

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Sebelum kita membahas mengenai mutu pendidikan kita akan mengupas mutu secara umum terlebih dahulu. Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang bernilai bagi seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah elegant, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*Goodness*), keindahan (*Beauty*), kebenaran (*Truth*), dan idealitas. Hampir semua orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya, karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan bahkan orang-orang tidak akan segan-segan memuji dan memberi acungan jempol.¹ Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.²

Menurut **Edward Sallis** dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan

¹ Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2010). 304.

² Rohiat. *Manajemen Sekolah*. (Bandung; PT Refika adikarya, 2010). Hlm. 52.

dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit di ukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, jadi tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik.³

Menurut Deni Koswara dan Ceki Triatna dalam buku Manajemen Pendidikan, pengertian mutu memiliki variasi sebagaimana di definisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen (penyedia barang/jasa) atau konsumen (pengguna/pemakai barang/jasa) akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu barang/jasa. Perbedaan ini mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Satu kata yang menjadi benang merah dalam konsep mutu baik menurut konsumen atau produsen adalah kepuasan. Barang atau jasa yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsennya.⁴

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh **Mulyasa**, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku

³ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (IRCiSoD; Yogyakarta, 2015). 23.

⁴ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2014). Hlm. 293.

sekolah. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberhasilan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif.⁵

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh **Abdul Hadis**, dan **Nurhayati B**, dalam bukunya *Manajemen Mutu Pendidikan* menurut para ahli yaitu:⁶

- a. Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun (Juran, 1993)
- b. Menurut Crosby (1979:58) mutu ialah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (Crosby, 1979:58)
- c. Menurut Deming (1982:176) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan

⁵ Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen Dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta; AR-RUZZ MEDIA, 2014) . Hlm. 28.

⁶ Hadis, Abdul, B, Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Bandung: AlfaBeta, 2010) hal 84-85.

kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

- d. Menurut Feigenbaum (1986:7) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- e. Garvi dan Davis (1994) menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Berdasarkan banyak paparan pendapat oleh pakar-pakar manajemen, yang mencoba mendefinisikan kualitas mutu berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Walaupun definisi tersebut tidak diterima secara universal, tetapi terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Berdasarkan element element tersebut, **Goetsch** dan **Dafis** yang dikutip oleh (Tjiptono 2000), membuat definisi kualitas yang lebih luas cakupannya, yakni “kualitas merupakan kondisi yang dinamis yang

berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.⁷

Mutu meliputi: 1) mutu produk, 2) mutu biaya, 3) mutu penyerahan, 4) mutu keselamatan, dan 5) mutu semangat / moril. Secara sederhana mutu memiliki karakteristik: 1) spesifikasi, 2) jumlah, 3) harga, dan 4) ketepatan waktu penyerahan.

Menurut **Soewarso Hardjosudarmo** (2002), bahwa yang dimaksud dengan mutu adalah penilaian subyektif dari pada “*Customer*”. Penilaian ditentukan oleh persepsi “*Customer*” terhadap produk dan jasa. Adapun menurut **Permadi** (2000;10), mutu jasa pendidikan bersifat relatif (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), dan bukan bersifat *absolute*. Dengan kata lain, mutu jasa pendidikan akan baik dan memuaskan jika sesuai atau melebihi dengan kebutuhan para pelanggan yang bersangkutan.

Dalam konteks pendidikan yang dimaksud dengan pelanggan atau klien (*clien*) dibagi menjadi dua, yakni pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

- a. Pelanggan internal (*Internal customer*) adalah orang-orang yang berada di organisasi sekolah, yaitu guru, staf tata usaha, pesuruh (*Office boys*), *Cleaning service*, pelayan teknis, dan komponen lainnya.

⁷ Hanafiah, & Cucu Suhana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. (Bandung; PT. Refika Aditama, 2012). Hlm. 81.

- b. Pelanggan eksternal (*external customer*) adalah orang-orang yang berada diluar organisasi sekolah yang memperoleh layanan sekolah. Pelanggan eksternal dibagi menjadi dua macam, yakni:
- 1) Pelanggan primer (*Primary customer*) adalah pelanggan utama, yaitu orang-orang yang langsung bersntuhan dengan jasa-jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah, seperti peserta didik.
 - 2) Pelanggan sekunder (*secondary customer*) adalah pihak-pihak lain yang tidak secara langsung terimbas dari layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah, yakni oragtua siswa, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha/industri sebagai pengguna tenaga kerja.⁸

2. Karakteristik Mutu

Memahami konsep mutu dapat ditelaah dari karakteristik jasa/barang yang ditawarkan. Yang ditawarkan pertama adalah bentuk produk atau output dalam suatu sistem. Output/produk ini harus jelas sesuai dengan keinginan pelanggan. Kalau produknya sudah bagus, pelanggan akan mengaitkannya dan bertanya tentang proses pembentukannya, jelas produk yang bermutu tidak terlepas dari penggarapan atau proses yang tertata apik dan terkontrol baik, dan suatu proses yang bermutu memerlukan input yang baik dan lengkap.⁹

Grunros (Tjiptono, 1997) menunjukan tiga kriteia pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related-criteria*. Jabaran ketiga kriteria tersebut meliputi enam unsur karakteristik jasa yang bermutu yaitu:

⁸ Hanafiah, & Cucu Suhana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. (Bandung; PT. Refika Aditama, 2012). Hlm. 82-83.

⁹ Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2010). 305.

- a. *Professionalisme and skill*; menjadi kriteria utama suatu jasa bermutu. Para pelanggan percaya bahwa SDM penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan produk yang bermutu.
- b. *Attitude and behavior*; sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat empatik dan siap membantu pelanggan.
- c. *Accessibility and flexibility*; proses dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk melakukan akses.
- d. *Reliability and Trustworthiness*; reputasi baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan membuat para pelanggan percaya dan yakin dengan apa yang diberikan penyedia jasa adalah suatu pelayanan yang bermutu.
- e. *Recovery*; saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak terlalu cemas dan khawatir karena mereka percaya bahwa penyedia jasa dapat membantu memecahkan masalahnya.
- f. *Reputation and Credibility*; image yang dibuat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.¹⁰

Zethami, Berry, dan Pasasuraman, berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu:

¹⁰ Ibid. 135-136.

- a. Bukti langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*Assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, seperti bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan.
- e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.¹¹

Menurut **Husaini Usman** (2009) dalam bukunya *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini¹²:

- a. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak,

¹¹ Hanafiah, & Cucu Suhana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. (Bandung; PT. Refika Aditama, 2012). Hlm. 82.

¹² Usman, Husaini,. *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). hal. 512-513

putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit.

- b. Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.
- c. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun. Sebagai sekolah favorit bertahan dari tahun ke tahun. Sekolah menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun. Guru jarang sakit. Kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun.
- d. Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat.
- e. Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.

- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Penjelasan guru di kelas mudah dimengerti siswa. Contoh soal mudah dipahami. Demonstrasi praktik mudah diterapkan siswa.
- h. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi). Ada yang unggul dengan karya ilmiah kesenian atau olahraga.
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional atau sekolah sudah memenuhi ISO 9001:2000 atau sekolah sudah memenuhi TOEFL dengan skor 650.
- j. Konsistensi (*Consistency*): kejelasan, konstan, atau stabil. Misalnya: Mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengontrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan. Apabila berkata tidak berbohong, apabila berjanji ditepati, dan apabila dipercaya tidak mengkhianati.

- k. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas. Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- l. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Sekolah mampu memberikan pelayanan primanya kepada pelanggan sekolah sehingga semua pelanggan merasa puas.
- m. Ketepatan (*Accuracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: Sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya. Semua warga sekolah bekerja dengan teliti. Jam Belajar di sekolah berlangsung tepat waktu.

Sedangkan menurut **Aan Komariah** bahwa prinsip-prinsip mutu pendidikan penerapannya sebagai berikut¹³:

- a. Penerapan khusus prinsip pertama orientasi pada pelanggan.
- b. Penerapan khusus prinsip kedua Kepemimpinan.
- c. Penerapan khusus prinsip ketiga keterlibatan orang-orang.
- d. Penerapan khusus prinsip keempat pendekatan proses.
- e. Penerapan khusus prinsip kelima menggunakan pendekatan sistem pada manajemen.

¹³ Aan Komariah dkk. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta (2010) hlm. 293-302

- f. Penerapan khusus prinsip keenam perbaikan secara berkelanjutan.
- g. Penerapan khusus prinsip ketujuh pendekatan aktual dalam pembuatan keputusan.
- h. Penerapan khusus prinsip kedelapan hubungan yang saling menguntungkan dengan supplier.

B. *Total Quality Management* (TQM)

1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan yang berorientasi kepada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan secara terus menerus mengenai proses, produk dan pelayanan terhadap organisasi. Proses *Total Quality Management* berawal dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Dengan artian bahwa tujuan dari *Total Quality Management* pada dasarnya demi kepuasan pelanggan, sehingga kualitas dari produk-produk itu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Bila dalam dunia pendidikan maka *Total Quality Management* berorientasi kepada Guru, Siswa, dan Orang tua siswa, dimana guru sebagai produsen, murid sebagai produk, dan orang tua sebagai konsumen. Setelah kita memahami mengenai mutu/kualitas maka selanjutnya demi memahami konsep dari *Total Quality Management* kita akan memahami terlebih dahulu setiap kata dari *Total Quality Management*.

Pengertian total, dalam bahasa Indonesia sering diartikan dengan menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam *Total Quality Management* menegaskan bahwa setiap orang yang berada didalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.¹⁴

Secara operasional, mutu/kualitas ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).¹⁵

Dalam *quality in fact*, para produsen menunjukan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang bisa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi yang menghasilkan produk-produk secara konsisten sesuai dengan standart atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut secara konsisten sesuai dengan tuntutan pembuatnya.¹⁶

Adapun didalam *quality in perception*, mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan atau melampaui keinginan pelanggan. Dalam hal ini yang menentukan atau menilai sebuah produk atau jasa bermutu atau tidak adalah para pelanggan. Dengan demikian mutu dalam persepsi di ukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna serta meningkatnya minat pelanggan terhadap produk atau jasa. Bila kita lihat *quality in perception* dalam dunia pendidikan maka peningkatan mutu dari hasil belajar siswa itu dinilai dari kepuasan orang tua siswa itu sendiri.

Mutu manajemen pendidikan tergambar dari setiap level proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring

¹⁴ Ismanto. *Manajemen syari'ah; implementasi TQM dalam lembaga keuangan syari'ah*. (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2009). Hlm. 64.

¹⁵ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta:IRCiSoD, Cet, IV. 2006). Hlm. 7.

¹⁶ Ibid. Hlm 64.

dan evaluasi pendidikan menjadi suatu kesatuan utuh dan dilakukan sebaik mungkin secara terus menerus, dari awal sudah dimulai dengan benar, menghindari kesalahan, cermat dan membrikan pelayanan yang memuaskan kepada customer.¹⁷

Berdasarkan beberapa pengertian *quality* di atas, tampak bahwa *quality* hampir selalu berfokus kepada pelanggan (*customer focus quality*) sehingga produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Permasalahan di sini mengenai standart mutu, dimana antara satu orang dengan orang yang lainnya memiliki standart mutu yang berbeda-beda. Bahkan seseorang mungkin akan menerapkan standart mutu yang berbeda pada saat yang lain. Hal ini dikarenakan untuk menetapkan kualitas suatu produk atau jasa pada umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang subyektif seperti pengalaman, keperluan, harapan, rasa, dan lain sebagainya.

Namun demikian, bukan berarti, mutu/kualitas produksi dan pelayanan tidak ada standarnya, melainkan dapat diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and everytime*). Oleh karena itu dalam produksi atau pelayanan perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu (*quality improvment*), tetapi juga penting dalam mengusahakan adanya mekanisme yang tepat untuk menjamin mutu (*Quality assurance*) dan juga mengendalikan mutu (*quality control*).

¹⁷ Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2010). 306.

TQM adalah sebuah filosofi perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang.¹⁸

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa TQM berpusat pada perbaikan secara terus menerus yang memberikan kualitas sesuai dengan perbaikan yang sistematis dan bertahap, sehingga dapat memenuhi harapan dari para pelanggan untuk saat ini dan masa yang akan datang, sehingga kualitas dari mutu itu sendiri terjaga dan masih diminanti para konsumen.

Unsur yang terakhir adalah *management* yang berarti mengelola dan menggunakan langkah-langkah seperti merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, memimpin, dan lain-lain. Pengertian yang lain menyebutkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Namun begitu, ada perbedaan antara manajemen konvensional dengan manajemen dalam konsep TQM. Kalau dalam manajemen konvensional yang dikelola adalah 7M, yakni *man, money, materials, methods, machine, markets, minute*, maka dalam konsep TQM yang dimana *quality* adalah mutu dari barang/jasa yang dihasilkan.¹⁹

Selain itu, yang perlu juga dipahami bahwa kata “manajemen” dalam konsep TQM ini berlaku untuk setiap orang yang berada di dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap orang di dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah “manajer” sebagai tanggung jawabnya masing-masing.

¹⁸ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. (Yogyakarta; IRCiSoD, 2015). Hlm. 62.

¹⁹ Margono, Slamet. *Filosofi Mutu Kinerja dan Pengertian Manajemen Mutu Terpadu*, dalam <http://eng.unri.ac.id>. pdf. Diakses pada 27 Noveber 2016.

Dapat disimpulkan manajemen adalah pengelolaan yang membutuhkan perencanaan untuk melaksanakan suatu organisasi agar tercapai sasaran secara efektif dan efisien. Berdasarkan makna dari *total*, *quality*, dan *management* yaitu merupakan proses pengelolaan secara keseluruhan untuk mencapai suatu kegiatan didalam lembaga pendidikan atau organisasi lainnya. Untuk lebih detainya mengenai pengertian dari TQM maka akan dipaparkan menurut para pakar.

Konsep *Total Quality Managemen* berasal dari tiga kata yaitu *Total*, *Quality*, dan *Management*. Fokus dari TQM itu sendiri terletak pada mutu/kualitas.

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas, produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh naggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.²⁰

TQM merupakan suatu konsep manajemen manajemen moderen yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang di dorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuata internal organisasi. Dasar perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Oleh karena itu, *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang fokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.²¹

²⁰ Fandi, Tjiptono, *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta; Andi 2000). Hlm. 9.

²¹ Vincent, Gasperszt, *Total Quality Management*. (Jakarta; PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005). Hlm. 21.

Definisi TQM bermacam-macam, yaitu TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari organisasi kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian kepuasan pelanggan. Definisi lainya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi TQM di atas, kiranya *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang (*good product*) maupun sektor jasa (*services*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun lingkungan institusi lainya.²²

Pendapat lain mengatakan, TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa akan datang.²³

Menurut Patricia Kovel-Jarboe. TQM adalah suatu filosofi yang menekankan perubahan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan. Pengertian yang lain menyebutkan bahwa TQM

²² Benny, *Keuntungan Menerapkan Total Quality Management (TQM) di UKM/IKM*. Dalam <http://www.bsn.or.id>. Diakses tanggal 27 November 2016.

²³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, dalam Jurnal JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 1 Maret 2011. Diakses tanggal 27 November 2016.

merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja terus menerus (continuously performance improvement) pada setiap level atau proses, dalam setiap area fungsional dari satu organisasi, dengan menggunakan sumberdaya manusia dan modal yang tersedia.²⁴

Dengan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa TQM adalah sebuah pendekatan praktis namun juga strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi pelanggan dan klien dengan melakukan perbaikan secara terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Meskipun TQM senantiasa meningkatkan kinerja secara terus menerus, namun bukan berarti TQM merupakan beban, TQM juga bukanlah inspeksi, TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM juga bukan mengenai bagaimana mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM juga bukan sebuah tugas yang hanya dikerjakan oleh manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya. Hal ini karena "Total" menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan terus menerus dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) melalui mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan

²⁴ Vincent, Gaspersz, *TQM untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. (Jakarta: Gramedia.2006). Hlm. 2.

organisasi. Dalam penerapannya, TQM menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal.²⁵

Berdasarkan berbagai definisi *Total Quality Management* (TQM) di atas, peneliti memilih satu definisi dari **Edward Sallis** dalam buku *Total Quality Managemen in Education* terjemahan **Oleh Ahmad Ali Riyadi** dan **Fahrurrozi** (2015).

TQM adalah sebuah filosofi perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang.²⁶

Peneliti mengambil definisi ini karena dianggap sesuai dengan tema dari peneliti sendiri yaitu “Efektivitas *Total Quality Managemen* (TQM) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTSN Kediri II”. Yang mana efektivitas disini dalam Kamus Ilmiah mengandung arti *ketepatangunaan, hasil guna, dan menunjang tujuan*²⁷. Dari pengertian efektivitas ini maka definisi pakar TQM tersebut dirasa pas terkait dengan fokus peneliti mengenai ketepatan guna atau hasil dari TQM itu sendiri terhadap mutu pendidikan di MTSN Kediri II tersebut. Dengan perbaikan secara terus-menerus maka mutu dari pendidikan di MTS tersebut dapat memuaskan keinginan dari para orang tua murid yang di dalam TQM sendiri di sebut sebagai konsumen pendidikan.

²⁵ Rachmat Hendayana, “Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian” dalam <http://bp2tp.litbang.deptan.go.id>, Pdf. Diakses tanggal 27 November 2016.

²⁶ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Terjemahan ahmad ali riyadi & Fahrurrozi. (Yogyakarta; IRCiSoD, 2015). Hlm. 62.

²⁷ Alex, *Kamus Ilmiah Populer Kontenporer*. (Surabaya; Karya Harapan. 2005). Hlm. 138.

2. Sejarah *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) yang dalam bahasa (istilah) Indoneisa disebut total manajemen mutu atau manajemen mutu terpadu (*Integrated Quality Control*) mempunyai sejarah yang agak panjang. Hampir lima dekade yang lalu istilah TQM telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sintesis dari berbagai sumber. Semula ide TQM pertama kali muncul di Amerika Serikat, akan tetapi ide TQM pada awalnya belum bisa di terima di negara tersebut, baru kemudian TQM di organisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan di Jepang. Khususnya setelah perang dunia ke II, TQM ini di seminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di berbagai sektor industri. Dua orang yang menjadi pakar atau guru dari TQM, baik di jepang maupun di Amerika Serika adalah W. **Edward Deaming** dan **Joseph M. Juran**.

Perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan jepang dalam merebut pasar dunia. Pertanyaan-pertanyaan yang dilontarkan adalah tentang kesuksesan orang-orang Jepang. Apakah hal tersebut dikarenakan oleh pengaruh budaya nasional atau teknik manajemen mereka yang baik. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang asal mula teknik-teknik manajemen mutu, kita harus mulai dengan mempelajari Amerika pada akhir tahun 1920-an.

Pada awalnya Daming mengunjungi Jepang di akhir tahun 1940-an untuk melakukan sensus jepang pasca perang. Terkesan dengan

kinerjanya, Japanese Union of Engineer and Scientists mengundang kembali Deming pada tahun 1950 untuk mengajarkan aplikasi kontrol proses statistik kepada para pelaku industri di Jepang. Deming memberikan anjuran kepada Jepang memulai ayunan langkah setelah pasca bom atom yang menghancurkan sistem ekonomi di Jepang dengan memulai langkah mengetahui keinginan dari pelanggan mereka, dan Jepang mampu menerapkan ide-ide Deming, Joseph Juran dan pakar mutu Amerika yang lain pada waktu berkunjung ke Jepang pada waktu itu.²⁸

Peran Deming terutama mengajarkan bahwa betapa pentingnya pihak manajemen suatu perusahaan harus bertanggung jawab penuh dalam penerapan sistem kualitas produk secara total dalam menghasilkan produk yang baik dan tidak cacat. Artinya Deming lah yang pertama mengintroduksi TQM dengan mencegah produk cacat (defect product). Tentu saja Deming mendukung dalam penggunaan statistik dalam melaksanakan kendali mutu (statistical quality control).²⁹

Gerakan mutu terpadu dalam dunia pendidikan masih tergolong baru. Hanya dalam sedikit literatur yang memuat referensi tentang hal ini sebelum tahun 1980-an. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan di beberapa universitas di Amerika Serikat dan beberapa pendidikan lain di Inggris. Inisiatif untuk menerapkan metode tersebut terlebih dahulu berkembang lebih dahulu di Amerika baru kemudian di Inggris.³⁰

3. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan Metode Manajemen lainnya, yaitu:

a. Asal intelektualnya

²⁸ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. (Yogyakarta; IRCiSoD, 2015). Hlm. 30-32.

²⁹ Suryadi, Prawirosentono. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21 edisi kedua*. (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2007). Hlm. 89.

³⁰ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Hlm. 36.

Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial, sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistik. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPC/ *Statistical Proses Control*) yang didasarkan pada smpling dan analisis varians.

b. Sumber inovasinya

Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika.

c. Asal Negara Kelahiran

Kebanyakan konsep dan teknik manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi bersal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar keseluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak di kembangkan di Jepang.

d. Proses dimendi atau penyebaran

Penyebaran sebagian besar manajemen moderen bersifat hirakis dan top-down. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya adalah tidak selalu CEO (*Chief Executive Officer*), tapi seringkali malah manajer departemen atau manajjer divisi.³¹

4. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

³¹ Fandi, Tjiptono, *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta; Andi 2000). Hlm. 10.

Terdapat delapan prinsip utama dari TQM, yakni sebagai berikut³²:

- a. Tanggung jawab untuk manajemen puncak (*Top Management*).
Manajemen harus menciptaka struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product desingn*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
- b. Mutu harus difokuskan kepada konsumen dan evaluasinya harus berbasis konsumen.
- c. Design proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*).
- d. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik.
- e. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi sejak awal (sejak menjadi komponen).
- f. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickli and corrected immediatly*).
- g. Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus.
- h. Perusahaan/lembaga harus bekerjasama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu

³² Suryadi, Prawirosentono. *Fiosofi Baru Tentang Management Mutu Terpadu Abad 21 edisi kedua*. (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2007). Hlm. 93.

diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:³³

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek.

Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek. Oleh karena itu, segala aktifitas lembaga organisasi harus dikordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu lembaga organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan semakin tinggi pula kepuasan pelanggan.

b. Aspek Terhadap Setiap Orang

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumberdaya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang di dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi

³³ Hansler dan Brunell dalam Schuing dan Cristopher, *Total Quality Management*. Hlm 165-166.

kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas berorientasi berdasarkan pada fakta. Maksudnya setiap keputusan selalu di dasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feling*).

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap lembaga organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.³⁴ Proses yang berlaku di sini adalah siklus PDAC (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang di peroleh.

Lima konsep TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kerja, penyediaan kebutuhan tepat waktu, dan pengetahuan tentang piranti TQM.

Dalam pengelolaan kualitas, dilakukan penggunaan tiga proses manajemen yaitu:

- a. Perencanaan kualitas: aktifitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

³⁴ M.N. Nasution. *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001). Hlm. 33.

- b. Pengendalian kualitas: aktifitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
- c. Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagai mana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas anajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.

C. Pengertian Efektivitas

1. Pengertian

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Seperti yang dikemukakan oleh Arthur G. Gedeian dkk mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:
“That is, the greater the extent it which an organization’s goals are met or

surpassed, the greater its effectiveness” (Semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas).³⁵

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa apabila pencapaian tujuantujuan daripada organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitasnya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan adanya pencapaian tujuan yang besar daripada organisasi maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut.

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Syamsi bahwa:

“Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya disamping pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan” .³⁶

Berdasarkan pendapat di atas, terdapat perbedaan antara efektivitas dan efisiensi. Perbedaan dari efektivitas dan efisiensi yaitu efektivitas menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi cenderung pada penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan.

Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka secara singkat pengertian daripada efisiensi dan efektivitas adalah,

³⁵ Nasution. *Sosiologi pendidikan*. (Jakarta: Bumi aksara) 1983. Hal.56

³⁶ Ibnu Syamsi . *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. 1988. hal.2

efisiensi berarti melakukan atau mengerjakan sesuatu secara benar, “*doing things right*”, sedangkan efektivitas melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran “*doing the right things*”. Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya.

2. Ukuran Efektivitas

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk diukur, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula. Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey yang dikutip Sudarwan Danim menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).

2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.³⁷

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran dari pada efektifitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektifitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi. Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir.

Pendapat para ahli di atas dapat dijelaskan, bahwa efektivitas merupakan usaha pencapaian sasaran yang dikehendaki (sesuai dengan harapan) yang ditujukan kepada orang banyak dan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran yaitu masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Duncan yang dikutip Richard M. Steers mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

³⁷ Sudarwan Dani. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. 2004. Hal. 119-120

1. Pencapaian Tujuan
2. Integrasi
3. Adaptasi³⁸

Berdasarkan ukuran efektivitas diatas, maka keterkaitan antara variabel yang mempengaruhi Efektivitas terdapat tujuh indikator yang sangat mempengaruhi terhadap efektivitas. Tujuh indikator tersebut, sangat dibutuhkan dalam menerapkan sistem informasi. Hal tersebut dapat dilihat dari :

1. Pencapaian tujuan

pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) kurun waktu pencapaiannya ditentukan, (2) sasaran merupakan target yang kongkret, (3) dasar hukum.³⁹

2. Integrasi

integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi

³⁸ Duncan. *Efektivitas Organisasi*. 1985. Hal. 53

³⁹ Duncan. *Efektivitas Organisasi*. 1985. Hal. 53

terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) prosedur (2) proses sosialisai.).⁴⁰

3. Adaptasi

Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) peningkatan kemampuan (2) sarana dan prasarana.⁴¹

⁴⁰ Nazarudin. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*.1994Hal.13

⁴¹ Duncan. *Efektivitas Organisasi*. 1985. Hal. 53