BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gugus Kendali Mutu

1. Pengertian Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah salah satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dalam produktvitas kerja industri/ jasa. Terbukti bahwa salah satu faktor keberhasilan industrialisasi di jepang adalah penerapan GKM secara efektif. Karena keberhasilan ini, sejumlah negara industri maju dan sedang berkembang termasuk indonesia, penerapan GKM di perusahaan-perusahaan industri guna meningkatkan mutu, produktivitas daya saing.[1]

Gugus Kendali Mutu *(Quality Control Circle)* merupakan subsistem dari TQC *(Total Quality Control)*, dimana TQC pada hakekatnya adalah system untuk mengikutsertakan karyawan dan pimpinan secara gotong royong, kekeluargaan, dan musyawarah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, dan kepuasan costumer. Menurut Husaini Usman, idealnya GKM terdiri dari 3-10 anggota dalam unit pekerjaan sejenis/ serumpun, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas, menganalisa dan memberikan solusi atas masalah yang muncul.

[1]Hanun Asrohah, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Surabaya: Goverment of Indonesia and Islamic Development Bank, 2014), hal 186

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

GKM adalah suatu teknik pengawasan kualitas dimana karyawan dan pimpinan bersama-sama mencoba memperbaiki dan meningkatkan kualitas produksi. GKM mengubah tujuan dari mengawasi kualitas menjadi meningkatkan kualitas. Melalui GKM, karyawan dan pimpinan melakukan usaha bersama untuk meningkatkan desain, produktivitas, penekanan biaya produksi, keselamatan kerja, dan pelayanan purna jual. Jika semula pengawasan kualitas hanya diterapkan pada bagian produksi saja, maka di Jepang diterapkan di semua bidang dan bagian operasi perusahaan, sehingga disebut Total Quality Control.

GKM merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersaman untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. GKM harus bekerja secara terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Keanggotaan gugus bersifat sukarela dengan jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah itu berkisar antara tiga dan dua puluh karyawan, dengan rata-rata delapan sampai sepuluh orang. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok, baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif karyawan sendiri.

GKM merupakan kelompok orang dalam organisasi yang bertugas mengendalikan mutu. Kelompok-kelompok kecil karyawan yang melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan dalam bidang pekerjaannya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengendalian mutu.[2] GKM bekerja dengan suka rela tanpa mengharap kontra prestasi seperti gaji dari organisasi. GKM ini membahas dan menyelesaikan persoalan kerja yang dihadapi, sehingga mereka mengadakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan teknik kendali mutu. Bagi banyak orang peningkatan kualitas identik dengan Gugus Kendali Mutu *(quality circles)*, kendali mutu adalah fitur penting dari metode pengendalian mutu di jepang, mereka adalah tim khusus yang dibentuk untuk meningkatkan kualitas. Peningkatan mutu sering terjadi karena adanya tim yang bekerja tugas tambahan, yang masing-masing dirancang untuk memecahkan masalah, memperbaiki proses yang ada atau merancang desain yang baru.

Dalam kerangka Gugus Kendali Mutu, kepala kelompok tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tetapi lebih merupakan seorang moderator pembicaraan yang memperlancar proses pemecahan persoalan. Kebanyakan organisasi juga menggunakan fasilitator.

[2]Amin Widjaja Tunggal, Ak. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, (jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993), hal.15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fasilitator mempersiapkan program pelatihan, memberikan latihan dan bimbingan terus menerus bagi para kepala gugus, dan atas permintaan, memberikan latihan bagi anggota team.

Manfaat penerapan program GKM secara lebih terperinci dapat dilihat dari sisi karyawan dan organisasi perusahaan. Manfaat bagi karyawan:

a. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan pribadi;
b. Mendapat perhatian orang lain;
c. Latihan menganalisis masalah dengan mempergunakan metode-metode statistik yang praktis;
d. Lebih memahami teknik-teknik pengendalian kualitas;
e. Mendorong peningkatan kreativitas.

Sedangkan bagi organisasi perusahaan, memberi manfaat :

a) Sarana untuk meningkatkan produktivitas.
b) Kualitas hasil kerja pelayanan dan jasa menjadi lebih baik.
c) Membangkitkan semangat dan mengembangkan rasa memiliki,
d) Bertanggung jawab dan selalu mawas diri dari seluruh karyawan.
e) Mengurangi kesalahan serta memperbaiki mutu.

Di Jepang penggunaan Gugus Kendali Mutu lebih eksentif dari pada ditempat lain, meskipun manajemen mutu berasal dari Amerika Serikat. Filosofi TQC jepang pada dasanya adalah campuran dari ide Daming tentang pengendalian proses statistik dengan GKM. Setsuo mitto dibukunya *the honda book of management* mengatakan bahwa “TQC dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

QC adalah Gugus Kendali Mutu yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan moral pekerja dan membawa perbaikan kualitatif dalam manajemen di manapun mereka dipraktikkan dimana saja di dunia.

Konsep dasar timbulnya Gugus Kendali Mutu antara lain dilandasi oleh beberapa faktor:

a. Pekerja memiliki sikap, kemampuan, motivasi dan kreativitas dalam bekerja;
b. Pekerjalah yang mengetahui secara persis dalam pekerjaannya;
c. Pekerja mempunyai cipta rasa dan karsa sehingga mereka tidak seperti mesin produksi suatu barang;
d. Perlu pembentukan jati diri karyawan secara utuh dalam pelaksanaan tugasnya.[3]

2. Aspek-aspek Gugus Kendali Mutu

a. Aspek tujuan
   1) Mampu mengembangkan kemampuan dan ketrampilan diri dalam pelaksanaan tugas organisasi;
   2) Penciptaan iklim yang harmonis, kekeluargaan dan kebersamaan dalam unit organisasinya;
   3) Peningkatan mutu dan prestasi kerja;
   4) Peningkatan rasa tanggung jawab atas perkembangan organisasi;
   5) Peningkatan partisipasi aktif dari para karyawan;
   6) Peningkatan koordinasi tugas yang lebih baik;

[3]Indriyo Gitosudarmo, M.Com, *Prinsip Dasar Manajemen* (yogyakarta: PT BPFE YOGYAKARTA, 1996), hal.287

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Peningkatan kemampuan pemecahan masalah.

b. Aspek manfaat

1) Bagi pekerja

a) Peningkatan kemampuan prestasi diri;

b) Menemukan dan memecahkan masalah persoalan bersama;

c) Penggunaan metode statistik yang praktis;

d) Lebih mengetahui sistem pengendalian mutu;

e) Peningkatan kreativitas diri.

2) Bagi organisasi

a) Peningkatan kemampuan prestasi diri;

b) Menemukan dan memecahkan masalah persoalan bersama;

c) Penggunaan metode statistik yang praktis;

d) Lebih mengetahui sistem pengendalian mutu;

e) Peningkatan kreativitas diri;

f) Peningkatan prestasi organisasi;

g) Peningkatan pelayanan yang lebih baik;

h) Peningkatan efesiensi organisasi;

i) Peningkatan loyalitas karyawan.

c. Aspek pembentukan

1) Dibentuk secara spontanitas;

2) Keanggotaanya bersifat suka rela;

3) Biasanya terdiri dari 5-10 orang dari bagian kerja yang sejenis;

4) Ketua dan sekretaris dipilih dari mereka;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) GKM diberi nama yang bisa memotivasi kelompoknya;

6) GKM terbentuk harus dilaporkan kepada *organizing commite*;

d. Aspek pertemuan GKM

1) Pertemuan dilakukan setelah jam kerja selesai;

2) Mengadakan diskusi kelompok;

3) Anggota saling bertukar pengalaman;

4) Musyawarah untuk mufakat;

5) Pertemuan secara teratur dan berkesinambungan;

3. Tujuan Gugus Kendali Mutu

Tujuan GKM ini adalah untuk mendayagunakan seluruh aset yang dimiliki organisasi terutama sumber daya organisasinya secara lebih baik, guna meningkatkan dalam arti luas. Objek perbaikan GKM sangat luas meliputi bahan, proses, produk, lingkungan dan lain-lain. Peningkatan mutu dapat berasal dari anggota gugus, fasilitator, ketua GKM atau pimpinan organisasi.

Tujuan Gugus Kendali Mutu antara lain:

a. Mengurangi kesalahan dan meningkatkan mutu kerja;

b. Meningkatkan kerja sama dan keterlibatan dalam kerja secara efektif dan kompak;

c. Meningkatkan kemampuan memecahkan problema kerja;

d. Meningkatkan efesiensi;

e. Meningkatkan disiplin dan sikap mental yang tanggap dan tangguh;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Memperbaiki komunikasi dan hubungan antara sesama karyawan serta antara karyawan dan pimpinan atasan;
g. Mengembangkan kemampuan perorangan dan kepemimpinan;
h. Membangkitkan dan mengembangkan kesadaran akan:
   1) Mutu hasil tugas;
   2) Pengalaman dan pelaksanaan tugas;
   3) Menampung secara optimal seluruh ide dan saran yang timbul dan berkembang dikalangan staff.
i. Menanamkan kesadaran akan pentingnya arti pemecahan masalah;
j. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk maju dan berkembang;
k. Meningkatkan motivasi karyawan;
l. Menciptakan kerja sama yang lebih efektif;
m. Menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pimpinan dan karyawan;
n. Menciptakan lingkungan kerja yag lebih baik;
o. Meningkatkan keterlibatan karyawan anggota pada persoalan-persoalan pekerjaan dan paya pemecahannya;
p. Menggalang kerjasama kelompok (*timwork*) yang lebih efektif;
q. Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah;
r. Meningkatkan pengembangan pribadi dan kepemimpinan;
s. Menanamkan kesadaran tentang pencegahan masalah;
t. Mengurangi kesalahan-kesalahan dan meningkatkan mutu kerja;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

u. Meningkatkan motivasi karyawan;

v. Meningkatkan komunikasi dalam kelompok;

w. Menciptakan hubungan atasan-bawahan yang lebih serasi.

4. Manfaat dibentuknya Gugus Kendali Mutu

Dengan diterapkan GKM pada suatu organisasi atau lembaga maka organisasi maupun lembaga akan memperoleh manfaat yang sangat berharga antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat secara umum

1) Perbaikan mutu dan peningkatan nilai tambah;
2) Peningkatan produktivitas sekaligus penurunan biaya
3) Peningkatan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target;
4) Peningkatan moral kerja dengan mengubah tingkah laku;
5) Peningkatan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
6) Peningkatan ketrampilan dan keselamatan kerja;
7) Peningkatan kepuasan kerja;
8) Pengembangan tim (Gugus Kendali Mutu).

b. Manfaat bagi karyawan

1) Meningkatkan kemampuan pribadi;
2) Kesempatan untuk menemukan masalah dan memecahkan masalah yang tidak pernah dihiraukan oleh orang lain;
3) Kesempatan untuk mengusulkan saran-saran kepada pimpinan;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Latihan menganalisis masalah dengan metode ilmiah;

5) Mendorong peningkatan kreativitas;

c. Manfaat bagi sekolah atau perusahaan

1) Membangkitkan kesadaran berprestasi seluruh karyawan;

2) Membangkitkan rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi;

3) Mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja;

4) Lebih meningkatkan kualitas produk;

5) Sarana untuk meningkatkan produktivitas;

6) Mengurangi kesalahan serta memperbaiki mutu.

Pusat produktivitas jepang *(japan productivity center)* melaporkan 10 prinsip operasi GKM yang berhasil[4] yaitu:

1) Partisipasi dan kerja sama;

2) Antusiasisme, semangat dan kesadaran kualitas;

3) Mendiskusikan pekerjaan pengendalian kualitas;

4) Mendiskusikan perbaikan metode kerja;

5) Kreativitas dan dapat bekerja sendiri;

6) Merencanakan masa depan;

7) Selalu ingin mengetahui lebih banyak, bekerja tanpa supervisi orang lain dan sering bertanya;

8) Pengendalian diri;

9) Inspeksi diri;

[4]Edwin B.flippo *manajemen personalia,* (jakarta: penerbit erlangga, 1993) hal. 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10) Edukasi dan pelatihan.

Disamping adanya manfaat atau keuntungan, bahwa dari terbentuknya GKM, terdapat pula kelemahannya. Kelemahan dari adanya GKM tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meski partisipasi dalam gugus bersifat sukarela, akan tetapi dalam prakteknya bukan tidak mungkin terjadinya partisipasi itu karena tekanan sejawat. Jika tidak bersedia ikut ambil bagian dalam gugus akan dipandang sebagai kurangnya perhatian terhadap tujuan perusahaan dan dengan demikian merusak kemungkinan promosi seseorang.
2. Kalau terjadi hal seperti itu GKM menjadi beban dan bukannya suatu kerangka motivasi.
3. Terdapat kekurangan spontanitas gugus menjadi tidak produktif dan tidak aktif.
4. Di beberapa perusahaan peserta GKM mengeluhkan adanya keterlibatan dalam pengendalian mutu atau teknis produksi yang terlalu besar.
5. Perusahaan memberikan tekanan terlalu besar pada produktivitas dari pada potensi karyawan
6. Partisipasi cenderung menjadi sekedar ritual belaka, dan terjadi kehilangan spontanitas.
7. Dampaknya semakin sulit bagi anggota kelompok untuk menemukan persoalan baru untuk diatasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Perangkat Gugus Kendali Mutu

Kegiatan yang dilakukan oleh GKM Gugus Kendali Mutu merupakan suatu kegitan yang terpadu sehingga GKM merupakan suatu organisasi khusus yang akan melaksanakan kegiatan sistem manajemen TQC. GKM merupakan suatu sistem yang terpadu karena di dalam organisasi terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut:

a. Anggota

Anggota GKM idealnya beranggotakan antara 3 sampai 15 orang. Jumlah anggota tidak boleh terlalu banyak agar setiap anggota dapat berpartisipasi secara aktif dalam setiap pertemuan. Keanggotaan bersifat sukarela dan sedapat mungkin dihindarkan dari sifat paksaan.

Tugas-tugas anggota Gugus Kendali Mutu:

1) Menghadiri semua pertemuan kelompok dan menyenangi pekerjaan;
2) Hadir dalam setiap pertemuan tepat pada waktunya serta mengikuti peraturan tata tertib dan kebijaksanaan GKM;
3) Berpartisipasi aktif dalam mememcahkan masalah;
4) Mempromosikan program GKM dan membantu menarik anggota baru masuk gugus.

b. Ketua kelompok

Untuk mengoordinasikan kegiatan GKM perlu dipilih ketua kelompok *(circle leader)*. Pada tahap pelaksanaan GKM yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diangkat menjadi ketua kelompok adalah supervisor. Akan tetapi setelah berjalan beberapaa lama maka ketua kelompok dapat memilih dari salah satu anggota yang dianggap memilki kemampuan untuk mencapai tujuan kelompok itu. Oeh karena itu sebagai ketua kelompok tidak harus orang yang menduduki jabatan saja, tetapi bisa saja karyawan staff.

Tugas ketua kelompok adalah:

1) Membuat rencana untuk pertemuan;
2) Membangkitkan semangat kegiatan kelompok;
3) Menyimpulkan;
4) Menjaga kontinuitas kerja kelompok dengan cara memelihara kooordinasi yang harmonis;
5) Menyimpulkan hal apa yang harus dilakukan untuk pertemuan berikutnya;
6) Bertanggung jawab atas catatan-catatan kegiatan kelompok yang dipimpinnya dengan menggunakan sebuah agenda dan membuat segala sesuatunya menjadi jelas dengan menggunakan *fliip charts*;
7) Bekerja berdasarkan masalah para anggota dan kritik terhadap kelompok
8) Menjaga agara rapat-rapat berjalan dalam jalur yang teratur (tertib);

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9) Menjadi perantara utama antara kepentingan anggota kelompok dan atasan;
10) Bertanggung jawab atas kekompakkan kelompok;
11) Mengatur waktu secara baik serta memulai dan mengakhiri pertemuan tepat pada waktunya;
12) Perlihatkan kesungguhan hati dan perhatian yang penuh terhadap proses;

c. Fasilitator

Fasilitator bertanggung jawab untuk mengoordinasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan GKM.[5] fasilitator adalah seorang pembimbing dalam memecahkan masalah/ persoalan yang dihadapi dan sekaligus merubah sikap mental pegawai khususnya anggota GKM, agar para pegawai menyadari sepenuhnya bahwa seluruh pegawai wajib menjaga dan meningkatkan mutu lembaganya. Tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang fasilitator adalah:

1) Menentukan obyek peningkatan mutu pada lembaga, kemudian membentuk dan membimbing GKM yang telah dilpilihnya;
2) Mengarahkan aktifitas GKM;
3) Membimbing GKM untuk mengadakan pertemuan kelompok secara periodik guna mencari masalah pokok dan mencari pemecahan masalah tersebut higga tuntas;

[5] Amin Widjaja tunggal, Ak. MBA. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*. (jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993) hal.194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Memberikan cara-cara megidentifikasi masalah, mencari penyebab, pemecahan masalah, pembuatan risalah dan presentasi;
5) Memberikan saran-saran pemecahan masalah;
6) Mencari ide-ide;
7) Melakukan evaluasi terhadap hasil GKM dalam rangka penyempurnaan/ seleksi kelompok GKM, dan untuk melaksanaan tindak lanjut program selanjutnya;
8) Mengorganisir pertemuan-pertemuan informal;
9) Membuat laporan kegiatan GKM kepada koordinator fasilitator;
10) Seorang fasilitator adalah yang telah memperoleh pelatihan fasilitator dan memilki pengetahuan tentang pekerjaan dalam organisasi.

Keberhasilan dan kedinamisan GKM banyak ditentukan oleh orang yang berperan sebagai fasilitator dalam gugus tersebut. Karena tugas utama seorang fasilitator adalah mengembangkan gugus mutu menjadi kelompok pemecah persoalan yang efektif. Fasilitator harus mampu turut campur dalam situasi yang tidak positif, seperti timbulnya rasa bosan atau rasa tegang dalam kelompok, persaingan antar anggota, tidak adanya partisipasi dari satu atau beberapa orang anggota, dominasi pemimpin (ketua) atau ketidakmampuan kelompok mencapai suatu kesepakatan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan ikut campur seperti di atas, fasilitator memperlihatkan adanya perhatian dan tanggung jawab terhadap kelompok. Kemampuan untuk turut campsur seperti ini akan dimiliki oleh orang yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik yang telah membina hubungan baik dengan bawahan dan rekan sejawat dan yang memiliki bakat sebagai perantara dalam perbedaan pendapat.

a. Perencana
   a) Menyusun program kerja sebagai fasilitator untuk mengembangkan Gugus Kendali Mutu;
   b) Membuat rencana tindakan dan skala prioritas sebagai fasilitator Gugus Kendali Mutu;
   c) Membantu menjadwalkan pertemuan gugus.

b. Pembimbing
   a) Meningkatkan rasa tanggung jawab kepada semua anggota gugus;
   b) Meningkatkan kemampuan gugus dan anggotanya dalam memecahkan masalah;
   c) Mendidik gugus agar berperan aktif;
   d) Membina anggota gugus agar tercipta kerjasama yang baik;
   e) Menjelaskan dan meningkatkan kemampuan konsep ber-GKM yang efektif.

c. Pendorong

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Menunjukkan semangat ber-GKM yang baik;

b) Menyampaikan dukungan moral dan semangat terhadap apa yang dilakukan oleh gugus;

c) Mendukung pengembangan ide-ide gugus yang dilontarkan;

d) Membuat pertemuan GKM yang menggairahkan/menarik minat anggotanya;

e) Memberitahukan hasil-hasil positif yang telah dicapai oleh gugus;

f) Memberikan pujian kepada anggota gugus atas keberhasilan yang dicapai;

g) Menghadiri pertemuan GKM dengan penuh gairah sehingga membangkitkan semangat dan dorongan kepada gugus tentang pentingnya pemecahan masalah secara kelompok yang berkesinambungan.

d. Pengarah

a) Mengarahkan maksud peningkatan mutu dalam program GKM;

b) Mengarahkan pemilihan tema yang benar;

c) Meluruskan arah kegiatan gugus sehingga dapat mendukung tercapainya cita-cita perusahaan dan karyawan;

d) Mengarahkan jalannya diskusi gugus (tata cara diskusi) dan cara berbicara dalam rapat gugus;

e. Pengendali

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Memantau jalannya kegiatan gugus;

b) Mengendalikan waktu dan biaya pelaksanaan gugus supaya sesuai dengan program yang telah disepakati;

c) Memberikan batasan-batasan atau kebijakan operasional gugus;

d) Memberikan koreksi dan saran terhadap penyimpangan yang terjadi dalam gugus.

f. Katalisator

a) Mengkoordinir permasalahan-permaalahan yang ada dalam gugus;

b) Membantu atau mendekatkan masalah dengan jalan keluarnya;

c) Menjelaskan proses pemecahan masalah pada masing-masing kasus, terutama pada kasus-kasus yang sulit.

g. Koordinator

a) Mengintegrasikan GKM bagian yang 1 dengan yang lainnya;

b) Mengadakan kerjasama antara fasilitator demi perkembangan GKM di perusahaan.;

c) Menyelaraskan jalannya kerjasama antar gugus di perusahaan.

7) Penghubung

a) Membina hubungan kerjasama antara gugus dengan bidang-bidang fungsional lain;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Mempertemukan atau menjembatani gugus dengan manajemen;

c) Menjabarkan keinginan atau pengarahan manajemen kepada anggota gugus;

d) Menjelaskan pada gugus dimana kedudukan gugus dalam perusahaan.

8) Evaluator

a) Menyusun kriteria apa saja yang perlu dievaluasi;

b) Mencatat dan mengevaluasi hasil kegiatan dan pola kerja gugus;

c) Mencatat dan mengevaluasi kontribusi gugus terhadap sasaran perusahaan;

d) Membandingkan perkembangan gugus dengan standar kriteria yang telah disepakati.

6. Beberapa faktor kesuksesan suatu program GKM

Agar dapat memulai program yang berhasil, maka perlu mengerti rahasia program yang berhasil, apabila setiap orang dalam perusahaan mengerti prinsip-prinsip GKM sepenuhnya dan menerapkannya secara benar, maka anda dapat "beristirahat" dan berkeyakinan bahwa keberhasilan sudah ada di tangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terdapat banyak faktor kesuksesan suatu program GKM, antara lain:

a. Mengadakan suatu lingkungan yang cocok

Perusahaan perlu menciptakan suatu lingkungan yang baik untuk program GKM, berbagai tingkat manajemen dalam organisasi perlu menerima ide manajemen partisipatif. Ketua proram mempunyai tanggung jawab untuk menjelaskan program tersebut kepada setiap karyawan yang terlibat.

b. Mendapatkan komitmen dari manajemen puncak

Program GKM perlu dipersiapkan dan dipresentasikan kepada manjemen puncak. sebaiknya tidak memulai program GKM sebelum mendapat komitmen formal dari manajer puncak.

c. Memilih orang dan area yang tepat

Ketua program atau manajer program harus antusias, dapat kerja keras dan tekun. Fasilitator merupakan kunci program tersebut ia harus bersemangat, disukai oleh anggota gugus dan koperatif. Area yang tepat untuk uji coba GKM adalah pada oang-orang yang koperatif dan antusias untuk menerima program tersebut.

d. Latihan adalah penting

Program latihan formal yang baik adalah sangat krusial, tanpa latihan yang baik, program akan cepat dilupakan.

e. Bersifat terbuka dan positif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap orang dalam program berhak mengetahui apa yang terjadi. Dalam progran GKM, manajer harus mempunyai pemikiran yang positif dan berusaha meyakinkan bawahannya untuk selalu mencoba.

7. Beberapa faktor penyebab kegagalan program GKM

Dari pengalaman penerapan program GKM diberbagai perusahaan, organisasi atau lembaga, dikemukakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan program GKM itu tidak berhasil:[6]

a. Kurang dukungan dari pemimpin;
b. Kurang dukungan dari sumber daya;
c. Kurang pemahaman dari konsep GKM;
d. Tidak ada program diklat;
e. Tujuan program tidak digariskan secara jelas;
f. Kurang informasi dan publikasi;
g. Adanya praktik dan struktur ketidakadilan;
h. Adanya anggapan GKM tidak cocok.

8. Beberapa ketrampilan interpersonal yang dipraktikkan dalam GKM

a. Keterampilan presentasi;
b. Keterampilan mengambil keputusan;
c. Keterampilan berkomunikasi;
d. Keterampilan memimpin;

[6] Amin Widjaja tunggal, Ak. MBA. *Manajemen mutu terpadu suatu pengantar*. (jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993).hal 153

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. Pemecahan masalah dalam GKM

Pemecahan masalah adalah media perantara untuk mencapai tujuan GKM, artinya melalui pemecahan masalah ini peranan gugus akan memberikan makna pengakuan serta penghargaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir GKM, yaitu peningkatan atau usaha dalam arti yang seluas-luasnya. Dengan demikian, pemecahan masalah adalah kegiatan sentral dan sekaligus vital yang patut mendapatkan perhatian besar dari semua pihak. Berbagai masalah yang digarap oleh gugus adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pada akhirnya akan mempengaruhi mutu usaha sebagaimana tercermin secara teknis manajemen, moral etika, serta teknis ilmiah bagi kepentingan semua pihak yaitu produsen, konsumen dan pemerintah serta masyarakat luas. Delapan (8) langkah dalam GKM:

a. Menentukan tema masalah;
b. Mengumpulkan dan menyajikan data;
c. Menentukan sebab-sebab masalah;
d. Menyusun rencana perbaikan;
e. Melaksanakan rencana perbaikan;
f. Memeriksa hasil perbaikan;
g. Menentukan standarisasi;
h. Menetapkan rencana berikutnya;

10. Rahasia Sukses Program Gugus Kendali Mutu (GKM)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agar dapat mencapai sukses dalam proram GKM, hal yang sangat menentukan adalah tujuan-tujuan *(objective/ gools)*. Terdapat sejumlah tujuan yang dapat diselesaikan dalam program GKM, antara lain:

a. Pengembangan pribadi

Salah satu unsur penting dalam suatu program GKM adalah pelatihan. Latihan membantu mereka mengerti kebutuhan perusahaan, organisasi atau lembaga karena mendidik mereka berarti mempertahankan kemampuan mereka.

b. Pengembangan bersama-sama

Setelah latihan dasar diselesaikan, lalu dibentuk GKM di area yang orang-orangnya bekerja dalam suatu kelompok. Bekerja dalam suatu kelompok adalah berbeda dalam beberapa hal dengan bekerja sendirian untuk suatu pekerjaan. Dalam program GKM, apabila suatu kelompok dipilih, usaha dari semua anggota kelompok adalah krusial. Tanpa adanya pengertian kerjasama, suatu proyek mungkin akan gagal. Dalam GKM, anggotanya belajar bagaimana bekerja dengan orang lain, bagaimana memahami pandangan orang lain, dan bagaimana bekerja sama untuk mencapai tujuan.

c. Perbaikan kualitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memperbaiki kualitas adalah suatu pekerjaan yang tidak pernah selesai, GKM merupakan suatu jawaban yang terbaik untuk memecahkan masalah dan memperbaiki citra kualitas.

d. Memperbaiki komunikasi dan sikap

Komunikasi yang jelek mengakibatkan ketidakpuasan. GKM membantu memperbaiki komunikasi melalui aktivitas kelompok. GKM dapat membantu anggotanya lebih terbuka dan mengubah lingkungan kerja serta mengembangkan suatu sikap yang membantu.

e. Reduksi pemborosan

Anggota GKM harus merubah kualitas dan mencari jalan bagaimana dapat mengurangi pemborosan dalam material, pengulangan pekerjaan dan pemborosan waktu.

f. Kesempatan memecahkan masalah

GKM secara umum menawarkan anggota-anggotanya kesempatan yang tak terbatas untuk memecahkan masalah dan pada waktu yang bersamaan membuat mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan.

g. Bekerja dalam kelompok

Apabila anggota GKM mulai bekerja dalam gugus, maka cepat atau lambat semangat kelompok *(tim spirit)* akan tercipta. Para anggota mulai mengenal dan memperhatikan satu sama lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga perasaan kebersamaan akan tercipta dengan sendirinya dalam kelompok.

B. Kinerja Lembaga Pendidikan

1. Pengertian kinerja lembaga

Kinerja lembaga berasal dari dua kata yaitu kinerja dan lembaga. istilah kinerja terjemahan dari *performance*. Karena itu istilah kinerja juga sama dengan istilah performansi. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Bahwa kinerja (*performance*) dari akar kata "*to perfrom*" yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut:[7]

a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan;
b. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar;
c. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan;
d. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab;
e. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Menurut Toto Tasmara sesuatu yang dikatakan sebagai pekerjaan adalah sebagai berikut:

[7]Ismail Nawawi Uha, MPA, M.Si.*Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. (jakarta: Dwiputra pustaka jaya, 2012), hal. 220

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Bahwa aktivitas dilakukan karena adanya suatu dorongan tanggung jawab;
b. Bahwa yang dilakukan karena adanya unsur kesengajaan;
c. Bahwa apa yang dilakukan itu karena adanya sesuatu arah tujuan yang luhur secara dinamis memberikan makna dirinya, bukan hanya sekedar kepuasan biologis statis.[8]

Dari keterangan di atas jelaslah bahwa tidak semua kegiatan atau aktivitas bisa dikatakan pekerjaan, dan setiap pekerjaan yang dilakukan manusia pasti ada hasil yang dicapainya. Hal inilah yang dikatakan dengan kinerja.

Ada beberapa pendapat yang memberikan definisi tentang kinerja antara lain:

Menurut Bastian seperti yang dikutip oleh Tangkilisan, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut.[9]

Menurut Suyadi Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

[8]Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf,1995), hal.27

[9]Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal. 329

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[10]

Menurut Soedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau keluaran dari suatu proses.[11]

Menurut Martis dan Jakson, kinerja merupakan suatu rangkaian yang kritis antara strategi organisasi dengan hasilnya.[12]

Dari definisi-definisi di atas maka penulis dapat menyimpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, "kinerja" diartikan sebagai cara, perilaku, dan kemampuan seseorang.[13] kinerja merupakan prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efesien[14]. Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sehingga dapat

---

[10]Suyadi Prawiro sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 1-2

[11]Soedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hal.50

[12]Martis L Robert dan Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (jakarta: PT Salemba Empat, 2002), hal.78

[13]Poewardaminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*; (jakarta: 2005), hal.598

[14]Nawawi, Hadari. *Mnajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), hal.34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara teoritik, sudah banyak definisi yang dikemukakan oleh para pakar. Rue dan Byars mendefinisikan kinerja sebagai tingkat penapaian hasil atau *"the degree of accomplishment"* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.[15]kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagi hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya menacapai tujuan secara legal. Pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.[16] kinerja juga dapat didefinisikan sebagai

[15]L. W.Rue and L.L Byars, *Management: Teory And Aplication* (Homewood. I.L:Richard D, Irwin, Inc.,1981), hal..375

[16]Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia.2006), hal.223

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja.[17]

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut, banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja itu mengarah pada proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja dalam sebuah lembaga merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Berikut ini beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan oleh beberapa tokoh, yaitu :

a. Menurut Armstrong dan Baron (1998 : 15) dalam Wibowo (2007:2) ”kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan yang memberikan kontribusi pada ekonomi.[18]
b. Menurut Idochi Anwar (1984 : 86) dalam wibowo (2007:5) kinerja yaitu berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan

[17]Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional. Penciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan.* (Bandung: Rosdakarya. 2005), hal.111

[18]Wibowo. *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007).hal. 55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dan kompetensi yang dimiliki.[19]

c. Menurut Grounlund dalam Wibowo (2007:5) kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak ritme atau urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga memperoleh syarat kualitas, kecepatan dan jumlah.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaanya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Sedangkan istilah lembaga pendidikan (sekolah/Madrasah) pada dasarnya adalah upaya pelembagaan dan formalisasi pendidikan sehingga kegiatan, fungsi, dan proses pendidikan dalam suatu masyarakat bisa berlangsung secara lebih terencana, sistematis, berjenjang, dan professional. Sedangkan menurut kamus besar bahasa indonesia adalah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha.

[19]Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian).* (Bandung : Mandar Maju.1999) hal.222

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga adalah suatu usaha yang dilakukan oleh lembaga dalam rangka untuk mencapai prestasi yang lebih baik, baik berupa hasil kerja maupun proses kerjanya.

2. Indikator kinerja lembaga

Terdapat banyak definisi mengenai indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa (1) indikator sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dadang dally juga mendefiniskan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, yaitu sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja. Namun sebenarnya terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya pada indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitaif atau dapat dihitung.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi; dapat diukur secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif; menangani aspek-aspek yang relevan; serta berguna untuk keberhasilan input, output, outcome, manfaat maupun dampak serta proses; fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan; efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Adapun komponen indikator kinerja yaitu:

a. Indikator konteks, yang mencakup:
   1) Landasan, baik landasan religius maupun landasan hukum, termasuk kebijakan pendidikan yang berlaku;
   2) Kondisi geografis, demografis, dan social ekonomi masyarakat;
   3) Tantangan masa depan bagi lulusan;
   4) Lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan; dan
   5) Harapan dan daya dukung stakeholder terhadap program pendidikan.
b. Indikator input, yang mencakup
   1) visi misi;
   2) sumber daya;
   3) siswa; dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) kurikulum yang digunakan.

c. Indikator proses, yaitu:

1) proses pengambilan keputusan, termasuk perencanaan;

2) proses pengelolaan program;

3) proses belajar mengajar;

4) proses evaluasi.

d. Indikator output yang mengenai kinerja siswa, yaitu:

1) academik *achievement* (nem, raport, ebta);

2) *non academik achievement* (prestasi olahraga, kesenian dan keterampilan)

e. Indikator *outcome* yang berdampak pada siswa (lulusan), yang mencakup:

1) diterima tidaknya di pendidikan lanjut;

2) penghasilan;

3) karier;

4) peluang berkembang.

3. Unsur-unsur penilaian kinerja

Menurut suyadi prawirosentono dalam buku "kebijakan kinerja karyawan" dijelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.[20]

[20]Ibid. hal.216

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Henry Simanora dalam buku "manajemen sumber daya manusia", penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.[21]

Di dalam organisasi modern penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan motivasi kinerja individu diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

Suatu organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematik, dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis penjualan akan dinilai secara formal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik situasi;
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan;
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja;

[21]Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.220

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.[22]

Adapun unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan kepadanya.

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

1) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja;
2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar;
3) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

[22]Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.415-423

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalagunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawa, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi:

1) Kesadaran karyawan untuk bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan;
2) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksakan tugas;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Adanya kemauan untuk memeberi dan menerima kritik dan saran;

4) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemempuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

4. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja lembaga

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaiamana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data itu dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun sejumlah tujuan penilaian, adalah:

a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;

b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;

c) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instasi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja, secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
b) Perbaikan kinerja;
c) Kebutuhan latihan dan pengembangan;
d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai;
e) Untuk kepentingan penelitian pegawai;
f) Membantu diagnosis terhadap kesalaan desain pegawai.

C. Gugus Kendali Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan

Gugus Kendali Mutu merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersaman untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. idealnya GKM terdiri dari 3-10 anggota dalam unit pekerjaan sejenis/ serumpun, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas, menganalisa dan memberikan solusi atas masalah yang muncul. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh kepala kelompok, baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif karyawan sendiri.

Gugus kendali mutu berorientasi pada manusia, yang bersifat menghargai kecerdasan pegawai dan merangsang kreativitas dengan latihan dan kesempatan terstruktur bagi manusia untuk terlibat secara aktif dalam pemecahan masalah secara bersama antar manusia serta memungkinkan pegawai berkembang dan tumbuh secara pribadi, serta memiliki rasa menghargai diri sendiri dan prestasi. anggota gugus kendali mutu berperan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dengan baik. Hal ini disebabkan karena dengan adanya partisipasi memberikan hubungan yang signifikan dengan kinerja dimana setiap anggota gugus kendali mutu berhak untuk mem-berikan ide-ide kreatif dalam memecahkan satu masalah yang dihadapi oleh karyawan. Pemberian ide-ide kreatif dari anggota gugus kendali mutu inilah yang membuat wawasan, potensi dari setiap anggota semakin ber-tambah. Wawasan dan potensi yang semakin baik akan membawa prestasi kerja yang semakin baik juga. Apabila setiap anggota melakukan pengembangan diri maka akan menghasilkan pestasi kerja yang baik,

a. Langkah-langkah Pembentukan Tim GKM

1. Koordinasi internal sekolah/madrasah dengan komite sekolah/madrasah tentang persiapan pembentukan Tim GKM

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Sosialisasi pembentukan dan seleksi anggota;

- Diharapkan sosialisasi pembentukan GKM melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah/madrasah. Pihak-pihak yang diundang antara lain guru, komite sekolah/madrasah, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat;
- Seleksi Calon.

Kriteria Calon Tim GKM

- Memiliki komitmen untuk bekerja secara sukarela;
- Mampu bekerja dalam tim;
- Kesediaan untuk memenuhi/melakukan tanggungjawabnya sebagai anggota GKM
- Berasal dari unsur Dewan Pendidik (Kepala Sekolah, Guru), Komite Sekolah/Madrasah, dan Yayasan.

Proses Pemilihan

Proses pemilihan diharapkan dilakukan secara demokratis dengan mengedepankan kemufakatan bersama.

Penerapan GKM secara konsisten pada organisasi atau madrsah akan sangat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain : - Perbaikan mutu - Peningkatan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target - Peningkatan moral kerja dengan mengubah tingkah laku - Peningkatan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan - Peningkatan ketrampilan dan keselamatan kerja - Peningkatan kepuasan kerja - Pengembangan tim (gugus kendali mutu)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id