

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MANAJEMEN MUTU PADA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN (Studi Kasus Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat)

Dudung Sumahdumin

Badan Diklat Daerah (Bandiklatda) Propinsi Jawa Barat

Email: sumahdumin@gmail.com

*Effectiveness of Quality Management System Policy in Education and Leadership Training
(A case study on the implementation of Leadership Training Level III at the West Java Board of Education
and Training)*

Abstract

The West Java Regional Board of Education and Training (Badiklatda) is responsible to improve the quality of continuous operation of its education and training programs. Despite Badiklatda's policy in adopting ISO 9001:2000 since 2004, it has not shown any significant quality improvement yet in its education and training programs.

The objective of this study is to identify, hence to comprehend constraints that may obstruct accelerated quality development of Diklat's programs as reflected by the poor learning process and disproportionate transfer of knowledge. The other objective is to create models using the seven criterias of Baldrige National Quality Program. Diklat's model based on quality target becomes significantly strategic.

Keywords: model manajemen mutu (TQM), kepemimpinan (leadership), dan manajemen perubahan (change management).

A. LATAR BELAKANG

Beberapa hal penting yang berkembang pada dekade perubahan saat ini, khususnya dalam dunia pendidikan adalah isu mewujudkan kualitas pendidikan yang setara dengan negara-negara lain. Kemampuan potensi bangsa untuk kesiapan bersaing didalam memperbaiki kualitas pendidikan ini masih terkendala oleh adanya sikap resistensi sebagian masyarakat dari tuntutan perubahan Lingkungan Strategis. Contoh konkrit yang kini mengemuka adalah masih belum sepenuhnya disepakati tentang UN (Ujian Nasional), Sertifikasi Guru dan Dosen yang masih berbasis portofolio, BHP (Badan Hukum Pendidikan). Bahkan dalam percaturan global, tantangan terhadap kebijakan *China-Asean Free Trade* dan *Outsourcing* dalam melibatkan tenaga terampil telah memperoleh 'perlawanan' dari potensi pasar tenaga kerja domestik.

Penelitian ini dilakukan diantaranya karena terdorong oleh keinginan untuk melakukan perubahan didalam manajemen mutu suatu Pendidikan dan Pelatihan Aparatur sebagai sisi penting dari program pemberdayaan aparatur yang merupakan substansi dari Reformasi Birokrasi. Adapun latar belakang mengapa isu perbaikan mutu penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur ini menjadi prioritas adalah keprihatinan pada kinerja instansi Pemerintah (Daerah), yaitu seputar pelayanan publik yang masih belum mencapai tingkat kepuasan konsumen.


Pertama, Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang pada umumnya telah mulai ditetapkan oleh setiap

instansi publik seyogyanya disikapi sebagai ukuran kinerja dan harus dipenuhi serta sebagai bentuk kompetisi dalam layanan publik antar mitra kerja yang memiliki fungsi yang sama pada setiap Daerah (Provinsi, Kabupaten/Kota); kenyataannya "kegagalan memenuhi SPM menunjukkan ketidakmampuan birokrasi pelayanan dalam memenuhi standar pelayanan yang diharapkan. Dalam mendorong proses perubahan, permasalahan yang sering muncul dalam penggunaan SPM adalah ukuran kuantitas dan kualitas SPM yang seringkali *problematic*" (Dwiyanto, 2006:400-401).

Kedua, Implementasi Otonomi Daerah sebagai kebijakan memberdayakan potensi lokal memerlukan perhatian yang proporsional dari pimpinan Daerah, mengingat pendewasaan otonomi daerah merupakan satu diantara agenda reformasi birokrasi yang menjanjikan perubahan ke arah yang lebih memberikan peluang Daerah dalam meraih kemajuan dan kesejahteraan masyarakat Daerah. Perkembangan Otonomi Daerah selama ini belum memperlihatkan kemajuan yang berarti, bantuan berupa subsidi Perimbangan Keuangan dari Pusat masih mendominasi Penerimaan Daerah, mengingat Pendapatan Asli Daerah yang masih jauh tertinggal hampir disemua Kabupaten/Kota dan Provinsi. Masalah kualitas (mutu) aparatur juga telah melatarbelakangi prestasi yang kurang mengembirakan ini.

Ketiga, Provinsi Jawa Barat adalah sebagai Daerah yang termasuk memiliki potensi domestik yang mampu berperan sebagai *center of excellence*,





mengingat banyaknya Perguruan Tinggi dan Universitas yang berskala Nasional di Provinsi ini, dan menurut logika murni Daerah ini mampu meningkatkan mutu sumber daya manusianya, tidak terkecuali sumberdaya aparatur pemerintahan di Daerah.

Badiklatda sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah terakreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara untuk menyelenggarakan Diklat Jabatan dan juga telah menerapkan sasaran manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2000 sejak tahun 2004 dan bahkan telah memperoleh sertifikasi oleh Indah Karya *Register Certification Services* (IK rcs) Nomor 3704012 pada tanggal 7 Januari 2009.

Studi awal menunjukkan bahwa pencapaian sasaran mutu manajemen Badiklatda masih belum optimal, dan kajian empirik memperlihatkan bahwa ekspektasi peserta Diklatpim untuk memperoleh mutu layanan yang memuaskan belum mampu mereka peroleh, mengingat standar sasaran mutu manajemen yang progresif dan berkelanjutan belum ditetapkan sebagai komitmen terhadap jaminan mutu (*quality assurance*) dalam penyampaian layanan jasa pendidikan dan pelatihan.

Kesenjangan yang terjadi dalam implementasi sasaran mutu manajemen ISO 9001:2000 di Badiklatda dapat diakibatkan dari beragam hal, karena itu solusi yang ditawarkan yang semula berbasis kinerja setiap unit kerja dipadukan dengan 7(tujuh) kriteria pendidikan dari model *Baldrige National Quality Program*. Dengan menggabungkan prinsip-prinsip yang terdapat di dalam model *Baldrige* kedalam sasaran mutu manajemen Diklat yang masih berbasis ISO 9001:2000 diharapkan tidak hanya target keluaran yang ditentukan sebagai rujukan bagi para pelaksana teknis, tetapi juga target kualitas inputs dan proses juga harus ditetapkan, sehingga kualitas inputs yang berstandar dan diproses dengan tahapan serta ketegasan waktu (*time frame*), penggunaan material dengan jumlah yang ditetapkan secara lugas dapat diharapkan menghasilkan outputs yang memiliki mutu yang standar pula.

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Pemerintah Daerah merupakan sub sistem dari sistem Pendidikan Nasional, dampak logisnya adalah keharusan bagi setiap kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS untuk merujuk pada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003.

Mengenai masalah-masalah yang dapat diidentifikasi sebagai fokus kajian dalam penelitian ini adalah berhubungan dengan peningkatan sasaran manajemen mutu Badiklatda Provinsi Jawa Barat, khususnya keefektifan Implementasi Kebijakan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2000 sebagai *empirical framework* dengan kemungkinan peningkatan mutu penyelenggaraan Diklatpim

ditinjau dari tujuh kriteria pendidikan versi *Baldrige* sebagai *conceptual framework*.

Dari penelusuran terhadap kondisi penyelenggaraan Diklatpim ini, peneliti mencoba merumuskan masalahnya sebagai berikut: **"Bagaimana tingkat efektifitas implementasi sasaran mutu Diklat berbasis ISO 9001:2000 dengan kontekstual pelaksanaan Diklat Kepemimpinan selama ini?"**. Kemudian pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah kriteria pendidikan dari model *Baldrige National Quality Program 2009-2010* secara implisit terangkum dalam sasaran manajemen mutu Diklat berdasarkan ISO 9001:2000 di lingkungan Badiklatda Provinsi Jawa Barat;
2. Seberapa efektif hasil implementasi sistem manajemen mutu Badiklatda berdasarkan ISO 9001:2000 telah mencapai kesesuaian dalam pelaksanaan sasaran mutu manajemen Diklatpim.

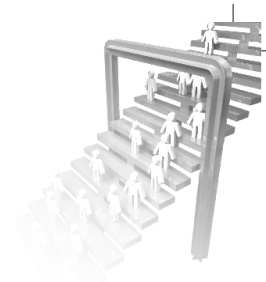
B. LANDASAN TEORITIS

1. Manajemen Sumber daya Manusia (*Human Resources Management*)

Aspek dari manajemen sumberdaya manusia sangat kompleks, meliputi dari proses merekrut pegawai sampai dengan bagaimana membangun komitmen seluruh pegawai untuk mencapai kinerja terbaik dari suatu organisasi. Mengingat manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu "...*process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their employment relations, health, and safety issues*" (Dessler and Huat, 2006: 4).

Berikutnya, manajemen sumberdaya manusia juga dipahami sebagai manajemen orang-orang karena kepentingan dan martabat dari manusia sebaiknya tidak diabaikan untuk kepentingan kemanfaatan atau kegunaannya, seperti diungkapkan oleh William B.Werther di dalam *Human Resources and Personnel Management* (1993:28) bahwa "...*Human Resources management is the management of people. The importance and dignity of human beings should not be ignored for the sake of expediency. Only through careful attention to the needs of employees do succesful organizations grow and prosper*". Suatu hal yang menarik dari *grand theory* tentang *Human Resources Management* sebagai konsepsi yang bersifat universal, adalah di tataran implementasi yang memang akan banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor domestik yang berlaku, semisal budaya, etika, perilaku, dan jenis organisasi serta *core competency* dari organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian dalam kasus penyelenggaraan Diklat oleh Badiklatda juga harus memperhatikan faktor-faktor non teknis yang mungkin dapat memengaruhi proses peningkatan sasaran mutu penyelenggaraan Diklat itu sendiri. Seperti dikatakan oleh Bohlander dan Snell dalam *Managing Human Resources* (2004:646) bahwa "...*international HRM differs from domestic HRM in*





several ways. In the first place, it necessary places a greater emphasis on functions and activities such as relocation, orientation, and translation services to help employees adapt to a new and different environment outside their own country”.

2. Training and Development

Sebagai derivatif dari teori manajemen sumberdaya manusia yang menjadi rujukan di dalam pembahasan materi disertai ini yaitu mengenai pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi aparatur pemerintahan sebagai suatu proses yang dinamis serta membutuhkan perbaikan sasaran mutunya secara progresif dan berkelanjutan. Beberapa pengertian yang melandasi pentingnya *training and development* ini dikemukakan oleh banyak pakar di antaranya dari Bohlander dan Snell (2004: 232) bahwa: pelatihan (*training*) memainkan peran sentral dalam pemeliharaan dan peningkatan kompetensi pegawai bahkan merupakan bagian inti dari implementasi suatu strategi organisasi, atau lebih jelasnya mereka mengatakan “...*training plays a central role in nurturing and strengthening these competencies, and in this way has become part of backbone of strategy implementation*”. Sedangkan menurut Werther and Davis menyatakan bahwa peran pelatihan memiliki kontribusi terhadap pengembangan (*development*) karir seseorang di masa depannya atau lebih di tekankan untuk menolong individu bertanggung-jawab pada masa depannya dari pada posisi pekerjaannya saat ini, atau tegasya dikatakan:

“*training helps employees do their present jobs, the benefits of training may extend throughout a person’s entire career and may help develop that person for future responsibilities. Development, on the other hand, helps the individual handle future responsibilities, with less emphasis on present job duties*” (Werther and Davis, 1993: 306).

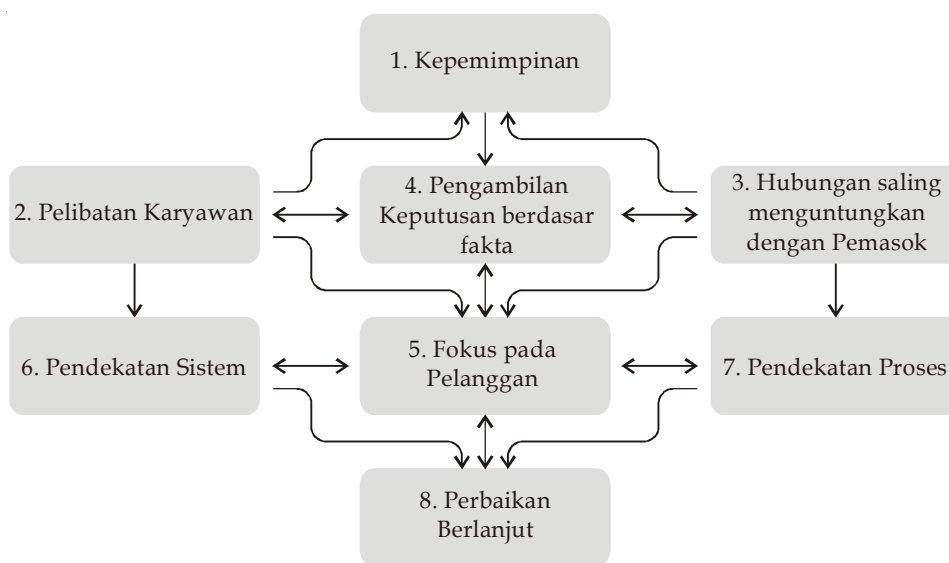
3. Konsepsi Kriteria Pendidikan

Untuk menentukan standar kriteria di dalam penelitian yang memadai bagi kualitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, kiranya kerangka kerja dari *Baldrige National Quality Program* untuk 2009-2010 *Education Criteria for Performance Excellence* (www.baldrige.nist.gov) dapat diajukan sebagai konsep untuk mencapai keunggulan kinerja di dalam bidang pendidikan yaitu melalui penetapan persyaratan kriteria pendidikan yang terpatri pada tujuh katagori meliputi sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan.
- b. Rencana strategis.
- c. Fokus pada pelanggan.
- d. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan.
- e. Fokus pada kekuatan pekerja.
- f. Manajemen proses.
- g. Hasil yang dicapai.

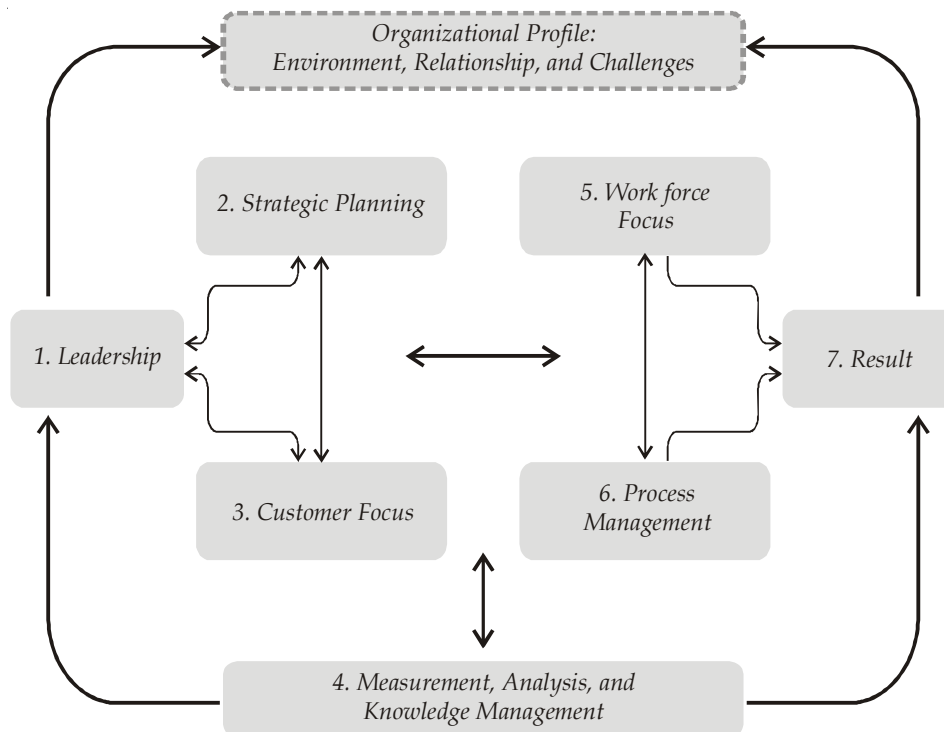
Penetapan konsepsi dari *Baldrige National Quality Program* untuk 2009-2010 ini sebagai rujukan sangat selaras dengan filosofi dari Deming untuk ISO 9001: 2000, tentang mutu “...*karena di dalamnya ada tekanan yang kuat terhadap aspek-aspek mutu yang non-prosedural seperti kepemimpinan, manajemen sumberdaya manusia, yang mencakup moral dan etika staf, serta kepuasan pelanggan*”.

Penekanan pada aspek mutu ini sangat relevan dengan tujuan yang ditetapkan oleh Badiklatda di dalam mengamalkan kebijakan mutu yang di syaratkan di dalam ISO 9001:2000, sehingga layak pula bila beberapa kriteria pendidikan versi Baldrige di terapkan oleh pimpinan Badiklatda untuk dijadikan komplemen dalam memperkuat komitmen sasaran mutunya. Berikut ini digambarkan delapan Prinsip Manajemen Mutu menurut Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 yang peneliti kemukakan pada Gambar 1.



Gambar 1: Sistem manajemen mutu versi ISO 9001:2000





Gambar 2: Hubungan pengaruh antar kriteria pendidikan versi Baldrige.

Kemudian Gambar 2 digambarkan peranan 7 kriteria pendidikan menurut *Baldrige National Quality Program* dengan tujuan memperoleh keunggulan kinerja dari penyelenggaraan suatu layanan jasa pendidikan. Walaupun menurut referensi lain dikemukakan bahwa sebenarnya model ini lebih sesuai diterapkan pada pengukuran kinerja dunia industri manufaktur yang lebih mudah mengukur *outputnya* daripada kalangan industri jasa layanan dengan *output yang intangible*.

C. METODE

Kajian yang dilakukan di dalam penelitian kebijakan sasaran manajemen mutu ini adalah tentang peningkatan mutu penyelenggaraan Diklatpim pada Badiklatda Provinsi Jawa Barat sebagai pemegang akreditasi penyelenggaraan Diklat ini. Kualitas yang akan diteliti adalah seberapa jauh sasaran mutu yang telah dicapai dan masih mungkinkah Badiklatda menerapkan 7 (tujuh) kriteria pendidikan yang merupakan konsepsi *Education Criteria for Performance Excellence* dari *Baldrige National Quality Program* yang secara umum memiliki prinsip yang hampir sama dengan ISO 9001:2000.

Model kebijakan peningkatan mutu penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang telah berbasis standar ISO 9001:2000 memungkinkan untuk ditingkatkan mengingat selama menerapkan sasaran manajemen mutu dalam beberapa tahun sebelumnya menunjukkan Badiklatda Provinsi Jawa Barat mampu mempertahankan sertifikat ISO

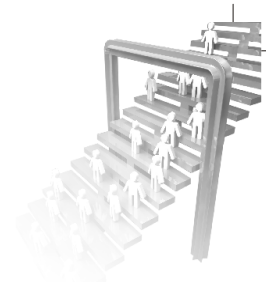
9001:2000, dan secara formal telah di resertifikasi pada bulan Januari 2009.

1. Pendekatan Penelitian

Melalui pendekatan kualitatif, masalah-masalah yang berhubungan dengan komitmen, kepemimpinan, budaya kerja, nilai dan etika pelayanan sebagai upaya merealisasikan suatu Kebijakan yang berhubungan dengan realitas kemanusiaan (*humance*) dari konsumen sebagai *beneficiaries* atas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan akan dapat dikenali dan dipahami secara relatif utuh. Sebagaimana diungkapkan oleh Basrowi dan Suwandi (2008: 22) bahwa "*pendekatan kualitatif justru akan dapat mengungkap realitas dan perilaku manusia serta penelitian kualitatif antara lain dapat menyentuh mengenai bidang ilmu sosial, sosiologi, pendidikan, antropologi, humaniora, bahkan sekarang telah merambah pada ekonomi dan kesehatan*". Kemudian ditinjau dari status permasalahan yang diamati adalah relatif tidak berubah, sebagaimana yang ditegaskan Sugiyono (2008:283) bahwa "*masalah yang akan dipecahkan melalui penelitian ini telah jelas, spesifik, dan dianggap tidak berubah*".

Penelitian ini dilakukan secara deskriptif analitis, karenanya penelitian kualitatif yang dilakukan bermaksud menjangkau data dan informasi dari beragam kalangan informan, seperti para peserta Diklatpim Tingkat III, penyelenggara, para widyaiswara, serta unsur pimpinan dilingkungan Badiklatda yaitu kepala Badiklatda, Sekretaris dan para Kepala Bidang khususnya mengenai tingkat





komitmen, perhatian (*attention*) dan kemampuan melaksanakan sasaran mutu di dalam pelaksanaan Diklatpim.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan analisis dokumen; pemilihan ketiga teknik ini sebagaimana ditegaskan oleh Marshall & Rossman (2006:54) dalam Furqon dan Emilia (2009: 34) teknik pengumpulan data harus relevan dengan pertanyaan penelitiannya. Karena itulah peneliti memberi keleluasaan pada informan untuk mengisi *open questionnaire* yang lebih bersifat tidak membatasi pendapat dan persepsi dari para informan terhadap substansi yang dipertanyakan. Dilakukan pula "*informan triangulation*" yang bisa meningkatkan reliabilitas suatu pernyataan terhadap persoalan dari dimensi posisi peran informan yang berbeda yaitu pihak peserta Diklat (konsumen), pejabat struktural (*provider*) dan kalangan widyaiswara (fasilitator); walaupun disadari akan terjadi semacam perbedaan persepsi, tetapi peran peneliti dengan status sebagai dosen/widyaiswara, sebagai mantan Kepala Badiklatda dan pernah sebagai peserta Diklatpim III/II/I setidaknya akan mampu menempatkan obyektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai mana dikatakan oleh Pierce (2005:55) dalam Furqon & Emilia bahwa metode penelitian sangat penting karena "*is where meaning is made*"; semakin sensitif seorang peneliti terhadap suatu hal, semakin baik pula laporan penelitian yang dihasilkan.

3. Lokasi Penelitian

Studi kasus ini dilakukan di Badiklatda Provinsi Jawa Barat sebagai penyelenggara Diklat Kepemimpinan Tingkat III untuk empat angkatan sebagai '*social setting*' yang dilaksanakan tahun 2009. Kemudian dua angkatan berikutnya yang berlokasi di luar Badiklatda sebagai pembanding.

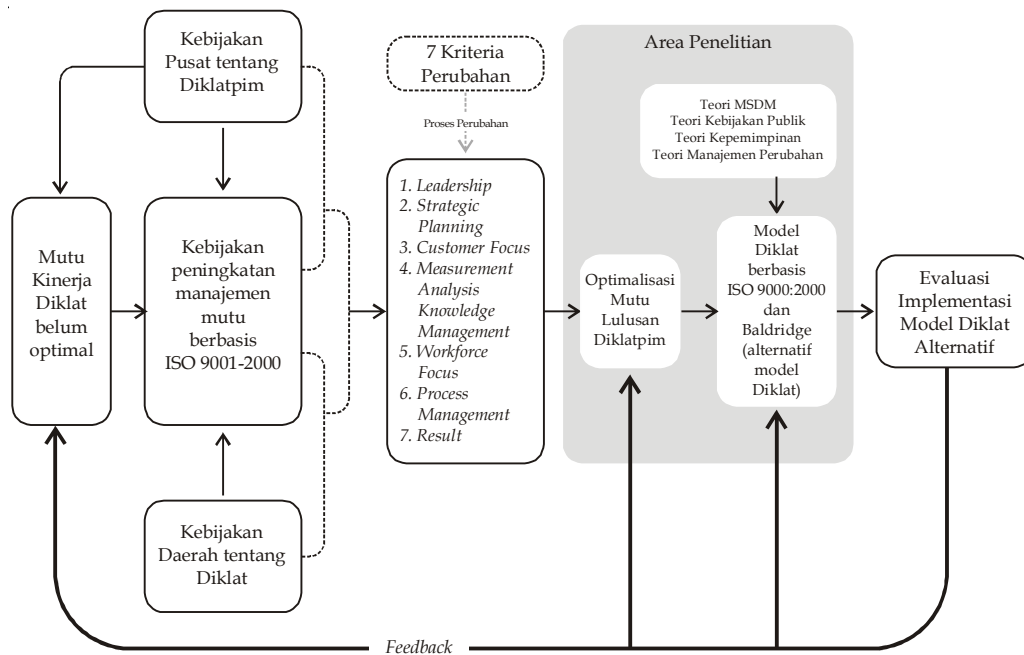
4. Kerangka Pikir Penelitian

Untuk menjelaskan secara lebih rinci alur pemikiran peneliti mengenai kebijakan sasaran peningkatan manajemen mutu penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III, kiranya dapat disimak dari kerangka penelitiannya, berikut ini dengan bagannya seperti yang dijelaskan dalam Gambar 3.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

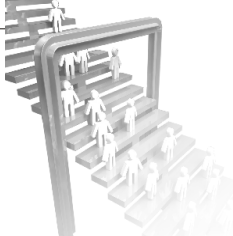
1. Kriteria Pendidikan: Kepemimpinan

Mengenai kemungkinan implementasi ke tujuh kriteria pendidikan versi *Baldrige National Quality Program*, khususnya menyangkut kriteria kepemimpinan (*leadership*) dapat dicermati dari sikap staf yang ditampilkan oleh para pejabat struktural eselon III dan IV (13 orang). Substansi peran utama kepemimpinan yang diteliti adalah meliputi enam komponen yaitu: a) Sosialisasi visi, b) Kemampuan kolaborasi, c) Pengembangan budaya organisasi, d) Nilai-nilai organisasi yang ditawarkan, e) Inovasi yang perlu dibangun, dan f) Penilaian dalam komunikasi internal.



Gambar 3: Kerangka Pikir Penelitian





Kualifikasi sikap staf terhadap kriteria kepemimpinan Badiklatda ditinjau dari keenam komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sosialisasi visi kelembagaan oleh unsur pimpinan, dinyatakan oleh sebagian besar informan (55%) dengan skala **kurang** intensif dilakukan sehingga tingkat pemahaman staf terhadap visi, misi dan program ikutannya belum dipahami secara utuh dan merata oleh seluruh staf.
- b. Kemampuan kolaborasi, dinyatakan oleh sebagian informan (50%) masih **kurang** intensif dilakukan, terutama untuk melakukan *networking* dengan instansi pengirim peserta Diklat, misalnya tidak diterbitkannya dokumen MOU tentang kesediaan untuk kerjasama.
- c. Budaya organisasi yang ditawarkan, oleh sebagian informan (50%) menyarankan pentingnya 'kebersamaan', hal ini muncul karena masih dirasakan terdapat *gap* komunikasi antara pimpinan puncak dengan staf.
- d. Nilai-nilai yang diharapkan oleh sebagian informan (45%) adalah 'disiplin'. Konsep disiplin menurut staf adalah adanya kehadiran pimpinan yang lebih sering berada di lingkungan kerjanya. Selebihnya informan menyatakan perlunya 'moralitas' dan 'mutu layanan'.
- e. Inovasi yang perlu dibangun menurut harapan staf dari pimpinan adalah perlunya dikembangkan upaya untuk memperbaiki mutu pelayanan.
- f. Komunikasi internal, menurut persepsi staf adalah perlunya pemanfaatan sarana ICT secara optimal untuk kepentingan komunikasi di lingkungan internal.

Dari ungkapan para informan yang terdiri dari para pejabat struktural Badiklatda tersebut, tampak bahwa kriteria kepemimpinan yang diharapkan oleh jajaran staf adalah sosok yang memiliki karakter yang "dapat menciptakan situasi kondusif dan mampu memberikan contoh konkrit dalam membangun keharmonisan antara unsur pimpinan dan staf". Inilah salah satu contoh pengaruh budaya lokal dalam kepemimpinan.

2. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Seberapa jauh rencana strategis telah memberikan kejelasan bagi rencana aksi (*actions plan*) dalam kurun waktu jangka menengah, dapat dikenali dari penelitian terhadap komponen rencana aksi yang diteliti yaitu: a) Kesiapan aparatur dalam menegaskan kompetensinya, b) Kesiapan Badiklatda dalam menghadapi era persaingan, c) Pengembangan materi pembelajaran berbasis perubahan, d) Dukungan terhadap 'visi' Daerah, e) Peningkatan kualitas SDM Badiklatda, f) Rencana aksi masing-masing unit kerja di Badiklatda.

Hasil yang diperoleh dari informan yang berasal dari para pejabat struktural adalah sebagai berikut:

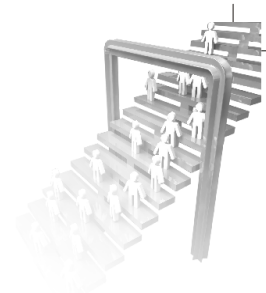
- a. Untuk komponen 'Penentuan standar kompetensi yang terukur' hampir seluruh informan (90%) menyatakan indikator kompetensi secara terukur belum ditetapkan, dan perlu dipertimbangkannya tenaga kependidikan yang berasal dari LPTK.
- b. Mengenai kesiapan Badiklatda untuk menghadapi persaingan, skala pendapat dari informan (90%) menyatakan 'siap bersaing' dengan alasan bahwa kondisi mutu sarana dan prasarana yang terus diperbaiki serta alasan Badiklatda telah menerapkan ISO 9001:2000.
- c. Komponen pengembangan materi pembelajaran ditanggapi oleh informan (36%) sebagai sudah saatnya ditinjau kembali (d disesuaikan) dengan berorientasi pada kebutuhan yang lebih aktual diperlukan di tataran operasional; dan selebihnya informan menyatakan perlu bermitra dengan Perguruan Tinggi, bermitra dengan LAN, dan revitalisasi widyaiswara.
- d. Tanggapan terhadap komponen 'dukungan terhadap visi Daerah', telah ditanggapi oleh informan dengan beragam pendapat, diantaranya 60% menyatakan perlunya kerjasama dengan kelembagaan Diklat negara-negara ASEAN, selebihnya informan memandang perlu studi banding, dan perlu penyiapan kualitas SDM terlebih dahulu.
- e. Inovasi yang perlu dibangun menurut harapan staf dari pimpinan adalah perlunya dikembangkan upaya untuk memperbaiki mutu pelayanan.
- f. Komunikasi internal, menurut persepsi staf adalah perlunya pemanfaatan sarana ICT secara optimal untuk kepentingan komunikasi di lingkungan internal.

Dari ungkapan para informan yang terdiri dari para pejabat struktural Badiklatda tersebut, tampak bahwa kriteria kepemimpinan yang diharapkan oleh jajaran staf adalah sosok yang memiliki karakter yang "dapat menciptakan situasi kondusif dan mampu memberikan contoh konkrit dalam membangun keharmonisan antara unsur pimpinan dan staf". Inilah salah satu contoh pengaruh budaya lokal dalam kepemimpinan.

3. Fokus pada pelanggan (*Customers focus*)

Materi wawancara dan *open questionnaire* yang dikemukakan atau dinyatakan dalam kriteria pendidikan 'fokus pada pelanggan' meliputi komponen mutu layanan-layanan yang tersedia seperti sarana pembelajaran, SDM Penyelenggara, Media Pembelajaran, serta dukungan kualitas persyaratan peserta Diklat. Rangkuman hasil penelitian tentang implementasi kriteria pendidikan 'fokus pada pelanggan' yang dijaring dari *open*





Tabel 1. Proporsi Komponen Fokus pada Pelanggan

Mutu	Komponen			
	Sarana Pembelajaran	SDM Penyelenggara	Media Pembelajaran	Syarat Peserta Diklat
Baik	3%	7%	3%	3%
Cukup Baik	17%	34%	20%	17%
Kurang Baik	62%	45%	59%	62%
Buruk	-	-	-	-
n.a / blanko	18%	14%	18%	18%
	100%	100%	100%	100%

questionnaire terhadap 29 informan yang dipilih secara acak dari 4 angkatan diperoleh skala pendapat yang ada pada Tabel 1.

Dari data tersebut diatas secara umum diketahui bahwa komponen yang mendukung layanan untuk memberikan perhatian pada pelanggan masih berada pada skala kurang baik, artinya Badiklatda masih memberikan pelayanan yang belum optimal. Hal ini sebenarnya dapat diperbaiki melalui ketanggapan (*responsiveness*) pihak manajer Diklat dan staf Badiklatda untuk menindaklanjuti hasil evaluasi Peserta pada setiap pasca proses pembelajaran dengan bentuk konkrit.

4. Ukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan

Hasil penelitian tentang sikap informan terhadap kriteria pendidikan 'pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan' melalui komponen pentingnya pengukuran kinerja, pentingnya manajemen informasi serta pentingnya kaji ulang (*review*) kualifikasi lulusan peserta Diklatpim. Secara berturut-turut hasil penelitian terhadap 34 informan menunjukkan fenomena sebagai berikut:

- Tanggapan informan yang terdiri dari para peserta Diklat terhadap pentingnya pengukuran kinerja ternyata berbeda dengan tanggapan informan kalangan penyelenggara Diklat. Informan kalangan peserta Diklat sangat meyakinkan karena 88% menyatakan 'setuju' untuk dilakukan pengukuran kinerja secara konkrit dan 12% sisanya informan menyatakan 'sangat setuju' dilakukannya pengukuran kinerja.
- Tanggapan informan terhadap komponen kualitas manajemen informasi di Badiklatda ditunjukkan oleh 68% informan menyatakan 'kurang' profesional dan 6% informan menyatakan manajemen informasi sudah 'baik'. Sementara itu 24% informan tidak memberikan pendapatnya.
- Mengenai pentingnya kaji ulang terhadap para lulusan Diklat, penelitian menunjukkan bahwa 79% informan menyatakan 'setuju' atau siap menghadapi ujian ulang secara lisan di samping ujian komprehensif secara tertulis. Bahkan 18% informan menyatakan sangat setuju dilakukan *review* kelulusannya melalui ujian ulang secara lisan. Sisanya 3% informan tidak memberikan pendapatnya.

Rangkuman pendapat informan dari kalangan peserta Diklatpim dapat mengindikasikan bahwa kesiapan sikap dan emosi untuk bersaing secara sehat di dalam kerangka memperbaiki manajemen mutu penyelenggaraan Diklatpim telah terbangun. Sedangkan bila dibandingkan dengan pihak penyelenggara Diklat di dalam konteks komentar pada komponen yang serupa, hasilnya adalah sebaliknya, para pejabat struktural di Badiklatda kurang siap untuk dilakukan pengukuran kinerjanya secara konkrit. Peneliti cenderung menilai bahwa penempatan staf di Badiklatda belum sepenuhnya berbasis kompetensi.

5. Fokus pada kekuatan pekerja/pegawai

Hasil penelitian mengenai fokus pada kekuatan pekerja/pegawai terhadap 30 informan menunjukkan fenomena komunitas sebagai berikut:

- Pada komponen kekuatan pekerja dinyatakan oleh sebagian informan (50%) bahwa skala kemampuannya sebatas 'cukup baik', dan 33% informan menyatakan kekuatan pekerja 'kurang baik'. Sedangkan informan sisanya (17%) menyatakan 'baik'.
- Tanggapan informan terhadap kemampuan widyaiswara menunjukkan fenomena 43% 'baik', dan 7% menyatakan 'baik sekali'. Sedangkan 30% informan menyatakan sebatas 'cukup baik' dan 13% informan menyatakan widyaiswara masih 'kurang baik'. Sementara itu 7% informan tidak memberikan pandangannya.

Dari beragam pendapat atau tanggapan terhadap fokus tidaknya Badiklatda pada kemampuan tenaga kerja/pegawai di lingkungan internal, nampaknya banyak hal menarik yang disampaikan oleh informan. Pada umumnya ungkapan informan menyatakan kemampuan pihak penyelenggara sebagai penentu kualitas layanan dalam mewujudkan kelancaran pelaksanaan Diklatpim Tingkat adalah sebatas 'cukup'. Masalah modul, media pembelajaran, sarana akomodasi, ketepatan jadwal pembelajaran serta kualitas Widyaiswara pada Diklatpim Tingkat III, dinilai oleh peserta sebagai belum memiliki kemampuan merata dalam mengampu mata Diklatnya.



6. Manajemen proses (*process management*)

Untuk memperoleh jawaban dari informan tentang manajemen proses yang meliputi sistem kerja, antisipasi terhadap ketidakpastian dan proses kerja. Keterangan yang diberikan oleh 33 informan yang diminta pendapatnya, mereka memberikan jawaban sebagai berikut:

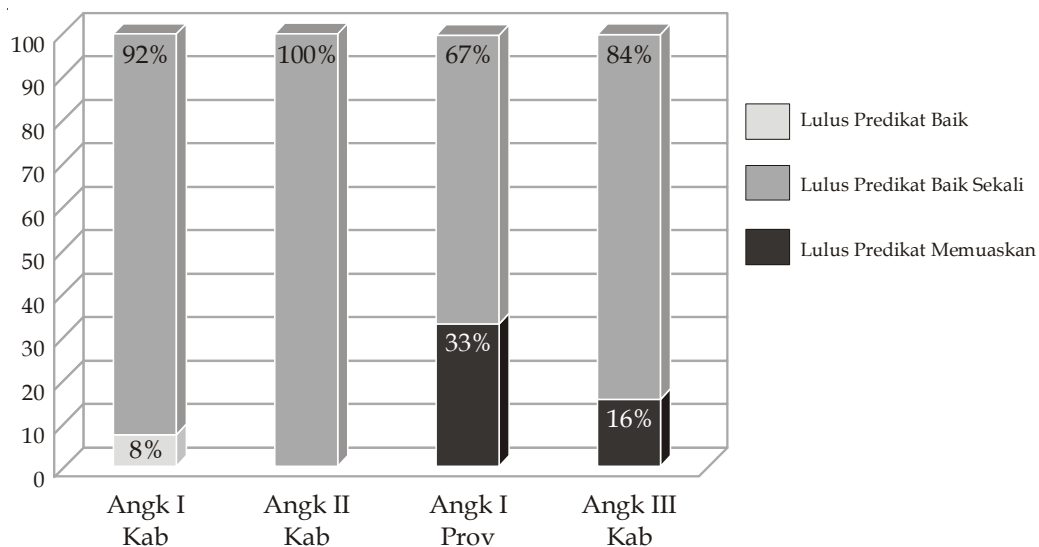
- Untuk komponen proses kerja, terdapat 6% informan menyatakan dengan skala 'baik', 42% informan menyatakan 'cukup' sedangkan 52% informan menyatakan 'kurang' baik.
- Komponen antisipasi menghadapi ketidakpastian, dinyatakan oleh 9% informan bahwa potensi SDM Badiklatda telah 'siap' untuk menghadapinya, kemudian 49% informan menyatakan telah 'cukup siap' sedangkan 36% informan menyatakan masih 'kurang siap', dan 6% informan tidak memberikan pendapatnya.
- Dalam proses layanan akomodasi pihak informan yang menyatakan 'baik sekali' sebanyak 6% , dan 49% informan menyatakan 'baik', kemudian 42% informan menyatakan pendapatnya 'cukup' baik sedangkan yang menyatakan 'kurang' hanya 3% informan.
- Untuk komponen manajemen proses logistik, telah dinyatakan 'baik' oleh 36% informan , dan 40% informan menyatakan 'cukup baik', dan 15% informan menyatakan masih 'kurang baik'. Sedangkan informan yang tidak berpendapat mencapai 9% informan.

7. Hasil-hasil (*results*)

Hasil rekaman pendapat dari 33 informan mengenai 4 (empat) aspek hasil peningkatan

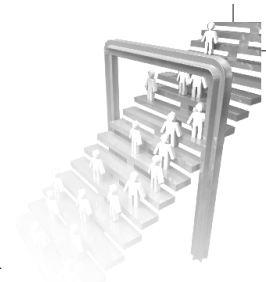
manajemen mutu meliputi: proses pembelajaran, peningkatan mutu pelayanan, hasil kemampuan tenaga kerja di Badiklatda dan kinerja kepemimpinan di Badiklatda, adalah sebagai berikut:

- Dari komponen manajemen proses pembelajaran, 18% informan menyatakan pendapatnya dengan skala 'baik sekali', dan 30% informan menyatakan pendapatnya dengan skala 'baik', kemudian 46% informan menyatakan 'cukup baik'. Hanya 3% Informan yang menyatakan skala pendapatnya dengan 'kurang baik'. Sedangkan 3% informan lainnya tidak memberikan pendapat.
- Komponen pengembangan proses mutu layanan, pihak informan yang menyatakan 'baik' adalah 21%, dan 33% informan menyatakan pendapatnya dengan 'cukup baik'. Sebanyak 40% informan menyatakan pendapatnya dengan skala 'kurang baik'. Hanya 6% informan yang tidak menyatakan pendapatnya.
- Untuk komponen kemampuan SDM Badiklatda, 40% informan menyatakan 'baik', dan 30% informan menyatakan dengan skala 'cukup', serta 18% informan menyatakan dengan skala 'kurang'. Sedangkan 9% informan tidak memberikan pendapat tanpa alasan yang jelas.
- Untuk komponen dampak kepemimpinan dari pimpinan senior di Badiklatda dinyatakan oleh 24% informan bahwa kepemimpinan di Badiklatda telah 'baik', kemudian 61% informan menyatakan pendapatnya pada skala 'cukup baik', 3% informan menyatakan dengan skala 'kurang baik'. Sedangkan 9% informan tidak memberi pendapatnya dengan alasan yang tidak diketahui.



Gambar 4: Proporsi Kelulusan Peserta Diklatpim III yang dilaksanakan di Badiklatda Provinsi Jawa Barat Tahun 2009





Secara kumulatif pendapat/pandangan para informan di dalam pencapaian hasil pelaksanaan tujuh kriteria pendidikan versi Baldrige dan secara implisit terdapat pada proses pelayanan jasa pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan, dapat dinyatakan sebagai 'cukup baik'. Dengan demikian pada umumnya implementasi kebijakan peningkatan manajemen mutu di Badiklatda belum mencapai batas optimal.

Lebih lanjut data tentang skala pendapat 'cukup baik' ini dapat dikonfirmasi dengan hasil akhirnya berupa kualifikasi keluaran Diklat untuk empat angkatan tahun 2009 yang ditunjukkan pada setiap angkatan Diklatpim Tingkat III, pencapaian prestasi kelulusannya sangat fluktuatif atau tidak mengalami perbaikan mutu lulusan yang proporsional dan progresif, hal ini dapat dilihat pada grafik. (Gambar 4: Proporsi kelulusan Diklatpim Tk.III).

Untuk memvalidasi hasil penelitian, dilakukan pula triangulasi, yaitu mencoba menggunakan model Vensim dan analisis SWOT; model vensim digunakan untuk mengetahui tingkat prioritas masing-masing kriteria pendidikan versi Baldrige dalam penyelenggaraan pendidikan. Analisis SWOT dilakukan untuk memperbandingkan faktor-faktor yang berperan memengaruhi manajemen mutu kinerja penyelenggaraan Diklatpim dilingkungan Badiklatda.

Tabel 2 menampilkan tingkat prioritas dari kriteria pendidikan menurut versi Baldrige yang menunjukkan bahwa kriteria pendidikan yang menentukan keunggulan kinerja adalah berturut-turut: kepemimpinan, fokus pada pekerja, manajemen proses, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan serta perencanaan strategis. Untuk lebih jelasnya tingkat prioritas ditentukan oleh jumlah loops yang muncul dalam interaksi tujuh kriteria pendidikan sebagai suatu total sistem.

Dari Tabel 2 memperlihatkan bahwa kriteria 'kepemimpinan' menduduki posisi paling menentukan dalam upaya peningkatan manajemen mutu layanan jasa pendidikan; berikutnya adalah kriteria 'fokus pada pekerja', kemudian kriteria 'manajemen proses', dan 'pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Di dalam tabel ternyata perencanaan strategis menduduki urutan terakhir.

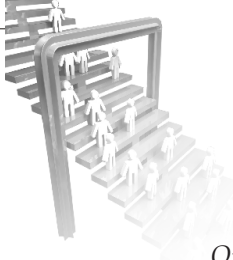
E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Badiklatda Provinsi Jawa Barat adalah Lembaga yang telah memperoleh Sertifikat Akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara RI tanggal 15 Januari 2004 No. 18/I/13/14/2004 yaitu sebagai Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan untuk Diklat Struktural dan Diklat teknis fungsional/substantif. Hampir bersamaan dengan perolehan status sebagai lembaga terakreditasi, Badiklatda memperoleh pula sertifikat SMM ISO 9001:2000 pada tanggal 13 Januari 2004 dari PT. *Indah Karya Register Certification Service* bernomor sertifikat 3704012 dengan Kebijakan mutu "Seluruh jajaran Badiklatda Provinsi Jawa Barat secara profesional bertekad meningkatkan Mutu Pelayanan". Adanya kebijakan pimpinan Badiklatda Provinsi Jawa Barat untuk memperpanjang penerapan ISO 9001:2000/SNI 19 - 9001:2000 sampai akhir Desember 2011 adalah menggambarkan kehendak atau keinginan pimpinan Badiklatda untuk kesediaan melakukan perbaikan sasaran mutu manajemen Diklatpim.
2. Penelitian terhadap kebijakan implementasi sistem manajemen mutu yang dirintis sejak tahun 2004 melalui implementasi ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa sasaran manajemen mutu penyelenggaraan Diklat belum efektif di laksanakan atau upaya peningkatan sasaran manajemen mutu Diklat selama ini belum optimal di dalam perkembangannya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh para informan yang menyatakan sejak bulan Desember 2008 sampai saat ini (Desember 2009) belum dilakukan kegiatan *assesment* oleh *surveillance* dari Pihak IKRCS (*Indah Karya Register Certification Service*) maupun pertemuan *review* lain yang dilaksanakan secara periodik oleh pimpinan senior Badiklatda. Hal ini telah berpengaruh pada kualitas penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III untuk empat angkatan yang diselenggarakan sepanjang tahun 2009.
3. Tentang Kemungkinan dilakukannya Implementasi kriteria pendidikan untuk mencapai keunggulan kinerja (*Education Criteria for Performance Excellence*) versi *Baldrige National*

Tabel 2. Loop number pada setiap kriteria pendidikan.

<i>Education Criteria for Performance Excellence</i>	<i>Loop number</i>	<i>Criteria's ranking</i>
1. <i>Leadership</i>	14	1
2. <i>Strategic planning</i>	9	5
3. <i>Measurement, analysis, knowledge managemet</i>	11	4
4. <i>Workforce focus</i>	12	2
5. <i>Process management</i>	12	3
6. <i>Results/customers focus</i>	0	0

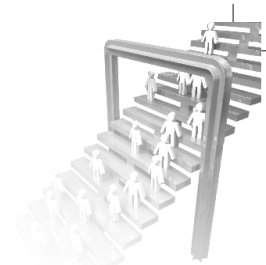




Quality Program di dalam setiap penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III oleh Badiklatda Provinsi Jawa Barat belum dapat dilaksanakan, mengingat belum seluruh potensi SDM memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan, hal ini terungkap dalam wawancara/jawaban dari *open questionnaire* oleh hampir seluruh peserta Diklatpim Tingkat III maupun para Widyaiswara pada Badiklatda Provinsi Jawa Barat yang umumnya menyatakan 'belum siap' atau 'belum saatnya'.

4. Kriteria pendidikan 'Kepemimpinan' (*leadership*) merupakan komponen yang memerlukan perhatian serius untuk membawa Badiklatda menjadi Lembaga terbaik diantara Badiklatda seluruh Provinsi di Indonesia sebagai refleksi upaya merealisasikan visi Jawa Barat yaitu sebagai "Provinsi termaju di Indonesia tahun 2010". Namun di dalam penelitian, sebagian diungkapkan oleh informan bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan birokrasi Badiklatda masih kuat dipengaruhi kultur, prosedur dan struktur kebijakan yang hierarkhis serta lebih menonjolkan pencitraan di dalam penegakkan kewibawaannya, sehingga kerap mengabaikan aspek komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sebagai bagian dari era perubahan/pembaharuan serta masih belum memberi apresiasi yang memadai pada inovasi baru (misalnya kerjasama dengan Lembaga Diklat negara-negara ASEAN, kerjasama dengan Perguruan Tinggi untuk *outsourcing* tenaga pengajar, penugasan belajar pegawai ke luar negeri dsb).
5. Kriteria pendidikan tentang 'Perencanaan Strategis' (*Strategic Planning*) yang berisikan indikasi program dan kegiatan untuk jangka lima tahunan belum dipahami secara utuh oleh seluruh potensi Badiklatda Provinsi Jawa Barat mengingat belum dilaksanakannya sosialisasi yang efektif melibatkan seluruh pegawai/pekerja di lingkungan Badiklatda. Ketidakjelasan pemahaman terhadap substansi Rencana Strategis ini mengakibatkan ketidakjelasan sasaran mutu yang harus ditetapkan.
6. Kriteria pendidikan 'fokus pada pelanggan' (*customers focus*) terutama perlakuan terhadap pelanggan dari kalangan peserta Diklatpim Tingkat III, menurut hasil penelitian menunjukkan kinerja yang belum konsisten dengan Kebijakan mutu ISO 9001:2000 yaitu: 'seluruh jajaran Badiklatda Provinsi Jawa Barat secara profesional bertekad meningkatkan Mutu Pelayanan'. Hal ini diperkuat oleh komentar dan kritik serta saran dari para peserta Diklat yang menyoroti dan mempertanyakan tentang kualitas Widyaiswara, kualitas media pembelajaran, sarana dan prasarana Diklat, fasilitas penerangan listrik di ruang kelas, referensi di perpustakaan, laboratorium kom-puter, sampai pelayanan kelas dan pemanfaatan fasilitas ICT/*website*.
7. Kriteria pendidikan 'pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan' (*measurement, analysis and knowledge management*) belum dapat diterapkan sepenuhnya di lingkungan Badiklatda Provinsi Jawa Barat, karena sasaran mutu setiap tahun yang semula ditetapkan melalui SMM ISO 9001:2000 mengalami 'kemacetan' (*stagnation*) di dalam pelaksanaannya. Badiklatda sebagai Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Aparatur seyogianya lebih berorientasi pada pendekatan normatif dan akademis dan tidak seharusnya selalu berpihak pada pendekatan birokratis yang kaku. Pengukuran kinerja dengan indikator yang konkrit (terukur), juga forum *review*/kaji ulang pada penentuan kompetensi lulusan Diklatpim Tingkat III serta manajemen penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang berbasis kompetensi dan teknologi informasi seharusnya dapat dilaksanakan secara optimal, karena sebagian *hardware*-nya telah tersedia.
8. Kriteria 'fokus pada pekerja/pegawai' (*workforce focus*) yang memberi perlakuan secara proporsional terhadap potensi SDM internal Badiklatda belum memperoleh dukungan Kebijakan secara legal, baik di dalam dokumen Rencana Strategis maupun di dalam Rencana Kerja (Renja) tahunan. Kebijakan berupa pemberian kesempatan (akses) SDM untuk mengembangkan karir, seperti melalui program studi lanjutan dan meningkatkan keterampilan masih bersifat insidental dan dilakukan oleh sebagian pegawai secara mandiri, karena mereka merasa bahwa melanjutkan studi merupakan kebutuhan individual, jadi belum terstruktur sebagai kebutuhan lembaga yang tertuang pada kebijakan strategis dari lembaga.
9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kriteria pendidikan 'manajemen proses' (*process management*) penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III belum sepenuhnya mencapai tingkat yang memuaskan para pelanggan (peserta Diklat). Informan berpendapat bahwa konsepsi kepuasan adalah hal yang relatif karena akan tergantung dari persepsi pribadi dari masing-masing peserta yang bersandar pada pengalamannya. Itulah sebabnya para informan ini mencoba membandingkan proses pelayanan saat mengikuti Diklatpim Tingkat IV atau saat mengikuti Diklat di lembaga Diklat lain yang lebih representatif.





Proses kerja yang masih konvensional semisal ketersediaan media pembelajaran, sarana dan prasarana Diklat, komponen akomodasi, lingkungan pembelajaran, dan team kerja yang belum sepenuhnya melakukan perubahan dan pembaharuan di dalam pelaksanaan tugasnya ternyata telah dikeluhkan sebagian para peserta Diklat dan pemangku kepentingan lain (widyaiswara dan users).

10. Kriteria hasil yang dicapai (*results*) adalah merupakan kumulasi dari berfungsinya secara optimal implementasi keenam kriteria pendidikan lainnya menurut *Baldrige National Quality Program* maupun berdasarkan sasaran mutu ISO 9001:2000 di dalam menyelenggarakan Diklatpim.

REFERENSI

- Abidin, Said Zainal. 2002. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Tim Penerbit Yayasan Pancur Siwah.
- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management / Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Antonio, Muhammad Syafii. 2009. *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*. Jakarta: ProLM Centre & Tazkia Publishing.
- Azis, Abdul Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta dan UPI
- Blanchard, Ken and McBride, Margaret. 2008. *The 4th secret of the One Minute Manager*. New York: Harper Collins Publishers.
- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Cohen, S. Dan. 2005. *The Heart of Change Field Guide*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Covey, Stephen M.R. and Merrill, Rebecca R. 2006. *The Speed of Trust : The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press.
- Crawford, Megan et.al. 2005. *Leadership and Teams in Educational Management*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Danim, Sudarwan. 2002a. *Menjadi Peneliti Kualitatif: Rancangan, Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- _____. 2002b. *Inovasi Pendidikan Dalam upaya peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Darling-Hammond, Linda and Bransford, John. 2005. *Preparing Teachers for a Changing World: What Teachers Should Learn and be Able to Do*. San Francisco: Jossey-Bass
- Darling-Hammond et.al. 1999. *A License to Teach: Raising Standard for Teaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dessler, Gary and Chwee Huat, Tan. 2006. *Human Resources Management: An Asian Perspective*. Singapore : Prentice Hall.
- Donmoyer, Robert, Imber, Michael, and Scheurich, James Joseph. 1995. *The Knowledge Base in Educational Administration*. New York: The State University of New York Press.
- Drucker, Peter F. 2006. *The Effective Executive: the Definitive Guide to Getting the Rights Thing Done*. New York: Harper Collins Publishers.
- Dunn, H. William. 2004. *Public Policy Analysis: An Introductio*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: JICA dan Gadjah Mada University Press.
- Eddie, Davies. 2005. *The Training Manager's a Handbook*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Heller, Robert. 2000. *Bill Gates Genius of the Software Revolution and Master of the Information Age*. New York: Dorling Kindersley.
- Inch, Edward. S., Warnick, Barbara and Enderas, Danielle. 2006. *Critical Thinking and Communication: the Use of Reason in Argument*. Boston: Pearson.
- Jones, Charles. 1984. *An Introduction to the Study of Public Policy*. Monterey California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change!* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Kolind, Lars. 2006. *The Second Cycle: Winning the War Against Bureaucracy*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Marshall, Stepani (ed.). 2007. *Strategic Leadership of Change in Higher Education: What's New?* New York: Routledge.
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda-karya.
- Neuschel, Robert. 2005. *The Servant Leader*. Illinois: Kellogg School of Management.
- Ninnes, Peter and Hellsten, Meeri. 2005. *Internationalizing Higher Education Critical Exploration of Pedagogy and Policy*. The Netherlands: Springer.
- Rae, Leslie. 2005a. *Using Presentations in Training and Development*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2005b. *Using People Skill in Training and Development*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2005c. *Using Evaluation in Training and Development*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2005d. *Using Activities in Training and Development*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2005e. *Using Training Aids in Training and Development: a Practical Guide for Trainers and Presenters*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2005f. *Effective Planning*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Saha, Hanief G. 2008. *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sallis, Edward. 2007. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCISoD.
- Satori, Djam'an. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet
- Shirley, Fletcher. 2005. *Competence-Based Evaluation*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Soyomukti, Nurani. 2008. *Pendidikan Beprespektif Globalisasi*. Yogyakarta: Arr-Ruzz.



- 
- Syafaruddin. 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Syaodih, Nana. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thorne, Kaye. 2005. *Coaching for Change*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Tovey, Michael D. and Uren, Mary-Anne L. 2006. *Managing Performance Improvement*. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Wee Keng Neo, Lynda. 2004. *Jump Start Authentic Problem-Based Learning*. Singapore: Prentice Hall.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Willborn, Walter and Cheng, Edwin. 1994. *Global Management of Quality Assurance System*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Zuhrawaty. 2003. *Prosiding Seminar Nasional: Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UAD Press.
- _____. 2007a. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.
- _____. 2007b. *Rujukan Filsafat, Teori, dan Praksis Ilmu Pendidikan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.
- _____. 2009. *Panduan dan Kiat Sukses Menjadi Auditor ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu)*. Jakarta: Med Press.

Dokumen

- Lembaga Administrasi Negara. 2001. *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*.
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat. 2008. *Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 54 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2008-2013*.
- Bapedda Jawa Barat. 2008. *Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 33 tahun 2008 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Provinsi Jawa Barat tahun 2009*.
- Badiklatda Provinsi Jawa Barat. 2009. *Rencana Aksi 2009: Menyiapkan Aparatur Profesional dalam Mendukung Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat*.
- _____. 2006. *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

