

# IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA PROGRAM PENDIDIKAN KEJAR PAKET (STUDI MULTI SITUS DI PKBM BINTANG BANGSA KAB MALANG DAN KI HAJAR DEWANTARA KOTA MALANG)

Aziz Shofi Nur Diansyah, Bambang Budi Wiyono, Maisyaroh  
Manajemen Pendidikan Pascasarjana-Universitas Negeri Malang  
Jalan Semarang 5 Malang. E-mail: azizshofi@yahoo.co.id

**Abstract:** Quality management is the need to be prepared to increase human resources in the face of the coming era. Packet education is one solution in addressing the equity of education in order to improve the quality of Indonesian human resources. Packet quality of education must also be prepared to organize a quality education. The quality of education is able to be implemented with the Packet meets the four aspects, namely leadership, quality aspects educator, aspects of service quality and customer satisfaction aspects. The synergy of these four aspects are key to the success of a quality education that is realized well.

**Keywords:** *total quality management*, chase pack, human resources

**Abstrak:** Manajemen mutu merupakan hal yang perlu disiapkan dalam meningkatkan SDM dalam menghadapi era yang akan datang. Pendidikan kejar paket merupakan salah satu solusi dalam mengatasi pemerataan pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM Indonesia. Kualitas pendidikan kejar paket tentunya juga harus disiapkan untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan kejar paket mampu dilaksanakan dengan memenuhi empat aspek, yaitu aspek kepemimpinan, aspek mutu pendidik, aspek mutu layanan dan aspek kepuasan pelanggan. Sinergi dari keempat aspek merupakan kunci keberhasilan dari suatu mutu pendidikan yang terwujud dengan baik.

**Kata kunci:** *total quality management*, kejar paket, sumber daya manusia

Pendidikan merupakan bagian internal dalam pembangunan suatu bangsa, karena pendidikan merupakan tempat untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam proses pembangunan bangsa. Dalam rangka mencapai hal tersebut diperlukan pendidikan yang harus dikelola secara profesional. Pendidikan nasional merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran supaya peserta didik secara efektif dapat mengembangkan potensi dirinya baik secara spiritual, pengendalian diri, kecerdasan dan keterampilan bagi yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat dan Negara (UU Nomor 20 Tahun 2013).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan hampir di semua aspek kehidupan manusia. Berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan keniscayaan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, jika tidak ingin bangsa ini kalah dalam persaingan di era globalisasi dewasa ini.

Secara kuantitas Pendidikan Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat, namun secara kualitas perkembangannya masih belum merata. Hal ini terbukti dengan masih banyaknya kesenjangan pendidikan pada daerah timur Indonesia dengan barat Indonesia. Mutu pendidikan selayaknya mampu merata dalam hal pelaksanaannya. Pendidikan yang dijalankan oleh suatu sekolah akan menghasilkan hasil yang baik apabila mempunyai proses yang bermutu.

Makna dari mutu itu sendiri merupakan “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan-harapan”. Pada bidang pendidikan, “mutu pendidikan bersifat menyeluruh, melibatkan seluruh komponen, pelaksana, dan kegiatan yang ada dalam pendidikan dan disebut sebagai Mutu Total atau *Total Quality*”. Hasil pendidikan yang bermutu tidak akan tercapai jika hanya dengan satu komponen dan kegiatan yang bermutu, karena kegiatan pendidikan cukup kompleks. Suatu komponen, kegiatan, pelaku, terkait dan membutuhkan dukungan dari kegiatan dan komponen yang lainnya.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari kompleksnya problematika pendidikan di Indonesia. Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya keterdidikan mayoritas masyarakat Indonesia, yaitu sistem pendidikan yang termaginalisasi akibat tidak stabilnya kondisi pemerataan pendidikan yang masih belum terlaksana dengan baik. Melalui pemikiran yang panjang ditemukan bahwa selama ini ada ketidaksesuaian tujuan pendidikan, sehingga akhirnya kualitas lulusan mempunyai tingkat yang rendah daripada negara-negara yang ada di sekitar Indonesia. Melihat dari fenomena itu seharusnya pendidikan Indonesia secepatnya untuk berbenah, apalagi saat ini Indonesia merupakan bagian dari pakta perjanjian Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau biasa dikenal dengan masa pasar bebas ASEAN.

Pada kedepannya MEA merupakan peluang bagi Indonesia dengan segala potensi yang ada, akan tetapi disisi lain akan juga menjadi senjata yang akan membuat Indonesia menjadi tamu di negaranya sendiri. Hal tersebut bisa saja terjadi apabila dari segi SDM di Indonesia masih tertinggal dari negara-negara anggota MEA. Di dalam MEA dinyatakan bahwa setiap SDM di negara anggota MEA diperbolehkan untuk mencari peluang pekerjaan secara bebas kenegara lainnya anggota MEA. Fenomena tersebut tentunya harus mampu kita tangani secara baik, solusi dalam perbaikan hal tersebut adalah melalui peningkatan mutu SDM di Indonesia melalui pendidikan. Seperti yang penulis ungkapkan diatas bahwa prolematika yang terjadi saat ini masih kurangnya pemerataan pendidikan.

Kondisi Indonesia saat ini masih banyaknya SDM nya yang tingkat pendidikannya rendah. Bahkan didaerah timur Indonesia masih banyak pula yang belum mengenyam pendidikan, hal tersebut tentunya menjadi pekerjaan rumah pemerintah Indonesia untuk melaksanakan pemerataan pendidikan untuk menjadikan SDM Indonesia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan bangsa lain dalam menghadapi persaingan ke depan yang kian ketat. Salah satu bentuk atau langkah yang mampu memperbaiki peningkatan kualitas SDM Indonesia adalah dengan peningkatan kualifikasi kelulusan jenjang sekolah masyarakat Indonesia. Tidak bisa dipungkiri tinggi rendahnya kualifikasi kelulusan sekolah memengaruhi dalam dunia kerja. Sementara itu, pesaing dari luar akan berdatangan ke Indonesia dengan segala kualitas dan kualifikasi kelulusan yang tinggi. Solusi dari permasalahan tersebut dapat diakomodir, salah satunya dengan melalui penyetaraan tingkat kualifikasi SDM di Indonesia atau yang lebih dikenal dengan kejar paket.

Pendidikan kesetaraan ini merupakan kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam pendidikan luar sekolah sebagai suatu sub sistem pendidikan non formal. Pendidikan non formal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan-peraturan yang tetap dan ketat. Dengan adanya batasan pengertian tersebut, rupanya pendidikan non formal tersebut berada antara pendidikan formal dan pendidikan informal.

Pendidikan Kesetaraan adalah salah satu satuan pendidikan pada jalur pendidikan nonformal yang meliputi kelompok belajar (kejar) Program Paket A setara SD/MI, Program Paket B setara SMP/MTs, dan Program Paket C setara SMA/MA yang dapat diselenggarakan melalui Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), Pusat kegiatan belajar Masyarakat (PKBM), atau satuan sejenis lainnya. Dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional menyebutkan bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan mengganti.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka salah satu upaya yang ditempuh untuk memperluas akses pendidikan guna mendukung pendidikan sepanjang hayat adalah melalui pendidikan kesetaraan. Pendidikan kesetaraan merupakan program pendidikan non formal yang menyelenggarakan pendidikan umum yang mencakup Paket A (setara SD), Paket B (setara SMP) dan Paket C (setara SMU). Program kejar paket tentunya tidak bisa lepas dari manajemen mutu terpadu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan kegiatan pendukung lainnya. Terlebih lagi pendidikan kejar paket merupakan salah satu solusi dalam meningkatkan mutu peserta didik. Hal tersebut dikarenakan sistem yang baik atau buruk akan berpengaruh pada keluarannya, yaitu peserta didik. Dewasa ini kejar paket merupakan hal yang membantu dalam mengatasi segala permasalahan dalam meningkatkan mutu SDM di Indonesia, khususnya pada kualifikasi lulusan peserta didik.

Pada penelitian ini, penulis ingin mengkaji lebih dalam mengenai *Total Quality Management* pada program kejar paket A, B, dan C atau yang setara dengan SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Peserta didik yang mengikuti program ini selanjutnya dapat mengikuti Ujian Nasional Pendidikan Kesetaraan (UNPK) yang sertifikat kelulusannya diakui setara dengan ijazah sekolah formal pendidikan dasar sampai pendidikan menengah atas.

Lokasi penelitian yang penulis pilih yaitu PKBM Bintang Bangsa dan PKBM Bintang Bangsa yang keduanya terletak di Kabupaten Malang dan Kota Malang. Penulis melaksanakan penelitian ini pada lembaga yang fokus pelayanan pendidikannya sama yaitu pelayanan pada bidang penyetaraan kualifikasi lulusan. Penelitian dilaksanakan pada dua lembaga yang terletak pada dua kota yang berbeda dengan jarak yang tidak begitu jauh antara kedua lembaga, peneliti bermaksud demikian karena dari penelitian ini diharapkan diketahui persamaan atau perbedaan antara kedua lembaga. Apalagi letak kedua lembaga berada di kota besar, yang menuntut masyarakatnya untuk memiliki kualitas yang tinggi.

Penelitian ini dilaksanakan diharapkan mampu mengambarkan mengenai mutu dari program kejar paket, yang saat ini di masyarakat umum masih dipandang sebagai sekolah instan untuk mendapatkan ijazah. Sehingga penelitian ini diharapkan menjadi sebagai media informasi untuk masyarakat mengenai program kejar paket karena melalui mutu suatu program mampu dikatakan baik atau tidak. Maka dari berbagai penjelasan diatas peneliti akan mengangkat penelitian dengan judul "Implementasi *Total Quality Management* dalam program pendidikan kejar paket studi multi situs di PKBM Bintang Bangsa Kabupaten Malang dan PKBM Ki Hajar Dewantara Kota Malang".

## METODE

Peneliti akan meneliti berdasarkan empat fokus, yaitu (1) peran pimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan kejar paket, (2) mutu tutor pada program pendidikan kejar paket, (3) mutu layanan kepada warga belajar pada program pendidikan kejar paket, dan (4) kepuasan pelanggan pada program pendidikan kejar paket. Rancangan penelitian yang digunakan adalah studi multi situs yang berarti menggabungkan beberapa situs, subyek, latar, dan tempat kejadian yang berlainan yaitu PKBM Bintang Bangsa dan PKBM Ki Hajar Dewantara. Dijelaskan oleh Arifin (1996) bahwa rancangan penelitian multi situs adalah apabila peneliti meneliti dua atau tiga subjek bahkan lebih yang memiliki latar (setting) atau tempat yang berbeda. Lebih lanjut Bogdan dan Biklen (1992) rancangan studi multi situs dipilih karena kedua situs penelitian ini memiliki kedekatan atau kesamaan tipologi sehingga memungkinkan peneliti untuk mengembangkan teori substantif. Kehadiran peneliti di lapangan adalah peneliti berperan sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Peneliti akan melaksanakan kunjungan ke PKBM Bintang Bangsa Kabupaten Malang dan pada minggu yang berbeda di PKBM Ki Hajar Dewantara Kota Malang. Penelitian mengenai implementasi *total quality management* pada program kejar paket akan dilaksanakan pada PKBM Bintang Bangsa Kabupaten Malang dan PKBM Ki Hajar Dewantara Kota Malang. PKBM Bintang Bangsa Kabupaten Malang terletak di Perum Tumpang Permai E.1, JL Jeru, RT 14 RW 04, Malang, Jawa Timur, 65156. Sementara itu PKBM Ki Hajar Dewantara berada di Jl. S. Supriadi No. 32/101 Kelurahan Bandungrejosari, Kecamatan Sukun, Kota Malang.

Data utama yang digunakan pada penelitian implementasi *total quality management* ini adalah kepala atau pimpinan pada kedua lembaga penyelenggara pendidikan kejar paket sebagai informan kunci dan informan pendukung dalam memperoleh data penelitian, informan pendukung dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik dan peserta didik di lembaga. Dalam penelitian kualitatif *informan* sangat berperan penting. Teknik pengumpulan data berupa observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data penelitian ini adalah analisis data lintas situs. Uji keabsahan data pada penelitian ini berupa uji kredibilitas, konfirabilitas, dan triangulasi. Tahap-tahap penelitian perumusan ide pokok penelitian, konsultasi dengan pembimbing, seminar proposal penelitian, pengurusan izin penelitian, penelitian di lapangan, pengolahan data, dan ujian.

## HASIL

### Peran Pimpinan Dalam Peningkatan Pendidikan kejar paket

#### Situs I

Peran pimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan kejar paket pada PKBM Bintang Bangsa telah dilaksanakan. Peran-peran tersebut, yaitu pimpinan di PKBM Bintang Bangsa menjadi konseptor dan pelaksana terhadap keberlangsungan PKBM dalam menyelenggarakan pendidikan kejar paket, seperti contoh pimpinan merancang anggaran dan pencarian sumber anggaran, melakukan kerjasama dalam rangka promosi pendidikan kejar paket ke masyarakat, melakukan analisis kebutuhan dalam perekrutan tutor dan melakukan pengawasan terhadap kinerja tutor serta kepuasan warga belajar. Sementara itu, visi dan misi dari pimpinan secara pribadi adalah pimpinan ingin mengabdikan dan melayani masyarakat kelas bawah dalam menikmati pendidikan, sehingga pendidikan mampu dinikmati oleh semua kalangan.

#### Situs II

Peran pimpinan PKBM Ki Hajar Dewantara pada peningkatan mutu pendidikan kejar paket ada beberapa hal. Pertama, peran pimpinan adalah melakukan komunikasi yang intensif kepada atasan yaitu presiden direktur dalam hal menentukan dan koordinasi kebijakan PKBM yang akan dilaksanakan khususnya pada pendidikan kejar paket.

Kedua, peran pimpinan adalah mengomunikasikan segala hal kebijakan yang telah disepakati kepada pegawai untuk dilaksanakan. Kebijakan disini berbentuk program, semisal program kerjasama dan program publikasi PKBM ke calon warga belajar. Peran terakhir adalah peran pengawasan, dimana pimpinan melakukan pengawasan dalam bentuk mengukur kepuasan warga belajar, meskipun dilaksanakan melalui evaluasi di kelas. Ketiga hal tersebut merupakan peran yang telah dilaksanakan oleh pimpinan lembaga PKBM Ki Hajar Dewantara dalam meningkatkan mutu pendidikan kejar paket. Pimpinan lembaga ini mempunyai peran sebagai fasilitator dari segala kebijakan yang disepakati dengan pimpinan yayasan kepada pegawai selaku pelaksana kebijakan, dan hal ini merupakan hal yang baik agar ada penghubung antara atasan lembaga yayasan ke bawahan (pegawai lembaga).

### Mutu Tutor Pada Pendidikan Kejar Paket

#### Situs I

Mutu tutor dilihat dari standar kompetensi dan kualifikasi tutor. Standar kompetensi tutor di PKBM Bintang Bangsa dilihat dari keempat rata-rata mendapatkan nilai yang bagus dari penilaian pimpinan lembaga. Dilihat dari standar kualifikasi tutor di PKBM Bintang Bangsa semua lulusan dari strata 1 dan mengajajar mata pelajaran di yang sesuai lulusan tutor pada pendidikan kejar paket di PKBM Bintang Bangsa. Bentuk dari pelaksanaan standar kompetensi yang baik adalah tutor mampu menciptakan daya antusias warga belajar dalam proses belajar mengajar di kelas. Kondisi nyaman di kelas yang diciptakan oleh tutor menjadi nilai lebih, sehingga warga belajar antusias dalam belajar.

### **Situs II**

Mutu tutor di PKBM Ki Hajar Dewantara pada pendidikan kejar paket dilihat dari standar kualifikasi dan kompetensi bisa dikatakan baik. Dari segi standar kualifikasi tutor pendidikan kejar paket di PKBM Ki Hajar Dewantara sudah memenuhi dilihat dari 26 tutor semua merupakan lulusan strata satu dan mengajar sesuai kualifikasi bidang keilmuan. Dari segi kompetensi tutor pendidikan kejar paket di PKBM Ki Hajar Dewantara bisa dikatakan memenuhi dari aspek sosial, dimana tutor mengedepankan kedekatan dengan warga belajar untuk bertujuan membantu proses berjalannya pembelajaran yang baik.

### **Mutu Layanan Pada Pendidikan Kejar Paket**

#### **Situs I**

Mutu layanan pendidikan kejar paket di PKBM Bintang Bangsa kepada warga belajar sudah bisa dikatakan baik, meskipun harus ada beberapa perbaikan dan penambahan dalam hal fasilitas. Layanan pembelajaran merupakan hal yang harus terus ditingkatkan karena erat kaitannya dengan kualitas layanan tutor dalam mengajar kepada warga belajar, yang tentunya mempunyai pengaruh terhadap prestasi dan motivasi warga belajar kejar paket. Layanan administrasi juga harus mampu mengakomodir segala kebutuhan warga belajar, baik informasi dan kemudahan dalam melengkapi syarat-syarat administrasi yang diperlukan dalam proses pendidikan kejar paket. Layanan fasilitas pembelajaran pada pendidikan kejar paket di PKBM Bintang Bangsa dapat dikatakan memadai karena dari segi ketersediaan perangkat sudah memenuhi, seperti LCD, laptop, komputer, meja, dan kursi yang merupakan perangkat inti dalam proses pembelajaran di kelas, sehingga pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan baik.

#### **Situs II**

Mutu layanan di PKBM Ki Hajar Dewantara dapat dikatakan sudah baik, dengan pertimbangan PKBM yang merupakan lembaga kemasyarakatan sudah mempunyai program-program dalam mengembangkan mutu warga belajar. Hal itu menjadi bukti keseriusan PKBM dalam menyalurkan SDM yang berkualitas melalui pendidikan kejar paket. Layanan-layanan di PKBM Ki Hajar Dewantara terdiri atas tiga aspek layanan, yaitu layanan pengembangan kemampuan warga belajar, layanan pembelajaran, dan layanan penunjang pengajaran. Dari ketiga aspek tersebut memang mempunyai hal penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, khususnya pada pendidikan kejar paket.

### **Kepuasan Warga Belajar Pada Pendidikan Kejar Paket**

#### **Situs I**

Tingkat kepuasan warga belajar pendidikan kejar paket di PKBM Bintang Bangsa mengalami tingkat kepuasan yang tinggi. Dilihat dari layanan pembelajaran warga belajar mengalami kemudahan dalam menerima materi dari tutor, kemudian warga belajar merasa nyaman dalam berkomunikasi dengan tutor, sehingga proses pembelajaran menjadi lancar dan baik. Dari layanan administrasi juga begitu warga belajar merasa mendapatkan kemudahan dalam urusan administrasi, terlebih lagi biaya pendidikan kejar paket juga mudah dijangkau. Begitupun dengan layanan fasilitas pembelajaran warga belajar merasa sudah mendapatkan layanan yang baik, seperti ketersediaan fasilitas penunjang pembelajaran. Meskipun ada beberapa hal yang menjadi keinginan warga belajar agar ada peningkatan pelayanan oleh PKBM Bintang Bangsa.

#### **Situs II**

Kepuasan warga belajar di PKBM Ki Hajar Dewantara dilakukan pada tiga pelayanan, yaitu pelayanan pengajaran, pelayanan pendukung pengajaran dan pelayanan pengembangan kemampuan warga belajar. Kepuasan warga belajar terhadap ketiga pelayanan yang diberikan oleh PKBM pada program pendidikan kejar paket dapat dikatakan warga belajar memiliki kepuasan cukup tinggi. Hal tersebut karena ada beberapa pelayanan yang dirasakan warga belajar belum bisa diberikan oleh PKBM dalam pelayanan pendidikan kejar paket, sehingga ada harapan warga belajar yang belum bisa dipenuhi oleh PKBM selaku penyelenggara pendidikan kejar paket dan pemberi pelayanan.

## **PEMBAHASAN**

### **Peran Pimpinan dalam Peningkatan Mutu Kejar Paket**

Peran pimpinan dalam meningkatkan mutu lembaga yang di pimpinnya tidak bisa jauh dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh pimpinan dalam meningkatkan mutu lembaga. Sallis (2011:174) menyatakan bahwa ada sebelas peran pimpinan dalam mewujudkan manajemen mutu terpadu di dunia dari sebelas peran tersebut ada beberapa peran yang mempunyai sinkronisasi dalam pelaksanaan peran pimpinan dalam peningkatan mutu pendidikan kejar paket di PKBM Bintang Bangsa. Peran tersebut seperti yang dinyatakan Sallis (2011) yaitu memiliki visi terpadu bagi institusi, memimpin inovasi dalam institusi, mengarahkan perkembangan karyawan, memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan baik yang bersifat organisasional maupun *cultural*, dan mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Di PKBM Bintang Bangsa dilihat dari peran visi tersebut pimpinan pada lembaga ini memainkan peran visinya lebih kearah melayani pelanggan dalam hal ini adalah warga belajar yang masih belum mampu mengenyam pendidikan di jenjang pendidikan formal. Pimpinan lembaga ini mempunyai niat untuk melayani semua masyarakat dalam menikmati layanan pendidikan.

Pelaksanaan visi dan misi di lembaga, pimpinan tentunya harus melakukan beberapa peran untuk mencapai hal tersebut. Peran pertama yang dilaksanakan adalah peran pimpinan dalam mengelola lembaga ini dari segi operasional secara umum dan *financial*, hal ini merupakan peran penting pimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan kejar paket di PKBM yang dipimpinnya, melihat PKBM merupakan lembaga swadaya masyarakat yang tidak mempunyai ikatan dengan pemerintah dan bersifat mandiri. Sehingga peran pimpinan dari segi pengelolaan operasional dan *financial* dibutuhkan untuk menjaga kelancaran proses pembelajaran pendidikan kejar paket.

Peran kedua yang dilaksanakan adalah peran pimpinan PKBM Bintang Bangsa adalah dalam mempromosikan lembaga ini ke masyarakat. Mekanisme bisa bermacam-macam dalam promosinya yaitu melalui media teknologi informasi (*website*) ataupun pimpinan lembaga melakukan kerjasama ke pihak-pihak yang terkait. Mekanisme kerjasama langsung pimpinan yaitu melalui kerjasama dengan pihak perangkat desa yang ada disekitar lembaga penyelenggara pendidikan kejar paket, cara ini ternyata lebih efektif daripada cara yang melalui media teknologi informasi.

Peran berikutnya yang tidak kalah penting adalah peran pimpinan dalam menciptakan suasana yang nyaman dan mampu bersosialisasi dengan segala bagian di lembaga. Contoh sederhananya pimpinan harus faham kondisi lembaganya seperti apa dan mampu mengendalikan segala permasalahan yang terjadi di lembaga dengan melibatkan semua unsur lembaga dalam menyelesaikannya. Selain itu, pimpinan juga harus mampu melakukan analisis kebutuhan di lembaganya, sebagai contoh kebutuhan dalam meningkatkan mutu tutor. Mekanismenya ada beberapa, salah satunya adalah pimpinan sering mengikutkan tutor dalam pelatihan-pelatihan terhadap tenaga pendidik. Proses tersebut merupakan bentuk perhatian pimpinan terhadap pegawainya dalam rangka meningkatkan mutu pegawai Selanjutnya peran yang dilakukan pimpinan adalah peran pengawasan terhadap lembaga, baik kepada tutor ataupun kepada warga belajar.

Pengawasan tutor dilaksanakan melalui penilaian kinerja yang dilakukan pimpinan, dengan begitu pimpinan akan faham dengan kondisi dan perkembangan tutor di lembaganya, serta menjadi media untuk indikator peningkatan mutu tutor di lembaga. Pengawasan warga belajar dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukur seberapa kepuasan warga belajar terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga, dengan begitu pimpinan mampu mengetahui segala kebutuhan yang dibutuhkan warga belajar kedepan.

Hasil temuan pada PKBM Ki Hajar dewantara menunjukkan bahwa peranan pimpinan lembaga mengarah pada pimpinan sebagai fasilitator terhadap kebijakan yayasan dalam hal ini adalah presiden direktur PKBM Ki Hajar Dewantara. Selain itu juga pimpinan PKBM Ki Hajar Dewantara memposisikan dirinya sebagai inovator dalam beberapa program dalam rangka memajukan pendidikan kejar paket di PKBM yang dipimpinnya. Kemudian pimpinan juga memposisikan dirinya sebagai supervisor terhadap semua kegiatan yang ada di PKBM Ki Hajar Dewantara dalam pelaksanaan pendidikan kejar paket.

Sejalan dengan hasil temuan dari kedua lembaga penyelenggara pendidikan kejar paket mengenai peran pimpinan Usman (2008:272) menyatakan peran seorang pimpinan pendidikan adalah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, dan climator*.

Dari temuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat berpengaruh. Terutama peran pimpinan sebagai leader, pengawas, inovator dan pimpinan mampu mengendalikan serta menciptakan suasana lembaga yang kondusif dan nyaman.

### **Mutu Tutor Pada Pendidikan Kejar Paket**

Mutu tenaga pendidik pada lembaga pendidikan kejar paket berpatokan pada standar kualifikasi dan standar kompetensi pendidik yang tercantum pada Permendiknas No 16 Tahun 2007 pasal 1 Ayat 1 dan 2. Sesuai dengan tugas yang dilaksanakannya, para tutor harus juga memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan bidang pembelajaran yang diembannya.

Hasil temuan di lapangan standar kualifikasi pada kedua lembaga mempunyai kesamaan, baik PKBM Bintang Bangsa dan PKBM Ki Hajar Dewantara terdiri atas tutor yang merupakan lulusan dari pendidikan strata 1 (S1), serta mengajar sesuai dengan keilmuan dari pendidikan S1 tutor. Kemudian tutor juga harus mampu mengkondisikan kelas pada saat proses pembelajaran di kelas dan menjalankan komunikasi yang lancar antara tutor dengan warga belajar pada saat pembelajaran di kelas. Sejalan dengan hasil temuan Rizal (2009) memberikan gambaran yang sejalan dengan temuan penelitian mengenai standar kualifikasi tutor, menyatakan bahwa persyaratan tutor adalah memiliki ijazah dari lembaga pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK), menguasai substansi materi yang diajarkan, mampu mengelola aktivitas pembelajaran di kelas dan menguasai teknik pembelajaran partisipatif.

Standar kompetensi tutor sesuai dengan temuan penelitian pada kedua PKBM memiliki sedikit perbedaan. Pada PKBM Bintang Bangsa secara standar kompetensi tutor menggunakan beberapa hal aspek kompetensi, seperti kompetensi *andragogic* dimana tutor menanamkan pendidikan kepada orang dewasa, kompetensi kepribadian dimana tutor memberikan contoh dalam berperilaku di kelas atau luar kelas, kompetensi sosial contohnya tutor memandang warga belajar sebagai teman dan kompetensi professional, tutor mempunyai loyalitas dalam mengajar. Hal ini sejalan dengan PP No 19 tahun 2005 yang berbunyi standar

kompetensi minimal yang dimiliki seorang tutor adalah kompetensi kepribadian, *andragogic*, professional dan sosial. Sementara itu, hasil temuan pada PKBM Ki Hajar Dewantara standar kompetensi tutor diaplikasikan lebih dominan ke kompetensi sosial dari tutor, hal ini ada beberapa yang melatar belakangi, seperti halnya kondisi warga belajar yang masih muda dan daya ingin diperhatikannya sangat tinggi, sehingga tutor harus menggunakan sifat keterbukaan dalam berkomunikasi dengan warga belajar lebih tinggi. Dari kejadian tersebut menjadikan kompetensi yang lain tidak begitu dominan dilaksanakan oleh tutor pada saat mengajar di kelas, bisa dikatakan sebagai pelengkap dari kompetensi sosial.

Dari beberapa temuan penelitian yang dibahas di atas dapat disimpulkan bahwa standar kualifikasi dari kedua lembaga memenuhi secara kualifikasi lulusan dan beban mata pelajaran yang diemban tutor sesuai dengan latar belakang pendidikan tutor. Kemudian, dari standar kompetensi kedua lembaga mempunyai sedikit perbedaan dalam pelaksanaan kompetensi tutor. Pada lembaga pertama penerapan standar kompetensi lebih menyeluruh dari setiap aspek standar kompetensi, sementara lembaga kedua penerapannya lebih dominan hanya pada satu aspek standar kompetensi saja. Akan tetapi, pada intinya tutor dapat dikatakan bermutu apabila mampu memenuhi kompetensi kepribadian, *andragogic*, sosial dan professional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

### **Mutu Layanan Pendidikan Kejar Paket**

Pelayanan pendidikan merupakan hal utama dalam menilai baik atau tidaknya mutu suatu penyelenggara pendidikan. Kondisi tersebut terjadi karena pelayanan pendidikan merupakan aspek yang langsung berhubungan dengan peserta didik, sementara itu peserta didik adalah sasaran utama pelayanan pendidikan di suatu lembaga.

Definisi mutu layanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk menimbangi harapan pelanggan. Menurut Tjiptono dan Diana (2003) kualitas layanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Sejalan dengan teori tersebut temuan penelitian pada PKBM pertama tentang mutu layanan pendidikan kejar paket menggambarkan bahwa layanan yang diberikan oleh PKBM kepada warga belajar bisa dikatakan bermutu. Pelayanan yang diberikan kepada warga belajar berupa pelayanan pembelajaran, pelayanan administrasi dan pelayanan fasilitas pembelajaran yang kesemuanya sasarannya adalah warga belajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa PKBM Bintang Bangsa memberikan layanan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan pelanggan dalam hal ini adalah warga belajar.

Temuan penelitian pada lembaga kedua menunjukkan tidak terlalu berbeda dengan lembaga pertama, yaitu pelayanan yang diberikan selama ini memang berfokus pada pemenuhan kebutuhan warga belajar. Bentuk pelayanan yang selama ini telah diberikan berupa pelayanan pembelajaran, pelayanan pengembangan kemampuan warga belajar untuk menyiapkan warga belajar dalam menghadapi dunia persaingan dan pelayanan administrasi. Dari semua pelayanan tersebut menunjukkan bahwa pelayanan di lembaga kedua berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Dari temuan dua lembaga mengenai mutu layanan pendidikan pada kejar paket menunjukkan adanya beberapa kesamaan umum dan khusus serta ada perbedaan dalam beberapa program pelayanan warga belajar. Kesamaan secara umum pelayanan pada kedua lembaga berfokus pada pemenuhan kebutuhan warga belajar dalam menempuh pendidikan di PKBM penyelenggara pendidikan kejar paket. Kesamaan secara khusus adalah kedua lembaga juga memberikan pelayanan administrasi lembaga kepada warga belajar. Perbedaan yang terlihat adalah kedua lembaga mempunyai pelayanan prioritas sendiri-sendiri, yaitu pelayanan fasilitas pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran pendidikan kejar paket, sementara lembaga kedua memprioritaskan pada pelayanan pengembangan warga belajar melalui pelatihan pengembangan kemampuan siswa, berupa pelatihan kewirausahaan, kuliner, busana dan otomotif kepada warga belajar.

### **Kepuasan Warga Belajar Pendidikan Kejar Paket**

Kepuasan pelanggan pendidikan atau warga belajar merupakan bagian dari indikator pelaksanaan pendidikan yang baik, karena dengan adanya kepuasan pelanggan dapat diketahui bahwa suatu lembaga mampu memberikan layanan yang memuaskan ke warga belajar. Selain itu manfaat dari pengukuran kepuasan pelanggan adalah lembaga akan mempunyai tolak ukur terhadap kondisi lembaga yang dilihat dari respon kepuasan warga belajar.

Dari temuan penelitian pada lembaga pertama diketahui bahwa pengukuran kepuasan pelanggan dilaksanakan pada beberapa periode saja dan menggunakan metode survei ke warga belajar melalui lembar pertanyaan. Hal ini sejalan dengan Kotler (1999) yang menyatakan bahwa ada beberapa cara lembaga dalam melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu *compliant and suggestion system* (sistem keluhan dan saran) dan *customer satisfaction surveys* (survei kepuasan pelanggan). Sementara itu, temuan pada lembaga kedua lebih menggunakan metode keluhan dan saran. Hal ini ditunjukkan dengan lembaga melakukan pengukuran kepuasan pelanggan melalui evaluasi kepuasan pada setiap akhir tahun ajaran dan melalui kotak surat dalam menyampaikan kepuasannya.

Keberhasilan dalam pengukuran kepuasan pelanggan akan menghasilkan sebuah hasil yang akan berguna bagi setiap lembaga. Manfaat yang didapat lembaga berupa, lembaga akan memperbaiki mutu lembaga secara berkelanjutan, menjadikan perhatian kepada warga belajar menjadi prioritas, menjadi motivasi kepada tutor untuk semakin berkualitas dan memudahkan lembaga menunjukkan tingkat kepuasan warga belajar ke pihak terkait baik dinas pendidikan atau lembaga pengawas dilingkup dunia pendidikan.

Tingkat kepuasan warga belajar pada temuan situs pertama menunjukkan bahwa tingkat kepuasan warga belajar terhadap pelayanan yang telah diberikan. Pelayanan-pelayanan tersebut terdiri atas pelayanan pembelajaran, pelayanan administrasi dan pelayanan fasilitas pembelajaran. Dari ketiga pelayanan tersebut warga belajar merasa terpenuhi, karena pada dasarnya kebutuhan warga belajar pada proses mengikuti pendidikan kejar paket adalah pelayanan yang diberikan oleh lembaga penyelenggara pendidikan kejar paket sesuai atau tidak dengan keinginan atau harapan warga belajar. Jadi pemenuhan harapan warga belajar merupakan hal terpenting apabila kepuasan warga belajar terwujud. Aritonang (2005) menyatakan bahwa ada dua ukuran mengenai kepuasan pelanggan, yaitu harapan pelanggan yang berfungsi sebagai pembanding atas suatu ukuran dan kepuasan pelanggan yang dikaitkan dengan kinerja produk. Melihat dari pendapat tersebut harapan warga belajar di situs pertama bisa dikatakan sudah berjalan karena apa yang diinginkan warga belajar lembaga sudah menyediakan pelayanan tersebut.

Tidak jauh berbeda dengan situs pertama, kepuasan warga belajar pada situs kedua terhadap pelayanan-pelayanan yang telah diberikan oleh lembaga juga sudah memenuhi harapan warga belajar. Seperti halnya pelayanan pengajaran, warga belajar merasa nyaman dalam proses pembelajaran di kelas karena tutornya yang mudah diajak komunikasi dan diberikannya pelayanan berupa pengembangan kemampuan warga belajar, hal tersebut membuat warga belajar merasa terbantu dalam menyiapkan kemampuannya dalam menghadapi persaingan mencari pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa harapan dari warga belajar sudah mampu dipenuhi oleh lembaga dan warga belajar pun juga antusias dalam mengikuti setiap kegiatan yang diberikan oleh lembaga. Meskipun masih ada beberapa yang perlu ditambah dalam memberikan pelayanan kepada warga belajar. Contohnya ketersediaan alat penunjang pengajaran (LCD dan laptop) yang masih belum ada. Kepuasan pelanggan atau warga belajar pada kedua situs dapat disimpulkan sudah memenuhi kriteria memuaskan, karena dari segi pemenuhan harapan warga belajar kedua lembaga sudah mewujudkan melalui pemberian pelayanan –pelayanan dan warga belajar merasa terpenuhi dari segi harapannya. Meskipun ada beberapa hal yang harus ditambah oleh lembaga dalam hal pemenuhan kebutuhan warga belajar.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Peran pimpinan pada kedua lembaga mempunyai ciri masing-masing, pada situs pertama pimpinan lebih secara total dalam memainkan perannya, sedangkan pada situs kedua pimpinan lebih bersifat koordinatif dengan yayasan. Mutu tutor pada kedua situs dilihat dari standar kualifikasi bisa dikatakan sudah memenuhi, sementara itu dilihat dari standar kompetensi tutor kedua lembaga sudah menerapkan aspek-aspek kompetensi pendidik. Dari segi mutu pelayanan situs pertama memberikan pelayanan berupa pelayanan pembelajaran, administrasi dan fasilitas pembelajaran, untuk situs kedua memberikan pelayanan berupa pelayanan pengajaran, pelayanan penunjang pengajaran dan pelayanan pengembangan kemampuan warga belajar. Kepuasan warga belajar pada kedua situs menunjukkan tingkat kepuasan yang lumayan tinggi dilihat dari persepsi-persepsi warga belajar, meskipun ada beberapa hal yang menjadi keinginan warga belajar belum terpenuhi.

### **Saran**

**Kepada Kepala Dinas Pendidikan**

Bagi kepala dinas pendidikan Kota Malang dan Kabupaten Malang diharapkan lebih perhatian terhadap peningkatan kualitas pendidikan kejar paket. Hal tersebut dikarenakan pendidikan kejar paket mempunyai potensi dalam pemenuhan pemerataan pendidikan.

**Pimpinan Lembaga Penyelenggara Pendidikan Kejar Paket**

Bagi pimpinan lembaga penyelenggara pendidikan kejar paket, diharapkan lebih meningkatkan peran sebagai pucuk tertinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan kejar paket serta sebagai pelopor peningkatan pelayanan pendidikan kejar paket. Sehingga mutu pendidikan kejar paket menjadi setara dengan pendidikan umum.

**Tutor Pendidikan Kejar Paket**

Bagi tutor di pendidikan kejar paket, diharapkan lebih meningkatkan segala kemampuan terlebih dari kompetensi dalam mengajar di kelas kepada warga belajar, sehingga mutu pembelajaran akan tercipta dengan baik.

**Koordinator Program Studi S2 Manajemen Pendidikan UM**

Bagi koorprodi, diharapkan penelitian ini sebagai kajian tambahan perkuliahan mengenai Total Quality Management (TQM) dan kajian pendidikan kejar paket.

**Peneliti Lain**

Semoga dengan penelitian ini menjadi bahan kajian penelitian berikutnya dan mampu memberikan inspirasi bagi peneliti lain untuk mengkaji lebih dalam mengenai manajemen mutu terpadu umumnya dan pendidikan kejar paket khususnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, I. 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu 'Sosial Keagamaan*. Malang: Kalimasanda Press.
- Aritonang, L., R. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to theory and Methods*. London: Allyn and Bacon Inc.
- Kotler, P. 1999. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall Internasional, Inc.
- Sallis, E. Tanpa Tahun. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Terjemahan oleh Ahmad Ali Riyadi. 2011. Jogjakarta: IRCiSod.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.