance quality product*). Gunakan mesin dan alat

produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (mistake proofing process), cara terbaik dalam pelatihan untuk karyawan, sediakan lingkungan kerja yang baik, serta upaya mencegah produk cacat daripada memperbaikinya. Sinkroniskan sistem roduksi secara ketat dengan komunikasi cepat antar buruh, meningkatkan kecepatan menemukan dan memecahkan masalah. Di Indonesia, terdapat kecenderungan lambat menemukan masalah baru, lebih lambat lagi upaya memecahkan masalah. Perilaku "telmi" (telat mikir) dan "teldak" (telat bertindak) akan menurunkan tingkat daya saing, karena pesaing bekerja dengan cepat berpikir dan cepat bertindak. Ubahlah cara kerja tradisonal semacam itu. Organisasi modern menuntut setiap orang cepat berpikir dan bertindak; 4) Setiap karyawan bertangung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik. Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerja sama antar karyawan untuk cepat menemukan masalah mutu suatu produk agar cepat pula dipecahkan; 5) Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen); 6) Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula *(identify problem quickly and corrected immediately).* Buatlah mekanisme monitoring secara andal dengan cara memeriksa diri sendiri para karyawan *(self correction)* atas hasil kerja masing-masing. Bila menemukan yang salah cepat perbaiki atau laporkan lebih dahulu untuk didiskusikan cara pemecahannya secara cepat. Jadi, di sini pun diperlukan kejujuran (*sportivitas*) para karyawan secara individual; 7) Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus (*the organization must strive for continous improvement*). Mutu produk yang sangat baik (*excellent)* adalah hasil kerja (*strive*) para pekerja untuk memperbaiki mutu produk secara berkelanjutan, terus-menerus, dan tanpa bosan. Hal ini merupakan hasil kerja produktif yang didasarkan pada pengalaman dan eksperimen. Jadi, struktur organisasi, proseur kerja, dan kebijakan harus dibangun untuk mempromosikan dan akselerasi (percepatan) perbaikan mutu produk yang terus-menerus; 8) Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM. Mengingat bahan baku (input) sangat berpengaruh atas hasil mutu produk, maka pihak manajemen harus berani mengenyahkan (tidak memakai) lagi pemasok yang kedapatan telah berlaku curang memasok mutu bahan yang buruk. Dalam hubungan dengan mutu bahan yang baik, sekarang di luar begeri banyak perusahaan hanya menjalin kerja sama dengan pemasok dalam rangka menjalankan program manajemen mutu. Bila produk yang dihasilkan baik karena program manajemen mutu dapat dijalankan dengan baik, berarti perusahaan dapat "mudah" memperoleh sertifikat ISO-9000. Sekali dapat sertifikat ISO berarti harus mampu mempertahankannya.

3. Kareteristik Manajemen Mutu Terpadu

Ada sepuluh karakteristik manajemen mutu terpadu yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah,

Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1) Fokus pada pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenagakerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never goodenough'.

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaika

4) Komitmen jangka panjang

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan sukses.

5) Kerjasama tim (team work)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, kerjasamatim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

7) Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak

berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam manajemen mutu terpadu, keterlibatan dan pemberday karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9) Kesatuan tujuan

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

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Dari kesupuluh penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu mekanisme di dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan harus ada perbaikan atau sebuah perubahan untuk menunjang suatu lembaga itu agar mendapat nilai plus dari konsumen. Dari kesepuluh nilai-nilai yang disebut di atas kalau kesemuanya sudah terpenuhi, sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan akan mendapat nilai lebih dari masyarakat karena produk yang dijual mereka menunjang dan layak untuk berkontribusi di pasaran.

4. Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu juga digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (sustainable satisfaction) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi.28 Manfaat manajemen mutu terpadu adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat

manajemen mutu terpadu dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:13), antara lain: 1) Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat; 2) Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan; 3) Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan; 4) Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

Dari penjelasan tentang manfaat manajemen mutu terpadu dapat dipahami bahwa sebenarnya manajemen mutu terpadu memiliki tujuan utamanya yaitu perbaikan kualitas, perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan maupun lembaga lainnya yang menerapkan manajemen mutu terpadu tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba instansi yang terkait agar instansi tersebut dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan yang semakin ketat saat sekarang ini. Manfaat dari manajemen mutu terpadu, yaitu: keluhan dari berbagai pihak dapat di eliminasi sekecil mungkin, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki lebih optimal, aktivitas lebih efektif dan efisien, memperoleh pengakuan dari pihak lain. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Implementasi manajemen mutu terpadu dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

5. Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang Pendidikan

Dalam aplikasinya, istilah mutu terpadu dalam pendidikan disebut pula *Total Quality Education (TQE)*. Dalam konteks aplikasi konsep manajemen mutu terpadu terhadap pendidikan dapat saja disebutkan "mengutamakan pelajar" atau "program perbaikan sekolah" yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Para pelajar dan orang tuanya menjadi tertarik terhadap perubahan yang ditimbulkan manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu.

Keuntungan yang dicapai dengan menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan di antaranya adalah:1) Memperkuat organisasi sekolah dan memberikan peta jalan atau arah bagi perusahaan; 2)Menolong kita untuk bekerja

sebagai teman dalam kelompok kerja, bukan sebagai musuh; 3) Mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja dari pendidikan, tetapi menjadi pendekatan yang holistik dan menyebabkan semua unsur sekolah mengubah cara yang mengarahkan drinya; 4) Mengarahkan para orang tua dan pelajar untuk memberikan saran untuk memajukan keadaan sekolah; 5) Mengarahkan dan mengendalikan pengaruh segala sesuatu yang kita lakukan dan cara kita mengendalikan.

Tujuan utama manjemen mutu terpadu (TQM) dalam bidang pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secra berkelanjutan, terus menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus, melainkan di tuju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan. Pencapaian tujuan diatas dapat dicapai jika menggunakan prinsip prinsip sebagai berikut : pemfokusa pada pelanggan, peningkatan pada proses, dan melibatkan semua komponen pendidikan. Di lingkungan organisasi non profit, khususnya pendidikan, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian Manajemen Mutu Terpadu (TQM).

6. Fungsi Manajemen Sumbe Daya Manusia

1) Perencanaan

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Planning* (HRP) adalah proses peramalan yang sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa tenaga kerjanya memadai, kompeten, berkualitas untuk mencapai tujuan organisasinya. Beberapa pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

(1) Pengertian Perencaanaan SDM menurut Robert L. Mathis dn Johon H. Jacson (2001), perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

(2) Pengertian Perencanaan SDM menurut Andrew E. Sikula, perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan renana organisasi.

(3) Pengertian Perencanaan SDM Menurut Mondy & Noe (1995) Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

(4) Pengertian Perencanaan SDM menurut William B. Werther dan keith Davis, perencanaan SDM adalah perencanaan yang sistematis untuk meralamlkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan (supply) pada masa yang akan dating, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen SDM (HRD = Human Resource Department), dapat merencanakan pelaksaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktifitas lainnya dengan baik.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian *(organizing)* adala h kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian

kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan pengorganisasian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif (Hasibuan, 2008).

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. (Faustino Cardoso Gomes, 1995)

Berdasarkan pengertian bahwa perekrutan merupakan upaya untuk mendapatkan sejumlah calon pegawai yang berpotensi dan memenuhi syarat untuk menjadi pegawai, terdapat sejumlah hambatan dalam perekrutan. Hambatan – hambatan tersebut dapat bersumber dari:

(1) Kebijakan organisasi (*organizational policies*)

(2) Perencanaan sumber daya manusia (*human resource plan*),

(3) *Affirmative action plan*

(4) Kebiasaan perekrut (*recruiter habits*)

(5) Kondisi lingkungan eksternal (*environment condition*)

(6) Persyaratan hambatan (*job requirement*)

(7) Biaya penarikan (*Cost*) dan

(8) Perangsang (*insentive*)

3) Pengarahan *(Directing)*

Pengarahan juga sering disebut dengan fungsi ***actuating*** (menggerakkan) atau fungsi ***directing***. Artinya: manajer diposisi tinggi menggerakkan pihak yang berada di posisi tepat dibawahnya. *Actuating* adalah usaha. Atau ikhtiar manajemen. Dijalankan agar tujuan manajemen tercapai. Tindakannya menggunakan perencanaan sebagai pedomannya. Agar pengarahan berjalan dengan baik, dibutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang baik. Jiwa kepemimpinan yang baik bisa mengarahkan orang dengan baik. Dengan jelas. Saling kerja sama dan yang penting: tidak terjadi pertentangan. Atau paling tidak: meminimalisir potensi pertentangan. Yang bisa berujung pada konflik. Inilah pentingnya fungsi actuating.

Pemimpin harus punya kemampuan komunikasi yang baik. Jelas, mudah dimengerti. Pesan dan instruksi yang diberikan: harus sampai. Bisa diterima dengan baik. Supaya bisa dijalankan dengan baik juga. Fungsi **pengarahan** (fungsi manajemen actuating) adalah fungsi pokok manajemen yang bisa dijalankan setelah fungsi perencanaan dan fungsi organisasi sudah terlaksana. Pengertian fungsi **pengarahan** (directing) adalah kegiatan memberikan instruksi, perintah, petunjuk kepada orang lain.

4) Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian manajeman adalah semua usaha perusahaan yang mencakup metode, prosedur dan strategi perusahaan yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan (organisasi), agar dipatuhinya kebijakan manjemen serta tercapainya tujuan perusahaan (organisasi).

Jadi, bisa dipahami bahwa adanya pengendalian ini dalam rangka mencapai keefektifan dan keefisiensian kinerja dari organisasi yang dalam pembahasan ini berkenaan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi. sementara itu, pengendalian dalam kaitannya dengan akuntansi didefinisikan sebagai hubungan antara prosedur dan system yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan (organisasi).

5) Pengadaan *(Procurement),*

Pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penenpatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya perusahaan. ... Penarikan (recruitment) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Pengadaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowongan, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan sumberdaya manusia merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

6) Pengembangan *(Development)*

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan salah satu upaya perusahaan dalam membentuk karyawan yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja serta loyalitas kerja kepada perusahaan. Namun banyak cara dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan SDMnya. Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi dan organisasi. Pengembangan SDM pada sebuah perusahaan akan dimulai dari proses onboarding, pengadaan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dengan kelas atau kursus dan seminar, penyediaan tool yang bisa membantu pekerjaan karyawan dan sebagainya. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk setiap organisasi yang ingin menjadi dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan.

7) Kompensasi *(Compensation)*

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi adalah kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Secara sederhana, Kompensasi (*compensation*) dapat kita definisi sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat berupa Uang maupun pemberian materil (benda)/Fasilitas ataupun kesempatan berkarir yang lebih baik. Pemberian uang dapat berupa Gaji, pemberian Bonus, pembagian laba, upah lembur kerja, komisi penjualan, Insentif dan tunjangan, sedangkan pemberian Materil (benda) dan Fasilitas dapat berupa menyediakan Tempat tinggal, Transportasi atau mobil, dan Saham perusahaan.

Seperti yang disebutkan sebelum, sebuah paket kompensasi yang baik akan dapat menarik dan mempertahankan karyawannya. Seorang Karyawan mengharapkan Kompensasi yang adil untuk dapat menutupi biaya hidup dasarnya dan dapat menyisihkan sebagian pendapatan tersebut untuk tabungan dan keperluan rekreasi. Setiap Kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan yang ingin yang dicapainya, demikian juga sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan. Berikut ini adalah beberapa Tujuan yang ingin dicapai dari Pemberian Kompensasi: (1) Memperoleh Karyawan yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan; (2) Mempertahankan Karyawan yang ada sekarang; (3) Menghargai Prestasi Kerja, Produktivitas dan Loyalitas Karyawan; (4) Menjamin Keadilan; (5) Mengendalikan biaya-biaya terutama pada biaya-biayarekrutmen dan pelatihan yang dikeluarkan saat adanya pergantian karyawan; (6) Memenuhi peraturan-peraturan pemerintah.

8) Pengintegrasian *(Integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining. Pengintegrasian (integration) ialah fungsi oprasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan komplek untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, prilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda.

Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mempunyai strategi dalam hal pengintegrasian sumber daya manusia yang dimilikinya. Karna tanpa adanya pengintegrasian dalam suatu perusahaan, akan berdampak pada semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun terhadap perusahaan. Absensi dan turn over akan meningkat, disiplin kerja akan menurun, produktifitas rendah, sehingga akan berdampak buruk pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan itu sendiri.

9) **Pemeliharaan *(maintanance)***

Pemeliharaan (maintanance) adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan mental karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan (maintanance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh – sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang di perhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya

tujuan perusahaan.Supaya karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapatkan perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan besemangat bekerja dan konsesntrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak di perhatikan dengan baik

Pemeliharaan *(maintanance)* adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia: (1) Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan; (2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan; (3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan; (4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan; (5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya; (6) Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan; (7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis;(8) Mengefekktifkan pengadaan karyawan.

10) Kedisiplinan *(Dicipline)*

Menurut Hasibuan (2005:193-194) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. ... Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja yaitu suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-normal sosial yang berlaku.

Menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan, disiplin kerja memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Agar berbagai tujuan pendisiplinan seperti yang telah disinggung di atas tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Yang dimaksud secara bertahap adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Misalnya dengan: (1) Peringatan lisan oleh penyelia; (2) Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung; (3) Penundaan kenaikan gaji berkala; (4) Penundaan kenaikan pangkat; (5) Pembebasan dari jabatan; (6) Pemberhentian sementara; (7) Pemberhentian atas permintaan sendiri; (8) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan (9) Pemberhentian dengan tidak hormat.

11) Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan (Drs. Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia,2003).

Pemberhentian pegawai merupakan suatu masalah yang timbul dalam kegiatan organisasi. Hal ini dapat ditimbulkan oleh berbagai alasan dan tujuan tertentu. Ada beberapa pengertian pemberhentian pegawai menurut para ahli diantaranya: Menurut Siagian (2009:145) menyebutkan bahwa, yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerjadan karyawannya terputus. Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja mengambil dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan. Menurut Manullang (2001:195) mengatakan: pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dengan pengusaha. Menurut Susilo Martoyo (2000:199) mengelompokkan pengertian pemutusan hubungan kerja sebagai berikut: (1) Pengertian pemutusan hubungan kerja bersifat positif apabila pemberhentian tersebut dilaksanakan pada masa atau jangka pemberhentian dan sesuai dengan ketentuanketentuan yang berlaku secara wajar; (2) Pengertian pemutusan hubungan kerja bersifat negatif apabila proses dan pelaksanaan pemberhentian tersebut menyimpang dari ketentuan-ketentuan tersebut atau secara tidak wajar, seperti: pemecatan, diberhentikan secara tidak hormat dan sebagainya.

Pada dasarnya fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan karena telah diatur dalam undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP dan seizing P4D atau P4P atau dengan keputusan pengadilan yang dapat menimbulkan risiko bagi perusahaan maupun karyawan bersangkutan. Pemberhentian kerja juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai "tenggang waktu saat dan izin pemberhentian".

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja yang dilakukan antara organisasi (perusahaan) dan pegawai baik secara sepihak maupun berdasarkan kesepakatan bersama karena alasan tertentu yang diberikan oleh pegawai maupun perusahan tersebut.

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu teori.

Peneliti harus mempertimbangkan secara matang pendekatan yang tepat baik sintektik maupun analitik, dan tujuan dari penelitian tersebut apakah bersifat heuristik maupun deduktif. Peneliti dapat menggabungkan pendekatan-pendekatan ini. Sebagai contoh, hipotesis yang diturunkan dari penelitian sintektik-heuristik kemudian dapat

dipilih menjadi dasar penelitian dengan menggunakan desain *analitik deduktif*.

Perbedaan yang paling mendasar terletak pada sifat intrinsik subjek penelitian, peran peneliti, dan apakah kebenaran diperoleh melalui fakta yang objektif atau persepsi subjektif. Hasil yang ditunjukkan oleh perbaikan verbal pembelajar bahasa sebagai strategi pemerolehan berbeda dengan hasil yang ditunjukkan oleh nilai kuantitatif pada *judgment test* yang dikontrol dalam penelitian eksperimental.

Format desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi, dan format *grounded research*. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang memberi gambaran secara cermat mengenai individu ataukelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi (Koentjaraningrat, 1993:89).

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam masyarakat, pertentangan 2 keadaan atau lebih, hubungan antar variabel, perbedaan antar fakta, pengaruh terhadap suatu kondisi, dan lain-lain. masalah yang diteliti dan diselidiki oleh penelitian deskriptif kualitatif mengacu pada studi kuantitatif, studi komparatif, serta dapat juga menjadi sebuah studi korelasional 1 unsur bersama unsur lainnya. Biasanya kegiatan penelitian ini meliputi pengumpulan data, menganalisis data, meginterprestasi data, dan diakhiri dengan sebuah kesimpulan yang mengacu pada penganalisisan data tersebut.

Dalam penelitian deskriptif kualitatif umumnya akan terjadi 3 hal kemumngkinan pada masalah yang dibawa oleh peneliti ke penelitian tersebut yaitu :

1. Masalah yang dibawa peneliti adalah masalah tetap, jadi judul dari penelitian deskriptif kualitatif mulai awal pengajuan proposal hingga akhir laporan tetap sama.
2. Masalah yang diajukan oleh peneliti menjadi berkembang serta lebih mendalam sesudah peneliti melakukan penelitian tersebut di lapangan, jadi tidak terlalu banyak hal yang berubah, maka cukup disempurnakan saja.
3. Masalah yang diajukan oleh peneliti sesudah melakukan penelitian tersebut di lapangan akan berubah total, jadi objek masalah pun wajib diganti secara menyeluruh.

Setiap penelitian tentunya mempunyai tujuan yang berbeda-beda, termasuk penelitian deskriptif kualitatif ini. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah tidak semata-mata untuk menjelaskan secara menyeluruh masalah yang akan diteliti dan diamati saja, namun juga ada tujuan lainnya. Tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif akan menjadi pedoman ketika anda melakukan penelitian.

Tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif searah dengan rumusan masalah serta pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah. Hal ini disebabkan tujuan dari penelitian ini akan menjawab pertanyaan yang sebelumnya dikemukakan oleh rumusan masalah serta

pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah. Tujuan ini juga menentukan bagaimana anda mengolah hasil penelitian yaitu dengan membuat analisisnya memakai metode penelitian ini. Sekian informasi dari saya tentang penelitian deskriptif kualitatif, semoga berguna.

Penelitian kualitatif berguna bagi peneliti untuk menemukan dan menjelaskan fenomena bahasa kedua di dalam konteks alaminya. Penelitian kualitatif digunakan sebagai pendekatan oleh peneliti untuk berhubungan dengan penemuan atau penggambaran kemahiran bahasa kedua dalam suatu konteks alami di mana tidak ada asumsi tentang aktivitas atau peran dalam kemahiran bahasa kedua tersebut.

Kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh pada penelitian kualitatif diperoleh secara induktif. Penelitian kualitatif dapat disebut *hypothesis generating* karena pertanyaan-pertanyaan penelitian diajukan oleh pola-pola yang muncul dari data itu sendiri.

B. Subyek Penelitian

Penelitian ini di laksanakan di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayara (STIP) Jakarta. Subjek penelitian atau responden adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto (2006 : 145) subjek penelitian adalah subjek yang ditujuuntuk diteliti oleh peneliti. Jadi, subjek penelitian itu merupakan sumber informasi yang digali untuk mengungkap fakta-fakta di lapangan.

Subjek penelitian menurut Amirin (1986) merupakan seseorang atau sesuatu mengenai yang mengenainya ingin diperoleh keterangan. Menurut Suharsimi Arikonto (1989) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian memiliki peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data tentang variabel yang penelitian akan amati. Kesimpulan dari kedua penngertian diatas Subjek penelitian adalah individu, benda, atau organismeyang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian.

Pada penelitian kualitatif, responden atu subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti baerkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. atau dapat pula disebut sebagai subjek penelitian atau responden. Subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Istilah lain yang digunakan untuk menyebut subjek penelitian adalah responden, yaitu orang yang member respon atas suatu perlakuan yang diberikan kepadanya.

Pada kalangan peneliti kualitatif, istilah responden atau subjek penelitiaan disebut dengan informan, yaitu orang yang member informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Penelitian kualitatif, dapat menggunakan *criterion-based selection* yang didasarkan pada asumsi bahwa subjek tersebut sebagai actor dalam tema penelitian. Sedangkan dalam menentukan informan, dapat menggunakan model *snow ball sampling* untuk memperluas subjek penelitian. Penelitian

kualitatif lebih didasari pada kualitas informasi yang terkait dengan tema penelitian yang diajukan. Penelitian kuantitatif penentuan subjek penelitian dilakukan saat peneliti mulai membuat rancangan penelitian (proposal penelitian). Dalam proses dilapangan, untuk menentukan siapa yang akan dikenai perlakuan (*treatment)* akan digunakan teknik sampling yang sesuai dengan kondisi subjek dilapangan.

Moleong (2010: 132) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Sejalan dengan definisi tersebut, Moeliono (1993: 862) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai orang yang diamati sebagai sasaran penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut peneliti mendeskripsikan subjek penelitian bahasa sebagai pelaku bahasa yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang diadakan oleh peneliti. Subjek pada penelitian ini dalah Ketua STIP, dosen dan para mahasiswa/i Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta.

Objek penelitian merupakan hal yang menjadi titik perhatian dari suatu penelitian. Titik perhatian tersebut berupa substansi atau materi yang diteliti atau dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang bersangkutan (teori morfologi dan semantik). Menurut Chaer (2007: 17), objek kajiannya adalah Strategi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada Perguruan Tinggi dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayara (STIP) Jakarta.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2010: 63) menyatakan pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural settingdan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Mengacu pada pengertian tersebut, peneliti mengartikan teknik pengumpulan data sebagai suatu cara untuk memperoleh data melalui beberapa langkah atau tahapan, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Langkah-langkah tersebut berfungsi untuk mempermudah peneliti dalam prosespemerolehan data. Berikut adalah bagan Teknik Pengumpulan Data :

Gambar 3.1. Bagan Teknik Pengumpulan Data Sumber: www.google.com (2015).

Teknik pengumpulan data yang diperlukan adalah teknik pengumpulan data



yang paling tepat, sehingga benar-benar didapat data yangvalid dan reliabel. Jangan semua teknik pengumpulan data dicantumkan jikasekiranya tidak dapat dilaksanakan. Selain itu konsekuensi darimencantumkan ketiga teknik pengumpulan data itu adalah setiap teknik pengumpulan data yang dicantumkan harus ada datanya, untuk mendapatkandata yang lengkap dan objektif penggunaan berbagai teknik sangatdiperlukan. Jika satu teknik dipandang mencukupi, maka teknik lain tidak perlu digunakan dan tidak efisien.

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan sangat penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Oleh karena itu, tahap ini tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai prosedur dan ciri-ciri penelitian kualitatif (sebagaimana telah dibahas pada materi sebelumnya). Sebab, kesalahan atau ketidaksempurnaan dalam metode pengumpulan data akan berakibat fatal, yakni berupa data yang tidak *credible*, sehingga hasil penelitiannya tidak bisa dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian demikian sangat berbahaya, lebih-lebih jika dipakai sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil kebijakan publik.

Misalnya, jika peneliti ingin memperoleh informasi mengenai persepsi guru terhadap kurikulum yang baru, maka teknik yang dipakai ialah wawancara, bukan observasi. Sedangkan jika peneliti ingin mengetahui bagaimana guru menciptakan suasana kelas yang hidup, maka teknik yang dipakai adalah observasi. Begitu juga jika, ingin diketahui mengenai kompetensi siswa dalam mata pelajaran tertentu, maka teknik yang dipakai adalah tes atau evaluasi belajar, atau bisa juga dokumen berupa hasil ujian. Dengan demikian, informasi yang ingin diperoleh menentukan jenis teknik yang dipakai (*materials determine a means*). Itu pun masih ditambah dengan kecakapan peneliti menggunakan teknik-teknik tersebut. Bisa saja terjadi karena belum berpegalaman atau belum memiliki pengetahuan yang memadai, peneliti tidak berhasil menggali informasi yang dalam, sebagaimana karakteristik data dalam penelitian kualitatif, karena kurang cakap menggunakan teknik tersebut, walaupun teknik yang dipilih sudah tepat. Solusinya terus belajar dan membaca hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis akan sangat membantu menambah kecakapan peneliti.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Instrumen atau alat pengumpul data harus sesuai dengan tujuan pengumpulan data. Sumber data dan jenis data yangakan dikumpulkan harus jelas. Instrumen penelitian yang digunakan harus memenuhi persyaratan validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keterandalan), paling tidak ditinjau dari segi isinya sesuai dengan variabel yang diukur. Prosedur pengembangan instrumen pengumpul data perlu dijelaskan tentang proses uji coba, analisis butir tes, uji kesahihan dan uji keterandalan. Penentuan subjek penelitian atau sampel dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Lincoln dan Guba (1985) dalam Sugiyono (2007 : 301) mengemukakan bahwa:

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Instrumen atau alat pengumpul data harus sesuai dengan tujuan pengumpulan data. Sumber data dan jenis data yangakan dikumpulkan harus jelas. Instrumen penelitian yang digunakan harus memenuhi persyaratan validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keterandalan), paling tidak ditinjau dari segi isinya sesuai dengan variabel yang diukur. Prosedur pengembangan instrumen pengumpul data perlu dijelaskan tentang proses uji coba, analisis butir tes, uji kesahihan dan uji keterandalan. Dalam penelitian deskriptif instrumen yang sering digunakan adalah angket (kuesioner), pedoman wawancara dan pedoman

pengamatan. Jelaskan variabel dan faktor-faktor yang akan diukur, serta jenis data yang akan dikumpulkan.

Dalam penelitian deskriptif instrumen yang sering digunakan adalah angket (kuesioner), pedoman wawancara dan pedoman pengamatan. Jelaskan variabel dan faktor-faktor yang akan diukur, serta jenis data yang akan dikumpulkan. Berikut ini disajikan pengembangan instrumen angket (kuesioner), pedoman wawancara dan pedoman pengamatan :

a. Wawancara (interview)

Teknik wawancara adalah cara mengumpulkan data tentang siswa yang dilakukan dengan mengadakan percakapan antara pewawancara (guru) dengan siswa yang sedang dikumpulkan datanya.

Dalam melaksanakan wawancara perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, pewawancara hendaknya dapat menciptakan hubungan yang baik dengan yang diwawancarai agar jawaban dan pendapatnya dapat dikemukakan secara terbuka, obyektif dan benar. Kedua, pewawancara perlu menciptakan situasi wawancara sedemikian rupa sehingga siswa yang sedang diwawancarai tidak merasakan seperti diinterograsi. Ketiga, agar wawancara tidak menyimpang dari apa yang ingin diperoleh, terlebih dahulu perlu disusun materi wawancara sebagai pedoman bagi pewawancara. (Suharsimi: 1989)

Berdasarkan peranan yang dilakukan, teknik wawancara dibedakan menjadi tiga jenis. Pertama, wawancara berpedoman. Yaitu wawancara yang telah direncanakan menggunaka suatu pedoman wawncara, sehingga wawancara sesuai dengan tujuan. Kedua, wawancara terpusat, yaitu wawancara yang dilakukan terhadap siswa-siswa tertentu yang diharapkan dapat diperoleh informasi yang ber-kaitan dengan suatu obyek dan tujuan wawancara. Ketiga, wawancara berulang, biasanya dilakukan untuk mengungkap perkembangan proses sosial pada kurun waktu tertentu. (Suharsimi: 1989).

Berdasarkan jumlah orang yang diwawancarai dibedakan menjadi dua jenis. Pertama, wawancara dilakukan terhadap satu siswa atau satu guru mengenai masalah akreditasi sekolah dan peningkatan mutu sekolahnya. Biasanya wawancara ini untuk mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah manajemen sekolah baik pimpinan maupun stafnya. Kedua, wawancara yang dilakukan terhadap sekelompok guru atau wakil dan staf mengenai akreditasi sekolah dan peningkatan mutu sekolah sesuai dengan standarisasi pendidikan.

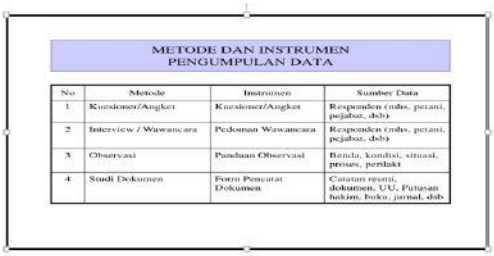
b. Pengamatan (observasi)

Teknik pengamatan atau observasi dilakukan dengan cara mengamati tingkah laku siswa atau obyek sedemikian rupa, diharapkan siswa atau obyek yang diamati tidak mengetahui bahwa dia sedang diamati. Dalam melakukan pengumpulan data mengguna-kan teknik pengamatan ada beberapa yang perlu diperhatikan. Pertama, tujuan yang yang ingin dicapai harus ditetapkan lebih dahulu. Kedua, kegiatan pengamatan direncanakan secara sistematis; mulai dari instrumen, pelaksanaan pengamatan, pencatatan sampai dengan pengolahan hasil. Ketiga, perlu diperhati-

kan reliabilitas, validitas dan obyeltifitas instrumen. Keempat, meskipun teknik pengamatan bersifat kualitatif dan subyektif, diusahakan diperoleh hasil yang kuantitatif dan obyektif. (Suharsimi: 1989)

Berdasarkan tujuan dan cara pengamatan, dibedakan menjadi beberapa teknik pengamatan: Pertama, pengamatan partisipatif. Dalam pengamatan partisipatif ini, pengamat ikut terlibat dan mengambil bagia dalam kegiatan yang dilakukan siswa atau obyek yang diamati. Misalnya, seorang guru ingin mengetahui kesungguhan dan keaktifan siswa dalam suatu kegiatan belajar mengajar permainan sepakbola; maka guru harus ikut terlibat langsung dalam permainan sepakbola tersebut. Selain itu ada cara pengamatan kuasi-partisipatif, yaitu pengamat harus ikut terlibat langsung dalam kegiatan atau kadang-kadang hanya mengamati dari luar kegiatan saja. Kedua, pengamatan sistematis. Sebelum melakukan pengamatan, aspek-aspek yang akan diamati telah disusun dan diatur dalam suatu struktur pengamatan berdasarkan katagori masalah yang akan diamati.

Aspek-aspek yang akan diamati dijabarkan dalam suatu instrumen pengamatan. Misalnya, pengamatan tentang kemampuan kerjasama dalam bermain bola voli. Maka dalam instrumen pengamat-an harus dijabarkan aspek-aspek tingkah laku pemain bola voli yang merupakan indikator kemampuan kerjasama dalam bermain. Ketiga, pengamatan eksperimental. Biasanya pengamatan eksperimental dilakukan untuk mengetahui gejala-gejala atau perubahan-perubahan sebagai akibat dari suatu situasi perlakuan eksperimen yang sengaja diadakan. Contoh: pengamatan tentang sportifitas dalam bermain bulutangkis jika tidak dipimpin oleh wasit. (Budiwanto: 2001)



METODE DAN INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

No	Metode	Instrumen	Sumber Data
1	Kuesioner/Angket	Kuesioner/Angket	Responden (mhs, petani, pejabat, dsb)
2	Interview / Wawancara	Pedoman Wawancara	Responden (mhs, petani, pejabat, dsb)
3	Observasi	Panduan Observasi	Benda, kondisi, situasi, proses, perilaku
4	Studi Dokumen	Form Pencatat Dokumen	Catatan resmi, dokumen, UU, Putusan hakim, buku, jurnal, dsb

Gambar 3.2. Bagan instrument pengumpulan data Sumber: www.google.com (2015)

C. Teknik Analisa Data

1. Komponen Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti secara deskriptif kualitatif. Proses analisis data dimulai dengan menelah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya. Data tersebut banyak sekali, setelah dibaca, dipelajari, dan ditelah maka langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dilakukan sambil membuat koding. Tahap akhir dari analisis data ialah mengadakan pemeriksaan keabsahan data.. setelah selesai tahap ini, mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara

menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu.

Sehubungan dengan uraian tentang teknik analisa dan penafsiran data di atas, maka dapat dijelaskan bahwa kajian tentang kebijakan dan strategi pemerintah tantang pelaksanaan akreditasi sekolah pada SMA Negeri di Provinsi DKI Jakarta dengan pokok-pokok persoalan sebagai berikut: Konsep dasar analisis data, Pemerosotan satuan, kategorisasi termasuk pemeriksahan keabsahan data, kemudian diakhiri dengan penafsiran data.

Menurut Patton, 1980 (dalam Lexy J. Moleong 2002: 103) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikanya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Taylor, (1975: 79) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan dan tema pada hipotesis. Jika dikaji, pada dasarnya definisi pertama lebih menitikberatkan pengorganisasian data sedangkan yang ke dua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data. Dengan demikian definisi tersebut dapat disintesiskan menjadi: Analisis data proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data.

Dari uraian tersebut di atas dapat kita menarik garis bawah analisis data bermaksud pertama- tama mengorganisasikanm data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen, berupa laporan, biografi, artikel, dan sebagainya. Pekerjaan analisis data dalam hal ini ialah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengategorikannya. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.

Akirnya perlu dikemukakan bahwa analisis data itu dilakukan dalam suatu proses. Proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakjan secara intensif, yaitu sudah meninggalkan lapangan. Pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga, pikiran peneliti. Selain menganalisis data. Peneliti juga perlu dan masih perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasikan teori atau untuk menjastifikasikan adanya teori baru yang barangkali ditemukan.

Uraian tentang pemmrosesan satuan ini terdiri dari tipelogi satuan dan penyusunan satuan sebagai berikut:

a. Tipelogi Satuan.

Satuan atau unit adalah satuan suatu latar sosial. Pada dasarnya satuan ini merupakan alat untuk menghaluskan pencatatan data. Menurut Lofland dan Lofland, (!984) (dalam Lexy 2002: 190), satuan kehidupan sosial merupakan kebulatan di mana seseorang mengajukan pertanyaan. Linciln dan Guba (1985: 344) menamakan satuan itu sebagai satuan informasi yang berfungsi untuk menentukan atau mendefinisikan kategori.

Sehubungan dengan itu, Patton, (1987: 306-310) membedakan dua jenis tipe satuan yaitu (1) tipe asli dan (2) tipe hasil konstruksi analisis. Patton menyatakan bahwa tipe asli inilah yang menggunakan prespektif emik dan antropologi. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa prilaku sosial dan kebudayaan hendaknya dipelajari dari segi pandangan dari dalam dan definisi prilaku manusia.

Jadi, konseptualisasi satuan hendaknya ditemukan dengan menganalisis proses kognitif orang-orang yang diteliti, bukan dari segi entnosentrisme peneliti. Pendekatan ini menuntut adanya analisis kategori verbal yang digunakan oleh subjek untuk merinci kompleksitas kenyataan ke dalam bagian-bagian. Patton, menyatakn bahwa secara fundamental maksud penggunaan bahasa itu penting untuk memberikan "nama" sehingga membedakan dengan yang lain dengan "nama" yang lain pula. Setelah "label" tersebut ditemukan dari apa yang dikatakan oleh subjek, tahap berikutnya ialah berusaha menemukan ciri atau karakteristik yang membedakan sesuatu dengan sesuatu yang lain.Untuk itu, tipelogi asli ini merupakan kunci bagi peneliti untuk memberikan nama sesuai dengan apa yang sedang dipikirkan, dirasakan, dan dihayati oleh para subjek dan dihendaki oleh latar peneliti.

b. Penyusunan Satuan

Lincoln dan Guba (1985: 345) mengatakan bahwa langka pertama dalam pemerosotan satuan ialah analisis hendaknya membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang sudah terkumpul. Setelah itu, usahakan agar satuan-satuan itu diidentifikasi. Peneliti memasukan ke dalam kartu indeks. Penyusunan satuan dan pemasukan ke dalam kartu indeks hendaknya dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap ini analisis hendaknya jangan dulu membuang satuan yang ada walaupun mungkin dianggap tidak relevan.

Kategorisasi dalam uraian ini terdiri atas (1) fungsi dan prinsip kategorisasi dan (2) langka-langkah kategorisasi yang diuraikan sebagai berikut:

1) Fungsi dan Prinsip Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat pengelompokan yang disusun atas dasar pikiran,intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu.Selanjutnya Linclon dan Guba menguraikan kategorisasi adalah (1) mengelompokkan kartu-kartu yang telah dibuat kedalam bagian-bagian isi yang secara jelas berkaitan, (2) merumuskan aturan yang menguraikan kawasan kategori dan yang akhirnya dapat digunakan untuk menetapkan inklusi setiap kartu pada kategori dan juga sebagai dasar untuk pemeriksaan keabsahan data, dan (3) menjaga agar setiap kategori yang telah disusun satu dengan yang lain megikuti prinsip taat asas.

2) Langkah-langkah Kategorisasi

Metode yang digunakan dalam kategorisasi didasarkan atas metode analisis komparatif yang langkah-langkahnya dijabarkan atas sepuluh langka, yang mana langkah yang terakhir adalah analisis harus menelah sekali lagi seluruh kategori agar jangan sampai ada yang terlupakan. Setelah selesai di analisis, sebelum menafsirkan penulis wajib mengadakan pemeriksaan terhadap keapsahan datanya, pemeriksaan itu dapat dilakukan dengan menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data.

2. Teknik Reduksi Data

Reduksi Data dalam analisis data *penelitian kualitatif*, menurut Miles dan Huberman (1992: 16) sebagaimana ditulis Malik diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung.

Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (acapkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilan tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transfoemasi ini berlanjut terus sesudah penelian lapangan, sampai laporan akhr lengkap tersusun.

Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.Dengan "reduksi data" peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan transformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan-nya dalam satu pola yang lebih luas, dsb. Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat-peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

Proses analisis data mestinya dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Setelah dikaji, langkah berikutnya adalah membuat rangkuman untuk setap kontak atau pertemuan dengan informan. Dalam merangkum data biasanya ada satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan tersebut. Kegiatan yang tidak dapat dipisahkan ini disebut membuat abstraksi, yaitu membuat ringkasan yang inti, proses, dan persyaratan yang berasal dari responden tetap dijaga.

Dari rangkuman yang dibuat ini kemudian peneliti melakukan reduksi data yang kegiatannya mencakup unsur-unsur spesifik termasuk (1) proses pemilihan data atas dasar tingkat relevansi dan kaitannya dengan setiap kelompok data, (2) menyusun data dalam satuan-satuan sejenis. Pengelompokkan data dalam satuan yang sejenis ini juga dapat diekuivalenkan sebagai kegiatan kategorisasi/variable, (3) membuat koding data sesuai dengan kisi-kisi kerja penelitian. Kegiatan lain yang masih termasuk dalam mereduksi data yaitu kegiatan memfokuskan, menyederhanakan dan mentransfer dari data kasar ke catatan lapangan. Dalam penelitian *kualitatif-naturalistik*, ini merupakan kegiatan kontinyu dan oleh karena itu peneliti perlu sering memeriksa dengan cermat hasil catatan yang diperoleh dari setiap terjadi kontak antara peneliti dengan informan.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian padapenyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul

daricatatan-catatan lapangan (Milesdan Huberman (1992:16). Langkah-langkah yang dilakukanadalah menajamkan analisis, menggolongkan atau pengkategorisasian kedalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehinggadapat ditarik dan diverifikasi.Data yang direduksi antara lain seluruh data mengenaipermasalahan penelitian.Data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan.Semakin lama penelitiberada dilapangan maka jumlah data akan semakin banyak, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidakbertumpuk agartidak mempersulit analisis selanjutnya.

3. Penyajian Data

Pada Jenis penelitian kualitatif ini, pengolahan data tidak harus dilakukan setelah data terkumpul atau pengolahan data selesai. Dalam hal ini, datasementara yang terkumpulkan, data yang sudah ada dapat diolah dan dilakukan analisis data secara bersamaan.Pada saat analisis data, dapat kembali lagi ke lapangan untuk mencari tambahan data yang dianggap perlu dan mengolahnya kembali. Suyanto dan Sutinah (2006: 173), mengatakan pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara mengklasifikasikan atau mengkategorikan data berdasarkan beberapa tema sesuai fokus penelitannya.

Setelah data direduksi, langkah analisis selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data merupakansebagai sekumpulan informasi 31tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.(Milesdan Huberman,1992:17).Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisaikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, hubungan antar kategori serta diagram alur. Penyajian datadalam bentuk tersebut mempermudah peneliti dalam memahami apa yan terjadi. Pada langkah ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga informasi yang didapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah penelitian.Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal. Dalam melakukan penyajian data tidak semata-mata mendeskripsikan secara naratif, akan tetapi disertai proses analisis yang terus menerus sampai proses penarikan kesimpulan. Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data.

4. Menarik Kesimpulan

Tahap ini merupakan tahap penarikan kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh sebagai hasil dari penelitian. Penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah usahauntuk mencari atau memahami makna/arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan,alur sebab akibat atau proposisi.Sebelum melakukan penarikan kesimpulan terlebih dahuludilakukan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya.Sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman, proses analisis tidak sekali jadi,

melainkan interaktif, secara bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama waktu penelitian. Setelah melakukan verifikasi maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk narasi. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari kegiatan analisis data.Penarikan kesimpulan ini merupakan tahap akhir dari pengolahan data.

D. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul,perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. Pengecekan keabsahan data didasarkan pada kriteria deraja kepercayaan (*crebility)* dengan teknik trianggulasi,ketekunan pengamatan, pengecekan teman sejawat (Moleong, 2004).

Triangulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada sesuatu di luar data untuk keperluan mengecek atau sebagai pembanding terhadap data yang telah ada (Moleong, 200). Trigulasi yang digunakan adalah trigulasi dengan sumber, yaitu membandingkan data hasil obserfasi, hasil pekerjaan siswa dan hasil wawancara terhadap subjek yang ditekankan pada penerapan metode bantuan alat pada efektif membaca .

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan teknik melakukan pengamatan yang diteliti, rinci dan terus menerus selama proses pembelajaran berlangsung yang diikuti dengan kegiatan wawancara secara intensif terhadap subjek agar data yang dihasilkan terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan. Pengecekan teman sejawat/kolega dilakukan dalam bentuk diskusi mengenai proses dan hasil penelitian dengan harapan untuk memperoleh masukan baik dari segi metodelogi maupun pelaksanaan tindakan.

Dalam kajian tentang Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data, ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kredibilitas Data (Credibility/Transferability Data)

Moleong (2005) memaparkan tujuan uji *(credibility)* kredibilitas data yaitu untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripkan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data yang baru. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan keakraban (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling mempercayai) antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Selain itu, Sugiyono (2007) menambahkan bahwa perpanjangan pengamatan ini dilakukan untuk mengecek kembali apakah data yang telah diberikan oleh sumber data selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak.Bila tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.Untuk membuktikan apakah

peneliti itu melakukan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan atau tidak, maka akan lebih baik jika dibuktikan dengan surat keterangan perpanjangan yang dilampirkan dalam laporan penelitian.

b. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peritiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Selain itu, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber,triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Sugiyono (2007) memaparkan triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

d. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif (kamera, *handycam*, alat rekam suara) sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti.

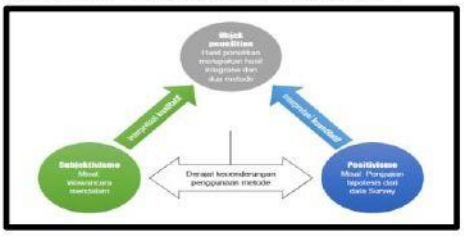
e. Analisis kasus negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian.Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan,berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya. Hal ini sangat bergantung dari seberapa besar kasus negatif yang muncul tersebut.

f. Member check.

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang

diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data,apabila perbedaannya tajam maka peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *member check* adalah agar informasi yangdiperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Gambar 3.3. Triangulasi



Sumber: www.google.com (2015)

2. Obyektifitas

a. Kredibilitas

Sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, sehingga sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi kecondongan purbasangka (*bias*), untuk menghindari hal tersebut, data yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya (derajat kepercayaannya).

Pengecekkan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar dilapangan. Derajat kepercayaan data (*kesahihan data*) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (*nilai*) kebenaran yang bersifat emic, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Lincoln dan Guba (1985) menyatakan bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui: (1) observasi dilapangan secara terus menerus (*persitent observation*); (2) triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode, dan peneliti lain; (3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat (*peer reviewing*); dan (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*).

b. Transferabilitas

Tranferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara "uraian rinci". Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

c. Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, inteprestasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk diperlukan *dependent auditor*. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para pembimbing.

d. Konfirmabilitas

Pengauditan konfirmabilitas (*confirmability audit*) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (*product*) penelitian, sedangkan pengauditan dependabilitas digunakan untuk menilai proses (*process*) yang dilalui peneliti dilapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interprestasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-materi yang tersedia atau digunakan dalam *audit trail.*

E. Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Mc Millan dalam Ibnu Hadjar adalah rencana dan struktur penyelidikan yang digunakan untuk memperoleh bukti-bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian. Pengertian lain mengatakan bahwa desain (design) penelitian adalah rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar – ancar kegiatan yang akan dilaksanakan.

Desain penelitian disertasi ini merupakan bagian dari perencanaan penelitian yang menunjukkan usaha peneliti dalam melihat apakah penelitian yang direncanakan telah memiliki validitas internal dan eksternal yang komprehensif. Pada penelitian ini, bentuk desain bervariasi karena sesuai dengan bentuk alami penelitian kualitatif itu sendiri yang mempunyai sifat emergent dimanafenomena muncul sesuai denganapa yang dijumpai peneliti dalam proses penelitian di lapangan.

Desain penelitian pada umumnya mengandung unsur-unsur seperti berikut, : 1) fokus penelitian, 2) paradigma penelitian, 3)kesesuaian antara paradigma dengan teori yang dikembangkan, 4) sumberdatayang dapat digali, 5) tahapan penelitian, 6) instrumen penelitian, 7) rencana pengumpulan data dan pencatatannya, 8) rencana analisis data, 9) rencana tingkat kepercayaan dan kebenaran penelitian, 10)rencana lokasi dan tempat penelitian, 11) etika penelitian, l2) rencana penulisan dan penyelesaian penelitian.

Gambar 3.4. Tahapan Analisis Penelitian Kualitatif



Sumber : modifikasi dari penyajian Prof. Dr. Tjutju Yuniarsih, M.Pd. (2015)

Penelitian deskriptif sesuai karakteristiknya memiliki langkah-langkah tertentu dalam pelaksanaannya. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perumusan masalah.

Metode penelitian manapun harus diawali dengan adanya masalah, yakni pengajuan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang jawabannya harus dicari menggunakan data dari lapangan. Pertanyaan masalah mengandung variabel-variabel yang menjadi kajian dalam studi ini. Dalam penelitian deskriptif peneliti dapat menentukan status variabel atau mempelajari hubungan antara variabel.

2. Menentukan jenis informasi yang diperlukan.

Dalam hal ini peneliti perlu menetapkan informasi apa yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan atau masalah yang telah dirumuskan.

3. Menentukan prosedur pengumpulan data.

Ada dua unsur penelitian yang diperlukan, yakni instrumen atau alat pengumpul data dan sumber data atau sampel yakni dari mana informasi itu sebaiknya diperoleh. Dalam penelitian ada sejumlah alat pengumpul data antara lain tes, wawancara, observasi, kuesioner, sosiometri. Alat-alat tersebut lazim digunakan dalam penelitian deskriptif. Misalnya untuk memperoleh informasi mengenai langkah-langkah guru mengajar, alat atau instrumen yang tepat digunakan adalah observasi atau pengamatan. Cara lain yang mungkin dipakai adalah wawancara dengan guru mengenai langkah-langkah mengajar. Agar diperoleh sampel yang jelas, permasalahan penelitian harus dirumuskan se-khusus mungkin sehingga memberikan arah yang pasti terhadap instrumen dan sumber data.

4. Menentukan prosedur pengolahan informasi atau data.

Data dan informasi yang telah diperoleh dengan instrumen yang dipilih dan sumber data atau sampel tertentu masih merupakan informasi atau data kasar. Informasi dan data tersebut perlu diolah agar dapat dijadikan bahan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

5. Menarik kesimpulan penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, peneliti menyimpulkan hasil penelitian deskriptif dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dan mensintesiskan semua jawaban tersebut dalam satu kesimpulan yang merangkum permasalahan penelitian secara keseluruhan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematik dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku untuk dapat menghasilkan suatu penelitian yang baik. Untuk dapat menghasilkan penelitian yang baik, maka dibutuhkan desain penelitian untuk menunjang dan menberikan hasil penelitian yang sistematik. Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, yang membantu peneliti dalam pengumpulan dan menganalisis data.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

Sejarah Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Tahun 1953 Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran adalah Pendidikan pelayaran yang berada dibawah naungan Badan Diklat Perhubungan Republik Indonesia. Berdiri sejak tahun 1953 Akademi Ilmu Pelayaran yang menyelenggarakan Program Diploma III (setara dengan BSc) dengan 2 jurusan antara lain: Nautika dan Teknika (sertifikat kompetensi Klas III), lama pendidikan 3-4 tahun. Pada tanggal 27 februari 1957 AIP diresmikan oleh Presiden Pertama RI Ir. Soekarno. Saat itu juga menjadi Akademi Pelayaran Pertama di Indonesia. Lokasi kampus berada di Jl. Gunung Sahari, Mangga Dua Ancol, Jakarta Utara.

Pada tahun 1962 AIP menyelenggarakan kerjasama dengan Akademi Pelayaran Amerika yaitu Kings Point untuk kelas khusus. Sejak didirikan, AIP telah memilki reputasi yang baik sebagai Pusat pendidikan Pelayaran sehingga pada tahun 1974 sampai dengan 1984 AIP berhasil menyelenggarakan pertukaran pelajar dengan Tanzania, Malaysia dan Bangladesh. Pada tahun 1964 Akademi Ilmu Pelayaran Niaga dan Akademi Telekomunikasi dilebur menjadi Akademi Ilmu Pelayaran. sehingga AIP mendapat lisensi untuk

melaksanakan 4 program studi: Nautika, Teknika, Ketatalaksanaan dan Kepelabuhanan (KTK) dan Elektronika & Telekomunikasi.

Pada tahun 1983 Akademi Ilmu Pelayaran berubah nama menjadi Pendidikan dan Latihan Ahli Pelayaran (PLAP) dan diberikan lisensi untuk melaksanakan program Strata A, Strata B dan Strata C dengan 4 jurusan: Nautika, Teknika, Telekomunikasi Pelayaran dan Ketatalaksanaan dan Kepelabuhanan (KTK). Pada Strata A merupakan program 3 tahun yang setara dengan BSc dengan sertifikat kepelautan kelas 3, Strata B merupakan program 1 tahun untuk pelaut yang memiliki pengalaman berlayar 2 tahun setelah mengikuti pendidikan Starta A dan memiliki sertifikat kepelautan kelas 2 dan Strata C merupakan program pendidikan dengan sertifikat kepelautan kelas 1. tahun 1995 PLAP mendapatkan lisensi untuk menyelenggarakan Program DiplomaIV dengan 3 Jurusan: Nautika, teknika dan Ketatalaksanaan dan kepelabuhanan (KTK) yang setara dengan Sarjana program kepelautan. Pada tahun 1997 berdasarkan peraturan pelaksanaan Diklat Pembentukan yaitu Surat Persetujuan Menteri Pendidikan Nasional No. 1932/D/T/1997 tanggal 7 Agustus 1997 tentang Persetujuan Pembukaan Program Diploma IV Pelayaran di Lingkungan Departemen Perhubungan.

Pada tahun 1998 PLAP diberi lisensi oleh Direktoran Jenderal Perhubungan Laut (DJPL) untuk menyelenggarakan Basic Safety Training, Survival Craft & Rescue Boats, Fast Rescue Boat, Advance Fire Fighting, Medical First Aid, Medical Care, Ship Security Officer, Security Awarness Training, Seafarer with Designated Security Duties, Crowd Management, Crisis Management and Human Behavior, Basic Oil and Chemical Tanker, Basic Liquified Gas Tanker, Advance Oil Tanker, Advance Chemical Tanker, Advance Liquified Gas Tanker, Radar Simulator, Arpa Simulator, Electronic Chart and Display Training, Bridge Resources Management, Engine Resources Management, Global Maritim Distress and Safety System, International Maritim Dangerous Goods Code, High Voltage (Management), High Voltage (Operational), Leadership, Maritim Englisj & Marlin Test, Cargo Survey, Cooking, Welding, Pemanduan, ISM Awarness, Ahli Nautika Tingkat III, Ahli Nautika Tingkat II, Ahli Nautika Tingkat I, Ahli Teknika Tingkat III, Ahli Teknika Tingkat II, Ahli Teknika Tingkat I, Updating Nautika Kelas III Operasional, Updating Nautika Kelas III Manajemen, Updating Kelas III COC (Dipl. IV/ANT III), Updating Nautika Kelas II, Updating Nautika Kelas II, Updating Nautika Kelas II,Updating Teknika Kelas III Operasional, Updating Teknika Kelas III Manajemen, Updating Kelas III COC (Dipl. IV/ ATT-III), Updating Teknika Kelas II, dan Updating Teknika Kelas I. Dan hingga saat ini diklat ketrampilan terus bertambah sesuai denga STCW 1978 Amandemen 2000, dan berdasarkan peraturan terkait pelaksanaan Diklat Pembentukan pada Surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi No. 3104/D/T/98 tanggal 16 Oktober 1998 tentang Penghargaan Akademik dan Kepegawaian Lulusan Program Diploma IV Pelayaran.

Pada bulan maret 2000 Pendidikan dan Latihan Ahli Pelayaran (PLAP) berubah status menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) dengan struktur organisasi baru yang berlaku sejak tahun ajaran 1995/1996, dengan jangka waktu pendidikan adalah delapan semester (4 Tahun) dalam tiga jurusan yaitu Nautika, Teknika, dan Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan

Kepelabuhanan. Pada tanggal 10 Maret 2000 melalui Kepetusan Presiden Republik Indoensia No.42 Tahun 2000 PLAP berubah status menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) dengan struktur organisasi dan tata kerja yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM. 63 Tahun 2000 dan pada 16 April 2002 STIP pindah ke kampus baru yang berlokasi: Jalan Marunda Makmur; Cilincing, Jakarta Utara, Jakarta 14150, Indonesia. Telepon: (62) 21 – 88991618 (Hunting) Or 44834345; Fax : (62) 21 – 44834345; Website : http://202.61.104.215/Email: webmaster@202.61.104.215, humas@202.61.104.215, webmasterstip@dephub.go.i Medsos: FB Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta (@STIPJak); Twitter – STIP Official (@STIP_Jakarta); IG – stip_jakarta. Pada bulan april 2002 STIP menempati Kampus baru di Marunda Jakarta Utara.

Pada Oktober 2003 STIP mengimplementasikan standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dengan edisi 4 (empat) dimana pada edisi sebelumnya menerapkan ISO 9002 : 1994. Dan pada 16 Maret 2004 STIP memperoleh pengakuan dari Badan Sertifikasi Lloyds Register Quality Assurance (LRQA). Pada tanggal 30 September 2009 STIP ditetapkan sebagai instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) serta dilakukan perubahan sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor : KM 68 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran.

Dengan adanya perubahan standar Sistem Manajemen Mutu dari ISO 9001 : 2000 menjadi ISO 9001 : 2008, maka STIP mulai bulan Februari 2010 mengimplementasikan standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dengan Edisi 5 (lima). SSelain menerapkan ISO 9001 : 2008, STIP juga menerapkan Quality Standart System (QSS) dan mendapatkan pengesahan dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Pada tahun 2015 sesuai peraturan terkait pelaksanaan Diklat Pembentukan yaitu Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No.181/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-IV/VI/2014, No.261/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-IV/VII/2014, No.092/SK/BAN-PT/Ak-SURV/Dpl-IV/III/2015 tentang status peringkat dan hasil akreditasi program diploma di Perguruan Tinggi, dan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 628/SK/BAN-PT/Akred/PT/VI/2015 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi.

1. Visi Sekolah Tinggi Ilmu Pelayara (STIP) Jakarta

Menjadi institusi pendidikan pelayaran bertaraf internasional yang menghasilkan SDM pelayaran profesional.

2. Misi Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

1) Meningkatkan penyelengaraan pendidikan untuk penguasaan kompetensi ilmu pelayaran yang bertaraf internasional berbasis metodologi modern dan teknologi informasi;

2) Meningkatkan pelaksanaan penelitian ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat guna pengembangan industri pelayaran;

3) Meningkatkan pembentukan sikap, kepemimpinan, mental dan moral serta

kesamaptaan peserta didik untuk memenuhi SDM industri pelayaran yang berkualitas;

4) Membangun dan memelihara sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan seni;

5) Peningkatan tata kelola administrasi pendidikan yang transparan dan akuntabel berbasis pada sistem manajemen terpadu.

3. Tujuan Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

1) Menghasilkan lulusan di bidang pelayaran yang memiliki kompetensi bertaraf internasional.

2) Menghasilkan penelitian ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi perkembangan industri pelayaran.

3) Menghasilkan lulusan yang berkarakter industri, berintegritas, dan cinta tanah air.

4) Memiliki sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikan yang modern dan selalu mengikuti perkembangan industri pelayaran.

5) Tercapainya sistem tata kelola administrasi pendidikan dan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel.

4. Kebijakan Mutu Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakara

1) Meningkatkan mutu pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki ilmu pengetahuan, keahlian serta keterampilan berstandar internasional dan memenuhi persyaratan yang berlaku;

2) Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian rumpun ilmu pelayaran untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi industri pelayaran dan meningkatkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat;

3) Meningkatkan pembinaan sikap kepemimpinan mental dan moral yang baik serta kesamaptaan fisik yang prima serta peduli terhadap keselamatan, keamanan, efisiensi sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta memenuhi tuntutan kebutuhan;

4) Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan serta fasilitas pembentukan sikap secara efektif, efisien sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta memenuhi tuntutan kebutuhan;

5) Meningkatkan sistem manajemen mutu untuk menerapkan tata kelola organisasi yang transparan dan akuntabel serta melakukan pengembangan berkesinambunga

5. Struktur Organisasi Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Gambar 4.1. Struktur Organisasi STIP Jakarta



Sumber: Dokumen Sistem Informasi Manajemen STIP Jakarta (2015)

A. Deskripsi Khusus Hasil Penelitian

1. Keadaan dan analisis tentang penerapan manajemen strategi pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Penerapan manajemen stratejik dan peningkatan mutu pendidikan sangat jelas keberadaanya sehingga dalam meningkatkan mutu pendidikan di STIP Jakarta diperlukan menejmen secara stratejik sangat dibutuhkan keberadaannyyaa. Karna pendidikan membutuhkan manejemen secara stra tegik

dilaksanakan. Dari penjelasan pendapat di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pada pada hakikatnya dimensi adalah inti dari menajemen stratejik, di mana manajemen stratejik diharuskan mengambil keputusan sesuai dengan wewenag dari menejemen puncak, dari keputusan itu sendiri berpusat dari analisis enternal dan eksternal organisasi atau sekolah. Dalam konteks pendidikan, sekolah itu berkualitas jika mampu melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan rancangan-rancangan yang ditetapkan bersama antara sekolah dan komite sekolah, mencapai terget sesuai yang direncanakan, serta sesuai pula dengan harapan orang tua siswa, pemerintah, siswa, para pengguna lulusan baik sekolah atau perguruan tinggi tempat siswa melanjutkan studinya, maupun dunia kerja.

Manajemen strategik merupakan peningkatan kualitas pendidikan yang sudah lama diterapkan demi tercapainya suatu tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, yang berlandaskan pada UU telah ditentukan. Penerapan manajemen stratejik meliputi analisis internal eksternal, dan samapai pada tahap evaluasi stratejik untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai. Di samping itu, harus ditopang dengan berbagai hal di antaranya adalah fasilitas yang memadai, dukungan masyarakat dan pemerintah sekitar. Peningkatan Mutu Pendidikan meliputi proses dan hasil pendidikan yang saling mempengaruhi. Dalam mengukur suatu mutu pendidikan tertentu sekiranya dapat diketahui dengan melihat berbagai hal, di antaranya adalah proses pembelajaran yang maksimal, fasilitas yang memadai, guru yang professional dengan berbagai kemampuan yang dimiliki, sampai pada dukungan dari berbagai pihak.

Manajemen strategic tersusun dari dua kata yakni strategik yang berasal dari bahasa Yunani, strategia, berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal (Nawawi,2012). Konteks manajemen dalam istilah strategic diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematik dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik. Manajemen strategic menurut Yuwono (dalam Sagala, 2007),biasanya dihubungkan dengan pendekatan menajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti planning, implementing, dan controlling dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategic meliputi formulasi strategic dan implementasi strategik. Manajemen strategic adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan- kegiatan yang berhubungan dengan hal- hal vital, dapat menembus (pervasive), dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan Strategi yang digunakan dalam manajemen lembaga pendidikan diatur sedemikian rupa, yaitu perencanaan strategi universitas berkaitan dengan operasi universitas dalam menyelenggarakan programnya, sedangkan untuk memperkuat kemampuan universitas menghindari masalah dan dapat mencapai tujuan sesuai mutu yang dipersyaratkan, maka akan diuji kemampuan stakeholder universitas dalam menentukan kebijakan.

Manajemen strategik adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan tanggungjawab manajemen, mengkondisikan organisasi pada posisi yang tepat dalam mencapai tujuan dengan cara yang meyakinkan keberhasilan dan berkelanjutan serta membuat

lembaga pendidikan menjadi surprise (Sagala, 2007). Manajemen strategikk hususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik. Manajemen strategic yang diterapkan dalam manajemen universitas menjadi kunci efektifnya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terusme-nerus. Salah satu upaya yang sedang ditempuh para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu manajemen pendidikan khususnya di universitas adalah penerapan manajemen berbasis universitas mengacu pada standar pelayanan minimal.

Ansolf dan Donnell (1990), menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategic yaitu dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamakan formulasi strategi, dan proses formulasi itu kemudian dirumuskan bersama yang disebut dengan perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan, (2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen, dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis. Pendekatan strategis tersebut dalam dunia pendidikan jenjang perguruantinggi terdiri dari: (1) universitas menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki, yaitu dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya universitasyang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah; (2) mampu merespon isuisu strategi seperti manajemen berbasisuniversitas ,kurikulu berbasis kompetensi, pengajaran kontekstual dalam pengelolaan universitas untuk meningkatkan mutu; dan (3) menekankan objektifitas, ilmiah, dan sistematis selama implementasi strategis, dan strategi universitas disusun berdasar kehendak bersama yang mengakomodasi kebutuhan publik. Saplin (dalam Nawawi, 2007), mengemukakan model manajemen strategic memerlukan dua fase besar yang masing-masing memerlukan dua tahapan, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup penetapan misi organisasi, asesmen lingkungan (internal dan eksternal), menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan), dan menentukan strategi. Sedang implementasi strategi terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategik, dan kontrol strategik.

Perumusan visi dan misi dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen ling- kungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan lingkungan (stakeholder) yang perlu disiapkan oleh sekolah. Kemudian dari penentuan visi dan misi ini dirumuskan tujuan khusus baik dalam latar sekolah, program studi atau keahlian, maupun pada latar mata pelajaran, yang kemudian disusun strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi. Dalam proses pelaksanaan aktivitas strategi perlu dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi agar konsisten dalam mencapai tujuan tetap terjaga, tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Proses formulasi strategikdapat dilihat pada Bagan 2, mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Ter-dapat lima langkah pokok formulasi strategik, yaitu: 1) Perumusan misi; 2) Asesmenlingkungan eksternal; 3) Asesmen organisasi (internal dan eksternal); 4) Perumusantujuan khusus, dan 5) Penentuan strategi (Sagala, 2007).

Berdasarkan Bagan 1 dan 2,disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (unpredictable) atau memiliki derajat ketidakpastian (degree of uncertainly) tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (opportunities) dan ancaman yang harus dicegah (threats). Analisis lingkungan internal adalah penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut ana-lisis SWOT.

Heene (2005), menjelaskan bahwa manajemen strategi sebagai proses mempunyai tiga tahapan pokok yaitu: 1) perumusan strategi; 2) mplementasi strategi, dan 3) pengendalian(evaluasi) strategi.

Tahap 1 perumusan strategi, perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, meng- analisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Tahap 2 implementasi, dalam hal ini pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetap- kan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi,dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi. Tahap 3 pengendali-andan evaluasi, pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatanyang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internalselalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu: 1) meninjau faktoreksternal dan internal menjadi dasar strategi sekarang; 2) mengukur prestasi, dan 3) mengambil tindakan korektif.

Murniati dan Usman (2009), mengemukakan unsur manajemen strategis dimulai dari: (1) penetapan misi dan tujuan, (2) perencanaan, (3) meneliti lingkungan dan mendayagunakan dampak ancaman dan peluang, (4) mengkaji dan menganalisis kekuatan dan kelemahan, (5) mempertimbangkan berbagai alternatif dan memastikan ketepatan pilihan strategi, (6) membandingkan rencana kebijakan, sumber daya, struktur dan gaya pelaksanaan dengan strategi, dan (7) memastikan bahwa strategi dan pelaksanaannya akan mencapai tujuan. Lebih lanjut Musa (2008), mengatakan bahwa manajemen strategic melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan, yakni: (1) komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategi, dan strategi utama (strategi umum), dan (2) komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen,

kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol,dan evaluasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen strategik diperlukan dua tahapan besar, yaitu: (1) formulasi strategi,dan (2) implementasi strategi. Formulasi strategic mencakup perencanaan dan penetapan visidan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, asesmen lingkungan yaitu de-ngan mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang danancaman eksternal organisasi, menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan) jangka panjang dan jangka pendek, meng- analisdan menentukan strategi. Sedang implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi dan pemberda-yaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis; dan me-lembagakanstrategi; melakukan evaluasi strategi; dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan.

Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta sebagai lembaga Perguruan Tinggi yang sebelumnya berstatus Pendidikan dan Latihan kemudian berubah menjadi Sekolah Tinggi tahun 2000, bahwa kegiatan Penelitian di STIP Jakarta masih merupakan hal yang baru, sedang kegiatan pengabdian kepada masyarakat masih memerlukan penyesuaian-penyesuaian dengan sistem kelembagaan yang baru dan kegiatan yang sudah ada, disamping itu perlu adanya kreativitas dan inovasi tentang kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat.

Penelitian yang dilakukan sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat selanjutnya merupakan strategi dalam meningkatkan kualitas perguuan tinggi sebagai berikut :

1) **Penelitian di bidang Nautika, meliputi :**

(1) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai lapangan kerja bagi pelaut; (2) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai keselamatan pelayaran; (3) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai stabilitas kapal; (4) Penelitian, pengkajian ilmiah bongkar muat kapal; (5) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai navigasi kapal; (6) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai tenaga kerja pelaut; (7) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai upah/gaji pelaut

(2) Dan lain sebagainya yang berkaitan dengan bidang Nautika.

2) **Penelitian di bidang Teknika, meliputi :**

(1) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai pengoperasian mesin induk kapal; (2) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai perbaikan mesin kapal; (3) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai perawatan mesin kapal; (4) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai pemakaian bahan bakar; (5) Penelitian, pengkajian ilmiah mengenai tenaga mesin kapal; (6) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai keselamatan kerja; (7) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai produksi uap; (8) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai produksi air tawar; (9) Dan lain sebagainya yang berkaitan dengan bidang Teknika; (10)

3) **Penelitian di bidang Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhan, meliputi :**

(1) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai indikator output operasional Pelabuhan; (2) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai indikator utilisasi pelabuhan; (3) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai indikator produktivitas pelabuhan; (4) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai tarif operasi pelabuhan

(2) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai pemilihan jalur pelayaran; (5) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai tarif operasi pelabuhan pemberangkatan (OOP) dan operasi pelabuhan tujuan (OPT); (6) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenaiinternational trade; (7) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai penetapan lokasi pelabuhan; (8) Penelitian, Pengkajian ilmiah mengenai pergudangan; (9) Dan lain sebagainya yang berkaitan dengan bidang Ketatalaksanaan Angkutan Laut & kepelabuhan.

2. Keadaaan dan analisis tentang penerapan manajemen mutu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta adalah salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang menyelenggarakan pendidikan untuk calon-calon tenaga pelaut dan tenaga di bidang manajemen perusahaan pelayaran dan kepelabuhanan. Adanya permintaan dunia terhadap tenaga pelaut mendorong negara-negara pemasok tenaga pelaut seperti, Filipina, Myanmar, Pakistan, India dan lain-lain berlomba-lomba menghasilkan pelaut-pelaut professional.

Tidak ketinggalan Indonesia masuk dalam persaingan tersebut. Untuk dapat memenangkan persaingan baik di tingkat nasional maupun international STIP harus menghasilkan lulusan yang bermutu. Yaitu lulusan yang memiliki kompetensi di bidang keahliannya, berdisiplin, berkepribadian baik dan bermoral tinggi sehingga mudah memperoleh pekerjaan. Agar hal itu dapat tercapai STIP harus memiliki visi, misi, dan sistem nilai yang jelas, serta sistem penjaminan mutu pendidikan yang handal yang selaras dengan visi, misi dan sistem nilai tersebut. Implementasi sistem penjaminan mutu tersebut harus berdasarkan peraturan dan standar yang ada baik secara nasional yang dituangkan dalam peraturan pemerintah No.44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan maupun aturan dan standar internasional yang tertuang dalam STCW 2010 dan Quality Standard System. Upaya untuk selalu meningkatkan efektifitas manajemen dan organisasi adalah merupakan bentuk realisasi dari komitmen STIP terhadap peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus. Oleh sebab itu STIP menerapkan sistem manajemen ISO 9001 : 2008 tersertifikasi sejak tahun 2004 dan sejak tahun 2019 sudah melakuakn migrasi ke ISO 9001: 2015 untuk memenuhi standar internasional . Di samping itu dengan upaya yang serius STIP telah mendapatkan akreditasi "A" dari Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi pada tahun 2008 dan reakreditasi "A" pada tahun 2014 untuk semua program Studi dan Lembaga STIP dan tahun 2019 ini dalam pengajuan reakreditasi ketiga prodi dan telah mendapat nilai A untuk ketiga prodi. Tujuan dari implementasi sistem penjaminan mutu internal, selain untuk mendapatkan pengakuan akreditasi juga bertujuan untuk memuaskan pelanggan dalam hal ini adalah pemangku kepentingan. Audit mutu internal maupun eksternal yang dilakukan oleh rekan sejawat maupun berbagai badan akreditasi rupanya telah membudaya di STIP.

Walaupun demikian dalam implementasi sistem penjaminan mutu STIP belum sepenuhnya memuaskan para pemangku kepentingan. Sehingga masih sering ditemukan keluhan yang berkaitan dengan mutu pendidikan baik yang berasal dari taruna, dosen, dan para pembina, pengguna lulusan maupun masyarakat. Keluhan dirasakan baik pada mutu input (calon taruna, dosen, kurikulum), proses (pelaksanaan pembelaja-ran, praktikum dan

pelaksanaan pembinaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat) serta output (lulusan, hasil penelitian, dan pengabdian pada masyarakat). Disamping itu penyediaan data untuk kepentingan audit dari perbagai badan akreditasi yang kadang satu sama lain berbeda dirasa cukup memakan waktu, dan tenaga sehingga cukup merepotkan. Hal ini menunjukkan perlunya usaha mensinkronkan berbagai sistem yang ada dan peningkatan sistem penjaminan mutu secara terus menerus.

Ada kecenderungan STIP lebih mementingkan SPME dari pada SPMI, memang akreditasi selalu menjadi tujuan prodi atau Perguruan Tinggi. Begitu akreditasi keluar institusi tidak lagi melakukan evaluasi mutu secara internal. Dalam Undang-undang tersebut, proses SPMI harus dilakukan perguruan tinggi minimal setiap setahun sekali. Jika usaha prodi atau Perguruan Tinggi hanya semata ingin mencapai nilai akreditasi ada kecenderungan mutu tidak akan meningkat. Hal terpenting guna mencapai akreditasi yang baik ialah dengan menerapkan pola Continous Quality Improvement (CQI). Dengan melaksanakan penjaminan mutu yang baik maka dipastikan proses pendidikan dan akreditasi juga akan baik. Bila diperhatikan keluhan-keluhan tersebut kemungkinan berkaitan dengan kenyatan-kenyatan yang sering ditemui di STIP, antara lain seperti, masih lemahnya implementasi sistem penjaminan mutu internal, kurangnya tenaga dosen-dosen profesi, banyaknya kegiatan yang harus dilakukan oleh lembaga sehingga kadang kala mutu menjadi kurang mendapatkan perhatian utama. Disamping itu, karena pendidikan di STIP diselenggarakan dengan sistem asrama kadang kala ditemukan kurang sinkronnya antara pola pembinaan yang dilakukan dalam proses pengasuhan dan pendidikan akademik .

Bagaimanapun juga mutu penyelenggaran tridarma harus ditingkatkan terus-menerus sehingga keluhan-keluhan pelanggan tersebut sedikit demi sedikit akan bisa dikurangi. Dari uraian dalam latar belakang tersebut di atas dapat diidentifikasi masalah utama dalam penelitian ini adalah banyaknya keluhan pelanggan baik dalam masukan, proses maupun keluaran penyelenggaraan tridarma pendidikan tinggi, diantaranya: 1. Masih lemahnya penerapan sistem manajemen mutu internal STIP. 2. Banyaknya kegiatan yang harus dilakukan oleh lembaga sehingga kadang kala mutu menjadi kurang mendapatkan perhatian utama. 3. Pendidikan di STIP diselenggarakan dengan sistem asrama kadang kala ditemukan kurang sinkronnya antara pola pembinaan yang dilakukan dalam proses pengasuhan dan pendidikan akademik. 4. Lebih dominannya suasana Organisasi struktural yang seharusnya sebagai lembaga pendidikan lebih bersifat fungsional.

Hasil penelusuran dokumen diketahui bahwa STIP mulai melakukan penjaminan mutu

tahun 2004 dengan mengimplementasi sistem manajemen mutu ISO 9001. Hal itu dilakukan untuk merespon kewajiban dari IMO, disamping mengantisipasi persaingan mutu pendidikan baik dilingkup nasional, maupun internasional. Sertifikasi ISO 9001:2008 diperoleh sejak tahun 2004 dan sesuai dengan perkembangan jaman maka kemudian melakukan migrasi ke ISO 9001:2015 pada tahun 2019. Implementasi SMM ISO 9001 secara internal dilakukan untuk menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan, disamping secara eksternal untuk memperoleh pengakuan dari lembaga sertifikasi yang berwenang sebagai wujud tanggung jawab STIP kepada masyarakat akan komitmennya terhadap mutu. Juga dari penelusuran dokumen diketahui bahwa untuk memenuhi standar nasional pendidikan STIP telah melakukan penjaminan mutu secara eksternal dengan melakukan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi. Pada tahun 2008 diperoleh akreditasi "A " , kemudian pada tahun 2014 diperoleh akreditasi "A" untuk semua program studi dan Lembaga STIP.

Kemudian tahun 2019 diakreditasi lagi dan diperoleh nilai " A " dari ketiga prodi. Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa STIP berkomitnen untuk tetap mengimplementasi sistem manajemen mutu ISO karena untuk persaingan internasional lebih menguntungkan STIP dibandingkan dengan model penjaminan mutu dari kemenristek Dikti. Disisi lain secara nasional STIP mempunyai kewajiban memenuhi atau melampaui standar nasional Dikti. Dalam penyiapan data untuk kepentingan akreditasi maupun sertifikasi responden merasa mendapatkan kesulitan, karena kurang lengkapnya data dan dokumentasi yang kurang tersistem. Hal ini memerlukan waktu, dan tenaga yang cukup banyak. Hasil penelusuran dokumen ditemukan STIP adanya dokumen mutu, dan dokumen akademik. Kondisi dokumen mutu, mulai dari kebijakan, prosedur, instruksi kerja dan formulir digunakan telah baik dan harus dipertahankan dan ditingkatkan. Kondisi standar mutu STIP belum ada upaya mensinkronkan dari berbagai standar yang ingin dipenuhi STIP. Sasaran mutu, target kerja dan strategi yang dipilih, juga belum sepenuhnya menampung standar-standar nasional dikti mutu yang diwajibkan secara nasional. Begitu pula dalam memahami konteks organisasi, pemahaman tentang issu internal dan eksternal juga dalam melakukan manajemen resiko.

Dari penelusuran dokumen sudah ditemukan dokumen standar mutu STIP di Pusat Penjaminan Mutu dan di setiap prodi tetapi belum sepenuhnya memenuhi SN Dikti sebagai standar minimal. Dan dibuat sendiisendiri perunit kerja belum dikoordinasikan dengan unit-unit lain. Karena STIP belum lama melakukan migrasi dari ISO 9001 : 2008 ke 9001 :2015 maka dari hasil observasi maupun wawancara terlihat bahwa para pemangku kepentingan masih dalam upaya memahami sistem manajemen mutu 9001 : 2015. Pengenalan dan pelatihan terhadap sistem tersebut baru beberapa kali dilakukan, sehingga perlu peningkatan. Begitu juga dengan sistem manajemen mutu model kemenristek Dikti. SPMI merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Perguruan Tinggi secara terencana dan berkelanjutan meliputi kegiatan akademik dan non akademik. SPMI digunakan untuk mengendalikan mutu pendidikan tinggi sehingga memenuhi atau melampaui standar nasional dikti, akreditasi BAN PT dan sertifikasi

dari lembaga lain yang diinginkan oleh STIP. SPMI wajib diimplementasikan sesuai dengan permendikti no 62 tahun 2016 sehingga meskipun sudah diperoleh akreditasi A dan tersertifikasi ISO tetapi harus tetap ditingkatkan sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat sehingga seharusmya merupakan dorongan dari dalam (internally driven) .

Tujuan dari implementasi sistem penjaminan mutu internal, selain untuk mendapatkan pengakuan akreditasi juga bertujuan untuk memuaskan pelanggan dalam hal ini adalah pemangku kepentingan. Hanya saja masih sering ditemukan keluhan yang berkaitan dengan mutu pendidikan baik yang berasal dari taruna, dosen, dan para pembina, pengguna lulusan maupun masyarakat. Keluhan dirasakan baik pada mutu input (calon taruna, dosen, kurikulum dan lain sebagainya), proses (pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan pelaksanaan pembinaan dan lain sebagainya) serta output (pelaksanaan pembelajaran, praktikum, dan pelaksanaan pembinaan dan lain sebagainya). Disamping itu penyediaan data untuk kepentingan audit dari perbagai badan akreditasi yang kadang satu sama lain berbeda dirasa cukup memakan waktu, dan tenaga sehingga cukup merepotkan. Hal ini menunjukkan perlunya usaha mensinkronkan berbagai sistem yang ada dan peningkatan sistem penjaminan mutu secara terus menerus. Karena seharusnya SPME dan PDPT berdasarkan SPMI (UU Dikti Pasal 552,53,54) tapi dalam kenyataanya di STIP belum sepenuhnya demikian, masih banyak hal yang berjalan sendiri-sendiri. Agar budaya mutu dapat tercapai STIP harus memiliki visi, misi, dan sistem nilai yang jelas, serta sistem penjaminan mutu pendidikan yang handal yang selaras dengan visi, misi dan sistem nilai tersebut. Implementasi sistem penjaminan mutu tersebut harus berdasarkan peraturan dan standar yang ada baik secara nasional yang dituangkan dalam peraturan pemerintah, No.44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan maupun aturan dan standar internasional yang tertuang dalam STCW 2010 dan Quality Standard System.

Pelaksanaan penjaminan mutu di suatu perguruan tinggi menjadi suatu indikator kesehatan organisasi dan kinerja akademik suatu perguruan tinggi. Penjaminan mutu perguruan tinggi merupakan kegiatan yang dibutuhkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan (internally driven). Dengan penerapan sistem manajemen mutu ISO sejak tahun 1999 penjaminan mutu di STIP sudah tidak asing lagi. Audit internal maupun eksternal dari badan-badan akreditasi dan sertifikasi sudah membudaya. Walau demikian saat ini penjaminan mutu secara internal di STIP masih terkesan belum dilakukan dengan kesadaran penuh pada fungsi dan peranannya dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Kondisi ini merupakan akibat langsung dari kurangnya kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan inti dari pendidikan yang berkualitas. Kebutuhan untuk memuaskan kepentingan stakeholders (taruna, dosen, masyarakat, pengguna lulusan) dan arus globalisasi menuntut adanya penjaminan mutu yang handal. Globalisasi menuntut standar mutu yang terus meningkat, begitu pula tuntutan stakeholders.

Disamping itu sistem akreditasi, sertifikasi dan standarstandar mutu yang harus diikuti cukup bervariasi, seperti SNP, BAN-PT, QSS sehingga STIP dituntut untuk terus menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan

tersebut. Masih merupakan tantangan bagi STIP saat ini untuk mampu menentukan sistem yang paling tepat untuk diterapkan sehingga memenuhi semua tuntutan tersebut di atas. Selain hal-hal yang disebut di atas menurut pengamatan penerapan sistem penjaminan mutu di STIP saat ini masih memerlukan perhatian, terutama dalam hal : a. Di samping sasaran mutu STIP, sebaiknya dirumuskan juga standar-standar mutu dan harus mengacu kepada STCW 2010 dan Standar Nasional Pendidikan dan standar BAN-PT. Oleh sebab itu manual/prosedur tentang penetapan standar, pelaksanaan/ pemenuhan standar, pengendalian standar dan peningkatan standar perlu disosialisasi-kan dengan baik. b. Dalam hal manajemen formulir-formulir dokumen mutu, sistem yang digunakan telah baik dan harus dipertahankan dan ditingkatkan. c. Dalam penerapan sistem manajemen mutu kelihatannya belum terbiasa dengan menyertakan pakar atau tenaga ahli misalnya dalam melakukan pencarian data melalui evaluasi diri, analisis data sampai pada penentuan prioritas dalam pemecahan masalah. d. Untuk meningkatkan sistem mutu yang ada, sangat dianjurkan oleh setiap sistem pengelolaan mutu untuk memiliki benchmarking sehingga STIP dapat membenahi diri dengan mengacu kepada perguruan tinggi lain yang memiliki penjaminan mutu yang lebih baik, baik yang bertaraf nasional maupun internasional. e. Budaya evaluasi diri yang belum terbiasa, padahal untuk peningkatan perbaikan mutu pendidikan sebaiknya dilakukan berdasarkan data.

Pada kondisi saat ini, didasarkan pada pemantauan yang belum terperinci. Namun untuk mengetahui lebih lanjut kondisi ini yang membutuhkan perbaikan dan peningkatan, sebaiknya dilakukan pengkajian lebih lanjut untuk memperoleh gambaran yang lebih terperinci dan menyeluruh melalui evaluasi diri. Penjaminan mutu pendidikan masih merupakan tantangan bagi STIP untuk terus ditingkatkan. Tetapi sekaligus menjadi harapan dalam upaya memperbaiki manajemen dan tata kelola STIP sehingga makin hari akan berkembang menjadi organisasi pendidikan yang sehat.

Untuk mengantisispasi adanya kecenderungan mutu internal tidak meningkat, maka dipandang perlu untuk mengimplementasikan SPMI bukan lagi dorongan luar (externally driven) tapi sudah menjadi kebutuhan (internally driven), sehingga SPMI bisa menjadi solusi bagi tantangan pendidikan tinggi. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dipandang sebagai salah satu solusi untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia. Selain itu, SPMI dianggap mampu untuk menjawab tantangan pendidikan tinggi. SPMI di STIP dirancang, dilaksanakan, dan ditingkatkan mutunya berkelanjutan dengan berdasarkan pada model PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan). Dengan model ini, maka STIP akan menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai melalui strategi dan serangkaian aktivitas tetap. Kemudian, terhadap pencapaian tujuan melalui strategi dan aktivitas tersebut akan selalu dimonitor secara berkala, dievaluasi, dan dikembangkan ke arah yang lebih baik secara berkelanjutan.

Dengan model manajemen PPEPP, maka setiap unit dalam lingkungan STIP secara berkala harus melakukan proses evaluasi diri untuk menilai kinerja unitnya sendiri dengan

menggunakan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi diri akan dilaporkan kepada pimpinan unit, seluruh staf pada unit yang bersangkutan, dan kepada ketua STIP. Terhadap hasil evaluasi dari pimpinan unit, ketua STIP akan membuat keputusan tentang langkah atau tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu. Melaksanakan SPMI dengan model PPEPP juga mengharuskan setiap unit di STIP bersikap terbuka, kooperatif, dan siap untuk diaudit atau diperiksa oleh tim auditor internal yang telah mendapatkan pelatihan khusus tentang audit SPMI. Audit yang dilakukan akan direkam dan dilaporkan kepada pimpinan unit dan ketua STIP untuk kemudian diambil tindakan tertentu berdasarkan hasil temuan dan rekomendasi dari tim auditor.

Semua proses dalam SPMI dimaksudkan untuk menjamin kegiatan penyelenggaraan pendidikan tinggi pada perguruan tinggi termasuk STIP terjamin mutunya, dan bahwa SPMI STIP pun juga selalu dievaluasi untuk menemukan kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat dilakukan perubahan ke arah perbaikan secara berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan SPMI dan juga untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan STIP, maka sivitas akademika dalam melaksanakan SPMI pada setiap aras selalu berpedoman pada prinsip: a. Berorientasi kepada pemangku kepentingan internal dan ekstrenal; b. Mengutamakan kebenaran; c. Tanggung jawab sosial d. Pengembangan kompetensi personel e. Partisipatif dan kolegial f. Keseragaman metode g. Inovasi, belajar dan perbaikan secara berkelanjutan. Dalam implementasi penjaminan mutu, maka konsekuensi yang akan diterima adalah a. Peningkatan usaha perbaikan yang akan membutuhkan pemikiran, tenaga dan waktu serta dana yang cukup besar. b. Terjadinya perubahan akan menghadapi hambatan dan rintangan dari berbagai arah. c. Pemenuhan tuntutan atas kemampuan pengelolaan proses pendidikan yang lebih professional. d. Perubahan sikap dan pola pikir semua komponen pendidikan dari pimpinan, dosen, mahasiswa/taruna, dan tenaga kependidikan lainnya. e. Konsekuensi inti dari implementasi penjaminan mutu pendidkan yaitu meningkatnya mutu dari semua sektor pendidikan STIP.

Dengan memperhatikan mutu pendidikan sebagai inti dari keberlangsungan suatu organisasi pendidikan. Oleh karena itu perlu dilakukan penjaminan mutu pendidikan tersebut. Usaha penjaminan mutu dimulai dari diri sendiri, sekarang dan sesegera mungkin. Karena dengan adanya penjaminan mutu yang baik, maka akan dicapai kepuasan stakeholder dan akreditasi dari pemerintah dan badan akreditasi lainnya baik nasional maupun internasional dapat diperoleh dengan hasil yang memuaskan. Dengan adanya penjaminan mutu, produk yang dihasilkan STIP akan berkualitas serta visi STIP untuk "Menjadi Institusi Pendidikan Pelayaran yang bertaraf internasional yang menghasilkan SDM pelayaran professional" tidak mustahil akan dicapai beberapa tahun kedepan.

Usaha ini perlu melibatkan semua komponen yang diharapkan memiliki satu komitmen bersama untuk menjamin mutu pendidikan STIP. STIP memerlukan strategi dalam mengawal pengimplementasian SPMI di STIP, diantaranya sebagai berikut : a. Melibatkan secara aktif semua sivitas akademika sejak tahap perencanaan hingga tahap evaluasi dan tahap

pengembangan SPMI; b. Melibatkan pula organisasi profesi, alumni, dunia usaha dan pemerintahan sebagai pengguna lulusan, khususnya tahap penetapan standar SPMI; c. Melakukan pelatihan secara terstruktur dan terencana bagi para dosen dan staf administrasi tentang SPMI, dan secara khusus pelatihan sebagai auditor internal; d. Melakukan sosialisasi tentang fungsi dan tujuan SPMI kepada para pemangku kepentingan secara periodik. Jika STIP tetap berkomitmen untuk mengimplementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015, maka kewajiban memenuhi standar nasional pendidikan tinggi, dan standard lainnya harus dapat tertampung dan terpenuhi dengan system tersebut. Sehingga menjadi tantangan STIP untuk melakukan sinkronisasi dari berbagai sistem penjaminan mutu, minimal ISO 9001:2015 dengan SPMI kemenristek Dikti (Gunardi, 2018). Seperti hal perguruan tinggi lain, upaya ini sering menghadapi beberapa kendala antara lain adalah karena kurangnya pemahaman dari unit kerja tentang sistem penjaminan mutu, baik ISO maupun SPMI Kemenristek Dikti (Gigih Budiarto, Fredinan Yulianda dan Nimmi Zulbainarni, 2018), juga pemahaman tentang pendidikan,penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai kegiatan dan bagaimana pengelolaaannya. Oleh sebab itu pengenalan, pendidikan, pelatihan, dan mempelajari praktek baik yang dilakukan lembaga lain perlu dilakukan terhadap seluruh pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

3. Keadaan dan analisis tentang penerapan manajemen mutu terpadu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Saat ini salah satu Program terpenting Pemerintah RI adalah menciptakan SDM unggul, berkarakter dan Profesional yang bertujuan untuk mewujudkan Indonesia maju, khususnya dengan mengedepankan lembaga-lembaga Pendidikan dan Pelatihan yang bersertifikasi dan berstandar Internasional, salah satu lembaga tersebut adalah Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Prosedur dalam mengimplementasikan TQM dalam bidang pendidikan pada dasarnya menempuh tiga tahapan sebagai berikut:

1) Tahapan Persiapan Pada tahap ini aktivitas yang utama yang harus dilakukan adalah membentuk tim, melaksanakan pelatihan TQM bagi tim, merumuskan model atau system yang akan dikembangkan, membuat kebijakan yang berkaitan dengan komitmen anggota untuk mendukung TQM, mengkomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi berkaitan dengan adanya perubahan, melakukan analisis factor-faktor pendukung dan penghambat (Analisis SWOT) dan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan internal dan eksternal. Dan semua itu harus dilakukan secara sistematik serta membutuhkan suatu komitmen yang tinggi.

2) Pengembangan Sistem Tahapan ini adalah pengembangan dari tahapan pertama. Langkah-langkah dalam tahapan ini adalah melakukan peninjauan dan pengembangan system melalui penyusunan dokumen kualitas, melakukan pelatihan dan sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja kepada tim serta menyiapkan segala sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

3) Dalam tahapan implementasi system, sebagai langkah awalanya adalah adanya uji coba jaminan kualitas yang telah dirumuskan oleh tim kerja, mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan internal ataupun eksternal, melakukan koreksi sebagai evaluasi agar sesuai dengan harapan pelanggan dan selalu memodifikasi proses secara terus menerus dan berkesinambungan.

Perguruan tinggi adalah organisasi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang juga merupakan salah satu barometer kemajuan pembangunan terutama pembangunan pendidikan. Pembanguan pendidkan disokong oleh tiga pilar kebijakan strategis pembangunan pendidikan yaitu: (1). Pemerataan dan perluasan akses pendidikan, (2). Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing lulusan pendidikan. (3). Peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan public pengelolaan pendidikan. Ketiga pilar kebijakan tersebut merupakan acuan perencanaan pembangunan pendidikan termasuk pendidikan tinggi.

Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing lulusan adalah merupakan jaminan bagi lulusan dan stakeholder atas kepastian kebermanfaatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang diperoleh dari pendidikan tinggi. Perguruan tinggi harus selalu berorientasi mutu dalam pengelolaanya sehingga dihasilkan lulusan yang memiliki standar mutu yang ditetapkan. Menurut J.S. Arcaro dalam Perpektif (2006), ciri-ciri perguruan tinggi bermutu memiliki 4 pilar :

1) Komitmen Mutu Komitmen semua eksponen pendidikan tinggi, pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa diperlukan untuk menghasilkan secara konsisten jasa perguruan tinggi yang berkualitas, sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Komitmen ini hanya dapat dibangun apabila para pimpinan perguruan tinggi merumuskan visi, misi dan tujuan mereka secara jelas dan mengkomunikasikannya kepada seluruh dosen, karyawan, dan mahasiswa.

2) Peningkatan keberlanjutan Dalam persaingan bebas dan global, perubahan senantiasa terjadi dengan tingkat perubahan yang pesat dan radikal. Oleh karena itu, untuk mampu memberikan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi dalam kebutuhan pelanggan, perguruan tinggi harus senantiasa melakukan peningkatan keberlanjutan terhadap proses dan sistem guna menghasilkan output dan outcome yang berkualitas dan mampu berkompetisi tingkat dunia.

3) Orientasi kepada pelanggan Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu dengan memahami proses dan pelanggan maka perguruan tinggi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

4) Pengukuran Dalam pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dari skor prestasi belajar, sedangkan pendekatan baru para professional mengukur mutu dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Para profesional pendidikan tinggi perlu menguasai tehnik-tehnik pengumpulan dan analisis data, bukan hanya data kemampuan lulusan tetapi semua data yang terkait dengan kegiatan dan penunjang pendidikan.

Implementasi TQM di perguruan tinggi memerlukan leadership skill, bukan hanya managership skill. TQM mindset harus dimulai dari leader yang berada di tingkat puncak organisasi. Leader ditingkatan puncak memegang peran kunci dalam membentuk TQM mindset. Leader harus memiliki komitmen kuat serta keterlibatan langsung dalam memimpin dan menunjukkan bahwa perubahan dan kualitas adalah sangat penting,

Penerapan TQM adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi sangatlah sulit untuk dirubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi seperti struktur kekuasaan,

sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, predisposisi pegawai dan praktik-praktik manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting di sektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat pada sistem yang lebih besar. Sebagai contoh, sistem pendidikan, personalia, peraturan dan anggaran berada di luar kekuasaan organisasi sektor public.

Selain hambatan-hambatan yang berada di luar ruang lingkup sebuah organisasi, terdapat kendala lain yang khas di setiap organisasi, seperti kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan/pengguna jasa, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahan dan lemahnya komitmen di kalangan manajer senior untuk menerapkan TQM. Meski demikian, potensi keberhasilan TQM sudah nampak dan dampaknya pun bisa diperlihatkan, sekarang yang dibutuhkan adalah keputusan untuk melaksanakan TQM. Hal ini mestinya menjadi bagian dari suatu strategi untuk meningkatkan komitmen lembaga-lembaga publik untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat maupun di lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. TQM juga dapat diterapkan untuk menjawab kebutuhan manajemen Sistem Industri Modern.

Implementasi Total Quality Manajgement di STIP Jakarta dilakukan mengingan mengintak kebutuhan Manajemen Sistem Industri Modern terhadap Lulusan Perguruan Tinggi Manajemen perguruan tinggi di Indonesia sudah semestinya memahami perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan tinggi yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar setiap lulusan dari perguruan tinggi mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern. Oleh sebab itu kita perlu memahami terlebih dahulu tentang konsep dasar sistem industri modern yang akan dipergunakan sebagai landasan utama untuk membahas penerapan Total Quality Management (TQM) pada sistem pendidikan tinggi modern di Indonesia.

Pada dasarnya proses industri harus dipandang sebagai suatu peningkatan terus-menerus (continuous industrial process improvement), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai distribusi kepada konsumen. Seterusnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna produk (pelanggan) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk menciptakan produk baru atau memperbaiki produk lama beserta proses produksi yang ada saat ini. Agar peningkatan proses industri dapat berjalan secara konsisten, maka dibutuhkan manajemen sistem industri, yang pada umumnya akan dikelola oleh lulusan perguruan tinggi.

Uraian diatas menunjukkan bahwa manajemen sistem industri terdiri dari dua konsep, yaitu: (1) konsep manajemen dan (2) konsep sistem industri. Suatu sistem industri mengkonversi input yang berasal dari pemasok menjadi output untuk digunakan oleh pelanggan, sedangkan manajemen system industri memproses informasi yang berasal dari sistem industri, pelanggan, dan lingkungan melalui

proses manajemen untuk menjadi keputusan atau tindakan manajemen guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem industri. Berdasarkan konsep manajemen sistem industri modern di atas, maka setiap lulusan perguruan tinggi yang akan bekerja dalam sistem industri harus memiliki kemampuan solusi masalah-masalah industri yang berkaitan dengan bidang ilmu yang dikuasainya berdasarkan informasi yang relevan agar menghasilkan keputusan dan tindakan untuk meningkatkan kinerja sistem industri tersebut.

Kemenade and Garre (2000) mengidentifikasi delapan kategori yang dibutuhkan dari lulusan perguruan tinggi sehingga dapat memenuhi permintaan bisnis dan industri di Belgia, Belanda, Finlandia, dan Inggris, yaitu: (1) berorientasi pada pelanggan, (2) memiliki pengetahuan praktis dan aplikasi alat-alat total quality management (TQM), (3) mampu membuat keputusan berdasarkan fakta, (4) memiliki pemahaman bahwa bekerja adalah suatu proses, (5) berorientasi pada kelompok (teamwork), (6) memiliki komitmen untuk peningkatan terus-menerus, (7) pembelajaran aktif (active learning), dan (8) memiliki perspektif system.

Konsep Sistem Pendidikan Tinggi Modern Dengan mengadopsi konsep berpikir manajemen sistem industri modern, maka manajemen Perguruan Tinggi di Indonesia seyogianya memandang bahwa Proses Pendidikan Tinggi adalah suatu peningkatan terus-menerus (continuous educational process improvement), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan tinggi itu. Seterusnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna lulusan (external customers) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan tinggi yang ada saat ini.

Deming dalam manajemen pendidikan tinggi di Indonesia akan terdiri dari empat komponen utama, yaitu: riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Dalam hal ini diperlukan suatu interaksi tetap antara riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja, agar perguruan tinggi di Indonesia mampu berkompetisi dalam persaingan global.

Berkaitan dengan hal tersebut, sudah saatnya perguruan tinggi di Indonesia melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan dari pendidikan tinggi, bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan tersebut tetapi juga harus bertanggung jawab untuk menghasilkan output (lulusan) yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil berpendidikan tinggi. Konsekuensi dari pemikiran ini adalah penerapan TQM pada perguruan tinggi di Indonesia harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi itu. Melalui penerapan

roda deming dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat secara ekonomis maupun non ekonimis yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi itu sendiri serta peningkatan kesejahteraan pegawai yang terlibat di Perguruan Tinggi itu.

Desain TQM untuk Perguruan Tinggi di Indonesia Sebelum TQM didesain untuk perguruan tinggi di Indonesia, maka stakeholders dari perguruan tinggi harus memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas. Dalam konsep manajemen kualitas modern, kualitas suatu perguruan tinggi antara lain ditentukan oleh kelengkapan fasilitas atau reputasi institusional. Kualitas adalah sesuatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan output (lulusan) dari sistem pendidikan tinggi itu, serta harus terus-menerus ditingkatkan sejalan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Berkaitan dengan hal ini, maka Spanbauer (1992) menyatakan bahwa manajemen perguruan tinggi harus mengadopsi paradigma baru tentang manajemen kualitas modern.

4. Keadaaan dan anlisis tentang pengelolaan Sumber Daya Manuisa pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

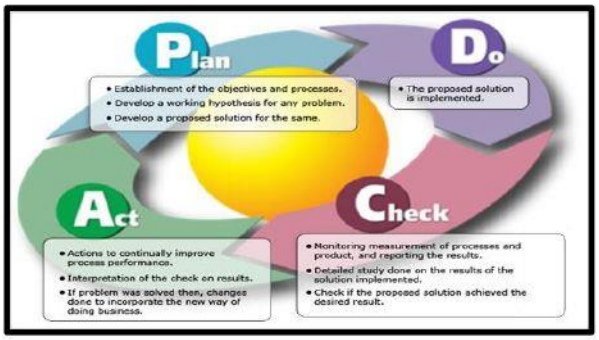
Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menurut Flippo (1984) merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Pengelolaan SDM pendidikan tinggi pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu rangkaian proses administrasi atau manajemen pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun institusi. Pengelolaan ini berkaitan dengan lingkungan internal maupun eksternal. Konsepsi manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa Sumber daya manusia dosen (SDMD), memiliki posisi yang vital dalam membentuk mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat dengan fakta bahwa, dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik, dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya. Untuk itu manajemen SDM Perguruan Tinggi baik pada pimpinan level puncak sampai level terendah maupun staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja untuk memberikan pelayanan secara all out, berinovasi untuk mencari solusi setiap persoalan, dan menjaga relationship satu dengan lainnya. Pengelolaan SDM perguruan tinggi juga bisa menjadi generator pembangkit semangat kerja dosen dan tenaga kependidikan, mendampingi dosen dan tenaga kependidikan untuk berani menghadapi dan mengisi kehidupannya agar lebih bernilai dan bermakna baik untuk dirinya, orang-orang di sekitarnya dan lingkungan tempatnya ia berada sehingga eksistensi dosen dan tenaga kependidikan di manapun ia berada tetap menjadi cahaya bagi lingkungan sekitarnya. Hal ini terutama untuk dosen yang seringkali dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru,

profesi berbasiskan keilmuwan, kecendikiawanan dan intelektualitas.

Dalam konteks hubungan input-proses-output pada sistem perguruan tinggi, dosen dan tenaga kependidikan merupakan sumberdaya manusia yang penting tugas dan perannya dalam menjalankan proses pada sistem tersebut. Dengan demikian tantangan pengelolaan SDM dapat dilihat dari sisi input maupun proses. Ringkasnya, tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM perguruan tinggi dapat bersumber dari internal maupun eksternal perguruan tinggi. Siagian (2008;55) menyatakan ada beberapa tantangan internal perguruan tinggi dalam pengelolaan SDM dosen, antara lain; 1) rencana strategi, 2) anggaran, 3) estimasi lulusan, 4) usaha atau kegiatan baru, dan 4) rancang bangun institusi dan tugas pekerjaan. Tantangan yang berada di eksternal perguruan tinggi dalam aktivitas pengelolaan SDM perguruan tinggi adalah melakukan inovasi pengelolaan SDM. Lingkungan yang cepat berubah di luar kampus telah menjadi tantangan serius dalam pencapaian kerja pengelolaan SDM perguruan tingi. Globalisasi telah memicu kecendrungan perguruan untuk memperluas ekspansi pasarnya. Hadirnya perguruan tinggi asing menjadi ancaman serius bagi kelangsungan perguruan tinggi dalam negeri. Lonceng masyarakat ekonomi asean dan era kompetisi sudah dibunyikan. Hal ini memberikan signal siap atau tidak siap warga kampus bersaing dalam tataran asia bahkan global. Kondisi ini memaksa pengelolaan SDM perguruan tinggi agar eksis dan mampu meningkatkan pengetahuan, cara kerja dan komitmen kerja SDM setara dengan SDM khususnya dosen-dosen yang ada di luar negeri.

Pengembangan (development) dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu sumber daya manusia dosen (SDMD) dan tenaga kependidikan (SDMTK) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, terukur dan terorganisir. Upaya-upaya seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam pengelolaan SDM perguru tinggi yang mampu memenuhi harapan public (stakeholders) perguruan tinggi berdasarkan quality oriente||. Apalagi tantangan iklim kompetisi semakin menghangat di era globalisasi. Tantangan ini menghadirkan kebutuhan perguruan tinggi harus menfokuskan manajerial organisasinya pada kepuasan pelanggannya, yang terdiri dari masyarakat pengguna (user), masyarakat intelektual, dan masyarakat peminat pendidikan tinggi (calon mahasiswa). Oleh sebab itu keluwesan dan keleluasaan sistem kerja, budaya kerja dan struktur organisasi perguruan tinggi perlu di evaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, dan massif Upaya untuk melakukan itu, tidak lain adalah pengelolaan SDM perguruan tinggi yang efektif dan efisien. Dengan demikian kebutuhan pengelolaan SDM yang kuat dan professional sekaligus sebagai upaya penjaminan mutu SDM perguruan tinggi tidak bisa dihindari. Penjaminan mutu dosen adalah segala upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu dosen yang dilakukan oleh institusi pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan. Kegiatan ini harus dilakukan oleh institusi pendidikan secara terstruktur dan terencana dengan baik sesuai dengan "Siklus Deming" yang terdiri atas Perencanaan (plan), Pelaksanaan/Implementasi (do), Evaluasi (check) dan Perbaikan/Penyempurnaan (action) (Gambar 4.1).

Gambar 4.2. Siklus Deming



Sumber : www.google.com (2015)

1) Perencanaan

Perencanaan manajemen dosen harus termasuk dalam perencanaan strategik dan merupakan unsur integral dari strategi pengembangan organisasi. Perencanaan manajemen dosen ini meliputi: penetapan standar mutu SDM, kebutuhan/kecukupan, kualifikasi yang diperlukan, kompetensi yang diperlukan, sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan karir, retensi, monitoring dan evaluasi, penghargaan dan sanksi, dan pemberhentian SDM.

2) Pelaksanaan

Pada tahap ini STIP Jakarta harus mengimplementasikan seluruh rencana yang telah disusun. Tugas ini seluruhnya dilaksanakan oleh pihak eksekutif baik di tingkat universitas maupun fakultas dan departemen. STIP Jakarta sebagai institusi akademik atau unit pelaksana akademik dalam tingkat implementasi, perhatian harus diberikan pada input, proses maupun output.

3) Monitoring dan Evaluasi

Kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) merupakan kegiatan penjaminan mutu untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan ini harus built-in di dalam tugas unit-unit pengelola akademik maupun non akademik. Hal ini dilakukan untuk menjaga bahwa seluruh pelaksanaan akademik telah sesuai dengan perencanaan dan standar. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh unit jaminan mutu di tingkat universitas dan gugus jaminan mutu di unit kerja masing-masing.

4) Perbaikan

Hasil pemantauan dan evaluasi diri dapat menampilkan kekurangan dan kelemahan pengelolaan SDM sekaligus kekuatannya. Hasil monev ini dapat dijadikan masukan dan bahkan rekomendasi yang selanjutnya dapat digunakan untuk penyusunan program-program perbaikan yang mengacu pada standar dan sesuai dengan visi, misi dan tujuan universitas. Kegiatan daur penjaminan mutu ini harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Berdasarkan tuntutan tersebut, pengelolaan SDM STIP Jakarta meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan; pengadaan; penempatan; pangkat dan jabatan; pengembangan karier; pola karier; promosi; mutasi; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; penghargaan; disiplin; pemberhentian; jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan perlindungan.

1) Penyusunan dan Penetapan

Kebutuhan STIP Jakarta wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan SDM berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan SDM dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Tata cara penyusunan dan penetapan kebutuhan diatur dengan prosedur operasional standar (POS) cara penyusunan dan penetapan kebutuhan.

2) Pengadaan Pengadaan

SDM merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional di lingkungan UNUSIA. Pengadaan SDM dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan. Pengadaan SDM sebagaimana dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi SDM. Penyelenggaraan seleksi pengadaan SDM melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Penyelenggaraan seleksi pengadaan SDM terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang. Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon pegawai.

3) Penempatan

Setiap tenaga dosen atau kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian dosen dan tenaga kependidikan tersebut. Penempatan dosen maupun tenaga kependidikan dilakukan melalui SK Rektor.

4) Pengembangan Karir

Pengembangan karier dosen dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier juga harus dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Setiap Pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan (studi lanjut), pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi dapat juga dilakukan dengan cara memberikan kesempatan bagi dosen maupun tenaga kependidikan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain. Dalam mengembangkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, STIP wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing unit kerja. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh atasan pegawai bersangkutan yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Untuk menjamin keselarasan potensi dosen dan tenaga kependidikan dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas masing-masing perlu disusun pola karier dosen atau tenaga kependidikan yang terintegrasi di tingkat perguruan tinggi.

5) Promosi

Promosi dosen dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja dosen dan tenaga kependidikan di STIP, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap sumber daya yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi dosen dan tenaga kependidikan dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja dosen atau tenaga kependidikan. Tim penilai kinerja dibentuk oleh Ketua STIP.

6) Mutasi

Setiap sumber daya dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi di lingkungan STIP jakarta. Mutasi dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Mutasi Pegawai dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Tujuan mutasi selain untuk penyegaran suasana kerja juga untuk memperluas pengetahuan dan keahlian tenaga kependidikan pada berbagai bidang kerja. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi dibebankan pada anggaran kerja tahunan STIP Jakarta.

7) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawail bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan SDM yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai. Penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja berada di bawah kewenangan Pembantu Ketua II. Penilaian kinerja selanjutnya didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari pegawai bersangkutan. Penilaian kinerja dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada tim penilai kinerja. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan pegawai, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dosen dan tenaga kependidikan yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

8) Retensi

Untuk meningkatkan dan mempertahankan loyalitas dan komitmen (retensi) dosen dan tenaga kependidikan, maka perlu dilakukan upaya pengembangan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan, meliputi : Pemberian insentif bagi yang ditugaskan di luar tupoksinya Bagi tenaga kependidikan yang mendapatkan tugas di luar jam kerja, maka berhak mendapatkan uang lembur sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Insentif kinerja diberikan kepada tenaga kependidikan sebagai reward dalam hal kedisplinan dan prestasi kerja. Dosen diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi serta menduduki jabatan struktural baik di tingkat jurusan/prodi, fakultas, pascasarjana, lembaga/unit, maupun universitas. Tenaga kependidikan, diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi, mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan kompentensi yang dimiliki dengan didukung oleh pendanaan yang sudah direncanakan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT). Dosen maupun tenaga kependidikan berhak mendapatkan layanan kesehatan gratis dari pliklinik kampus dan ASKES. Pemberian dana tali asih bagi dosen dan tenaga kependidikan yang pensiun Pemberian dana santuan kedukaan bagi dosen dan tenaga kependidikan yang meninggal dunia Kegiatan rekreasi bersama dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan rasa kebersamaan dan tali persaudaraan baik yang

terkoordinasikan pada tingkat jurusan/prodi, fakultas, pascasarjana, lembaga/unit, maupun perguruan tinggi. Kegiatan-kegiatan sosial yang dilaksanakan bersama, antara lain : arisan rutin, anjangsana ke tempat dosen dan tenaga kependidikan yang telah purna tugas, bakti sosial, perayaan hari raya, dll. STIP Jakarta juga wajib memberikan perlindungan berupa: jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan kerja; jaminan kematian; dan bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

9) Penghargaan dan Sangsi

Disiplin SDM yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan dapat berupa pemberian: tanda kehormatan; kenaikan pangkat istimewa; kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan. Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, dosen dan tenaga kependidikan wajib mematuhi disiplin pegawai. STIP Jakarta wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap dosen dan tenaga kependidikan serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. SDM yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

10) Pemberhentian

Sistem pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan dilakukan dengan mengacu pada peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dosen dan tenaga kependidikan STIP Jakarta dapat diberhentikan dengan hormat karena: meninggal dunia; atas permintaan sendiri; mencapai batas usia pensiun; perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban. Dosen dan tenaga kependidikan dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan tidak berencana. Dosen dan tenaga kependidikan diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena melakukan pelanggaran disiplin Pegawai tingkat berat. Dosen dan tenaga kependidikan diberhentikan tidak dengan hormat karena: Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan UndangUndang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum; Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau Dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana. Dosen dan tenaga kependidikan diberhentikan

sementara, apabila: diangkat menjadi pejabat negara; diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; atau ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana. Pengaktifan kembali dosen atau tenaga kependidikan yang diberhentikan sementara sebagaimana dilakukan oleh Rektor. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali khususnya Pegawai mengacu pada peraturan yang berlaku.

Dalam penjaminan mutu di STIP Jakarta, dosen dan tenaga kependidikan merupakan komponen pendidikan yang utama. Tanpa manajemen dosen dan tenaga kependidikan yang baik mustahil STIP Jakarta dapat mencapai visinya menjadi universitas yang unggul dan berdaya saing tinggi. Buku pedoman pengelolaan SDM ini menjadi pegangan terutama para pengelola universitas di dalam melaksanakan manajemen mutu dosen dan tenaga kependidikan agar tercapai profesionalisme SDM yang pada akhirnya akan meningkatkan peran STIP Jakarta dalam mencapai kemakmuran bangsa.

5. Keadaaan dan analisis tentang hambatan dan solusi dalam penerapan manajemen mutu terpadu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Hasil analisis menunjukan ketidaksempurnaan penerapan praktik TQM dan infrastruktur yang mendukung penerapan praktik tersebut. Secara umum ada beberapa sebab yang memungkinkan keadaan tersebut: 1) Kurangnya komitmen dari manajemen puncak. Hal ini ditunjukan dengan dukungan manajemen puncak hanya berpengaruh signifikan terhadap manajemen Arus Proses. Hal ini menunjukan manajemen belum menganggap proses produksi merupakan proses yang berhubungan dengan proses-proses yang lain, sehingga hanya memusatkan dukungan ke manajemen proses produksi saja. 2) Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM. Hal ini ditunjukkan dengan sikap kerja yang hanya berpengaruh terhadap proses desain produk. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM akan mempersulit pekerja untuk menerima dan menerapkan konsep tersebut (Santosa, 1988). 3) Budaya organisasi kurang mendukung penerapan TQM. Hal ini ditunjukkan oleh organisasi belum. memandang perlunya untuk menjalin hubungan jangka panjang baik dengan pelanggan maupun dengan pemasok (Bounds et al, 1994). Ini menunjukkan organisasi di Indonesia belum sepenuhnya berfokus pada pelanggan dan menjalin hubungan dengan pemasok. 4) Ketidaksempurnaan penerapan praktik TQM. Ini bisa disebabkan oleh adanya kekhawatiran pekerja mengenai adanya kemungkinan down-sizing. Jika penerapan praktik TQM ini dapat meningkatkan efisiensi maka akan banyak tenaga kerja, terutama yang tidak memiliki kompetensi yang tinggi mungkin tidak diperlukan lagi oleh organisasi (Kolesar, 1995). 5) Pekerja takut menunjukkan kesalahan/menyebunyikan kesalahan yang terjadi. Ini ditunjukkan oleh sikap kerja dari karyawan yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Statistical Control/feedback (Kolesar, 1995). 6) Peran pemerintah yang kurang mendukung penerapan manajemen kualitas total. Hal ini terbukti dari adanya begitu banyak politik KKN di Indonesia. Selain itu, Herudi Kartowisastro, Kepala Badan Standarisasi Nasional dalam wawancara dengan kompas tanggai 14 Januari 2000 berpendapat bahwa pemerintah Indone¬sia belum

menetapkan standar mutu yang wajib bagi barang-barang yang beredar di pasaran (lokal maupun impor). Hal ini mengakibatkan banyak barang industri yang tidak sesuai dengan standar nasional.

Dalam hal ini berarti organisasi-organisasi manufaktur yang ada di STIP Jakarta memandang bahwa manajemen manusia dan pelanggan merupakan faktor penting dalam menerapkan kualitas total, sehingga kualitas total yang berorientasi kepuasan pelanggan mungkin terhambat dalam lingkungan dimana manajemen manusia dan pelanggan itu rendah. Itu mungkin sebabnya organisasi STIP Jakarta mengimplementasikan kualitas total yang pertama untuk memperbaiki kepuasan kerja. Fokus uatama bagi manajer pada manajemen manusia dan pelanggan mungkin berhubungan dengan perkembangan kesempatan kerja dan keamanan kerja.

Hasil ini mendukung analisis yang dilakukan oleh Rubenstein (1993) yang hasilnya mengatakan bahwa organisasi-organisasi Jepang membuat komitmen jangka panjang pekerja mereka dan menggunakan training sebagai altematif terhadap pemutusan hubungan kerja karena ketidaknyamanan kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan pekerja yang selanjutnya akan mempengaruhi nilai jasa yang dihantarkan ke konsumen. Hal ini nampak bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kepuasan konsumen. Hal yang serupa juga dihasilkan oleh analisis oleh *Madu et.al* dimana organisasi Taiwan menfokuskan pada kepuasan pekerja atau manajemen manusia dan pelanggan.

Apabila analisis diperluas dengan membandingkan antara organisasi-organisasi perguruan tinggi , ternyata secara umum terdapat perbedaan dalam ha1 pengembangan kualitas total. Perbedaan tersebut terdapat dalam dimensi partnership dengan pemasok, komunikasi pengembangan informasi, orientasi kepuasan pelanggan, hubungan manajemen dengan pihak eksternal, manajemen kualitas strategik, struktur teamwork untuk pengembangan dan sistem pengukuran pengembangan kualitas. Sedangkan yang tidak berbeda hanya pada dimensi manajemen manusia dan pelanggan, manajemen kualitas strtategik, perencanaan kualitas operasional dan budaya kualitas korporat.

Kekuatan ekonomi global menyebabkan dunia usaha, terutana STIP Jakarta perlu melakukan tinjauan ulang terhadap struktur dan strategi program serta mengandalkan strategi manajemen yang berbasis efisiensi biaya dalam hal ini perlu memperhatikan dimensi kualitas 'total. Dalam menghadapi hal tersebut STIP Jakarta dituntut untuk melakukan repositioning dalam arti menyesuaikan strategi bisnis secara menyeluruh atau total terhadap perubahan lingkungan. Pembenahan ini meliputi hal yang berkaitan dengan sumber daya material yang bersifat tangible seperti fisik dan finansial dan yang bersifat non material seperti manajemen, sistem goodwill dan teknologi. Pembenahan juga meliputi sumber daya manusia seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi dan kemampuan komunikasi.

Selain hal tersebut persoalan STIP Jakarta yang mempunyai komitmen terhadap kualitas total yang rendah kemungkinan disebabkan oleh: 1) Adanya hambatan-hambatan birokrasi, campur tangan pemerintah

yang terlalu jauh seringkah menyulitkan pengelola BUMN. Sedangkan disisi lain sebagai organisasi bisnis STIP Jakarta dituntut untuk meraih profit setinggi- tingginya. 2) Adanya ketentuan dan peraturan yang menyangkut ketentuan dan peraturan yang menyebabkan berkurangnya kewenangan pengelola STIP Jakarta dalam mengambil keputusan. Hal ini menyebabkan gerak langkah yang diambil tidak lincah apalagi dikaitkan dengan era informasi dimana kelambanan dalam merespon suatu gejala dapat berarti hilangnya suatu opportunity bisnis. 3) Menyangkut masalah misi ganda yang diemban STIP Jakarta yaitu profitisasi sekaligus misi sosial, sering tujuan fungsi sosial dijadikan alasan untuk membela diri apabila STIP Jakarta merugi. Misi ganda ini menghilangkan insentif yang dapat memberi motivasi bagi manajer STIP Jakarta untuk berprestasi optimal. Selain masalah eksternal tersebut terdapat juga masalah internal dalam budaya dan mentalitas dalam lingkungan usaha STIP Jakarta.

Dalam lingkungan STIP Jakarra banyak ditemukan sikap oportunis yang mementingkan diri sendiri sedangkan sikap yang mendorong inovasi kurang diberikan suasana yang kondusif (Suwadi, 1999). Perlu diketahui bahwa situasi bisnis dunia yang dituntut sikap profesional merupakan tuntutan yang mendesak. Penerapan TQM membutuhkan dukungan dari infrastruktur organisasi. Tanpa adanya infrastrukur yang dapat mendukung, penerapan TQM menjadi sulit dan tidak dapat mendukung kinerja organisasi. Penerapan TQM di STIP Jakarta masih bersifat partial. Hal ini memerlukan perhatian dari pihak organisasi. TQM merupakan konsep yang hanya akan berhasil jika diterapkan sebagai sistem yang menyeluruh (total) tidak hanya diterapkan pada suatu area atau program tertentu. TQM juga harus diintegrasikan ke dalam strategi yang lebih dalam organisasi, bersifat *a cross functions*, melibatkan seluruh pekerja (dari manajemen puncak sampai tingkat terendah dalam organisasi) dan melibatkan pihak pelanggan (customer chain) maupun pemasok (Supply chain).

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Keadaan dan analisis tentang penerapan manajemen strategi pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan – keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh STIP serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya. Tujuan penerapan manajemen staregik dalam

Perusahaan adalah untuk melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien, mengevaluasi kinerja serta meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi, untuk mengembangkan dan memperbarui strategi yang dirumuskan sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal dan internal, untuk menganalisa peluang, kelemahan, serta kekuatan, dan juga ancaman yang akan terjadi, agar bias melakukan ivasi baru dan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Kebanyakan dari pengaruh tersebut menghasilkan dampak yang positif bagi perusahaan itu tersendiri. Dan salah satu diantara dari pengaruhnya adalah aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan. Jadi ketika perusahaan tersebut mendapati sebuah masalah, perusahaan tersebut bias mengatasi masalah tersebut dengan cepat dan tepat. Dan juga akan memberi kemampuan untuk para pegawai yang berjabatan tinggi kemampuan menganilisis suatu masalah, dan menyelesaikannya dengan baik dan cepat.

Proses manajemen strategi pun akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar. Dan keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.

Tabel 4.1

1.Daftar hasil temuan terkait aspek penerapan manajemen strategi

o	Standar	Temuan Penelitian
	Ada dokumen, data informasi manajemen strategi perguruan tinggi (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggunjawab, (e) adil	Ada dokumen tentang penerapan manajemen strategi yang (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggunjawab, (e) adil
	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian strategi, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian strategi, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti.
	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen strategi (a) peningkatan mutu perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen strategi yaitu (a) peningkatan mutu perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah (2015)

2. **Keadaaan dan analisis tentang penerapan manajemen mutu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta**

Manajemen mutu terpadu merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan manajemen mutu terpadu merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan merupakan tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus (Bounds, et. al., 1994).

Tujuan dari penerapan manajemen mutu terpadu dalam suatu sekolah adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan siswa. Hardjosoedarmo (2004), menyatakan falsafah yang paling jelas dalam manajemen mutu terpadu adalah apa yang diajarkan oleh Edwards Deming, yang mana sangat baik untuk dasar dalam melaksanakan kualitas secara kontinu, yaitu: (1) reaksi berantai untuk perbaikan kualitas. Esensi reaksi berantai tersebut adalah perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan customer dalam hal produk dan jasa yang sekaligus akan mengurangi biaya produksi, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi, (2) transformasi organisasional. Kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menuntut perubahan dalam nilai-nilai yang dianut, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi, (3) peran esensial pimpinan. Hal ini tidak berarti bahwa hanya pimpinanlah yang mempunyai peran dalam upaya perbaikan kualitas. Setiap anggota organisasi harus memberikan kontribusi penting dalam upaya tersebut,(4) hindari praktek manajemen yang merugikan. Setiap keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak, akhirnya akan merugikan organisasi, (5) penerapan system of profound knowledge, yang meliputi penerapan empat disiplin, yaitu: (a) orientasi pada sistem, maksudnya agar dalam upaya menuju kualitas, kita hendaknya mengembangkan kecakapan untuk mengindera dan me-manage interaksi antara berbagai komponen organisasi, (b) teori variasi, maksudnya agar dikembangkan kecakapan untuk menggunakan data dalam proses pengambilan keputusan, (c) teori pengetahuan, penguasaan teori pengetahuan akan membantu kita untuk mengembangkan dan menguji hipotesis (praduga) guna memperbaiki performance, (d) psikologi, maksudnya agar dikembangkan kecakapan untuk mengerti dan menerapkan konsepkonsep yang berkaitan dengan perbedaan individu dalam organisasi, dinamika kelompok, proses belajar dan proses perubahan guna mencapai perbaikan kualitas.

Tabel 4.2
Daftar hasil temuan terkait aspek penerapan manajemen mutu

o	Standar	Temuan Penelitian
	Ada dokumen, data informasi manajemen mutu	Ada dokumen tentang penerapan manajemen mutu

	perguruan tinggi (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil	yang (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil
	Pelaksanaan manajemen muty (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian mutu, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian manajemen mutu, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti.
	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mutu (a) peningkatan mutu perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkata	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mutu yaitu (a) peningkatan mutu perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c)
	n prestasi perguruan tinggi	peningkatan prestasi perguruan tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah (2015)

3. Keadaan dan analisis tentang penerapan manajemen mutu terpadu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Manjemen Mutu Terpadu Pendiikan dalam pelaksanaannya sangat membutuhkan tenaga kerja atau tim kerja yang benar-benar fokus dan berniat untuk memulai peerapan mutu yang baik dan seharusnya pada lembaga pendidikan itu sendiri terlebih dahulu. Bagaimana aspek yang baik dalam pelaksanaan proses pendidikan, apasaja yang dirasa perlu dilengkapi agar pendidikan dapat bermutu baik dan seterusnya harus dengan dipikirkan dengan matang disini.

Dalam hal itu Pimpinan Perguruan Tinggi beserta wakilnya harus bisa berperan untuk mengupayakan pendidikan yang semsetikan bagi siswanya serta para staf yang berada dibawah naungannya. Bagaimana kepala sekolah. Salah satu bentuk peran kepala sekolah ini yaitu dalam hal mengubah tata cara kepemimpinan atau manajemen sekolah yang tradisional agar dapat sejajar dengan perkembangan yang terjadi saat ini. Dalam pelaksanaan perubahan pada perkembangan mutu yang dilakukan oleh lembaga pendidikan ini tidak bisa dikategorikan pada perubahan yang dapat dilakukan secara instan. Butu waktu yang cukup lama untuk merubah salah satu aspek yang sangat penting pada hal ini yang mana aspek tersebut adalah aspek budaya.

Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan ialah gabungan dari berbagai fungsi utama suatu perusahaan atau lembaga yang dibangun berdasarkan pada kualitas kerja tim, hasil pengerjaan atau produktivitas dan bagaimana agar kepuasan pelanggan menjadi hal yang harus berjalan dengan baik. Manajemen mutu terpadu pendidikan dijadikan sebagai sumber untuk dilakukannya perubahan yang teradi secara kontiniu dan hal ini hanya bisa dilakukan dengan bantuan seseorang tentunya. Yang mana dalam pelaksanaannya kepala sekolah bertugas untuk memberikan keyakinan dan mendapatkan kepercayaan dari warga agar dapat menerapkan dan menilai bagaimana peningkatan mutu yang telah dilaksanakan dilembaga pendidikan tersebut.

Tabel 4.3
Daftar hasil temuan terkait aspek penerapan manajemen mutu

o	Standar	Temuan Penelitian
	Ada dokumen, data informasi manajemen mutu terpadu perguruan tinggi (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil	Ada dokumen tentang penerapan manajemen mutu terpadu yang (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil
	Pelaksanaan manajemen mutu terpadu (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian mutu, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian manajemen mutu terpadu , (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti.
	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mututerpadu (a) peningkatan mutu terpadu pada perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu yaitu (a) peningkatan mutu terpadu pada perguruan nggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah (2015)

4. Keadaaan dan anlisis tentang pengelolaan Sumber Daya Manuisa pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat erat kaitannya dengan SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan. MSDM sendiri memiliki manfaat dan fungsi yang banyak dan berguna dalam mengatur dan memberdayakan SDM yang ada dan direncanakan untuk bergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Berikut adalah 11 Fungsi MSDM: 1) Perencanaan, merencanakan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar lebih efektif dan efisien; 2) Pengorganisasian, pembagian kerja karyawan, hubungan kerja, delegasi wewenang dan koordinasi; 3) Pengarahan *(Directing),* mengarahkan semua karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien; 4) Pengendalian *(Controlling),* mengendalikan dan mengawasi karyawan untuk taat pada peraturan yang ada; 5) Pengadaan *(Procurement), yaitu proses p*enarikan, seleksi, orientasi dan induksi karyawan jika diperlukan; 6) Pengembangan *(Development), yaitu p*roses peningkatan ketrampilan dari perusahaan bagi karyawan yang biasa disebut pelatihan; 7) Kompensasi *(Compensation), yaitu p*enghitungan dan pembagian balas jasa secara adil terhadap karyawan; 8) Pengintegrasian *(Integration),* Mempersatukan kepentingan karyawan dan perusahaan agar selaras dan tidak bertolak belakang; 9) Pemeliharaan, yaitu proses memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas; 10) Kedisiplinan *(Dicipline),* pendisiplinan karyawan terhadap peraturan dan norma sosial yanga ada; 11) Pemberhentian *(Separation),* pemberhentian dari organisasi atau dengan kata lain PHK.

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11). Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1).Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2005:15). Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah upaya sadar dalam pengambilan sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang mengenai hal apa saja yang akan dilakukan dimasa mendatang oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan

menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi (organization chart).Organisasi hanya hanya alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu percepatan untuk mencapai hasil yang dinginkan. Schermerhorn menyatakan bahwa rekrutmen (Recruitment) merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat guna mengisi posisi posisi yang kosong. perekrutan yang efektive akan memberikan suatu peluang kerja kepada orang orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memeuhi kualifikasi dan spesifikasi dari perkerjaan.

Tabel 4.4
Daftar hasil temuan terkait aspek penerapan manajemen Sumber Daya Manusia

o	Standar	Temuan Penelitian
	Ada dokumen, data informasi manajemen sumber daya manusia terpadu perguruan tinggi (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil	Ada dokumen tentang penerapan manajemen sumber daya manusia terpadu yang (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil
	Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian manajemen sumber daya manusia, (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada penerapan dan pengendalian manajemen sumber daya manusai , (b) ada dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti.
	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (a) peningkatan manajemen sumber daya manusia pada perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusai yaitu (a) peningkatan manajemen sumber daya manusia pada perguruan inggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi

	perguruan tinggi	perguruan tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah (2015)

5. Keadaaan dan analisis tentang hambatan dan solusi dalam penerapan manajemen mutu terpadu pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta

Bicara mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan, berarti kita membicarakan perubahan yang fundamental dari system manajemen sebelumnya yang akan dilakukan. Mengingat Manajemen Mutu Terpadu merupakan hal yang masih baru dalam dunia pedidikan. Hal ini akan menimbulkan berbagai penolakan serta membutuhkan sumber daya manusia untuk melaksanakan manajemen mutu tersebut, serta menuntut adanya komitmen jangka panjang dari semua pihak. Maka dari itu akan mmuncul hambatanhambatan dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan, antara lain: 1) Presepsi atau interpretasi dosen dan tenaga kependidikan lainnya terhadap perubahan akan mempengaruhi perubahan tersebut 2) Belum adanya kebersamaan sikap terhadap kualitas 3) Kesiapan Sumber daya manusia yang akan menjadi modal utama dalam menjalankan program.

Berdasarkan uraian diatas maka kemungkinan dalam mengahadapi hambatan penerapan manajemen mutu terpadu dapat dilakukan dengan cara memupuk komitmen yang tinggi oleh semua anggota organisasi untuk melakukan perubahan terhadap peningaktan kualitas. Dengan sikap komitmen tersebut akan menimnbulkan kekuatan yang besar untuk menerapkan Manajemen Mutu Terpadu di sekolah agar dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, komitemen tersebut bersifat jangka panjang.

Tabel 4.5
Daftar hasil temuan terkait aspek penerapan manajemen Sumber Daya Manusia

o	Standar	Temuan Penelitian
	Ada dokumen, data informasi manajemen mutu terpadu terpadu perguruan tinggi (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil	Ada dokumen tentang penerapan manajemen mutu terpadu terpadu yang (a) kredibel, (b) transparan, (c) akuntabel, (d) bertanggun jawab, (e) adil
	Pelaksanaan manajemen mutu terpadu (a) ada kebijakan evaluasi dan pengendalian manajemen sumber daya manusia, (b) ada	Pelaksanaan manajemen strategi (a) ada penerapan dan pengendalian manajemen mutu terpadu, (b) ada dokumentasi yang bermutu,

	dokumentasi yang bermutu, (c) laporan yang ditindaklanjuti	(c) laporan yang ditindaklanjuti.
	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu (a) peningkatan manajemen mutu terpadu pada perguruan tinggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi	Ada upaya dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu yaitu (a) peningkatan manajemen mutu terpadu pada perguruan inggi, (b) peningkatan mutu lulusan, (c) peningkatan prestasi perguruan tinggi

Sumber : Hasil penelitian diolah (2015)

KESIMPULAN

1. Simpulan Umum

Secara umum penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada Perguruan Tinggi khususnya di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia pada perguruan tinggi tersebut. STIP Jakarta menerapkan manajemen mutu total (TQM), sekolah tersebut harus melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsipprinsip sebagai berikut: 1) Berfokus pada konsumen Setiap orang di perguruan tinggi harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (customer). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (supplier) dan pengguna (customer). Pelanggan disini ada dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan majelis sekolah. Pelanggan eksternal, seperti masayarakat, pemimpin perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keamanan; 2) Keterlibatan menyeluruh Semua orang dalam lembaga pendidikan harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu; 3) Pengukuran Dalam paradigma baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan penggguna (customer). Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi, serta upaya penyempurnaannya; 4) Pendidikan sebagai sistem Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Diantara komponen-komponen tersebut, terjalin hubungan yang yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan system; 5) Perbaikan yang berkelanjutan Dalam filsafat mutu, menganut prinsip, bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Dalam prinsip-prinsip penerapan TQM di perguruan tinggi ini, seperti

yang dikutip oleh Nana Saodih, bahwa Jerome S. Arcaro (1995) membuat model visual dari sekolah yang menerapkan Total Quality Management (TQM).19 Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima dasar, yaitu: (1) berfokus pada pengguna, (2) keterlibatan secara total semua anggota, (3) melakukan pengukuran, (4) komitmen pada perubahan, serta (5) penyempurnaan secara terus-menerus. Pilar-pilar tersebut dibangun atas keyakinan dan nilainilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi perguruan tinggi, tujuan jangka panjang dan pendek, serta kriteria keberhasilan yang kritis.

2. Simpilan Khusus

Strategi Peingkatan Manajemen Mutu Terpadu sebagai teknik manajemen moderen yang berorientasi pada peningkatan mutu produk yang dilakukan secara terencana, sistematis dan menyeluruh. Manajemen Mutu Terpadu pada awalnya diterapkan di dunia industri dan sudah diadopsi di perguruan tinggi termasuk di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Tujuan peneltian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu untuk peningkatan mutu layanan akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakara, yaitu (1) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpdu pada tahapan pra kondisi, (2) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada tahapan pelaksanaan (3) mendeskripsikan penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada tahapan evaluasi untuk meninhkatkan Sumber Daya manusia di Perguruan Tinggi khususnya STIP Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Subyek penelitian adalah dosen dan pegawai serta mahasiswa dengan observasi lapangan, studi dokumen, dan studi kepustakaan. Data diperoleh melalui wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan teknik prosentse, dan analisis kualitataif. Hasil dari penelitian ini adalah Penerapan Manajemen Mutu Terpadu untuk meningkatkan Sumber Daya manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Untuk keberhasilan penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta di sarankan hal-hal sebagai berikut: (1) Perlu peningkatan komitmen mutu, kesadaran mutu, kepemimpinan mutu, dan budaya mutu melalui sosialisasi mutu, sarasehan mutu, dan program mutu, (2) Penyusunan dan penyempurnaan dokumen-dokumen mutu (Kebijakan mutu, standar-standar mutu, Manual mutu, SOP), (3) Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan dosen untuk meningkatkan kemampuan, dan (4) Pembentukan tim mutu yang professional.

DAFTAR PUSTAKA

A. Sobur, Psikologi Umum, Bandung: Pustaka Setia, 2006.

Arriani, DW, 1999, Manajemen Kualitas, Yogyakarta, Universitas Atma Jaya.

A. S. Makmun, Psikologi Pendidikan, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003.

D. P. Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 2008.

D. Darajat, Kepribadian Guru, Jakarta: Bulan Bintang, 2005.

D. Parikesit, Kemungkinan Penggunaan Tehnik Stated Preference dalam Perencanaan Angkutan Umum. Forum Tehnik Sipil No.11/Agustus, Yogyakarta: Universita Gajah Mada, 1 Diakses oleh Hadiyanto 11 Juni 2002 Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 2012, Volume 18 Nomor 67 Tahun XVIII, UNIMED. 993.

Fandy dan Anastasia Diana, 2001, Total Quality Management, Andi Offset.emen Gaspersz,

Gramedia. Perpektif, 2006, Jurnal Studi Islam dan Ilmuilmu Sosial, Volume 01 Nomor 02,

M. Syah, Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2010.

Mulyadi, 2000, Manajemen Strategi Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Pasar Bebas, Yogyakarta, Universitas Gajah Mada.

Munro, Lesley dan Malcom, 2002, Menerapkan Manajemen Terpadu, Cet Ke 3, Jakarta, Program Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

S. B. Djamarah, Psikologi Belajar, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

S. Muhibbin, Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

S. A.M, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996.

Vincent. 2008, Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia, "Suatu Upaya untuk Memenuhi Kebutuhan Sistem Industri Modern"

Yusuf Hanafiah, dkk, 1994, Pengelolaah Mutu Total Pendidikan Tinggi, Jakarta, BKS PTN Depdikbud RI.

***Penelitian pasa Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta.**

****Staf pengajar pada SMAN 40 Jakarta.**

****Menyelesaikan study Doktoral pada UNINUS Bandung.**