

**MANAJEMEN MUTU TERPADU (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*)  
DALAM RANGKA SUKSES UAN DI MADRASAH**

Hand-out untuk  
Peserta Seminar Sehari  
Pengembangan Madrasah dan Pondok Pesantren  
di Provinsi Banten  
Serang, 25 Maret 2004

Oleh:  
**H. Udin S. Sa'ud, Ph.D**

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2004

## **MANAJEMEN MUTU TERPADU (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) DALAM RANGKA SUKSES UAN DI MADRASAH**

### **A. Rasional**

Perubahan yang pesat di berbagai bidang kehidupan sosial, ekonomi, teknologi serta perubahan paradigma pendidikan nasional maupun kelembagaan menghendaki institusi pendidikan untuk secara kritis melihat kembali peran dan kinerjanya selama ini. Institusi pendidikan makin banyak mendapatkan tekanan internal dan eksternal untuk meningkatkan daya saing, efektivitas, serta mengoptimalkan peluang kerja sama. Tekanan kepentingan *stakeholders* juga terkait dengan masalah pelayanan, akuntabilitas, serta transparansi.

Kualitas menjadi kepedulian dan mendapat perhatian serius Pemerintah maupun *stakeholders* yang terkait dengan pendidikan. Beberapa lembaga pendidikan bertindak konkrit dalam upaya perbaikan kualitas melalui penerapan secara konsisten *total quality management* (TQM) yang bersifat menyeluruh, sistemik, dan berkelanjutan guna menjawab tantangan penyelenggaraan pendidikan berkualitas.

Penerapan TQM mensyaratkan adanya budaya, komitmen, dan komunikasi yang baik dalam suatu institusi. Lembaga yang efektif perlu mengembangkan strategi kualitas, karena itu masyarakat pendidikan khususnya tenaga pendidik/pengajar, jajaran pengelola dan pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki konsep dan strategi peningkatan mutu pendidikan yang merupakan bagian dari budaya lembaga pendidikan.

Dengan demikian budaya peningkatan mutu di setiap lembaga pendidikan bukan sekedar verbalisme yang berbau sloganisme, atau hanya sekedar “budaya musiman”, namun harus diwujudkan melalui suatu proses yang disengaja, direncanakan, diorganisir dan dikendalikan oleh

semua pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan pendidikan di lembaga pendidikan melalui *team work spirit*.

## **B. Konsep tentang Mutu.**

Secara klasik, pengertian mutu atau quality menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik” nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga kriteria tertentu. Sallis (1993), menyebut konsep semacam ini sebagai konsep mutu yang bersifat absolut. Sebagai lawan dari konsep yang absolut adalah konsep mutu yang bersifat relatif. Pada konsep mutu absolut, derajat (*degree*) baiknya produk, barang atau jasa, mencerminkan tingginya harga barang atau jasa itu dan tingginya standar atau tingginya penilaian dari lembaga yang memproduksi atau memasok barang itu. Sedangkan dalam konsep mutu yang bersifat relatif, derajat mutu itu bergantung pada penilaian dari konsumen yang memanfaatkan barang itu.

Pandangan klasik tentang mutu yang bersifat absolut ini membawa implikasi, bahwa dalam memproduksi barang atau jasa digunakan kriteria untuk menilai mutu dan kriteria itu ditentukan oleh produsen atau pemasok barang. Atau dasar kriteria itu produsen menentukan kualitas barang atau jasa yang diproduksinya. Oleh karena itu, dalam rangka manajemen produksi agar menghasilkan produk yang bermutu dilembaga yang bersangkutan biasanya yang menjalankan fungsi pengendalian mutu (*quality control*). Staf yang bertugas membuat penilaian (*judgement*) berdasarkan kriteria tertentu terhadap barang yang diproduksi sebelum dilempar ke pasar, apakah termasuk kategori tidak bermutu, atau bermutu tinggi (Tjiptono dan Diana, 1996).

Dalam manajemen produksi, melakukan pengendalian mutu setelah suatu barang diproduksi sering kali menimbulkan kerugian. Kerugian itu kemungkinan disebabkan oleh adanya sejumlah hasil produksi yang gagal (tidak bermutu). Oleh karena itu, gerakan mutu mulai memikirkan tentang proses produksi yang bisa menjamin barang yang diproduksi itu yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Atas dasar ini, dalam manajemen

produksi ada suatu mekanisme penjaminan agar produk yang dihasilkan bermutu dengan sekecil mungkin kegagalan. Penjaminan ini berkaitan dengan proses, sumber daya manusia dan material termasuk alat yang digunakan, yang dikenal dengan penjaminan mutu (*quality assurance*). Dalam penjaminan mutu ini tidak hanya dilaksanakan pada saat barang itu selesai diproduksi, tetapi mulai dari bahan (masukan mentah), proses, dan alat yang digunakan, sampai kepada produk yang dihasilkan.

Filosofi klasik tentang mutu dewasa ini telah berubah. Perubahan itu dapat diidentifikasi dari orientasinya, yang semula pada produsen bergeser pada konsumen. Mutu suatu produk bukan ditentukan oleh produsen, melainkan ditentukan oleh konsumen dengan kriteria yang digunakan adalah memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen (Rinehart, 1993). Mutu suatu produk adalah paduan sifat-sifat produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan konsumennya, baik yang tersirat maupun yang tersurat (Tjiptono dan Diana, 1996; dan Sallis, 1993). Secara lebih rinci Tenner dan De Toro (1992;31), mendefinisikan mutu sebagai berikut : "*Quality; A basic bussines strategy that provides and services that completely satisfy both internal and external costumers by meeting their explicit exspectation*".

Implikasi dari penggunaan filosofi itu pada praktek manajemen adalah bahwa dalam rangka memproduksi barang atau jasa, pertimbangan, aspirasi, dan keinginan konsumen harus diperhitungkan. Selain itu semua faktor yang terkait dengan proses produksi harus dikelola sedemikian rupa sehingga menjamin produk yang dihasilkan memenuhi bahkan melebihi keinginan dan harapan konsumen. Penerapan pendekatan manajemen itu tidak lagi memerlukan pengendalian mutu setelah produk dihasilkan, melainkan semua sumber daya dan faktor yang terkait dengan proses produksi dikelola agar terjamin dihasilkannya produk yang bermutu, yakni produk yang sesuai atau melebihi keinginan, harapan, dan kebutuhan konsumen. Sistem manajemen mutu semacam ini dikenal dengan penjaminan mutu atau *quality assurance*. Tujuan utama dari sistem manajemen mutu ini adalah untuk mencegah terjadinya

kesalahan dalam proses produksi dengan cara mengusahakan agar semua langkah yang dilaksanakan, setiap langkah yang dilaksanakan selama proses produksi diawasi sejak permulaan proses produksi itu. Apabila terjadi kesalahan dalam proses produksi itu segera dilakukan perbaikan, sehingga terjadinya kerugian yang lebih besar bisa dihindari.

Dalam manajemen mutu, sistem ini memiliki keunggulan, yaitu produk yang dihasilkan terjamin mutunya, karena pencegahan kesalahan dalam proses produksi dilakukan secara ketat. Meskipun dalam jangka pendek untuk memulai penerapan sistem manajemen mutu seperti ini relatif mahal, karena harus tersedia berbagai sumberdaya khususnya sumber daya manusia yang handal. Namun dalam jangka panjang sistem ini sangat menguntungkan, karena dapat dicegahnya pemborosan yang diakibatkan oleh kesalahan-kesalahan dalam proses produksi. Dengan demikian produk yang terjamin mutunya, dalam arti bisa memenuhi atau bahkan melebihi harapan konsumen.

### **C. Manajemen Mutu Pendidikan.**

Manajemen mutu merupakan satu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi. Manajemen mutu diarahkan dalam rangka: (1) Memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten, dan (2) Mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi (Tenner dan De Toro, 1992).

Sasaran yang dituju dari manajemen mutu adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktifitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen. Jadi, manajemen mutu bukanlah seperangkat prosedur proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja. Dapat pula dikatakan bahwa hakekat manajemen mutu adalah suatu sistem manajemen yang secara terus menerus mengusahakan dan diarahkan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan biaya murah. Murahnya biaya, itu karena produk yang dihasilkan bermutu dan bebas dari memperkecil kegagalan yang

mengakibatkan kerugian, sehingga perbandingan antara output dan input menjadi tinggi. Dalam bidang pendidikan, manajemen mutu merupakan cara dalam mengatur semua sumber daya pendidikan, yang diarahkan agar semua orang yang terlibat didalamnya melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan jasa yang sesuai atau melebihi kebutuhan konsumen.

Keberhasilan beberapa konsep manajemen mutu dalam bidang industri telah menyebabkan banyak pengelola organisasi, termasuk organisasi pendidikan untuk menerapkan konsep dan prinsip-prinsipnya, dengan modifikasi sesuai dengan kepentingan. Selain dalam bidang pendidikanpun, dalam penerapannya memerlukan berbagai perubahan. Menurut Herman dan Herman (1995), perubahan harus dilakukan dalam tiga elemen, yaitu :

- 1) *Filosofi*. Dalam upaya peningkatan, mutu pendidikan dipandang sebagai lembaga produksi yang menghasilkan jasa yang dibutuhkan oleh para konsumennya. Mutu jasa yang dihasilkan ditentukan oleh sejauh mana dia memenuhi atau melebihi kebutuhan konsumen, baik konsumen internal maupun external. Agar jasa yang dihasilkan itu secara terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, maka feedback dari konsumen sangat penting untuk dijadikan dasar dalam menentukan derajat mutu yang harus dicapai.
- 2) *Tujuan*. Tujuan lembaga pendidikan adalah memproduksi jasa yang di distribusikan kepada semua konsumen, baik internal (guru dan karyawan), dan external (khususnya yang primer, yaitu siswa). Setiap aktifitas yang menjadi jasa yang diproduksi harus diberikan dalam tingkatan mutu yang lebih tinggi.
- 3) *Proses*. Proses pendidikan, mau tidak mau harus memperdulikan kesesuaiannya dengan kebutuhan konsumen external. Feedback dari konsumen external ini harus menjadi dasar dalam menentukan derajat mutu jasa yang diproduksi. Untuk mencapai derajat mutu yang diinginkan itu, lembaga pendidikan hanya menggunakan sumber daya

manusia yang terdidik yang baik dengan sistem dan pengembangan produksi jasa yang memiliki nilai tambah yang memungkinkan konsumen memperoleh kepuasan yang tinggi.

Dalam menerapkan penjaminan mutu (*quality assurance*) diperlukan pembakuan mutu dan quality standar. Dalam bidang industri manufaktur maupun jasa, dewasa ini pembakuan mutu telah dilakukan internasional. Pembakuan itu pada mulanya bernama quality system yang dikeluarkan oleh British Standard 5750 atau BS 5750, yang terutamadigunakan departemen pertahanan Inggris dan NATO dengan AQAP (Allied Quality Assurance Prosedures). Dewasa ini, pembakuan mutu telah dilakukan terhadap industri, baik manufaktur maupun jasa ISO 9000 (International Standart Organization 9000) yang dikeluarkan oleh International Organization For Standartdization yang berpusat di Genewa, Swiss. ISO 9000 ini merupakan aplikasi dari prinsip penjaminan mutu yang didalamnya membakukan proses dan sistem yang harus dipedomani oleh satu perusahaan untuk menjamin mutu produk sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Model-model pembakuan juga mencakup pembakuan terhadap mutu produk serta kalibrasi dan pengukurannya. Suatu perusahaan yang telah menerapkan ISO 9000 dapat mengajukan permohonan untuk mendapatkan sertifikasi dari badan internasional itu.

Sistem manajemen mutu dengan menerapkan pembakuan mutu model ISO 9000 dalam bidang pendidikan bisa diterapkan dalam bidang pendidikan. Menurut Sallis (1993) dinegara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Inggris, pemikiran untuk menerapkan mutu model ISO 9000 telah dilakukan. Dalam rangka penerapan model ini filosofi yang mendasari ISO 9000 diantaranya bahwa mutu pendidikan harus menjadi bagian dari sistem manajemen. Atas dasar filosofi ini proses ini sistem yang menjamin dihasilkannya produk, yaitu jasa pendidikan, yang sesuai dengan atau melebihi harapan konsumen bisa dilakukan, dengan pengukuran dan kalinerasi tepat.

Dalam rangka menuju ke arah pembakuan mutu pendidikan sebagaimana yang dilakukan melalui sertifikasi ISO 9000 perlu ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi fokus penjaminan mutu. Sekaitan dengan ini, Department for Education and Children's Services (1996) misalnya, menjalankan agar penjaminan mutu difokuskan pada proses hasil pendidikan. Selain itu, Cuttance (1995) menyarankan pula agar fokus penjaminan mutu dimunculkan dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana tugas memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan yang dijalankan oleh sekolah dalam konteks mengandressprioritas, yaitu tercapainya hasil belajar siswa ?
- 2) Apa yang ingin dicapai oleh sekolah beberapa relevan misi sekolah dengan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, dan apa yang perlu dilakukan oleh sekolah selama kurun waktu 3-4 tahun dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih baik ?
- 3) Apakah keberhasilan yang telah dicapai oleh sekolah, bagaimana sekolah mengetahui keberhasilan, bahwa keberhasilan yang telah dicapai adalah sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sekolah ?
- 4) Bagaiman sekolah merespon apa yang diketahuinya tentang keberhasilan yang telah dicapai ?

Dalam upaya merumuskan fokus penjaminan mutu ini, metode seperti yang dikemukakan di atas yakni dengan merumuskannya respon terhadap pertanyaan-pertanyaan, bukan merupakan satu-satunya metode. Oleh karena itu, apabila konsep penjaminan mutu ini akan diterapkan, kita bisa menemukan cara lain yang mungkin lebih komprehensif dalam merumuskan fokus, dengan tujuan yang terkait dengan sistem, proses dan hasil pendidikan tersebut terjamin mutunya berdasarkan baku mutu yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, perlu dijadikan catatan, bahwa apabila model penjaminan akan diterapkan dalam bidang pendidikan, maka diperlukan adanya hal-hal sebagai berikut :



- 1) Komitmen yang tinggi dari seluruh unsur yang terlibat dalam proses pendidikan. Komitmen itu terutama dicerminkan dari kinerja yang semaksimal mungkin diarahkan untuk memberi jasa pendidikan kepada konsumen, terutama konsumen eksternal primer, yang sesuai dengan atau melebihi kebutuhannya.
- 2) Penilaian kebutuhan (need assesment). Agar diketahui kebutuhan yang sebenarnya dari konsumen, dalam rangka menyelaraskan semua aktivitas dan sumberdaya yang digunakan dengan pemenuhan kebutuhan konsumen perlu dilakukan identifikasi dan penilaian kebutuhan-kebutuhan konsumen. Ini diantaranya bisa dilakukan dengan melalui survey kebutuhan.
- 3) Perencanaan strategik. Apabila kebutuhan konsumen telah dapat dikenali dan spesifikasi mutu telah ditetapkan, selanjutnya disusun perencanaan strategik. Langkah-langkah penyusunan strategik ini meliputi perumusan visi dan misi, identifikasi konsumen dan kebutuhannya, analisis K2PA (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dan identifikasi faktor-faktor tertentu keberhasilan penyusunan rencana strategis, perumusan kebijakan dan rencana mutu, penyusunan rencana biaya dan evaluasi serta umpan balik.
- 4) Penyusunan rencana taktis. Rencana taktis ini berkaitan dengan bagaimana melaksanakan sesuatu yang sudah ditetapkan dalam rencana strategis, terutama menyangkut siapa, akan melakukan apa, cara melaksanakan tugas-tugas, waktu penyelesaian tugas-tugas dan sumber daya yang memungkinkan untuk digunakan.
- 5) Penilaian kemajuan. Salah satu kegiatan penting dalam kegiatan perbaikan mutu adalah penilaian kemajuan penilaian ini mencakup semua langkah yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan kemajuan yang telah dicapai dalam setiap langkah itu.

Dalam penerapan sistem manajemen penjaminan mutu, sebagai mana dalam dunia industri, sebaiknya ada lembaga atau organisasi independen yang menanganinya serta mensertifikasi sekolah-sekolah yang derajat mutunya memenuhi kriteria baku mutu. Lembaga tau organisasi

inilah yang melakukan pembakuan mutu setiap komponen fokus penjaminan mutu. Selanjutnya, setiap sekolah, bahkan setiap daerah menyesuaikan mutu sistem, proses dan hasil pendidikan yang baku itu.

Apabila dilakukan, sekolah-sekolah yang semua komponen sistem, proses dan hasil pendidikannya telah memenuhi kriteria baku mutu bisa mengajukan untuk memperoleh sertifikasi jaminan mutu dari organisasi internasional tersebut. Dengan demikian, penerapan program penjaminan mutu bisa dikaitkan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (*school based management*) serta dalam rangka mengantisipasi pelaksana otonomi atau desentralisasi dalam sektor pendidikan.

#### **D. Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan**

Istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebenarnya merupakan terjemahan yang paling dianggap pas dari istilah Total Quality Management (TQM). Beberapa organisasi memakai filosofinya dengan namanya sendiri. Boots dan Chemist menyebut program kualitasnya ekstensifnya dengan nama "Assured Shopping". American Express menggunakan nama AEQL (American Express Quality Leadership) atau istilah-istilah mutu lainnya seperti Total Quality Control, Total Quality Services, Continuous Improvement, Strategic Quality Management, Systematic Improvement, Quality First, Quality Initiatives, Service Quality, dan lain-lain. Penting untuk diperhatikan bahwa arti inti dalam istilah-istilah diatas terletak pada total quality bukan pada quality management. Dengan demikian MMT bukan hanya sekedar inspeksi tetapi merupakan suatu upaya untuk mengerjakan setiap pekerjaan/program benar dari awal setiap waktu. Karena hal itu lebih baik daripada memperbaiki setelah kesalahan terjadi.

Ketotalan dalam TQM mengharuskan setiap orang dalam organisasi terlibat dalam organisasi sebagai pendukung upaya peningkatan secara berkesinambungan. Arti "manajemen" dalam TQM sama bagi setiap orang, karena setiap orang dalam lembaga, apapun statusnya, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

TQM adalah suatu filosofi suatu peningkatan yang berkelanjutan, yang dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan serta harapan pelanggan sekarang dan dimasa yang akan datang. Dalam kaitan ini, seluruh bagian dan sistem lembaga harus saling mendukung dan saling melengkapi. Keberhasilan unit-unit tersebut mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Lembaga pendidikan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi tekanan perubahan yang semakin meningkat apabila dilakukan dengan cara tradisional. Lembaga pendidikan tradisional biasanya ditandai dengan adanya hambatan departemental, kurang jelasnya visi dan misi, hirarki yang begitu banyak hambatan, dan kepercayaan yang berlebihan pada prosedur yang ada. Mereka tidak akan melakukan upaya untuk memfokuskan pada pelanggan, sehingga murid-murid dianggap sebagai suatu tanggung jawab bukan sebagai asset. Peningkatan selalu dikaitkan dengan keperluan biaya. Lembaga yang menjalankan TQM secara efektif memiliki pandangan yang berbeda. Dalam lembaga yang demikian, kualitas diintegrasikan pada struktur yang menyadari bahwa kualitas melibatkan setiap orang di seluruh tingkatan dan posisi organisasi dan mereka berpotensi untuk memberi kontribusi yang sebesar-besarnya bagi organisasi.

Berikut ini adalah gambaran perbedaan umum antara lembaga yang menerapkan TQM dan lembaga tradisional.

LEMBAGA TQM	LEMBAGA TRADISIONAL
1. Memfokuskan pada pelanggan	1. Memfokuskan pada kebutuhan internal
2. Memfokuskan pada masalah pencegahan	2. Memfokuskan pada masalah deteksi
3. Investasi dalam diri personil/ Staf	3. Pendekatan pengembangan tidak dilakukan secara sistematis
4. Memiliki strategi kualitas	4. Kurang memiliki pandangan kualitas yang strategis

5. Memperlakukan keluhan sebagai kesempatan untuk dipelajari	5. Memperlakukan keluhan sebagai gangguan
6. Mendefinisikan karakteristik kualitas pada seluruh bidang didalam organisasi	6. Standar kualitas samar-samar
7. Memiliki kebijakan kualitas dan rencana operasionalnya	7. Tidak memiliki rencana kualitas yang ditetapkan
8. Senior manajemen memimpin kualitas	8. Peranan manajemen dipandang sebagai suatu pengawasan
9. Proses peningkatan melibatkan setiap orang	9. Hanya tim manajemen yang terlibat
10. Fasilitator kualitas memimpin proses peningkatan	10. Tidak ada fasilitator
11. Orang dilihat sebagai yang menciptakan kualitas	11. Prosedur dan aturan dinilai sebagai hal yang penting
12. Terdapat kejelasan peran	12. Peran dan tanggung jawab samar-samar
13. Kualitas dinilai sebagai alat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	13. Melihat kualitas sebagai alat untuk menaikan biaya
14. Strategi evaluasi jelas	14. Strategi evaluasi tidak sistematis
15. Rencana jangka panjang	15. Rencana jangka pendek
16. Kualitas dilihat sebagai bagian budaya	16. Kualitas dipandang sebagai inisiatif yang menimbulkan masalah
17. Pengembangan kualitas sejalan dengan strategi	17. Pengujian kualitas untuk memenuhi permintaan pihak luar
18. Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	18. Budaya hirarkis merupakan keharusan

### **E. Fokus MMT**

MMT bersifat praktis tetapi strategi pendekatannya adalah fokus terhadap kebutuhan klien atau pelanggan. TQM bukan sekedar slogan, tetapi suatu pendekatan yang sistematis untuk mencapai tingkat kualitas yang tepat dan konsisten sehubungan dengan upaya antisipasi terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang selalu berubah.

Fokus MMT adalah:

1. *Peningkatan secara Berkesinambungan*

Sebagai suatu pendekatan, TQM mencari suatu bentuk permanen dalam lembaga, sehingga fokus bukan diarahkan pada kebijakan jangka pendek, melainkan diarahkan pada peningkatan kualitas jangka panjang. Inovasi konstan, peningkatan dan perubahan merupakan inti TQM dalam lembaga tersebut, pelaksanaan TQM dalam keseharian mengikuti alur peningkatan secara berkelanjutan dalam semua tingkatan organisasi dan stafnya.

## 2. *Suatu Perubahan Budaya*

Staf dalam lembaga perlu untuk memahami pesan-pesan TQM itu sendiri. Bagaimanapun budaya perubahan bukan hanya tentang merubah perilaku staf, namun memerlukan juga suatu perubahan dalam manajemen dan kepemimpinan lembaga. Staf membutuhkan suatu sistem/environment yang pantas untuk bekerja dan prosedur kerja yang sederhana sebagai bentuk bantuan dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara layak dan efektif. Untuk menghasilkan kerja yang baik, staf memerlukan dorongan dan pengakuan atas prestasi yang diraihinya. Mereka membutuhkan pemimpin yang dapat menghargai prestasi yang dicapai serta membimbing untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar. Motivasi untuk bekerja dengan baik datang dari suatu gaya kepemimpinan dan suasana yang mempertinggi penghargaan-diri dan wewenang individual.

## 3. *Upside-down Organization*

Kunci keberhasilan budaya TQM adalah adanya suatu hubungan efektif baik internal maupun eksternal, antara pelanggan dan supplier. Konsep ini memberikan implikasi yang sangat besar bagi organisasi dan hubungan di dalamnya.

## 4. *Profesionalisme dan Fokus kepada Pelanggan*

Training bagi staf dalam konsep kualitas merupakan elemen penting dalam perubahan budaya. Staf membutuhkan pemahaman bagaimana mereka akan memperoleh keuntungan dari perubahan yang ada. Total

quality lebih dari sekedar “baik pada pelanggan dan memberikan senyum”, ini adalah tentang mendengarkan dan masuk ke dalam suatu dialog tentang kekhawatiran dan aspirasi orang banyak. Aspek terbaik dari peran kaum profesional yaitu kepedulian dan standar akademik yang memadai.

#### 5. *Kualitas Belajar*

Jika TQM ingin direlevansikan dengan pendidikan maka perlu untuk menentukan arah kualitas dari pengalaman belajar. Peserta belajar memiliki karakteristik yang berbeda-beda, dan belajar terbaik adalah yang sesuai dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka. Suatu lembaga pendidikan yang mengaplikasikan TQM harus mengantisipasi gaya belajar secara serius, sehingga memiliki strategi bagi tiap individu yang memiliki perbedaan dalam belajar, karena peserta didik adalah pelanggan utama pendidikan.

### **F. Faktor Internal yang Mempengaruhi Implementasi TQM**

#### 1. *Leadership*

Kepemimpinan adalah kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi perilaku orang banyak, agar mau bekerjasama dalam mencapai sesuatu tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu pilar penting dalam TQM, karena organisasi tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Prinsip-prinsip tersebut antara lain bahwa pimpinan lembaga pendidikan hendaknya memiliki tekad yang kuat untuk terus menerus memperbaiki mutu, memiliki sikap pelayanan dengan cara membantu orang-orang dalam lembaganya.

#### 2. *Recruitment dan Pelatihan*

Staf yang bertugas harus memiliki kompetensi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kualitas sistem memerlukan

rincian pemilihan staf, pelatihan, kompetensi dan motivasi serta kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan suatu rencana dari lembaga dan analisa proses, disamping sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan jangka panjang dan jangka pendek yang diperlukan dalam program ini. Staf yang memperoleh pendidikan secara lebih baik dinilai lebih dapat mengambil bagian dalam peningkatan kualitas.

### 3. *Sistem Reward*

Lembaga perlu untuk merinci kebijakan yang menyangkut kesempatan yang sama dan metode serta prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan. Kebijakan atas kesempatan yang sama perlu juga diiringi dengan sistem reward (imbalan, penghargaan) yang dapat menjamin rasa keadilan dan memungkinkan staf merasa “aman” berkontribusi secara maksimal untuk lembaga.

### 4. *Aturan organisasi*

Keberhasilan penerapan TQM dalam lembaga pendidikan lebih banyak disebabkan oleh sistem dan prosedur yang diorganisir dan didesain secara komprehensif dan terintegrasi dalam suatu ketentuan yang disepakati dan dapat dilaksanakan secara konsisten dan terpadu.

### 5. *Budaya Kerja*

Setiap orang dalam lembaga bekerja sama dalam mendukung proses transformasi dalam suasana saling menghargai, saling mempercayai, saling pengertian dan saling membantu untuk mencapai suatu tujuan. Transformasi budaya kerja merupakan keterpaduan berbagai individu dalam peran-peran secara optimal sesuai dengan keahlian bidang kerja masing-masing guna mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

## **G. Mutu Sekolah**

Praktek pendidikan dapat dianalogikan dengan industri khususnya industri jasa. Sekolah dapat dianggap sebagai lembaga yang memproduksi dan menjual jasa (*service*) kepada para pelanggannya. Pelanggan jasa pendidikan yang diproduksi oleh sekolah terdiri dari pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan sekunder yaitu orang tua dan masyarakat atau penyandang dana, dan pelanggan tersier yaitu pemakai lulusan sekolah yang terdiri dari lembaga pendidikan yang lebih tinggi dan dunia kerja. Pelanggan sekunder dan tersier, yaitu orang tua, masyarakat, penyandang dana, dan pemakai lulusan, bisa disebut dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan di sekolah (*stakeholders*). Dengan berpegang kepada konsep mutu sebagaimana dijelaskan di atas, apabila konsep modern digunakan, maka mutu sekolah haruslah ditentukan oleh pelanggannya, yakni siswa dan *stakeholders*, bukan oleh produsen yaitu sekolah itu sendiri. Hal ini berarti sekolah yang bermutu adalah sekolah yang mampu memberikan layanan atau jasa pendidikan yang sesuai atau melebihi harapan dan kepuasan para pelanggannya.

Mutu dalam pendidikan mempunyai dimensi yang khas, yang membedakannya dengan dunia industri. Dalam pendidikan, mutu menunjuk pada dual hal, yaitu proses dan produk. Mutu proses pendidikan di lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan lembaga pendidikan baik teknis maupun profesional pengelolaan yang mendukung proses belajar peserta didik agar dapat mencapai prestasi belajar seoptimal mungkin. Sedangkan produk pendidikan termasuk bermutu, jika memenuhi ciri-ciri berikut:

- 1) Peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas belajar sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan sehingga memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan (*kompetensi*).
- 2) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan lingkungan khususnya dunia kerja (*relevansi*).
- 3) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik sehingga dapat melakukan sesuatu untuk keperluan hidupnya dalam rangka



penyesuaian diri dengan perubahan yang terjadi dalam kehidupan di masyarakat (fleksibilitas).

- 4) Hasil pendidikan tidak mengakibatkan adanya pemborosan ekonomi maupun pemborosan sosial (efisiensi).
- 5) Hasil pendidikan dapat menghasilkan sesuatu yang produktif (berdaya hasil).
- 6) Hasil pendidikan memberikan kepastian/jaminan mutu.
- 7) Hasil pendidikan dapat dipertanggungjawabkan (kredibilitas) dari segi kemampuannya.
- 8) Hasil pendidikan memberikan sesuatu yang memenuhi spesifikasi dan bernilai tinggi sehingga mengakibatkan justifikasi uang yang dikeluarkan pemakainya.
- 9) Hasil pendidikan dapat merespons (responsiveness) tuntutan kebutuhan masyarakat.
- 10) Hasil pendidikan dapat dimanfaatkan dalam jangka waktu yang relatif lama (durability).
- 11) Hasil pendidikan dapat memberikan sesuatu yang menarik dan berseni (estetik).
- 12) Hasil pendidikan dapat dilihat dari unjuk kerja (performance) dan etos kerja
- 13) Hasil pendidikan bebas dari bahaya dan resiko atau keraguan (security

## DAFTAR PUSTAKA

- Barkley, Bruce T. and Saylor, James H., (1994), *Customer-Driven Project Management: A New Paradigm in Total Quality Implementation*, New York: Mc. Graw-Hill, Inc.
- Bonstingl, John Jay. (1992), *Schools of Quality: An Introduction to TQM in Education*, Alexandria-Va: ASCD
- Freeman, Richard, (1994), *Quality Assurance in Training and Education*, London: Kogan Page
- Herman, J.L. dan Herman, J.J., (1995), "Total Quality Management (TQM) for Education" , *Journal of Educational Technology*, May-June (p.14-18)
- Hubbard, Dean L., (ed.), (1993), *Continous Quality Improvement: Making the Transition to Education*, Maryville-MO: Prescott Publishing Co.
- Juran, J.M., (1995), *Kepemimpinan Mutu*, Terjemahan Nugroho E, dari Judul Asli: "*Juran on Leadership for Quality*", Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rinehart, Gray, (1993), *Quality Education*, Wiconsin: ASQC Quality Press.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management In Education*, London: Kogan Page
- Tenner, A.R. dan De Toro, I.J. (1992), *Total Quality Management: Three Steps to Continous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia (1996), *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset

