
Produktivitas Penerapan Total Quality Management

Fauzan Ahmad Siregar

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

e-mail; fauzanahmadsiregar@ymail.com

Abstrak: Tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi perkembangan bahan *-raw material-*, teknologi, dan kinerja manusia. Konsep TQM dikembangkan pertama kali untuk bidang Industri/ bisnis. TQM dikenal juga dengan pendekatan MMT atau strategi untuk merealisasikan visi dan misi organisasi, dengan meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam upaya memenangkan persaingan yang semakin ketat. Produktivitas dalam penerapan TQM selaras dengan prinsip-prinsip berikut, yaitu (1) tanggung jawab utama management puncak (kepala sekolah, yayasan); (2) mutu harus di fokuskan pada murid dan evaluasinya harus berbasis kepentingan pendidikan; (3) desain proses pendidikan dan metode pembelajaran harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu kurikulum; (4) setiap tenaga pendidik dan kependidikan bertanggung jawab atas tercapainya mutu pengajaran yang baik; (5) mutu harus menjadi prioritas acuan dalam perencanaan tidak boleh di nilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal. (sejak membuat komponen); (6) identifikasi masalah dengan pemecahan secara cepat; (7) lembaga pendidikan berusaha keras (*strive*) dalam melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus menerus; (8) jalinan kerja sama dengan stakeholder dalam pelaksanaan TQM.

Kata kunci: *Produktivitas, Manajemen Mutu Terpadu.*

Abstract: The main objectives of management are productivity and satisfaction. Productivity itself is influenced by material-material development, technology, and human performance. The TQM concept was developed for the first time in the Industrial / business field. TQM is also known as the MMT approach or a strategy to realize the organization's vision and mission, by increasing effectiveness and productivity in an effort to win increasingly fierce competition. Productivity in the application of TQM is in line with the following principles, (1) the main responsibilities of top management (principals, foundations); (2) quality must be focused on students and evaluation must be based on educational interests; (3) the design of the educational process and learning methods must be clear to achieve conformity to curriculum quality; (4) every educator and education staff is responsible for achieving good quality teaching; (5) quality must be a reference priority in planning should not be valued after becoming finished goods, but must be from the beginning. (since making components); (6) identification of problems with rapid solutions; (7) educational institutions strive (*strive*) in carrying out continuous product quality improvements; (8) links with stakeholders in implementing TQM.

Key Words: *Productivity, Total Quality Management.*

PENDAHULUAN

Sejak awal peradaban, produktivitas yang merupakan kenyataan hidup telah ada. Hal itu muncul sebagai proses pemikiran ekonomi pada akhir abad ke-15 yang pada waktu itu sering terjadi kelaparan. Pada keadaan tersebut, kebutuhan pertama adalah meningkatkan produktivitas tanah. Menurut pendapat ahli pertanian, tanahlah yang menghasilkan nilai surplus yang kemudian didukung oleh pihak lain. Walaupun teori para ahli pertanian ternyata tidak benar, namun intuisinya adalah benar. Produktivitas pertanian yang sebenarnya menyediakan dan menopang tenaga kerja yang diperlukan oleh industrialisasi (Hardjosoedarmo 2002:216).

Dalam perubahan skenario, produktivitas memperoleh dimensi yang lebih besar sebagai proses yang menghasilkan kualitas yang lebih baik. Hal ini merupakan hasil keyakinan bahwa terdapat perbedaan antara sarana kenikmatan hidup dan tingkat kenikmatan hidup yang diperoleh. Dalam konteks manajemen produktivitas sangat berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Shrode dan Voich (1974) seperti yang dikutip Fatah (2000), mengatakan bahwa tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.

Apabila produktivitas merupakan tujuan, maka perlu dipahami makna produktivitas itu sendiri. Fattah (2000) membatasi produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi perkembangan bahan *-raw material-*, teknologi, dan kinerja manusia. Pengertian konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku

Jasa pendidikan tidak dapat terpisahkan dari sumbernya, yaitu lembaga pendidikan yang menyediakan jasa tersebut. Artinya, jasa pendidikan dihasilkan dan dikonsumsi secara serempak (simultan) pada waktu yang sama. Jika peserta didik membeli jasa maka akan berhadapan langsung dengan penyedia jasa pendidikan. Dengan demikian, jasa lebih diutamakan penjualannya secara langsung dengan skala operasi yang terbatas. Oleh Karen itu, lembaga pendidikan dapat menggunakan strategi bekerja dalam kelompok

yang lebih besar, bekerja lebih cepat, atau melatih para penyaji jasa agar mereka mampu membina kepercayaan pelanggannya (peserta didik).

PEMBAHASAN

Definisi, Unsur dan Prinsip TQM

Pengertian TQM secara harfiah adalah kualitas (*quality*), kualitas terpadu (*Total Quality*) dan manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*). Menurut Mujtahid (2010:143) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Konsep TQM dikembangkan pertama kali oleh W. Edwards Deming, untuk bidang Industri/ bisnis. TQM dikenal juga dengan pendekatan MMT atau strategi untuk merealisasikan visi dan misi organisasi, dengan meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam upaya memenangkan persaingan yang semakin ketat. Filosofi yang memandang lembaga pendidikan sebagai industri jasa, bukan lini produksi. Jasa pendidikan pada hakekatnya adalah bentuk pelayanan yang diberikan para pengelola pendidikan kepada para pelanggannya sesuai dengan standar mutu tertentu yang disetujui bersama oleh kedua belah pihak.

Inti pembahasan TQM adalah menyangkut kualitas. Kualitas menurut Sallis (1993:35) adalah kecantikan, kebaikan, kemahalan, kesegaran.* Pembahasan terkait kualitas secara umum mencakup beberapa hal berikut: (1) harapan pelanggan (*customer*), (2) menyangkut aspek manusia, produk, layanan, proses dan lingkungan, dan (3) kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan manusia, produk, layanan, proses, dan lingkungan (Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, 2000:47).†

TQM bertujuan untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa memproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan.

* Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited. 1993), h. 35

† Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), h. 47

Manfaat utama penerapan TQM pada sektor publik adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri di kalangan staf pelayanan publik, perbaikan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi pemerintah serta peningkatan produktifitas dan efisiensi pelayanan publik (deliveri.com).

Menurut Edward Sallis *“Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set own agendas for dealing with the plethora of new external pressures”*, Artinya management mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan dari faktor eksternal.

Sebagai ukuran kualitas ada standarisasi. Standar kualitas menurut Lesley dan Malcom, (2000:47), yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa mencakup (1) spesifikasi; (2) kebermanfaatan; (3) penghindaran kesalahan; (4) kebenaran; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*), mencakup (1) kepuasan pelanggan (*satisfaction*); (2) melebihi ekspektasi pelanggan; (3) mencerahkan pelanggan.‡

Prinsip dan Unsur - unsur MMT/TQM

Surya Prawirosentono (2004:91-94) dalam bukunya *Filosofi Baru Tentang TQM* menungkapkan beberapa hal yang menjadi prinsip-prinsip MMT atau TQM antara lain: (1) tanggung jawab utama management puncak; (2) mutu harus di fokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen; (3) desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai ke sesuaian mutu produk; (4) setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik; (5) mutu tidak boleh di nilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal. (sejak membuat komponen); (6) temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula; (7) organisasi harus berusaha keras (*strive*) dalam melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus menerus; (8) perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.

Lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi dimana pengadaan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keperluan

‡ Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, , h. 6

pelanggan dan dengan biaya terjangkau menjadi konsensus di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, yang dengan sendirinya menunjukkan efektifitas pelayanan.

Kunci untuk mengatasi tantangan tersebut di atas adalah mempromosikan perubahan pada sistem manajemen dan perilaku organisasi penyedia pelayanan. Hal ini mencakup membangun komitmen untuk perubahan, mempromosikan partisipasi semua pihak terkait dan memberdayakan tim kerja. Komitmen untuk merubah pendekatan organisasi dalam hal pengadaan pelayanan bermula dari tingkat manajer senior, tetapi perubahan itu sendiri dimanifestasikan oleh seluruh staf pada semua lapisan.

Agar TQM berhasil, maka baik klien maupun tim kerja harus menjadi mitra aktif dalam pengembangan pelayanan. Secara khusus, agar pelanggan puas maka staf harus memiliki keahlian yang dibutuhkan dan rasa memiliki terhadap pelayanan. Pegawai pada semua tingkatan harus bisa melatih keeluasaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Di Indonesia, cakupan pengambilan keputusan pegawai negeri masih relatif kecil, karena mereka harus menunggu izin dari atasan mereka. Untuk berpindah dari lingkungan yang struktural dan hierarkis menuju ke pemberdayaan pegawai, perlu perubahan perilaku, ilmu dan pengetahuan baru yang cukup substansial. Perubahan-perubahan struktural utama yang diperlukan untuk mendukung proses ini mencakup pengenalan dan penghargaan terhadap kreatifitas serta inovasi, pengenalan perbaikan yang progresif dan berlanjut serta mengadakan pelatihan untuk para staf secara terus menerus.

Urgensi pengadaan pelatihan dan pendidikan secara berkesinambungan tidak bisa dipandang remeh. Untuk menciptakan tim kerja yang terberdayakan, maka semua orang dalam lingkungan TQM perlu mendapatkan kemampuan tambahan untuk mengembangkan proses dan kinerja. Pelatihan keahlian kerja yang spesifik harus disediakan dan diperbaharui terus menerus untuk merefleksikan proses yang telah berkembang.

Biasanya, tanggapan awal terhadap TQM cukup positif, namun kerap hanya dalam bentuk dukungan verbal semata. Masalah mulai muncul ketika diperlukan dukungan aktif dari para manajer senior untuk menciptakan atmosfer yang kondusif, dimana staf bisa bereksperimen dan mempelajari pendekatan baru tanpa takut disalahkan, atau ketika terjadi tekanan untuk melaksanakan "proyek pesanan" (top-down). Keadaan ini bisa menyempitkan

ruang lingkup TQM dan membuatnya tidak bisa berjalan dalam jangka panjang. Dalam studi banding program TQM pada kantor-kantor Dinas diketahui bahwa tipe kepemimpinan sangat instrumental dalam menanggulangi masalah tersebut. Jika manajemen senior hanya memberikan dukungan verbal, maka staf akan merespon prinsip-prinsip TQM hanya di mulut saja. Sebaliknya, jika manajemen senior berpartisipasi aktif dalam proses, maka akan terjadi perubahan kualitatif mengenai kinerja para staf (deliveri.com).

Nasution (2001:28-30) mengungkapkan faktor-faktor yang menjadi unsur TQM yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) obsesi yang tinggi terhadap kualitas; (3) menggunakan pendekatan ilmiah; (4) memiliki komitmen jangka panjang; (5) membutuhkan kerjasama tim (teamwork); (6) memperbaiki proses secara berkesinambungan; (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; (8) memberikan kebebasan yang terkendali; (9) memiliki kesatuan tujuan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Impelementasi MMT/TQM dalam Pendidikan

Contoh kegiatan dalam aplikasi TQM dalam Pendidikan antara lain menciptakan budaya kerjasama dalam kelompok (workteams); manajer organisasi memperlakukan staf bukan sebagai bawahan, tetapi sebagai partner yang diberdayakan; meningkatnya hasil kerja akhir karena model kinerja kolaboratif; mengurangi tingkat kompetisi diantara individu-individu dan meningkatkan energi yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan harus menyatu dengan ‘staf pengajar’, dan memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas secara sungguh-sungguh; Staf pengajar adalah penentu kualitas terdepan. Mereka perlu dorongan dan dukungan dari para pemimpin, serta diberikan kemudahan yang memungkinkan tugas peningkatan kualitas dapat dilaksanakan tanpa banyak hambatan. Pemimpin lembaga pendidikan harus memahami konsep MMT, mengetahui masalah-masalah nyata dalam lembaga yang dipimpinnya, dengan melakukan identifikasi kebutuhan riil dari ‘customer’ nya; menyusun rencana dan sasaran yang ingin dicapai; dan menetapkan prosedur dan proses yang harus diikuti oleh setiap orang, baik oleh staf pengajar, peserta didik, maupun tenaga kependidikan lainnya yang berperan dalam pelaksanaan rencana dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Perubahan Kultur

TQM adalah sebuah pendekatan Praktis, serta strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan atau kiaiennya. Tujuannya untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM merupakan suatu usaha untuk mencapai tingkatan kualitas serta konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM juga di pahami sebagai usaha proses perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat di capai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut (Sallis, 2006:76).

Sebuah institusi dalam melakukan inovasi secara konstan dalam melakukan perbaikan serta perubahan secara terarah dalam mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang di kerjakan dan di rencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus menerus seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendeligasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah di ketahui (Sallis, 2006:78-79).

TQM memerlukan perubahan kultur dalam hal ini untuk mewujudkan membutuhkan waktu yang cukup lama. *Total Quality Management* membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak yang baik. Bagaimanapun juga perubahan kultur tidak hanya bicara tentang perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode untuk mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut di tandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang bisa menghasilkan mutu. Ada dua hal penting yang di perlukan staff untuk menghasilkan mutu:

- Staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif.
- Untuk melakukan pekerjaan dengan baik staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai ke suksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan seorang pemimpin yang dapat menghargai prestasi mereka dan mampu memotivasi dan membimbing untuk meraih sukses yang lebih besar.

Organisasi Terbalik

Dalam kultur TQM peran manajemen senior dan menengah adalah member dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Hal tersebut dapat di ilustrasikan dengan membandingkan grafik organisasi hierarkis tradisional dengan hierarki terbalik TQM. Hierarki yang berupaya mengilustrasikan paradigma yang ada di dalam TQM tersebut di adopsi dari ide-ide Karl Albrecht. Dalam konteks pendidikan TQM merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah focus pelanggan yang jelas. Fokus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam sekolah atau universitas, dan ia juga tidak mengurangi peran ke kepemimpinan manajer senior. Kenyataannya kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan TQM. Hierarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.



Menjaga Hubungan dengan Pelanggan

Misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul baik negeri maupun swasta adalah organisasi yang dalam istilah Peters dan Waterman: “menjaga hubungan dengan pelanggannya” dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi, tanpa pelanggan tidak ada institusi.

Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar

dalam hubungannya dengan pelanggan eksternal, kebanyakan pelanggan kurang mendapatkan informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dalam mengidentifikasi mutunya, dan harapan-harapan pelanggan sangat beranekaragam dan kadang kala bertentangan antara satu dengan yang lainnya.

Kesulitan selanjutnya adalah para pelanggan pendidikan memainkan peranan mereka masing-masing. Ada beberapa masalah menyagkut gagasan konsisten dalam proses belajar interaktif. Untuk mengatasinya diperlukan adanya suatu motivasi terhadap para pelajar dan staf yang melayani mereka.

Aspek Fokus Pelanggan

Kolega sebagai pelanggan. Aspek focus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal, akan tetapi kolega dalam institusi adalah juga pelanggan yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Setiap orang yang bekerja dalam sekolah, perguruan tinggi atau universitas adalah penyedia jasa sekaligus pelanggan. Hubungan antar pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien.

Pemasaran Internal

Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf yang bertujuan agar mereka tau tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka. Pemasaran internal adalah keharusan agar ide, produk dan jasa dapat di pasarkan kepada staf seefektif mungkin kepada klien. Staf tidak dapat menyampaikan institusi terhadap pelanggan potensial tanpa pengetahuan yang tepat tentang produk dan antusiasme terhadap tujuan-tujuan institusi.

1. Profesionalisme

Ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat dari mereka sendiri sebagai pelindung dari mutu dan standar institusi. Penekanan TQM pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesionalisme tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu. Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Mutu terpadu bukan sekedar membuat pelanggan senang dan tersenyum, mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademik dan kejuruan yang

tinggi, memadukan aspek terbaik dari profesioanalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.

2. Mutu Pembelajaran

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat, jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan maka harus member penekanan pada mutu pelajar. Hal itu tidak akan terwujud jika TQM tidak member kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebgaiian besar institusi pendidikan di tuntutan untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas utama pembelajaran.

Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus bisa menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan defferensiasi dalam pembelajaran. Pelajar adalah pelanggan utama dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang di berikan kepada mereka. Miller, Dower dan Innes bersepakat dalam bukunya *“Improving Quality in Further Education”* menegaskan bahwa institusi harus memberikan beberapa model pengajaran dan pembelajaran terhadap para pelajar, sehingga mereka memilih kesempatan untuk meraih sukses secara maksimal.

Penciptaan rangkaian umpan balik yang terus menerus merupakan elemen penting dalam proses jaminan mutu apaun. Evaluasi juga harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak boleh tertinggal sampai akhir program studi. Hasil dari proses evaluasi harus di bicarakan dengan murid dengan tujuan untuk melengkapi hasil evaluasi. Sikap melibatkan seluruh seluruh elemen akan sangat membantu dalam membangun kecakapan analitis para pelajar.

3. Keterlibatan Stakeholders

Misi utama dari manajemen terpadu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan. Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Pelanggan sekolah ada dua macam:

- Pelanggan Internal: guru, pustakawan, laboratorat, teknisi dan administrasi.
- Pelanggan Eksternal: pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan skunder yaitu orang tua, pemerintah dan masyarakat, dan pelanggan tersier yaitu pemakai atau penerima lulusan (perguruan tinggi dan dunia usaha)

Keterlibatan Siswa

Pentingnya melibatkan siswa dalam proses pembuatan keputusan seperti dalam penyusunan kurikulum dan hal-hal yang berkenaan dengan desain materi pembelajaran. Sebuah lingkungan kelas yang member otonomi atau keleluasaan bagi siswa memiliki kaitan erat dengan kemampuan siswa dalam ekspresi, kreatif menunjukkan kemampuan diri belajar secara konseptual dan senang terhadap tantangan.

4. Keterlibatan Orang Tua

Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak di sekolah merupakan hal yang penting dilakukan oleh institusi pendidikan dan ini adalah salah satu unsure penting dalam TQM. Orang tua dapat membentuk perkembangan kognitif anak dan pencapaian akademik secara langsung dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas pendidikan mereka.[§]

Kendala yang Harus diatasi Ketika Memperkenalkan TQM

TQM adalah sebuah kerja keras, untuk mengembangkan sebuah kultur mutu di perlukan waktu kerja keras dan waktu adalah dua hal penting yang harus diperhatikan. Jika dua hal tersebut tidak berjalan dengan baik maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat. Peningkatan mutu merupakan proses yang membutuhkan kewaspadaan dan kehati-hatian, jika diam ditempat disaat para pesaing terus berkembang adalah tanda-tanda kegagalan.**

- TQM mengahruskan kesetiaan jangka panjang staf senior terhadap institusi. Karena, tidak tertutup kemungkinan manajemen senior sendiri menjadi problem.
- Volume tekanan eksternal juga bisa menghalangi atau menghambat upaya sebuah organisasi dalam penerapan TQM
- Perencanaan Strategis dapat membantu staf untuk dapat memahami misi institusi
- Masalah utama dalam institusi dimainkan oleh manajemen menengah yang memiliki peran penting sebagai petugas opsional harian, dan bertindak sebagai petugas komunikasi yang sangat penting.
- Kehawatiran yang berlebihan dalam melakukan kesalahan terhadap konsekwensi dari para staf juga termasuk penghalang pengembangan mutu.

[§] Artikel Oki Darmawan

^{**} Edward Sallis,

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu. Meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang.

Faktor Kegagalan Menerapkan MMT/TQM

Banyak organisasi menerapkan MMT/TQM tetapi tidak sedikit pula yang gagal menerapkannya. Faktor yang menjadi penghalang bagi suatu organisasi dalam menerapkan TQM adalah sebagai berikut (a) kesenjangan komitmen manajemen puncak; (b) salah memfokuskan perhatian; (d) tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung; (e) hanya mengandalkan pelatihan semata-mata; (f) harapan memperoleh sesaat; (g) bukan hasil jangka panjang; (h) memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok (Suryadi, 2006:94-95).

Strategi dalam mengatasi permasalahan belum optimalnya implementasi TQM di lembaga pendidikan adalah

- Komitmen dan kepemimpinan oleh manajemen puncak.
- Proses dan struktur yang terorganisir untuk kualitas total.
- Kinerja bisnis yang diperlukan.
- Hubungan pemasok (internal dan eksternal).
- Pelatihan, kesadaran, pendidikan dan keterampilan.
- Hubungan dengan pelanggan internal dan eksternal.
- Pemahaman dan kepuasan karyawan.
- Komunikasi.
- Kerja tim untuk perbaikan.
- Sertifikasi independen sistem manajemen mutu.
- Pengukuran dan umpan balik yang objektif.
- Penggunaan alami dari alat dan teknik kualitas total.

Kerangka Produktivitas

Untuk dapat mengungkap kinerja, hasil dan dampak lembaga pendidikan secara periodik dan teratur diperlukan adanya evaluasi, sehingga evaluasi tersebut sekaligus menjadi bagian dari manajemen pendidikan. Fakry

Gaffar (1989) dalam Syaifuddin Azhar (2005:56) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis dan komprehensif untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai upaya yang terkoordinasikan secara sistematis dan sistemik untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga mengandung arti segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai produktivitas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang. Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, di samping banyaknya variabel, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi.

Secara khusus menurut Fattah (2004:67) di bidang pendidikan formal, produktivitas sekolah ditentukan oleh tiga fungsi utama, yaitu (1) fungsi administrator, (2) fungsi psikologi, dan (3) fungsi ekonomi. Ketiga fungsi tersebut secara linier menentukan tinggi-rendahnya tingkat produktivitas sekolah.

Dengan demikian produktivitas organisasi secara lebih luas mengidentifikasi keberhasilan dan atau kegagalan dalam menghasilkan suatu produk tertentu (barang atau jasa) secara kualitas dan kuantitas dengan memanfaatkan sumber-sumber dengan benar. Produktivitas merupakan kriteria, pencapaian kerja yang diterapkan kepada individu, kelompok atau organisasi. Gillmore seperti dikutip Fattah (2004:89), mendasarkan produktivitas pada tiga aspek, yaitu prestasi akademis, kreativitas, dan pemimpin. Seorang yang mempunyai intelegensi tinggi sudah barang pasti mempunyai kecenderungan kreatif, berprestasi, dan akhirnya akan produktif. Oleh karena itu, baik secara individu maupun kelompok apabila berkarya sebaik-baiknya, merupakan landasan untuk mencapai produktivitas organisasi.

Pencapaian produktivitas yang tinggi ada kaitannya dengan kepuasan individu dan kelompok. Oleh karena itu, yang penting untuk meningkatkan produktivitas perlu diperhatikan perilaku manusia dan sosial dengan segala

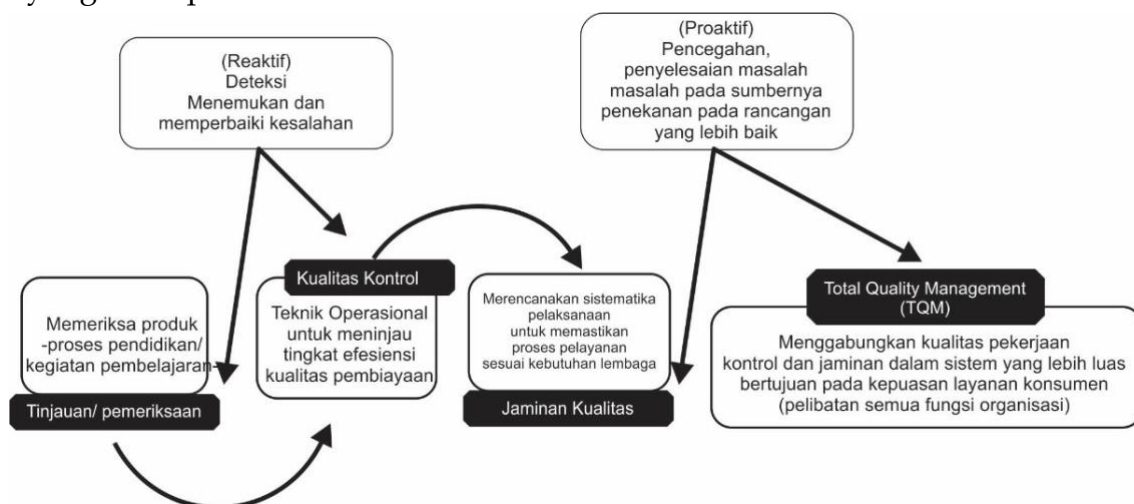
aspeknya. Dalam kaitan ini Mc. Gregor sangat yakin bahwa manajer akan mendapatkan manfaat besar, apabila menaruh perhatian pada kebutuhan social dan aktualisasi diri bawahannya.

Demikian juga Maslow tentang kebutuhan dasar yang bertingkat mulai kebutuhan fisiologi, sosial, rasa aman, penghargaan dan aktualisasi diri. Semuanya itu perlu mendapat perhatian seorang manajer untuk memberi saluran, kesempatan sehingga meningkatkan produktivitas. Kerangka produktivitas dalam selubung TQM dimaksudkan sebagai sasaran utama yang perlu dibidik oleh setiap penyelenggara organisasi, tidak kecuali organisasi pendidikan. Hal ini lantaran focus utama dari penyelenggaraan pendidikan dan TQM adalah produktivitas. Dengan demikian keduanya memiliki visi dan misi yang sama dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Sistem Tinjauan Implementasi TQM

Perkembangan kualitas dapat digambarkan kualitas tidak terjadi secara tiba-tiba tetapi melewati empat tahap peningkatan yang dapat didaftar sebagai berikut (Dahlgaard et al., 1997):

Deming (1986), menyatakan bahwa kegiatan peninjauan yang terlalu sering menyebabkan mutu sebuah proses menjadi buruk karena tinjauan yang kurang efektif menyebabkan pemborosan yang menambah biaya yang tercermin dalam harga yang dibayar oleh lembaga atau stakeholder. Rumane (2010:464), mendefinisikan inspeksi sebagai "pemeriksaan khusus, pengujian, dan latihan evaluasi formal dan penilaian keseluruhan dari suatu proses, produk, atau layanan untuk memastikan apakah itu sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan".



Gambar 2.2. Evolusi Total Quality Management

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2, Janakiraman dan Gopal (2006:260) merangkum tahap-tahap ini dan mengklasifikasikannya menjadi dua kelompok: reaktif, yang berfokus pada deteksi dan perbaikan masalah, dan proaktif, yang berfokus pada pencegahan masalah sejak awal.

Menurut Feigenbaum (1991:863), istilah kontrol berarti "proses pendelegasian tanggung jawab dan wewenang untuk kegiatan manajemen sambil mempertahankan cara untuk memastikan hasil yang memuaskan". Definisi umum ini dapat diterapkan pada aktivitas apa pun, termasuk produk atau layanan, dan melibatkan langkah-langkah berikut (Soin, 1992:312)) yaitu (1) menetapkan standar; (2) penilaian kesesuaian; (3) efektivitas tindakan atau bertindak saat diperlukan, (4) perencanaan perbaikan.

Tahap ketiga dari evolusi kualitas adalah Jaminan Kualitas yang didefinisikan oleh ISO sebagai semua rencana dan sistematika kegiatan yang diterapkan dalam sistem mutu sesuai kebutuhan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu entitas akan memenuhi persyaratan untuk kualitas. (Rumane, 2010:464). Sedangkan Oakland (2004:488) mendefinisikan Jaminan Kualitas sebagai pencegahan masalah kualitas melalui kegiatan yang direncanakan dan sistematis di sekitar proses (termasuk dokumentasi).

Perbedaan antara kualitas control dan kualitas jaminan adalah Quality Control berfokus pada deteksi problem setelah terjadi sementara Quality Assurance berfokus pada pencegahan problem yang terjadi. Sallis juga menekankan bahwa Kontrol Kualitas hanyalah elemen dari program Jaminan Kualitas (Sallis, 2002:157).

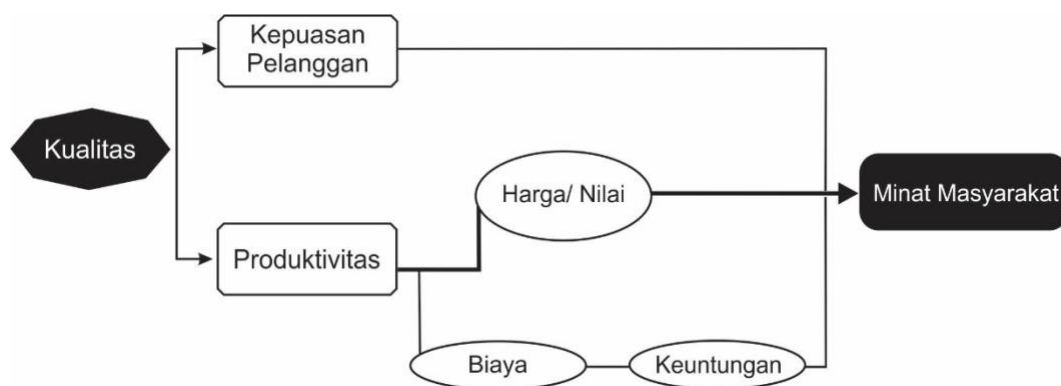
Kualitas pendidikan pesantren selalu bermasalah disebabkan berbagai hal, diantaranya desain pendidikan yang tidak memadai, penggunaan SDM yang tidak tepat, ketidaksepakatan antara organisasi, metode pelaksanaan, jenis kontrak, pemilihan lokasi yang salah, dan kekurangan dalam undang-undang dan peraturan setempat. Tetapi gaya *Total Quality Management* menekankan pada struktur organisasi perencanaan, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan pendidikan karyawan, dapat membantu mengatasi masalah ini.

Penelitian Sallis menyatakan bahwa peningkatan mutu pada lingkungan organisasi pendidikan agar lebih kompetitif terjadi setelah tahun 1990. Hal tersebut mendorong beberapa instansi pendidikan untuk mengadopsi sistem kualitas guna memenuhi kebutuhan konsumen di pasar internasional. Mereka juga mengungkapkan bahwa ada kesalahpahaman tentang konten dan konsep TQM di antara lembaga pendidikan dan sebagian besar lainnya untuk tujuan prestise.

Tendensi awal sebagai kesimpulan daripada gejala permasalahan kualitas di lembaga pendidikan antara lain (1) kurangnya pengetahuan pimpinan tentang konsep TQM; (2) antusiasme atau minat terhadap TQM semakin tumbuh seiring dengan meningkatnya ukuran lembaga pendidikan dan volume proyek yang dilakukan; (3) prinsip TQM tidak diadopsi pada tingkat yang disyaratkan, bahkan di lembaga pendidikan yang memiliki sertifikat mutu; (4) kurangnya komunikasi antara manajer dan karyawan. Juga, manajer tidak yakin apakah karyawan puas atau tidak; (5) kurangnya kualitas pendidikan dan pelatihan bagi guru maupun karyawan di lembaga-lembaga pendidikan.

TQM memiliki pilar yang menjadi fondasi dalapenerapannya. Lima Pilar TQM yaitu produk, proses, layanan, lingkungan dan SDM (sumber daya manusia). Selain itu, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :(1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; (4) perbaikan berkesinambungan.

Dari beberapa sector yang diperbaiki, maka keuntungan penerapan TQM akan membawa dampak signifikan terhadap kelangsungan organisasi yang tergambar melalui skema konseptual di bawah ini.



Manfaat penerapan TQM yang sukses dalam dunia industry mendorong lembaga pendidikan untuk mengadopsi dan menerapkan konsep TQM. Penerapan TQM dalam lembaga pendidikan menghasilkan manfaat-manfaat sebagai berikut: (1) peningkatan kualitas proses dan layanan; (2) peningkatan kepuasan wali murid; (3) penurunan biaya operasional pendidikan; (4) peningkatan ekonomi lembaga; (5) peningkatan produktivitas; (6) peningkatan daya saing dan pangsa pasar; (7) peningkatan kualitas pendidikan; dan (8) perubahan budaya dan peningkatan kualitas input -latar belakang murid-. Manfaat aplikasi TQM dalam dunia pendidikan dapat diringkas seperti pada Gambar 3.

Badiru (2013) menyatakan bahwa penerapan TQM yang sukses dapat bermanfaat bagi lembaga pendidikan dalam banyak hal seperti kelangsungan hidup di dunia yang semakin kompetitif, peningkatan tingkat layanan pelanggan, pengurangan durasi dan pemborosan biaya operasional pendidikan, peningkatan kualitas keseluruhan dan keamanan fasilitas, lebih baik pemanfaatan keterampilan karyawan dan peningkatan orientasi kualitas dan peningkatan keuntungan. Menurut Mincks dan Johnston (2010:480), manfaat TQM dan perbaikan terus-menerus dalam industri konstruksi mungkin sulit dilihat dalam waktu singkat dan mungkin tampak seperti menambahkan biaya tanpa manfaat nyata. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus bersabar dan menunggu hingga manfaat ini terlihat.

KESIMPULAN

Manajemen mutu terpadu merupakan yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan dari faktor external. Unsur-unsur TQM: Fokus pada pelanggan, Obsesi yang tinggi terhadap kualitas, Menggunakan pendekatan ilmiah, Memiliki komitmen jangka panjang, Membutuhkan kerjasama tim (teamwork), Memperbaiki proses secara berkesinambungan, Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, Memberikan kebebasan yang terkendali, Memiliki kesatuan tujuan, Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan; Strategi implementasi TQM di lembaga pendidikan adalah (1) perbaikan terus menerus, perubahan kultur, organisasi terbalik, menjaga hubungan dengan pelanggan, kolega sebagai pelanggan, pemasaran internal, profesionalisme dan focus pelanggan, mutu pembelajaran, kendala yang harus diatasi ketika memperkenalkan TQM serta factor kegagalan penerapan TQM.

Produktivitas dalam penerapan TQM selaras dengan prinsip-prinsip berikut, yaitu (1) tanggung jawab utama management puncak (kepala sekolah, yayasan); (2) mutu harus di fokuskan pada murid dan evaluasinya harus berbasis kepentingan pendidikan; (3) desain proses pendidikan dan metode pembelajaran harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu kurikulum; (4) setiap tenaga pendidik dan kependidikan bertanggung jawab atas tercapainya mutu pengajaran yang baik; (5) mutu harus menjadi prioritas acuan dalam perencanaan tidak boleh di nilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal. (sejak membuat komponen); (6) temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula; (7) organisasi harus berusaha keras (*strive*) dalam melaksanaka perbaikan mutu produk secara terus menerus; (8) perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM. Cara

termudah untuk mendefinisikan *Total Quality Management* adalah dengan menganalisis tiga elemen tunggal: partisipasi total seluruh SDM; memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan kualitas; dan pengelolaan sistem untuk mencapai produk dan layanan yang memenuhi syarat.

DAFTAR RUJUKAN

- Azwar, Syaifuddin (2005) *Tes Prestasi, Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Feigenbaum, A.V., 1991. *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- Fattah, Nanang (2004) *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Janakiraman, B., and Gopal, R.K., 2006. *Total Quality Management: Text and Cases*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Mincks, W., and Johnston, H., 2010. *Construction Jobsite Management*. Cengage Learning.
- Mujtahid, (2010) *Reformasi Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press.
- Nasution, M.N. 2001 *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Oakland, J.S., 2004. *Oakland on Quality Management*. Elsevier Butterworth Heinemann publications.
- Oki, Darmawan. *Artikel Manajemen mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan islam*, 14 januari 2008.
- Prawirosentono, Suryadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, Abad 21, Jakarta: Bumi Aksara.
- Rumane, A.R., 2010. *Quality Management in Construction Projects*. CRC Press.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*. Penerbit Yogyakarta: IRCiSod.
- Sallis, E., 2002. *Total Quality Management in Education*. Routledge.
- Soin, S.S., 1992. *Total Quality Control Essentials: Key Elements, Methodologies, and Managing for Success*. McGraw-Hill.