

# SUPERVISI DAN EVALUASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh : Pudji Muljono

---

Dalam makalah ini dibahas tentang empat topik utama, yaitu supervisi, evaluasi dalam manajemen pendidikan, konsep *Total Quality Management (TQM)* dan *Benefit Monitoring and Evaluation (BME)*. Diharapkan bahasan ringkas ini dapat menjadi sekedar pembuka cakrawala atau wawasan, dan pemicu para mahasiswa untuk mengkaji lebih jauh topik-topik tersebut secara lebih mendalam dalam kaitannya dengan kegiatan perkuliahan yang akan diikutinya pada matakuliah ini.

## I. SUPERVISI

### A. Pendahuluan

Supervisi adalah suatu usaha atau kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah atau lembaga pendidikan lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Berbagai macam usaha atau kegiatan yang dapat dilakukan berkaitan dengan supervisi, antara lain pertemuan kelompok, pembicaraan perorangan, kunjungan kelas, ceramah, lokakarya, demonstrasi tentang teknik-teknik dan metode-metode mengajar yang baru, penilaian yang dilakukan secara sistematis, dan pertukaran pengalaman serta pikiran-pikiran baru. Semua ini bermaksud untuk membimbing guru, dalam meningkatkan kesanggupan dan memperluas pandangan mereka.

Supervisi dalam hal ini mempunyai pengertian yang luas, yakni segala macam bentuk bantuan dari para pimpinan sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan para pegawai sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Bantuan tersebut berupa bimbingan, dorongan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Sebagai contoh, misalnya bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan

alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang baik terhadap fase dari seluruh proses pengajaran.

Supervisi sebagai suatu bentuk pengawasan langsung biasanya dilakukan secara berhadapan-hadapan antara pengawas dan para guru. Supervisi termasuk kewajiban terpokok dalam administrasi dan merupakan pusat perhatian bagi perkembangan para siswa dan perbaikan pengajaran dengan segala aspek-aspeknya.

Sesungguhnya para guru itu memiliki potensi yang lebih besar daripada yang mereka perlihatkan. Hal ini disebabkan beberapa faktor yang lazimnya merintang para guru dalam mempergunakan potensinya atau daya kemampuannya secara maksimal, antara lain :

- kekurangan pandangan dan tidak jelasnya sasaran pekerjaan
- pengalaman pada waktu sebelumnya yang lebih bersifat tradisional
- tekanan-tekanan dari masyarakat atau lingkungannya
- kekurangan dalam penyelarasan diri dengan lingkungan kemanusiaan
- ketidakmampuan untuk menilai tugas dan pekerjaannya sendiri, dan adanya administrasi perorangan yang kurang baik.

Oleh sebab itu supervisi ini dimaksudkan untuk membimbing para guru dalam meningkatkan kesanggupan dan kecakapan serta memperluas pandangan mereka. Jika para guru belajar, tumbuh dan bertambah cakap, maka para siswa juga akan belajar dan tumbuh lebih baik lagi.

## **B. Landasan dan Konsep Supervisi**

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris ialah *supervision*, yang artinya pengawasan atau pengendalian. Supervisi adalah kata benda, berasal dari kata *to supervise* atau *to oversee in order to direct*, terjemahannya mengawasi atau mengendalikan.

Pada mulanya menurut pendapat Irwin dan Humphrey dalam bukunya yang berjudul *Principles and Techniques of Supervision in Physical Education*, menjelaskan bahwa di Amerika yang dimaksud dengan supervisi ialah suatu usaha atau kegiatan yang hanya berurusan dengan inspeksi atau pemeriksaan. Dengan demikian supervisi hanya berpusat pada pemeriksaan saja, khususnya terhadap guru.

Selanjutnya terjadi perkembangan tentang maksud supervisi ialah suatu usaha atau kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki cara mengajar. Berdasarkan pandangan Burton, supervisi adalah suatu usaha untuk memperbaiki cara mengajar dan membantu guru dalam cara mengajar. Dengan demikian juga bermaksud untuk membimbing perkembangan para siswa.

Perkembangan berikutnya, apa yang dimaksud dengan supervisi adalah suatu fungsi yang tidak hanya ditujukan kepada para guru saja, tetapi terutama diarahkan kepada masalah belajar-mengajar dan perkembangannya. Bagaimana cara siswa belajar dan para guru mengajar serta mengembangkannya.

Dewasa ini pengertian supervisi dalam kaitannya dengan kegiatan pendidikan adalah suatu usaha atau kegiatan yang berkepentingan dengan segala sesuatu yang memajukan perkembangan para guru dan para siswa. Pertumbuhan para siswa inilah yang menjadi tujuan utama dari seluruh proses pendidikan.

### **C. Fungsi dan Peranan Supervisi**

Fungsi supervisi ialah memberi petunjuk, mendorong, menjelaskan, membimbing, dan membantu meningkatkan situasi belajar, serta membantu para guru agar ia mengajar lebih baik. Jadi supervisi adalah suatu proses yang merupakan bagian dari proses pendidikan, juga sebagai proses sosial yang demokratis, yang fungsi utamanya ialah kepemimpinan.

Adapun peranan supervisi dalam kegiatan pendidikan, antara lain dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Supervisi sebagai program yang berencana untuk memajukan pengajaran  
Perencanaan dalam supervisi penting sekali, sebab menyangkut banyak kegiatan yang berpangkal pada keperluan-keperluan situasi yang berkaitan dengan banyak orang yaitu para siswa, orang tua siswa, para guru, para pimpinan sekolah, para pengawas, dan mereka yang berkepentingan dengan sekolah. Mereka ikut menentukan secara kooperatif fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan supervisor, yang bertanggungjawab terhadap tugas-tugas supervisi.

b. Supervisi sebagai inspeksi

Supervisi menurut gagasan administrasi otokratis, berarti inspeksi, yaitu suatu kegiatan mencari kesalahan-kesalahan dan kelemahan-kelemahan, apakah perintah-perintah atau peraturan-peraturan itu ditaati. Sesuai dengan tujuannya, pada suatu kunjungan sekolah misalnya, bila pemeriksaan yang dilakukan secara formal selesai, inspektur mengatakan kepada kepala sekolah atau guru kelas apa yang salah dan apa yang harus dikerjakan. Kelalaian diancam dengan hukuman-hukuman administratif. Dalam hal ini sedikit sekali pertimbangan diarahkan terhadap kepentingan-kepentingan khas dan minat siswa yang sedang belajar. Kegagalan anak atau siswa dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong para guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Inspeksi dijalankan terutama untuk mengawasi bawahan apakah telah menjalankan apa-apa yang sudah diinstruksikan, dan sampai di manakah para guru melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan oleh atasannya.

c. Supervisi sebagai kepemimpinan yang kooperatif

Tugas utama supervisi dalam administrasi pendidikan yang demokratis bukanlah membuat konduite guru, melainkan membantu para guru untuk memajukan proses belajar-mengajar. Supervisi yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana membantu para guru untuk mengembangkan dan menggunakan potensi sepenuhnya.

Sehubungan dengan itu, supervisi diharapkan mampu menyediakan bermacam-macam kepemimpinan yang mampu meningkatkan efisiensi dan dayaguna usaha dan program dari usaha sekolah secara keseluruhan serta untuk menambah atau memperkaya lingkungan semua guru. Hal ini meliputi usaha-usaha untuk membangun semangat para karyawan, menciptakan kondisi-kondisi bekerja yang menyenangkan, mendorong inisiatif dan daya cipta, menyediakan kesempatan-kesempatan agar para guru dapat bekerja sama dalam memikirkan dan memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh mereka dan sekolah. Para guru diikutsertakan dalam merumuskan kebijakan-

kebijakan administratif, dalam menentukan langkah-langkah untuk tercapainya berbagai tujuan, menilai program sekolah, dan dalam segala usaha perubahan dan perbaikan program yang didasarkan atas penilaian yang obyektif dan kooperatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa supervisi diharapkan mampu menyediakan jenis kepemimpinan yang dapat mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan pada orang lain.

#### **D. Permasalahan Supervisi**

Paling tidak terdapat dua permasalahan mendasar yang terkait dengan kegiatan supervisi pendidikan, yakni: (1) bagaimana cara supervisor bekerja di lingkungan pendidikan, dan (2) bagaimana pendekatan masalah yang dilakukan oleh mereka dalam kegiatan supervisi.

Masalah terbesar bagi kegiatan supervisi pengajaran di sekolah-sekolah sekarang ini adalah untuk menemukan cara-cara kerja secara kooperatif, terkoordinasi, dengan menggunakan prosedur-prosedur yang demokratis, dan meliputi semua orang yang berkepentingan, seperti guru, orang tua, dan para siswa sendiri. Kemajuan dalam situasi belajar siswa tidak dapat dicapai dengan memusatkan perhatian supervisi kepada metode-metode dan teknik-teknik mengajar saja. Mengajar adalah hasil dari keseluruhan pengalaman-pengalaman yang diperoleh guru. Oleh karena itu untuk memajukan pengajaran, supervisi harus mampu memajukan :

- a. kepemimpinan yang dapat mengembangkan program sekolah dan memperkaya lingkungan sekolah
- b. kondisi-kondisi yang memungkinkan orang-orang bermufakat tentang tujuan-tujuan dan cara-cara pelaksanaannya, serta dapat memperoleh sumber-sumber yang mendorong (pandangan) dan kecakapan-kecakapan
- c. iklim dan suasana yang membuat orang merasa diterima dan dihargai sebagai pribadi dan anggota keluarga yang sama penting.

Untuk hal tersebut, harus tersedia suatu program kegiatan supervisi yang dibangun untuk menghadapi permasalahan itu meliputi :

- Bantuan perorangan kepada guru-guru dalam memecahkan masalah mereka masing-masing
- Koordinasi program pengajaran yang menyeluruh

- Penyelenggaraan program latihan dalam jabatan, secara berkesinambungan bagi pengembangan para guru
- Cara memperoleh alat-alat pengajaran yang bermutu dan cukup
- Menjalin hubungan yang baik dan kerjasama yang produktif antara sekolah dan masyarakat.

Setiap program supervisi terdapat dua cara pendekatan masalah yang berlainan akan tetapi harus dikembangkan bersama-sama, karena keduanya sangat esensial.

- a. Supervisi bersifat luas, untuk ini pendekatannya secara umum dan berjangka panjang, tertuju kepada perbaikan keseluruhan pekerjaan dari semua guru secara serentak (kooperatif)
- b. Supervisi secara memusat, ialah supervisi pada bidang yang sangat terbatas, mungkin satu kelas atau satu sekolah saja. Ini merupakan kegiatan pengawas dari hari ke hari sebagai bantuan khusus kepada guru atau sekolah tertentu.

#### **E. Asas dan Asumsi Supervisi Modern**

Irwin dan Humphrey mengemukakan bahwa asas-asas supervisi modern meliputi antara lain :

- Supervisi hendaknya berfungsi yang terpusat pada siswa
- Supervisi hendaknya dilakukan secara efektif
- Supervisi itu harus direncanakan sesuai dengan tujuan
- Supervisi mengutamakan hubungan manusia
- Supervisi hendaknya berdasarkan atas pimpinan yang kooperatif
- Supervisi memberi kemungkinan fleksibilitas
- Supervisi hendaknya dilakukan atas dasar penemuan ilmiah
- Supervisi hendaknya mendasarkan atas penemuan ilmiah
- Supervisi hendaknya mendasarkan atas evaluasi yang sedang berlangsung.

Beberapa penjelasan tentang sebagian dari asas-asas tersebut diuraikan berikut ini. Yang dimaksud dengan supervisi hendaknya berpusat pada siswa, ialah pusat perhatian terutama ditujukan kepada kepentingan-kepentingan siswa, sebab faktor utama dalam hal ini adalah perkembangan siswa (anak).

Supervisi yang efektif meliputi organisasi-organisasi dasarnya, apabila kita berada di dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, maka yang dijalankan setiap hari adalah tugas-tugas Departemen Pendidikan nasional. Setiap bagian saling berhubungan satu sama lain. Tetapi setiap bagian haruslah menyadari, bahwa mereka itu hanya merupakan bagian yang membentuk komponen organisasi keseluruhan.

Supervisi hendaknya mengutamakan hubungan antar manusia. Jadi harus mengutamakan hubungan antara manusia dengan manusia, hubungan guru dengan supervisor, hendaknya merupakan pertukaran gagasan bersama untuk mensukseskan program pendidikan yang diharapkan.

Supervisi hendaknya berdasarkan atas pimpinan yang kooperatif, kekuasaan tidak bersumberkan pada seseorang, melainkan adanya usaha kerja sama yang harmonis dan serasi. Supervisi memberikan kemungkinan kelonggaran atau fleksibilitas dalam penggunaan teknik, artinya perencanaan itu harus fleksibel.

Supervisi hendaknya dilaksanakan berdasarkan suatu penemuan ilmiah dan hendaknya mendasarkan diri pada penilaian terhadap praktek-praktek supervisi yang sedang berlangsung. Penelitian yang sekarang ini atas dasar praktek-praktek supervisi tadi adalah sangat esensial bagi penentuan praktek-praktek yang masih diperlukan, praktek-praktek yang perlu diubah, dan juga praktek-praktek yang perlu dihilangkan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Sementara itu, asumsi-asumsi baru yang penting dalam supervisi antara lain adalah bahwa :

- a. Segala sesuatu di alam semesta ini mengalami perubahan, dan hal ini adalah wajar, selama mengenai segala bentuk hidup yang ada dan susunan sosialnya, termasuk antara lain perubahan dalam pendidikan, dalam program, dalam administrasi, metode dan teknik.
- b. Proses perubahan sosial meliputi perubahan norma, kepercayaan terhadap kekuasaan alam semesta, sikap dan tingkah laku. Hal ini akan terlaksana dengan baik, yaitu dengan cara memperluas dan memperdalam pengertiannya. Dengan demikian untuk memperlancar proses, sebaiknya bukan dengan jalan mendesak, mengarahkan dan membimbing, tetapi dengan cara mengidentifikasi problema, rencana kelompok, dan lain-lain.

- c. Pendidikan merupakan kekuatan sosial yang pokok, yang mempengaruhi perkembangan manusia sebagai pribadi, sebagai makhluk sosial, maka supervisi pun sebagai suatu proses, yang merupakan kekuatan sosial dari proses pendidikan, bukan proses mekanis belaka.
- d. Supervisi sebagai suatu kegiatan dalam pendidikan yang berfungsi meningkatkan situasi belajar, diakui sebagai suatu proses sosial, harus dilaksanakan secara demokratis dengan partisipasi dan koperatif dari semua lembaga sosial yang berhubungan dengan pendidikan.
- e. Fungsi utama seorang supervisor ialah memimpin dan menstimulir kepemimpinan dalam kelompoknya.
- f. Supervisi ditimbulkan dari situasi belajar, bukan sebaliknya prinsip dan teknik pelaksanaannya berdasarkan atas situasi tertentu.

#### **F. Metode dan Teknik Supervisi**

Untuk mencapai tujuan supervisi pendidikan, seorang supervisor dapat menggunakan berbagai cara atau metode dan teknik. Seorang supervisor yang langsung berhadapan dengan orang-orang yang disupervisinya, menggunakan metode “langsung”. Sedangkan apabila dalam pelaksanaannya menggunakan berbagai alat perantara (media komunikasi) berarti ia menggunakan metode “tidak langsung”. Supervisor yang dalam pelaksanaan supervisinya berhadapan dengan seorang saja, maka digunakannya teknik “perorangan”, sedangkan apabila ia berhadapan dengan sejumlah orang tertentu, maka dipergunakannya teknik “kelompok”.

Metode umum dalam supervisi yang ditujukan untuk memperbaiki situasi belajar, secara teoritis dibagi dalam dua katagori : (1) yang berhubungan dengan memperbaiki cara mengajar, dan (2) yang berkenaan dengan perkembangan profesi guru. Adapun secara operasional teknik supervisi antara lain dapat mencakup lokakarya, studi bebas, klinik, konferensi, buletin (surat selebaran), observasi (pengamatan), kunjungan dan demonstrasi.

Konferensi dalam supervisi secara teknis dapat dibagi menjadi dua macam :

- Konferensi perorangan atau individu, bermaksud untuk menetapkan masalah khusus dan untuk membahas langkah-langkah serta cara memecahkan masalah tersebut dengan para guru yang bersangkutan.
- Konferensi kelompok, bermaksud untuk memberi kesempatan kepada anggota staf menyumbang pengalamannya untuk memberi dorongan ke arah pelaksanaan yang lebih baik. Dapat dikatakan di sini bahwa melalui penggunaan teknik dengan bijaksana, maka anggota staf bersama-sama diarahkan ke dalam jiwa kelompok atau jiwa korps atau kebersamaan.

Pada umumnya buletin dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu segi administratif dan segi supervisi. Jenis buletin administratif misalnya yang banyak membawakan informasi rutin untuk para guru berbentuk pengumuman-pengumuman. Sedangkan jenis buletin supervisi masih diperinci lagi menjadi supervisi umum dan supervisi khusus. Supervisi umum memberikan bermacam-macam informasi dan menyangkut masalah-masalah yang lebih luas. Supervisi khusus masalahnya bersifat khusus, misalnya peninjauan kurikulum, guru khusus dan situasi sekolah yang khusus.

Teknik demonstrasi tidak dimaksudkan untuk menirukan sesuatu, tetapi untuk mencari inspirasi baru atau untuk memperbaiki cara mengajar para guru di sekolah. Dalam hal ini guru yang telah memiliki teknik yang baik diminta mendemonstrasikan kemampuan atau kebolehannya di hadapan rekan-rekan lainnya. Guru lain dipersilahkan mengamati atau melakukan observasi terhadap guru yang mendemonstrasikan kemampuannya tersebut.

## **II. EVALUASI PENDIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

Di negara-negara yang sudah maju, pendidikan dipandang sebagai sarana utama untuk memecahkan masalah-masalah sosial. Untuk beberapa masalah tertentu, kesejahteraan bangsa bahkan dibebankan ke pundak sekolah dan universitas. Diakui bahwa kritik-kritik sering muncul tentang sistem pendidikan yang sering berubah dan tidak seimbang, kurikulum yang kurang tepat dengan mata pelajaran yang terlalu banyak dan tidak berfokus pada hal-hal yang seharusnya diberikan, dan sebagainya. Namun

masalah yang paling parah pada setiap sistem pendidikan yaitu kurangnya evaluasi yang efektif.

Kesadaran akan hal tersebut merupakan salah satu langkah ke arah perbaikan, di mana evaluasi dapat memberikan pendekatan yang lebih banyak lagi dalam memberikan informasi kepada pendidikan untuk membantu perbaikan dan pengembangan sistem pendidikan. Oleh sebab itu, orang-orang yang berpengaruh dalam pendidikan, pakar-pakar pendidikan, dan para pemimpin menyokong dan menyetujui bahwa program pendidikan harus dievaluasi. Para orang tua yang mengerti menginginkan informasi tentang kurikulum dan metode pengajaran yang digunakan untuk mengajar anaknya. Kelompok warga lainnya ingin mengetahui hasil yang dicapai dengan biaya yang telah mereka bayar. Karena evaluasi dapat membantu mengadakan informasi tersebut, maka para pembuat aturan pendidikan dapat memakai hasil evaluasi sebagai acuan dalam proses perbaikan pendidikan. Pakar maupun pemimpin sekolah dan universitas menerima evaluasi sebagai persyaratan untuk memperoleh dana guna bermacam-macam program pendidikan. Pengajar dan karyawan melihat evaluasi untuk mengetahui apa yang telah mereka kerjakan. Singkatnya, evaluasi telah diterima secara luas dalam pendidikan dan bidang-bidang lainnya yang relevan.

## **B. Peranan, Tujuan dan Fungsi Evaluasi**

Evaluasi formal telah memegang peranan penting dalam pendidikan, antara lain memberi informasi yang dipakai sebagai dasar untuk mencapai beberapa tujuan seperti :

1. Membuat kebijaksanaan dan keputusan
2. Menilai hasil yang dicapai para pelajar
3. Menilai kurikulum
4. Memberi kepercayaan kepada sekolah
5. Memonitor dana yang telah diberikan
6. Memperbaiki materi dan program pendidikan.

Proses melakukan evaluasi mungkin saja berbeda sesuai persepsi teori yang dianut, namun evaluasi paling tidak harus memasukkan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi, yaitu :

1. Memfokuskan evaluasi

2. Mendesain evaluasi
3. Mengumpulkan informasi
4. Menganalisis informasi
5. Melaporkan hasil evaluasi
6. Mengelola evaluasi
7. Mengevaluasi evaluasi.

### **C. Definisi Evaluasi**

Biasanya evaluasi pendidikan selalu dihubungkan dengan hasil belajar, namun saat ini konsep evaluasi mempunyai arti yang lebih luas daripada itu. Pengertian evaluasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, antara lain definisi yang ditulis oleh Ralp Tyler (1950) yang menyatakan bahwa evaluasi ialah proses menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Evaluasi diartikan sebagai menyediakan informasi untuk pembuat keputusan (Cronbach, 1963; Stufflebeam, 1971 dan Alkin, 1969). Sementara itu Provus (1971) mendefinisikan evaluasi sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standar tertentu yakni untuk mengetahui apakah terdapat selisih atau tidak.

Akhir-akhir ini telah dicapai sejumlah konsensus antara evaluator tentang arti evaluasi, antara lain yaitu penilaian atas manfaat atau kegunaan (Scriven, 1967; Glas, 1969; Stufflebeam, 1974). Komite untuk standar evaluasi yang terdiri dari 17 anggota yang mewakili 12 organisasi tentang evaluasi, mendefinisikan evaluasi sebagai penelitian yang sistematis atau yang teratur tentang manfaat atau kegunaan beberapa objek (Joint Committee, 1981).

### **D. Model, Pendekatan dan Konsep Evaluasi**

Model evaluasi ialah model desain evaluasi yang dibuat oleh ahli-ahli atau pakar-pakar evaluasi yang biasanya dinamakan sama dengan pembuatnya atau tahap pembuatannya. Model-model ini dianggap model standar atau dapat dikatakan merek standar dari pembuatannya. Di samping itu, ada ahli evaluasi yang membagi evaluasi sesuai dengan misi yang akan dibawakannya serta kepentingan atau penekanannya atau dapat juga disebut sesuai dengan paham yang dianutnya yang disebut pendekatan atau

*approach*. Evaluasi juga dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya, kapan evaluasi dilakukan, untuk apa evaluasi dilakukan, dan acuan serta paham yang dianut oleh evaluator, yang dalam makalah ini selanjutnya disebut konsep evaluasi.

## **1. Model Evaluasi**

Terdapat banyak model evaluasi, tetapi dalam makalah ini hanya akan dibahas beberapa model yang populer dan banyak dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program, di antaranya model evaluasi CIPP, UCLA, Brinkerhoff, Stake atau Countenance.

### ***a. Model Evaluasi CIPP***

Stufflebeam (1985) adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk menolong administrator membuat keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan. Dia membuat pedoman kerja untuk melayani para manajer dan administrator menghadapi empat macam keputusan pendidikan, membagi evaluasi menjadi empat macam yaitu :

- 1) *Context evaluation to serve planning decision*. Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program.
- 2) *Input evaluation, structuring decision*. Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan. Bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.
- 3) *Process evaluation, to serve implementing decision*. Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan ? Apa yang harus direvisi ? Begitu pertanyaan tersebut terjawab, prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.
- 4) *Product evaluation, to serve recycling decision*. Evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya. Apa hasil yang telah dicapai ? Apa yang

dilakukan setelah program berjalan ? Huruf pertama dari konteks evaluasi dijadikan ringkasan CIPP, model ini terkenal dengan nama model CIPP oleh Stufflebeam.

### ***b. Model UCLA***

Alkin (1969) menulis tentang kerangka kerja evaluasi yang hampir sama dengan model CIPP. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternatif. Ia mengemukakan lima macam evaluasi, yakni :

- 1) *Sistem assessment*, yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem
- 2) *Program planning*, membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program
- 3) *Program implementation*, yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti direncanakan
- 4) *Program improvement*, yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, atau berjalan ? Apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tak terduga ?
- 5) *Program certification*, yang memberi informasi tentang nilai atau guna program.

### ***c. Model Brinkerhoff***

Setiap desain evaluasi umumnya terdiri atas elemen-elemen yang sama, ada banyak cara untuk menggabungkan elemen tersebut, masing-masing ahli atau evaluator mempunyai konsep yang berbeda dalam hal ini. Brinkerhoff & Cs (1983) mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator lain, namun dalam komposisi dan versi mereka sendiri sebagai berikut :

- 1) *Fixed vs emergent evaluation design*. Dapatkah masalah evaluasi dan kriteria akhirnya dipertemukan? Apabila demikian, apakah itu suatu keharusan?

- 2) *Formative vs summative evaluation.* Apakah evaluasi akan dipakai untuk perbaikan atau untuk melaporkan kegunaan atau manfaat suatu program ? Atau keduanya ?
- 3) *Experimental and quasi experimental design vs natural/unobstrusive inquiry.* Apakah evaluasi akan melibatkan intervensi ke dalam kegiatan program/mencoba memanipulasi kondisi, orang diperlakukan, variabel dipengaruhi dan sebagainya, atau hanya diamati, atautkah keduanya ?

#### **d. Model Stake atau Countenance**

Stake (1967) menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi yaitu *descriptions* dan *judgement*, dan membedakan adanya tiga tahap dalam program pendidikan, yaitu: *antecedents (context)*, *transaction (process)*, dan *outcomes (output)*. Matriks *description* menunjukkan *intents (goals)* dan *observations (effects)* atau yang sebenarnya terjadi. *Judgements* mempunyai dua aspek, yaitu *standard* dan *judgement*. Stake menyatakan bahwa apabila kita menilai suatu program pendidikan kita, maka berarti kita melakukan perbandingan yang relatif antara satu program dengan yang lain, atau perbandingan yang absolut (suatu program dengan standard).

Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake mengatakan bahwa *description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* atau menilai. Dalam model ini, *antecedents* (masukan), *transaction* (proses), dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan tujuan dengan keadaan sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut, untuk menilai manfaat program. Stake mengatakan bahwa tidak ada penelitian yang dapat diandalkan apabila tidak dinilai.

## **2. Pendekatan dalam Evaluasi**

Istilah pendekatan evaluasi diartikan sebagai beberapa pendapat tentang apa tugas evaluasi dan bagaimana evaluasi dilakukan, dengan kata lain apa sebenarnya tujuan dan prosedur evaluasi. Berikut ini akan dibahas beberapa pendekatan evaluasi dan setiap pendekatan memberikan petunjuk bagaimana memperoleh informasi yang berguna dalam beberapa kondisi. Semua pendekatan paling tidak mempunyai tujuan yang sama yaitu

bagaimana memperoleh informasi yang berarti atau tepat untuk klien atau pemakai. Namun masing-masing pendekatan tentu mempunyai perbedaan penekanan pada aspek tertentu misalnya pada tahap pengumpulan data, analisis, dan pelaporannya.

#### ***a. Experimental Approach***

Yang dimaksud dengan pendekatan eksperimental yaitu evaluasi yang berorientasi pada penggunaan *experimental science* dalam program evaluasi. Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuan evaluator yaitu untuk memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu yang mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program. Evaluator berusaha sekuat tenaga menggunakan metode saintifik sebanyak mungkin.

Keuntungan dari pendekatan eksperimen ini yaitu kemampuannya dalam menarik kesimpulan yang relatif objektif, generalisasi jawaban terhadap pertanyaan program yang bersangkutan. Hal ini membuat pendekatan ini lebih populer, terpercaya, dan disukai pemakai serta pembuat keputusan.

#### ***b. Goal Oriented Approach***

Cara yang paling logis untuk merencanakan suatu program yaitu merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus dan membentuk kegiatan program untuk mencapai tujuan tersebut. Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Evaluator mencoba mengukur sampai di mana pencapaian tujuan telah dicapai. Pendekatan evaluasi semacam ini merupakan pendekatan yang amat wajar dan praktis untuk desain dan pengembangan program. Model ini memberi petunjuk kepada pengembangan program, menjelaskan hubungan antara kegiatan khusus yang ditawarkan dan hasil yang akan dicapai. Pada pendekatan ini tidak hanya dijelaskan hubungan seperti tersebut di atas, tetapi juga harus ditentukan hasil yang diinginkan dengan rumusan yang dapat diukur. Dengan demikian ada hubungan yang logis antara kegiatan, hasil dan prosedur pengukuran hasil.

Tidak semua program yang direncanakan, mampu merumuskan tujuan dengan cukup jelas. Maka evaluator yang menganut pendekatan ini akan membantu klien

merumuskan tujuannya dan menjelaskan hubungan antara tujuan dan kegiatan. Bila ini sudah tercapai maka pekerjaan evaluasi akan menjadi lebih sederhana. Kelebihan pendekatan yang berorientasi pada tujuan ini ialah terletak pada hubungan antara tujuan kegiatan dan penekanan pada elemen yang penting dalam program yang melibatkan individu pada elemen khusus. Namun keterbatasan pendekatan ini adalah kemungkinan evaluasi ini melewati konsekuensi yang sebenarnya tidak diharapkan akan terjadi.

### ***c. The Decision Focused Approach***

Pendekatan evaluasi yang berfokus pada keputusan, menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini, informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan. Oleh sebab itu, kegiatan evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program.

Keunggulan pendekatan ini ialah perhatiannya terhadap kebutuhan pembuat keputusan yang khusus dan pengaruh yang makin besar pada keputusan program yang relevan. Adapun keterbatasan pendekatan ini yaitu banyak keputusan penting dibuat tidak pada waktu yang tepat. Seringkali banyak keputusan tidak dibuat berdasarkan data, tetapi tergantung pada impresi perorangan, politik, perasaan, kebutuhan pribadi, dan lain-lain. Dalam hal ini evaluator mungkin dapat memberi pengaruh positif yang lebih objektif dan rasional.

### ***d. The User Oriented Approach***

Sejumlah peneliti mengembangkan pendekatan baru yang menekankan perluasan pemakaian informasi dalam kegiatan evaluasi. Dalam hal ini, pemakai informasi yang potensial menjadi tujuan utama kegiatan evaluasi. Pada pendekatan ini, evaluator menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, di antaranya adalah elemen-elemen yang mencakup cara-cara pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, dan situasi seperti kondisi yang telah ada, keadaan organisasi dan pengaruh masyarakat, serta situasi di mana evaluasi dilakukan dan dilaporkan.

Kelebihan pendekatan ini ialah perhatiannya terhadap individu yang berurusan dengan program dan perhatiannya terhadap informasi yang berguna untuk individu

tersebut. Hal ini tidak saja membuat evaluasi menjadi lebih berguna, tetapi juga dapat menciptakan rasa telah berbuat bagi individu tersebut dan hasil evaluasi akan selalu terpakai. Kelemahan pendekatan ini yaitu ketergantungannya terhadap kelompok yang sama dan kelemahan ini bertambah besar pengaruhnya sehingga hal-hal lain di luar itu kurang mendapat perhatian.

#### ***e. The Responsive Approach***

Pendekatan ini merupakan evaluasi responsif di mana diyakini bahwa evaluasi yang berarti adalah yang mencari pengetahuan suatu isu dari berbagai sudut pandangan dari semua orang yang terlibat, yang berminat, dan yang berkepentingan dengan program. Dalam pendekatan ini, evaluator berusaha memahami urusan program melalui berbagai sudut pandangan yang berbeda. Evaluator juga mengadopsi pendekatan yang bermacam-macam antara lain ditandai oleh ciri-ciri penelitian yang kualitatif, naturalistik, bukan teknik kuantitatif.

Kelebihan pendekatan responsif ialah kepekaannya terhadap berbagai titik pandangan dan kemampuannya mengakomodasi pendapat yang ambigu dan tidak fokus. Pendekatan responsif dapat beroperasi dalam situasi di mana terdapat banyak perbedaan minat dari kelompok yang berbeda-beda, karena mereka dapat mengatur pendapat tersebut dengan cara yang tepat. Keterbatasan pendekatan ini adalah keenggannya membuat prioritas atau penyederhanaan informasi untuk pemegang keputusan dan kenyataan yang praktis tidak mungkin menampung semua sudut pandangan dari berbagai kelompok.

#### ***f. Goal Free Evaluation***

Terdapat beberapa alasan mengapa para ahli mempertimbangkan evaluasi dengan pendekatan yang bebas tujuan. Fungsi evaluasi bebas tujuan adalah untuk mengurangi bias dan menambah objektivitas. Beberapa ciri evaluasi bebas tujuan di antaranya :

- 1) Evaluator sengaja menghindari untuk mengetahui tujuan program
- 2) Tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan menyempitkan fokus evaluasi

- 3) Evaluasi bebas tujuan berfokus pada hasil yang sebenarnya, bukan pada hasil yang direncanakan
- 4) Hubungan evaluator dan manajer atau dengan karyawan proyek dibuat seminimal mungkin
- 5) Evaluasi menambah kemungkinan ditemukannya dampak yang tidak diramalkan.

### **3. Beberapa Konsep dalam Evaluasi**

#### ***a. Evaluasi Formatif dan Sumatif***

Sriven (1967) yang pertama kali membedakan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif, kemudian sejak itu istilah ini menjadi populer dan dapat dikatakan diterima secara universal dalam bidang evaluasi. Evaluasi formatif dilaksanakan selama program berjalan untuk memberikan informasi yang berguna kepada pemimpin program untuk perbaikan program. Misalnya, selama pengembangan program paket kurikulum, evaluasi formatif akan melibatkan pemeriksaan konten oleh ahli, ujicoba tes terhadap sejumlah siswa, tes lapangan terhadap siswa yang lebih banyak dan dengan guru di beberapa sekolah, dan sebagainya. Setiap langkah evaluasi akan menghasilkan umpan balik (*feedback*) yang segera kepada pembuat paket, yang kemudian menggunakan informasi tersebut untuk merevisi bahan apabila diperlukan.

Evaluasi sumatif dilakukan pada akhir program untuk memberi informasi kepada konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Misalnya, sesudah paket kurikulum dikembangkan, evaluasi sumatif mungkin dilaksanakan untuk menentukan efektifitas paket tersebut pada tingkat nasional atas sampel sekolah khusus, guru, dan siswa pada tingkat perkembangan tertentu. Penemuan hasil evaluasi ini akan diberikan kepada konsumen. Perhatikan bahwa audiensi dan pemakaian evaluasi tersebut amat berbeda. Pada evaluasi formatif, audiensinya adalah personalia program yakni mereka yang bertanggung jawab atas pengembangan kurikulum. Pada evaluasi sumatif, audiensinya termasuk konsumen yang potensial seperti siswa, guru, dan lain-lain yang terlibat dalam program. Evaluasi formatif harus mengarah kepada keputusan tentang perkembangan program termasuk perbaikan, revisi, dan semacamnya. Sedang evaluasi sumatif mengarah pada keputusan tentang kelanjutan program, berhenti atau program diteruskan, pengadopsian dan selanjutnya.

Jelas bahwa kedua evaluasi ini penting karena keputusan diperlukan selama proses, tingkat pengembangan proyek, untuk memperbaiki dan memperkuat lagi sesudah stabil, untuk menilai manfaat, atau menentukan masa depan program. Sayangnya, kebanyakan edukator atau pendidik hanya melakukan evaluasi sumatif, ini disesalkan karena proses perkembangan tanpa evaluasi formatif tidak akan lengkap dan tidak efektif.

### ***b. Evaluasi Internal dan Eksternal***

Selain evaluasi formatif dan sumatif, ada pembagian lain yaitu evaluasi internal dan evaluasi eksternal. Sesuai dengan namanya, evaluasi internal dilakukan oleh evaluator dari dalam proyek, dan evaluasi eksternal dilakukan oleh evaluator dari luar proyek. Evaluator internal tentu mengetahui lebih banyak tentang programnya daripada orang luar atau evaluator eksternal, tetapi mungkin ia begitu dekat dengan program sehingga mungkin agak sulit untuk menjadi objektif 100 %. Sebaliknya, sulit bagi seorang evaluator eksternal untuk mengetahui tentang program sebanyak apa yang diketahui evaluator internal. Memang evaluator internal akan mengetahui segala sesuatu tentang program sampai kepada hal-hal yang rinci, tetapi juga sering kurang mengetahui atau tidak mengetahui hal-hal yang penting dan kritis. Bila hal tersebut terjadi, biasanya evaluator eksternal akan menangkap atau menemukan informasi tersebut. Evaluator internal cenderung lebih banyak tahu tentang hal-hal yang bersifat kontekstual.

Sebagian ahli berpendapat bahwa tempat evaluator dan konteks di mana evaluator berada sedikit banyak dapat mempengaruhi hasil evaluasi. Oleh karena itu kemungkinan perlu adanya kombinasi antara evaluasi internal dan eksternal. Dimensi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif dapat dikombinasikan dengan dimensi evaluasi internal dan eksternal. Kombinasi ini bertujuan untuk menghindari keterbatasan yang ada pada masing-masing dimensi dan mengambil manfaat dan kelebihan-kelebihannya.

## **E. Fokus dan Desain Evaluasi**

Memfokuskan evaluasi yaitu mengkhususkan apa dan bagaimana evaluasi akan dilakukan. Bila evaluasi sudah terfokus, maka ini berarti proses dan desain dimulai.

Ada tiga elemen dalam proses pemfokusan, yaitu : (1) mempertemukan pengetahuan dan harapan, (2) mengumpulkan informasi, dan (3) merumuskan rencana evaluasi.

Desain evaluasi program adalah rencana yang menunjukkan bila evaluasi akan dilakukan dan dari siapa evaluasi atau informasi akan dikumpulkan selama proses evaluasi. Alasan utama memakai desain yaitu untuk meyakinkan bahwa evaluasi akan dilakukan menurut organisasi yang teratur dan menurut aturan evaluasi yang baik. Pada dasarnya suatu desain ialah bagaimana mengumpulkan informasi yang komparatif sehingga hasil program yang dievaluasi dapat dipakai untuk menilai manfaat dan apakah program diperlukan atau tidak. Desain evaluasi mencakup desain evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

### **III. KONSEP KUALITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN**

#### **A. Pendahuluan**

Konsep kualitas manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep *Total Quality Management (TQM)* yang berlaku secara umum. Istilah *Total Quality Management* berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti mutu, dan “*management*” yang berarti manajemen atau pengelolaan. Manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi.

Dalam penerapan TQM penekanan utamanya adalah pada mutu yang didefinisikan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awalnya dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Konsep mutu juga mencakup biaya, pendapatan dan profit. Pendekatan *total quality* memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

- Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal). Pelanggan yang dimaksudkan di sini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati output proses kegiatan pendidikan
- Terobsesi dengan mutu, yaitu dengan menjadikan mutu sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau lembaga pendidikan

- Menggunakan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya
- Komitmen jangka panjang. Usaha peningkatan atau perbaikan mutu bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses jangka panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian harus berpusat pada masa mendatang bukan untuk jangka pendek
- Kerja tim (*team work*). Terdapat prinsip bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang, sehingga hasil yang dapat diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama
- *Continual process improvement*. Mutu hanya dapat dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil, tetapi terus menerus.
- Pendidikan dan pelatihan. Karena untuk menciptakan sesuatu yang bermutu, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan
- Tidak ada pengendalian (*freedom from control*). Lembaga pendidikan yang berorientasi pada *total quality* tidak menggunakan *statistical process control* yang hanya merupakan penilaian produk akhir, melainkan semua pihak yang terlibat harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat atau memberikan atau menerima produk /jasa yang bebas dari cacat
- Keseragaman tujuan atau visi. Dengan adanya kesamaan tujuan atau visi, maka segala kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya
- Keterlibatan dan pemberdayaan semua pihak. Semua pihak yang terkait dengan pengelolaan pendidikan perlu dilibatkan dan diberdayakan secara optimal sesuai dengan potensi dan peran yang dimilikinya, sehingga semua pihak tersebut merasa puas dalam menentukan seluruh proses kegiatan yang ditangani.

## B. Konsep TQM dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen mutu terpadu (TQM) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan di masa mendatang. TQM menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin organisasi di mana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan semua level atau departemen dalam organisasi. Aplikasi TQM dalam manajemen pendidikan berarti merupakan penerapan konsep TQM dalam bidang manajemen pendidikan.

Yang terpenting dalam penerapan TQM adalah keterlibatan secara menyeluruh setiap orang dalam organisasi atau perusahaan tersebut untuk merubah budaya (*culture*) yang lama menjadi budaya baru. Perubahan kultur tersebut antara lain :

- Dari kerahasiaan atau sesuatu yang bersifat selentingan menjadi komunikasi terbuka antar seluruh anggota organisasi atau lembaga pendidikan
- Dari pengendalian menjadi pemberdayaan
- Dari inspeksi menjadi pencegahan
- Dari fokus internal menjadi fokus eksternal
- Dari biaya dan penjadwalan menjadi kesesuaian terhadap mutu
- Dari stabilitas menjadi perubahan dan perbaikan secara terus-menerus
- Dari hubungan yang sifatnya persaingan menjadi hubungan kerjasama
- Dari pengalokasian dan melemparkan hal-hal yang tidak diketahui menjadi penyelesaian semua masalah sampai ke akar-akarnya.

Manajemen mutu terpadu akan dapat tercapai jika pengelola dan staf lembaga pendidikan dapat melaksanakan kegiatannya dengan berpedoman pada atribut efisiensi yang meliputi :

- Dukungan (*commitment*)

Organisasi pengelola jasa pendidikan harus mendukung pada penyediaan jasa untuk mengembangkan organisasi pengelolanya. Manajemen juga harus mendukung pada penyediaan jasa pendidikan secara efisien dan menguntungkan.

- **Konsistensi (*consistency*)**

Jasa atau pelayanan pendidikan bukan merupakan jenis usaha yang hanya dipengaruhi permintaan pelanggan dan menyesuaikan dengan karakteristik pelanggan saja. Jasa pengelolaan pendidikan harus mempunyai konsistensi dalam performansi, misalnya ketepatan waktu lulus, prestasi yang dicapai siswa, kualitas fisik dan kepribadian alumni yang dididiknya, dsb.
- **Kemampuan (*competence*)**

Sebagai organisasi dimana mutu pelayanan atau jasa pendidikan yang ditawarkan sangat dipengaruhi oleh karyawan pemberi jasa, sehingga organisasi pengelola jasa pendidikan juga sangat membutuhkan karyawan yang ahli atau profesional dalam bidangnya.
- **Hubungan (*contact*)**

Sesuai dengan karakteristik organisasi jasa yang mengadakan hubungan atau kontak langsung dengan pelanggan, maka masalah menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan perlu mendapat prioritas. Hubungan yang baik ini perlu dijalin selain antara karyawan pemberi jasa dengan penerima jasa juga antar bagian dalam organisasi pengelola jasa pendidikan itu sendiri.
- **Komunikasi (*communication*)**

Untuk dapat mewujudkan mutu pelayanan atau jasa yang memuaskan harus didukung dengan komunikasi yang baik antara pelanggan dengan pihak pemberi jasa. Hal ini disebabkan mutu jasa yang ditawarkan sangat tergantung dari spesifikasi pelanggan tersebut.
- **Kepercayaan (*credibility*)**

Organisasi jasa pengelola pendidikan harus dapat dipercaya, dan antara pemberi jasa dengan penerima jasa juga harus ada rasa saling percaya.

- *Perasaan (compassion)*

Perasaan yang dimaksud di sini adalah perasaan simpati akan kebutuhan dan harapan pelanggan jasa pendidikan, selain juga perasaan pihak manajemen kepada karyawan organisasi yang memberikan jasa secara langsung pada pelanggan.
- *Kesopanan (courtesy)*

Adanya hubungan langsung antara pemberi jasa dengan penerima jasa menuntut adanya sikap sopan santun dari pihak pemberi jasa. Pelanggan akan lebih menyukai pemberi jasa yang memperhatikan sopan santun dalam memberikan pelayanan.
- *Kerjasama (co-operation)*

Kerjasama dengan pelanggan akan membantu organisasi penyedia jasa pendidikan untuk dapat menghasilkan jasa yang bermutu sesuai dengan keinginan pelanggan. Kerjasama ini juga perlu dibina secara terus menerus antara pemberi jasa dengan penerima jasa dan antar para pemberi jasa yaitu antar karyawan/staf lembaga pengelola pendidikan dan manajer atau pimpinan lembaga.
- *Kemampuan (capability)*

Kemampuan di sini diartikan bahwa pemberi jasa harus mampu mengambil tindakan atau keputusan yang berkaitan dengan jasa yang ditawarkan.
- *Kepercayaan diri (confidence)*

Kepercayaan diri ini penting karena dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Walaupun demikian, percaya diri juga harus disertai dengan mawas diri dan penyesuaian diri dengan lingkungan sekitarnya.
- *Kritikan (criticism)*

Kritikan dalam hal ini berarti bahwa perusahaan atau organisasi pemberi jasa pendidikan tidak boleh menghindari kritikan yang bersifat membangun, apalagi

kritikan itu berasal dari pelanggannya. Bagi lembaga pengelola pendidikan, kritikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, misalnya orang tua siswa atau masyarakat, pengelola pendidikan lainnya, pejabat daerah setempat, dan sebagainya.

Selain kedua belas atribut di atas, pelaksanaan TQM pada organisasi jasa juga menuntut adanya siklus yang berjalan secara terus-menerus yang meliputi perencanaan (*plan*), pendidikan atau pelatihan (*train*), tindakan atau pelaksanaan (*action*), pemeriksaan (*monitor*), perbaikan (*improve*), dan peninjauan (*review*).

### **C. Elemen-elemen Kritis dalam TQM**

Dalam melaksanakan filosofi TQM selain kita memperhatikan masalah perubahan budaya yang akan terjadi dengan penerapan filosofi tersebut, pengelolaan pendidikan harus memperhatikan elemen-elemen kritis dalam penerapan atau pelaksanaannya, antara lain meliputi:

1. Kepemimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*)

Filosofi TQM hanya dapat terlaksana bila ada dukungan dan tanggung jawab penuh dari pimpinan (*top management*) yang didukung pula oleh para bawahan. Tanpa dukungan dan tanggung jawab semua pihak tersebut, tidak mungkin filosofi itu akan tercapai dengan baik.

2. Keterlibatan penuh semua pihak (*full involvement*)

Semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan sedapat mungkin dipacu agar terlibat secara penuh dalam menerapkan filosofi TQM. Tanpa keterlibatan dan partisipasi dari mereka secara penuh, maka filosofi tersebut tidak akan berjalan dengan baik.

3. Perencanaan yang baik (*good planning*)

Dalam setiap kegiatan organisasi ataupun lembaga, termasuk yang mengelola pendidikan, perencanaan memang harus disusun secara matang. Tanpa adanya perencanaan maka kegiatan tidak dapat diukur efektifitas pelaksanaannya. Oleh

karena itu, perencanaan dapat digunakan sebagai dasar pengendalian dan sebagai cara untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan.

4. Strategi pelaksanaan (*implementation strategy*)

Filosofi TQM harus dilaksanakan dan harus menyatu dengan strategi organisasi atau lembaga. Karena TQM harus didukung oleh pimpinan lembaga, maka untuk dapat melaksanakan TQM harus disusun strategi penerapannya untuk dapat dilaksanakan oleh semua pihak dalam lembaga tersebut.

5. Pengukuran dan evaluasi (*measurement and evaluation*)

Karena dalam pelaksanaannya TQM memerlukan data yang nyata, maka pengukuran dan evaluasi data yang bersifat kuantitatif tersebut harus benar-benar dilakukan. Sehingga meskipun TQM merupakan filosofi yang sifatnya lebih mendekati pada masalah kualitatif, namun sifat kualitatif tersebut harus dapat diukur atau dikuantifikasikan.

6. Pengendalian dan perbaikan (*control and improvement*)

Tindakan pengendalian dan perbaikan merupakan dua tindakan atau kegiatan yang dituntut harus ada dalam pelaksanaan filosofi TQM tersebut. Tindakan itu ditujukan untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan yang dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, sehingga tercapai perbaikan dan peningkatan mutu seperti yang diharapkan.

7. Mencapai dan mempertahankan standar kesempurnaan (*achieving and maintaining standard of excellence*)

Untuk dapat meningkatkan mutu maka standar yang diterapkan untuk dicapai bukanlah standar baku yang tidak mungkin dapat diubah atau ditingkatkan. Standar mutu tersebut harus diubah dan ditingkatkan mengikuti perkembangan dan peningkatan keinginan dan harapan pelanggan.

#### **D. Hambatan dalam Penerapan TQM**

Penerapan filosofi TQM bukannya tanpa hambatan. Ada beberapa hambatan dalam penerapan TQM, antara lain :

- Bila filosofi TQM dipandang sebagai suatu kegiatan yang membutuhkan waktu  
Pelaksanaan filosofi TQM memang membutuhkan kesabaran. Hal ini disebabkan penerapan filosofi tersebut memerlukan perubahan budaya yang bukan merupakan sesuatu yang mudah. TQM bukan program, melainkan filosofi yang membutuhkan kesadaran seluruh personil untuk melaksanakannya. Untuk mencapai kesadaran penuh dari seluruh personil inilah yang perlu suatu perubahan yang dilakukan sedikit demi sedikit tetapi menyeluruh.
- Bila filosofi TQM diterapkan dalam suatu lingkungan yang birokratis  
Birokrasi sebenarnya dapat mempunyai arti positif atau negatif. Birokrasi mempunyai arti positif bila mendukung kegiatan organisasi. Namun birokrasi juga mempunyai arti negatif bila disalahgunakan untuk mempersulit penyelesaian permasalahan yang ada dalam organisasi.
- Bila filosofi TQM dipandang sebagai sesuatu program yang dilaksanakan secara formal  
Sebenarnya filosofi TQM akan dapat terlaksana dengan baik hanya bila pelaksanaannya berada dalam kondisi yang tidak terlalu formal atau kaku, melainkan secara kekeluargaan dengan menganggap semua pihak atau personil yang terlibat sebagai saudara.
- Bila filosofi TQM dilaksanakan secara kaku  
TQM bukan merupakan standar pelaksanaan dan tidak menuntut standar pelaksanaan yang kaku. TQM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga standar pelaksanaan hanya digunakan sebagai sarana untuk mengadakan koreksi dan pengendalian untuk mengadakan peningkatan dan

perbaikan yang *continuous*. Standar ini pun sifatnya berubah-ubah dan selalu ditingkatkan yang menunjukkan adanya peningkatan prestasi.

- Bila filosofi TQM dipandang tidak berhubungan dengan orang atau personil  
Perubahan budaya (culture change) bukannya tidak berhubungan dengan orang atau personil. Justru perubahan budaya ini memerlukan perubahan mendasar dari para personil anggota organisasi atau lembaga. Bila mereka telah berubah, yaitu berubah dari sikap atau budaya para anggota organisasi yang mendasarkan pada standar menjadi sikap atau budaya anggota organisasi yang menjadikan mutu sebagai *the way of life*.
  
- Bila filosofi TQM dipandang sebagai hanya dilakukan untuk kelompok orang ahli atau spesialis  
TQM menuntut keterlibatan seluruh pihak atau pihak atau personil dalam organisasi, bukan keterlibatan orang ahli atau para spesialis saja. Seluruh pihak atau seluruh personil inilah yang nantinya diharapkan akan dapat mendukung proses perubahan budaya ke arah budaya mutu. Bahkan budaya mutu harus dibangun dengan memberikan kepuasan pada para karyawan, sehingga diharapkan mereka pun dapat memberikan hanya yang terbaik bagi para pelanggan. Kepuasan karyawan hanya akan terwujud bila mereka diberi kepercayaan.

#### **IV. KONSEP BENEFIT MONITORING AND EVALUATION**

Monitoring dan evaluasi manfaat atau disebut sebagai *Benefit Monitoring and Evaluation (BME)* adalah kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap suatu program atau proyek dalam rangka mengetahui sejauh mana program atau proyek tersebut memberikan manfaat sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan monitoring dan evaluasi manfaat terhadap suatu program atau proyek dilakukan secara komprehensif dan dinamis, mencakup pengkajian berbagai komponen input, proses, output (hasil) dan outcome (dampak) dari program atau proyek yang bersangkutan. Dari pengkajian terhadap seluruh komponen tersebut diharapkan dapat

diketahui seberapa jauh manfaat suatu program atau proyek, dibandingkan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk bidang pendidikan, kegiatan monitoring dan evaluasi manfaat telah banyak dilakukan di Indonesia, terutama terhadap program atau proyek yang selama ini sudah dilaksanakan seperti proyek pendidikan dasar atau *Basic Education Project (BEP)*, baik di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional untuk tingkat sekolah dasar dan sekolah menengah, dan di lingkungan Departemen Agama untuk tingkat madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah.

Sebagai contoh, untuk kegiatan BME-BEP di lingkungan Departemen Agama telah dilakukan sejak tahun 2000 sampai tahun 2002 untuk mengkaji proyek BEP yang sudah dijalankan pada madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah. Proyek BEP itu sendiri telah berlangsung mulai tahun 1995/1996 sampai tahun 2001. Melalui kegiatan BME, dilakukan pengkajian apakah proyek BEP di Departemen Agama tersebut dapat memberikan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan dasar khususnya di madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah. Pengkajian dalam hal ini mencakup kelancaran distribusi bantuan yang disampaikan dan manfaat bantuan proyek BEP bagi sekolah, siswa, guru, kepala madrasah, pengelola madrasah, yayasan, pengelola proyek, lembaga pelatihan, dan masyarakat pada umumnya.

#### **Daftar Bacaan :**

Ariani, Dorothea Wahyu. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andi Offset, 1999.

Joint Committee. *Standards for Evaluations of Educational Programs, projects and Materials*. Terjemahan Rasdi Ekosiswojo. Semarang: IKIP Semarang Press, 1981.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Ltd, 1993.

Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. *Supervision: A Redefinition*. New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2002.

Tayibnapis, Farida Yusuf. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000

Wirjasantosa, Ratal. *Supervisi Pendidikan Olah Raga*. Jakarta: UI-Press, 1984.