

# IMPLEMENTASI KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN

Tjutju Yuniarsih<sup>\*)</sup>

## ABSTRAK

*Kualitas menjadi pertimbangan yang mendasar bagi sistem pendidikan Indonesia. Selama bertahun-tahun sistem pendidikan yang terpusat telah menghancurkan sistem. Pada era otonomi, paradigma baru dalam dunia pendidikan telah muncul. Meningkatkan dan meraih kualitas yang tinggi dalam sistem pendidikan menjadi tujuan utama dari setiap lembaga pendidikan. Karenanya konsep-konsep kualitas dalam dunia bisnis yang dapat diterapkan adalah Total Quality Management (TQM, Manajemen Mutu Terpadu). Penerapan dari konsep ini di lembaga pendidikan memerlukan komitmen total dari seluruh sivitas akademika. Keterlibatan seluruh individu di lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas melalui penerapan TQM memerlukan pemimpin yang unggul, pemimpin transformasional atau kepemimpinan visioner. Kepemimpinan ini merupakan pilar utama jika TQM ingin diimplementasikan dengan sukses.*

## Konsep Dasar Manajemen Mutu

Pada mulanya konsep manajemen mutu dikembangkan untuk menjaga keseimbangan dan kestabilan organisasi di dunia bisnis, sebagai dampak dari semakin tajamnya persaingan dalam bidang usaha mereka. Namun kemudian, konsep ini diterapkan pula di bidang industri jasa dan pendidikan. Banyak rumusan definisi mutu yang telah disusun oleh para pakar. Eduardo Morato (1995) menyatakan : "Quality is thus function of people expressing themselves in the fullest way possible." Sedangkan Scott Parry (1995) berpendapat bahwa: "Quality is the integral value that accrues in product or service as each employee contributes to it. And value must come from empowered employees—people who have been released from their centuries old."

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa mutu produk merupakan hasil perpaduan usaha dari semua kom-

ponen dan dijadikan sebagai salah satu alat ukur keberhasilan produsen, dengan melihat tingkat kepuasan *customers dan stakeholders*, baik internal maupun eksternal.

Namun demikian, Sara Lawrence Lightfoot (1993:311) mengemukakan bahwa: "This more modest orientation towards goodness does not rest on absolute or discrete qualities of excellence and perfection, but on views of institutions that anticipate change, conflict, and imperfection." Dalam kutipan di atas, Lightfoot menjelaskan bahwa mutu yang sempurna bukan satu-satunya alat untuk mengukur baik tidaknya suatu organisasi, melainkan harus dilihat pula dari sudut kemampuannya untuk mengantisipasi perubahan, konflik, serta ketidaksempurnaan dirinya.

Untuk bisa mendapatkan mutu yang diinginkan, Rene T. Domingo (1994) menyarankan dua langkah yang harus dijalankan setiap orang, yaitu: (1) doing the

---

<sup>\*)</sup> Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd. adalah Dosen Program Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung

right things right the first time, and (2) doing it better and better.” Langkah pertama, menuntut adanya disiplin tinggi dengan suatu jaminan bahwa tujuan yang dirumuskan sudah sempurna dan yakin dapat tercapai. Di sisi lain, filosofi yang menyatakan bahwa “manusia adalah tempat berbuat salah, dan karena itu selalu masih ada hari esok untuk memperbaiki kesalahan tersebut”, harus dihilangkan. Demikian juga konsep *trial and error* menjadi tidak berlaku dalam pandangan di atas. Perlu diingat bahwa pelanggan paling tidak suka menerima kesalahan tersebut (dalam arti mutu yang kurang baik).

Untuk merealisasikan harapannya itu, Rene T. Domingo (1994) mengemukakan konsep *KAIZEN* (dari bahasa Jepang). *KAI* artinya perubahan (*change*), dan *ZEN* artinya baik. Jadi, Makna secara keseluruhan adalah perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Menurut Domingo (1994), “Kaizen is the process of non-stop improvement of everything we do.” Dengan konsep *kaizen* ini, orang-orang akan selalu terjaga (*awake*), dinamis (*dynamic*), dan siap (*firedup*) selama menjalankan tugas-tugasnya. *Kaizen* tidaklah mementingkan tujuan akhir (*destination*) melainkan arah (*direction*), yaitu maju ke depan dan menuju ke puncak atas (*forward and uphill*). *Kaizen* mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan mutu produk agar lebih baru dan lebih baik, sesuai dengan motonya: “If a product sells, it’s tied to change it for a better one”.

Randall S. Schuller (1992: 27) yang mengutip konsep David A. Garvin (1987) menyatakan bahwa ada delapan dimensi untuk mengukur mutu, yaitu “performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality”.

Sejalan dengan pendapat di atas, dalam penggunaannya secara umum, istilah manajemen mutu terpadu (*total quality management = TQM*) nyata memiliki makna ganda, yaitu sebagai **filosofi** yang melandasi kegiatan berfikir dan sebagai **metode**

untuk meningkatkan kegiatan praktis operasional serta menjalankan manajemen perubahan.

Lebih tegas Rachel Salazar (1994) melihat betapa erat saling keterkaitan antara kedua hal di atas (baca: TQM sebagai filosofi dan metode). Salazar mengatakan bahwa: “Quality efforts fail because organizations attempt to implement TQM techniques (teams, charts, just-in-time, etc.) without adopting the TQM philosophy (of an empowered workforce), and vice versa.” Dengan kata lain, filosofi manajemen mutu merupakan landasan pemikiran yang harus dipertimbangkan oleh organisasi, demi tercapainya keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu.

Demikian pula Thomas C. Powell (1994) menjelaskan bahwa TQM merupakan filosofi manajemen yang terpadu dan serangkaian praktek yang menekankan pada berbagai persoalan. Hal ini mencakup berbagai upaya untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan, mempertemukan kebutuhan pelanggan, mengurangi pengulangan kerja, berfikir jangka panjang, meningkatkan keterlibatan pegawai dalam *teamwork*, proses mendesain ulang, *competitive benchmarking*, pemecahan masalah dengan cara *team-based*, pengukuran hasil secara konstan, dan hubungan yang lebih erat dengan para pemasok (*suppliers*).

Di lain pihak, Selwyn Becker (1994) menyatakan bahwa “TQM is successful only to the extent that the work force is trained, educated, and then trusted to make informed decisions on how to constantly improve the work process.” Pandangan ini lebih menekankan pada pentingnya tenaga kerja terlatih dalam meraih keberhasilan manajemen mutu. Dari merekalah diharapkan bisa tercipta budaya organisasi yang selalu berusaha untuk memperbaiki kinerjanya.

Sejalan dengan pendapat di atas, hasil penelitian Saraph, Benson, dan Schroeder (1989), yang dikutip oleh Chu Hua Kuei dan Christian N. Madu (1995) menyatakan bahwa menurut persepsi para manajer,

manajemen mutu secara aktual maupun ideal, dipengaruhi oleh konteks mutu organisasi. Dalam hal ini berkaitan dengan dukungan perusahaan terhadap mutu, performans mutu di masa lalu, pengetahuan manajerial, dan perluasan permintaan mutu eksternal. Oleh karena itu, kemudian Saraph, et al. (1989) mengemukakan delapan faktor kritis bagi praktek manajemen mutu, yaitu:

1. Role of management leadership and quality policy
2. Role of the quality department
3. Training
4. Product/service design
5. Supplier quality management
6. Process management
7. Quality data and reporting
8. Employee relations

Pada akhirnya dapatlah disimpulkan bahwa filosofi dan implementasi manajemen mutu, terutama mengacu pada beberapa *core-values* sebagai kriteria (indikator) utama. *Core-values* yang dimaksud ialah: tercapainya kepuasan dan loyalitas semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders satisfaction and loyalty*), baik internal maupun eksternal. Demi tercapainya sasaran tersebut, maka sudah selayaknya jika dalam implementasi manajemen mutu bisa berorientasi pada komitmen terhadap budaya

mengadakan *competitive - benchmarking*, terutama dalam praktek operasional kerja yang terbaik.

Dengan demikian, manajemen mutu merupakan suatu proses yang panjang, bukan sebagai obat mujarab (*panacea*) yang dapat dicapai seketika (*instan*). Sehubungan dengan hal itu, pimpinan perlu melibatkan partisipasi aktif seluruh staf personil sehingga menumbuhkan komitmen tinggi semua pihak terhadap ketercapaian *core-values* di atas.

### Proses Manajemen Mutu

Keberhasilan proses manajemen mutu membutuhkan kerja sama yang solid dan sikap saling percaya antara pimpinan dengan stafnya. Keberhasilan proses manajemen mutu didukung oleh terciptanya budaya mutu (*quality culture*). Namun demikian, untuk mengubah budaya kerja sama yang sudah melembaga menuju ke budaya mutu bukanlah pekerjaan mudah.

Joel E. Ross (1996) mengemukakan bahwa pergeseran budaya tradisional menuju ke arah budaya mutu ditandai oleh sejumlah karakteristik yang melekat pada fokus aktivitas, sebagaimana dirumuskan dalam tabel berikut.

**TABEL 1**  
**CULTURAL CHANGE MECHANISMS**

Focus	From Traditional	To Quality
Plan	Short Range Budgets	Future Strategic Issues
Organize	Hierarchy-Chain of Command	Participation / empowerment
Control	Variance Reporting	Quality Measures and Information for Self-control
Communication	Top Down	Top Down and Bottom Up
Decisions	Ad Hoc/Crisis Management	Planned Change
Functional Management	Parochial, Competitive	Cross-Functions, Integrative
Quality Management	Fixing/One-Shot Manufacturing	Preventive/Continuous, All Functions and Processes

Sumber: Joel E. Ross, (1996: 42). *Total Quality Management*.

mutu, dengan menekankan pada cara kerja yang bersifat *zero-defects*, *adaptive to change*, dan selalu mengupayakan *continuous improvement (kaizen)*, agar mampu

Eduardo Morato (1993) menyebutkan tiga unsur penting yang dapat menciptakan budaya mutu. *Unsur pertama* ialah kepemimpinan (*leadership*) yang dapat mencipti-

takan iklim kerja yang kondusif untuk mengembangkan dan memberdayakan potensi sumber daya yang ada. Pemimpin tidak memaksakan terjadinya sesuatu, melainkan mendorong agar sesuatu itu terjadi. *Unsur kedua* ialah visi bersama (*a common vision*). Hal ini sangat penting untuk menetapkan arah yang jelas, berdasarkan indikator unjuk kerja yang diharapkan. *Unsur ketiga* ialah sistem nilai. Sistem nilai yang disepakati (*a shared values system*) dapat mengikat dan memperkuat komitmen orang-orang terhadap organisasi. Dalam hal ini bukan input yang diutamakan, melainkan penekanan pada pengukuran mutu output sebagai hasil dari suatu proses.

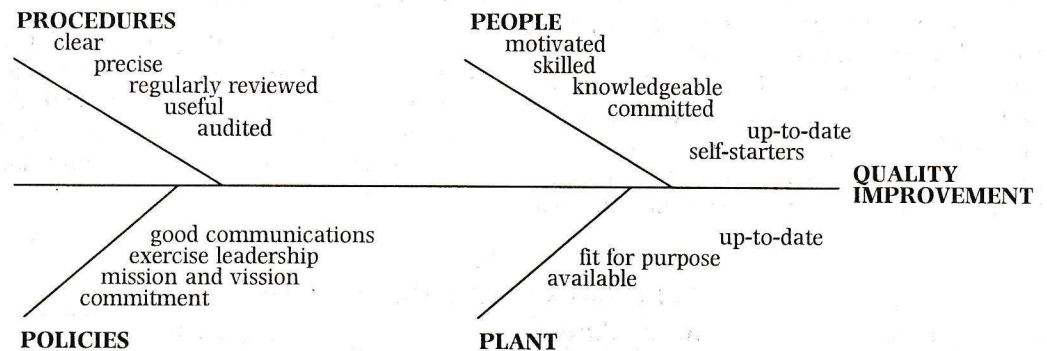
Lebih jauh Eduardo Morato (1993) menjelaskan tiga manifestasi budaya mutu. *Manifestasi pertama* tampak dari kegiatan anggota organisasi yang berlangsung secara sinkron, saling mendukung, dan tiap orang

untuk selalu menemukan cara kerja terbaik dalam menemukan jawaban serta pemecahan yang paling tepat atas berbagai persoalan yang dihadapinya.

Selanjutnya Thomas C. Powell (1995) merumuskan 11 faktor yang dijadikan acuan dalam mengukur proses manajemen mutu, yaitu:

1. Committed leadership
2. Adoption and communication of TQM
3. Closer customers relationship
4. Benchmarking
5. Increased training
6. Open organization
7. Employee empowerment
8. Zero-defects mentality
9. Flexible manufacturing
10. Process improvement
11. Measurement

**GAMBAR 1**  
**FISHBONE/ISHIKAWA DIAGRAM**



Sumber: Ishikawa, dikutip oleh Edward Sallis (1993). *TQM in Education*.

mengetahui apa yang diinginkan orang lain. Dalam pelaksanaan tugasnya mereka tidak menduga-duga, tidak menunggu perintah, tidak mencari-cari alasan, dan tidak banyak mengeluh. *Manifestasi kedua*, selalu memunculkan terobosan-terobosan baru yang dapat menghasilkan prestasi yang lebih tinggi. *Manifestasi ketiga*, tampak dari prestasi organisasi yang semakin inovatif dan kreatif, berkat usaha gigih para personil

Diagram Ishikawa-Fishbone memetakan dan menginventarisasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi mutu proses pencapaian hasil, berdasarkan teknik *brainstorming*. Diagram di atas merupakan visualisasi yang terstruktur dari saling ketergantungan antar faktor, untuk membantu mengidentifikasi penyebab timbulnya masalah serta faktor pendukung terhadap perbaikan mutu. Menurut Ishikawa (1985)

yang dikutip oleh Edward Sallis (1993) *TQM* telah menghasilkan berbagai inovasi managerial, yaitu: "quality circles, equity circles, suppliers part-nerships, cellular manufacturing, just-in-time production, and hoshin planning."

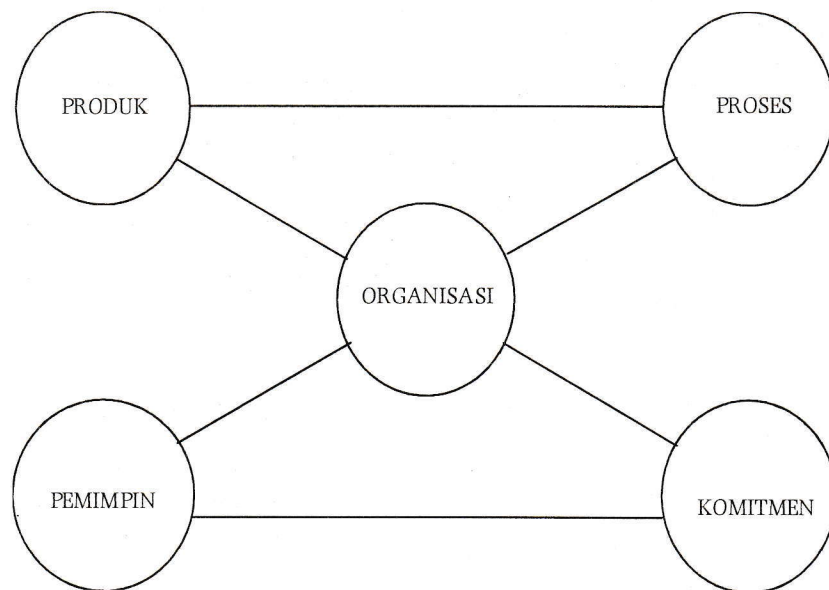
Mendukung inovasi tersebut, Bill Creech (1995) menyarankan agar dalam menyusun organisasi seyogyanya diawali oleh

berfungsi sebagai wadah dinamis, tempat berlangsungnya proses manajemen mutu terpadu.

Selanjutnya Bill Creech (1995) mengemukakan lima pilar yang memberikan dasar kuat sebagai tumpuan sistem manajemen mutu terpadu, seperti tertuang dalam gambar berikut.

**GAMBAR 2**

**LIMA PILAR MANAJEMEN MUTU TERPADU**



*Sumber:* Bill Creech (1995), diterjemahkan oleh Drs. Alexander Sindoro (1996).  
*Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*, Binarupa Aksara, Jakarta.

pembentukan semangat personal (*human spirit*) dengan arah saluran komunikasi *bottom-up*, kemudian memperkenalkan kepemilikan yang terpadu, pemberian wewenang (pembagian tugas) dalam *team-work* secara proporsional dan profesional, serta menetapkan akuntabilitas pada level yang terbawah. Dengan demikian, dalam operasionalnya lebih menekankan pada azas desentralisasi dan *self-correcting*. Organisasi yang sudah tersusun sedemikian rupa dapat

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan keterpautan antarkelima pilar di atas dalam proses manajemen mutu terpadu sebagai berikut.

**Produk** (barang ataupun jasa) merupakan mata pencaharian organisasi. Produk yang bermutu tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu. Dengan demikian, produk yang akan dihasilkan organisasi harus memiliki nilai jual kompetitif dan memuaskan semua pihak yang berkepen-

tingan (*stakeholders*). **Proses kerja** yang bermutu tidak akan timbul tanpa adanya organisasi yang dikelola dengan baik. Dalam hal ini, secara khusus harus pula didukung oleh staf yang berkualitas, penggunaan teknologi tepat guna, dan program kerja yang jelas. **Organisasi** akan sia-sia tanpa didukung **pemimpin** yang jujur dan profesional. Pemimpin harus dapat memberi inspirasi dan memperkuat motivasi staf untuk bersama-sama meraih tujuan. Pemimpin memainkan peran sentral dalam proses manajemen mutu. Keempat pilar tersebut, tidak akan menampilkan hasil sebagaimana yang diharapkan tanpa adanya **komitmen** tinggi. Komitmen dari semua sumber daya organisasi tertuju kepada tercapainya mutu terbaik melalui berbagai upaya yang optimal. Dengan demikian, pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa dalam proses manajemen mutu terpadu, kelima pilar di atas memiliki saling keterkaitan dan saling ketergantungan yang tinggi untuk tercapainya mutu hasil yang dapat memuaskan seluruh pengguna (*internal and external stakeholders*).

Selanjutnya Joseph Juran (1992) yang dikutip oleh Thomas C. Powell (1995) dan Dale H. Besterfield, et al. (1999: 106-107) mengemukakan konsep *The Juran Trilogy* dalam pengembangan manajemen mutu terpadu. Trilogi ini mencakup tiga komponen penting yang saling bergantung dan membentuk satu siklus. Komponen-komponennya terdiri dari: "Quality Planning, Quality Control, and Quality Improvement." Secara lebih rinci, ketiga komponen tersebut dapat dijelaskan dalam hasil rangkuman sebagai berikut:

#### I. **QUALITY PLANNING (merencanakan Mutu):**

Dalam komponen ini pihak manajemen perlu menetapkan langkah-langkah berikut:

- Menetapkan serangkaian tujuan yang akan dicapai (*set goals*)

- Mengidentifikasi setiap jenis *customers* dan merangkum kebutuhannya masing-masing (*identify customers and their needs*)
- Mengembangkan mutu produk atau jasa untuk merespon kebutuhan *customers*, mempertemukan kebutuhan organisasi dengan *supplier*, dan meyakinkan para *stakeholders* (*develop product and or service*)
- Mengembangkan rencana proses menjadi rencana operasional, sehingga dapat menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan target (*develop processes*).

#### II. **QUALITY CONTROL (mengawasi mutu):**

Pengawasan dibutuhkan untuk menilai kesesuaian produk, jasa, dan proses yang dihasilkan dengan rencana yang sudah ditetapkan. Komponen ini mencakup langkah-langkah berikut:

- Mengevaluasi pelaksanaan kerja (*evaluate actual operating performance*)
- Membandingkan pelaksanaan kerja dengan tujuan yang telah ditetapkan dan melakukan adaptasi sesuai kebutuhan (*compare actual performance to goals and adapt*)
- Melakukan tindakan tertentu jika terdapat perbedaan (*act on the difference*).

#### III. **QUALITY IMPROVEMENT (perbaikan dan peningkatan mutu):**

Komponen ini digunakan untuk tetap menjaga agar kinerja yang ditampilkan senantiasa menunjukkan hal yang lebih baik dari sebelumnya. Langkah perbaikan diawali dengan menetapkan infrastruktur yang efektif, misalnya dengan membentuk *quality council* (*establish an effective infrastructure*). *Quality council* berkewajiban untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan beri-

kut, agar proses perbaikan berjalan secara kontinyu dan *never-ending*:

- Mengidentifikasi rencana perbaikan (*identify the improvement projects*)
- Menetapkan anggota tim yang terlibat dalam pelaksanaan proyek dan pemilik (*establish the project teams with a project owner*)
- Menyiapkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan dan melaksanakan pelatihan untuk pemecahan masalah (*provide resources and training*)
- Menetapkan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. (*establish control to hold the gains*)

### Output Manajemen Mutu

Menurut hasil penelitian Tjutju Yuniarsih (*Disertasi*, PPS IKIP Bandung, 1997: 29) output manajemen mutu mencakup lima aspek, yaitu: budaya mutu (*quality culture*), kerja tanpa cacat (*zero defect*), perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*), kemampuan beradaptasi dengan perubahan (*adaptive to change*), kepuasan dan kesetiaan *stakeholders* (*stakeholders satisfaction and loyalty*). Keberhasilan proses manajemen mutu dalam menghasilkan kelima output di atas sangatlah dipengaruhi oleh mutu kepemimpinannya. Oleh karena itu, Tjutju Yuniarsih (1997: 66-67) menyimpulkan bahwa pemimpin yang dibutuhkan dalam manajemen mutu harus: (1) memiliki visi tentang mutu, (2) memahami tujuan dan proses pencapaiannya, (3) memiliki kemampuan manajerial, (4) memotivasi staf, (5) mengkomunikasikan berbagai informasi, (6) komitmen terhadap budaya mutu, (7) otonomi kerja, dan (8) akuntabilitas yang tinggi.

**Budaya mutu (*quality culture*).** Budaya mutu mengembangkan kesadaran semua personil untuk memiliki komitmen tinggi terhadap mutu, baik pada aspek input-proses maupun outputnya. Masing-

masing pihak berusaha untuk melaksanakan tugas secara optimal dan tetap berorientasi pada mutu hasil pekerjaannya, bukan sekedar untuk menggugurkan kewajiban. Etos kerja yang berorientasi pada budaya mutu secara pasti akan membentuk iklim kerja yang penuh tanggung jawab dan disiplin tinggi untuk bisa mencapai hasil yang terbaik atas dasar kesadaran sendiri. Budaya mutu bisa tumbuh subur apabila dilandasi oleh komitmen semua pihak untuk selalu menampilkan yang terbaik. Dalam hal ini menuntut keterlibatan manajemen secara lebih profesional, pemberdayaan kerja sama *staf members* sebagai *teamwork* yang solid, dan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga pada akhirnya dapat membentuk *customer retention*.

**Kerja tanpa cacat (*zero defect*).** Setiap personil selalu berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sebagaimana dianjurkan oleh Rene T. Domingo (1994) bahwa setiap orang harus melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pula, serta senantiasa menampilkan kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu. Dalam hal ini tidak ada peluang untuk melakukan pekerjaan secara asal-asalan. Dengan demikian setiap orang harus memiliki sikap kerja yang kreatif, proaktif, dan dinamis. Masing-masing harus memiliki motivasi untuk senantiasa memperbaiki metode kerja yang dilakukannya, agar bisa mencapai hasil yang memuaskan semua pihak dan bahkan menampilkan berbagai karya inovatif.

**Perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*).** Hasil yang dicapai pada suatu saat tertentu harus menjadi pemicu untuk bisa menghasilkan yang lebih baik. Semua pihak berupaya untuk selalu memperbaiki kinerjanya sepanjang waktu, betapapun kecilnya nilai dan bentuk upaya perbaikan tersebut. Motto utama yang bisa dipegang bersumber dari sahabat rasul ialah: "hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini". Selanjutnya menurut konsep manajemen qolbu yang dikembangkan oleh K.H. Abdullah Gymnasiar,

ada tiga M yang bisa dijadikan pegangan dalam menjalankan perbaikan mutu, yaitu: "Mulai dari diri sendiri, Mulai dari hal yang kecil, dan Mulai saat ini".

**Kemampuan beradaptasi dengan perubahan (*adaptive to change*).** Proses perubahan terjadi di mana-mana dan seringkali berlangsung dengan cepat. Sehubungan dengan hal itu setiap organisasi hendaknya bisa memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan bahkan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Banyak hal yang bisa menyebabkan terjadinya perubahan, di antaranya: pergeseran kebutuhan individu maupun organisasi, perkembangan teknologi, maraknya informasi, pergeseran paradigma teoritis dalam berbagai disiplin ilmu, serta perubahan budaya yang terjadi di sekitar kehidupan manusia. Tuntutan *stakeholders* terhadap mutu pun tidak pernah statis, karena mereka pun memiliki kebutuhan dan harapan yang selalu berkembang mengikuti perubahan yang ada di sekelilingnya. Informasi tentang perubahan senantiasa bisa diperoleh lewat berbagai sumber informasi, baik dari media cetak, media elektronik, maupun informasi lisan yang disampaikan "dari mulut ke mulut".

**Kepuasan dan kesetiaan *stakeholders* (*stakeholders satisfaction and loyalty*).** Apabila proses kerja sudah menunjukkan mutu yang baik diharapkan akan membuahkan hasil yang bermutu baik pula. Dengan demikian akan menimbulkan kepuasan bagi para *stakeholders*, khususnya para *customers*. Seperti dikemukakan Dale H. Besterfield (1995: 47) "An organization's success depends on how many customers it has, how much they buy, and how often they buy." Pada akhirnya, mereka yang merasa puas cenderung untuk menunjukkan kesetiaan (*loyalitas*) tinggi, sehingga di mana pun mereka berada dan kapan pun mereka membutuhkan produk yang dihasilkan, maka mereka akan tetap mencari dan memanfaatkan produk tersebut. Oleh karena itu, kepuasan *stakeholders* seringkali dijadikan sebagai ukuran mutu. Secara lebih meyakinkan, Deming sebagaimana dikutip

Dale H. Besterfield (1995: 48) menegaskan bahwa "Customer satisfaction, not increasing profits, must be the primary goal of the organization." Dengan demikian dapat difahami jika organisasi dituntut untuk dapat merumuskan mutu dari kaca mata *customers*, dan *stakeholders* pada umumnya.

## Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Mengikuti keberhasilan *TQM* di dunia bisnis, akhirnya konsep-konsepnya diterapkan pula di bidang pendidikan, khususnya pendidikan di jalur sekolah, setelah melalui proses adaptasi dan modifikasi seperlunya. Sebenarnya banyak sekali aspek yang turut menentukan mutu pendidikan di sekolah. Edward Sallis (1993: 12) mengemukakan bahwa yang menentukan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut:

Well-maintained buildings, outstanding teacher, high moral values, excellent examination results, specialization, the support of parents, business and local community, plentiful resources, the application of the latest technology, strong and purposeful leadership, the care and concern for pupils and students, a well-balanced curriculum, or some combination of these factors.

Dari sejumlah aspek yang dikemukakan di atas, satu hal yang paling menentukan adalah bagaimana menjalankan manajemen mutu pendidikan itu sendiri. Menurut W. Edward Deming, 80% dari masalah mutu disebabkan oleh manajemen, dan 20% oleh pegawai. Ini berarti bahwa mutu yang jelek berawal dari manajemen yang buruk, dan manajemen yang buruk artinya adalah kepemimpinan dan kebijaksanaan yang buruk pula.

Sejalan dengan konsep-konsep di atas, Dirjen Dikdasmen Depdikbud (1991:11) menetapkan bahwa ukuran mutu pendidikan di sekolah mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat



relatif, dan selalu ada dalam perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan (kelebihan) yang dimilikinya, melainkan diukur pula dari kemampuan sekolah tersebut mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam dirinya. Oleh karena itu, sebagai pedoman untuk mengukur mutu pendidikan di sekolah dapat menggunakan tiga model perbandingan, yaitu: (1) dibandingkan dengan standar (kriteria) ideal tertentu (*criterion-referenced comparison*); (2) dibandingkan dengan standar atau kriteria dirinya sendiri dari waktu ke waktu (*self-referenced comparison*); (3) dibandingkan dengan keadaan di daerah lain (*norm-referenced comparison*). Kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah pada dasarnya merupakan suatu proses pembelajaran murid secara berkesinambungan, yang bermuara pada tujuan untuk menghasilkan output yang bermutu. Supaya proses pembelajaran tersebut bisa berjalan sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan lapangan, maka ruang lingkup materi yang dipelajari harus terarah dan memiliki relevansi (*link and match*) tinggi. Dengan demikian, lulusan dari sekolah itu akan mampu beradaptasi dengan lingkungan masyarakat yang kelak akan dimasukinya, apakah di sekolah lanjutan, dunia kerja, ataupun situasi kemasyarakatan secara umum. Sehubungan dengan hal itu, peranan manajemen pendidikan di setiap jenjang sekolah tidak diragukan lagi keberadaannya. Manajemen yang profesional akan mengantarkan lembaga atau satuan penyelenggara pendidikan itu untuk merealisasikan tujuan idealnya.

Tanggung jawab utama dalam manajemen pendidikan terletak di tangan kepala sekolah sebagai pemimpin. Seperti dikemukakan oleh J.A. Lipham dan J.A. Hoeh Jr (1974), kepala sekolah harus memahami landasan-landasan pokok kekepala-sekolahan (*principalship*), yang mencakup pemahaman terhadap teori organisasi; teori

peran; teori keputusan; dan teori kepemimpinan.

Dengan dukungan wawasan tentang keempat teori di atas, kepala sekolah diharapkan mampu menjadi manajer yang efektif, dan berusaha menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada budaya mutu dengan bermuara pada tercapainya hasil pendidikan yang bermutu pula (baca: *output* dan *outcome*). Dalam kondisi demikian seluruh personil secara sadar berusaha melakukan kerja sama yang harmonis, dan secara bersama-sama berusaha menyelesaikan berbagai konflik yang mungkin timbul.

Dengan mengacu pada pendapat Reddin (1970) tentang ciri perilaku manajer yang efektif, dapatlah dikemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan harus menunjukkan perilaku yang kondusif bagi pencapaian *output* yang bermutu, sehingga menampilkan *outcome* yang bermutu pula. Hal yang paling pokok bagi kepala sekolah ialah memahami benar visi yang akan dicapainya. Untuk itu, dia harus memiliki motivasi yang tinggi untuk merealisasikan visinya tersebut.

Di samping itu, sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan potensi yang dimiliki stafnya serta dapat memperlakukan mereka secara bervariasi sesuai dengan karakternya secara individual. Dalam iklim kerja yang demikian, kepala sekolah bertindak sebagai *team manager*, dengan menggunakan pendekatan partisipatif dalam gaya kepemimpinannya. Kepala sekolah merupakan tenaga profesional yang memiliki kewenangan untuk memajukan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, agar mampu menghadapi suasana kompetitif. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan peran sebagai pemikir dan pengembang (*brain power*).

Efektivitas dan efisiensi kerja kepala sekolah memberi pengaruh positif bagi kelancaran pencapaian tujuan pendidikan. Di lain pihak, sekolah sebagai unit pusat kehadiran siswa, berusaha secara sadar

untuk memotivasi semua pihak agar siap melakukan perbaikan secara kontinyu, sehingga mengarah kepada terbentuknya iklim kerja yang berorientasi pada budaya mutu. Melalui pendekatan partisipatif kepala sekolah seyogyanya memberi kepercayaan penuh kepada stafnya untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab, sesuai dengan ruang lingkup kewenangan yang dimilikinya.

Menurut PP No. 28/1990 dan diper tegas oleh Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah, bahwa penilaian keberhasilan pendidikan di sekolah mencakup empat komponen. **Komponen pertama** yang diukur ialah kegiatan dan kemajuan belajar siswa. Tujuannya terutama untuk: mengetahui bagaimana proses pembelajaran berlangsung, mengetahui proses pembimbingan dan pembinaan kepada siswa, mengukur efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, serta mengukur kemajuan dan perkembangan hasil belajar siswa. **Komponen kedua** berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum. Tujuannya untuk mengetahui: kesesuaian kurikulum dengan dinamika tuntutan kebutuhan masyarakat, pencapaian kemampuan siswa berdasarkan standar kompetensi yang telah ditetapkan, ketersediaan sumber belajar yang relevan dengan tuntutan kurikulum, cakupan materi muatan lokal sesuai dengan kebutuhan daerah setempat, serta kelancaran pelaksanaan kurikulum sekolah secara keseluruhan. **Komponen ketiga**, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Maksudnya untuk mengetahui sampai sejauh mana kemampuan dan kewenangan profesional masing-masing personil (baca: tenaga kependidikan) dapat ditampilkan dalam pekerjaan sehari-hari. **Komponen keempat** adalah kinerja satuan pendidikan sebagai satu keseluruhan. Penilaiannya mencakup: kelembagaan, kurikulum, siswa, guru dan non guru, sarana/prasarana, administrasi,

serta keadaan umum satuan pendidikan tersebut. Penilaian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana mutu pendidikan yang bisa dicapai di sekolah itu, dan bagaimana posisinya jika dibandingkan dengan sekolah lain yang ada di sekitarnya maupun secara nasional. Jadi secara keseluruhan, penilaian pada komponen keempat ini berfungsi sebagai alat kontrol bagi perbaikan dan pengembangan mutu sekolah selanjutnya.

Mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 053/U/2001, setiap lembaga penyelenggara pendidikan dituntut untuk senantiasa melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Hal ini dijalankan dengan tetap berorientasi pada visi, misi, dan target peningkatan mutu secara berkelanjutan, sebagaimana diamanatkan oleh para *stakeholders*.

Penilaian formal terhadap komponen-komponen di atas dilakukan secara berjenjang sesuai dengan batas kewenangan masing-masing penilai, seperti: guru, kepala sekolah, penilik (pengawas), dan aparat struktural maupun fungsional yang terkait.

Hasil penilaian di atas akan menentukan seberapa jauh mutu pendidikan yang bisa dicapai oleh suatu sekolah. Sehubungan dengan hal itu, apabila kita berbicara tentang manajemen mutu pendidikan, maka tidak akan terlepas dari permasalahan tentang manajemen pendidikan itu sendiri.

Manajemen mutu pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk mencari perubahan fokus sekolah, dari kelayakan jangka pendek menuju ke arah perbaikan mutu jangka panjang, serta dampaknya terhadap perubahan nilai-nilai budaya sekolah. Edward Sallis (1993: 36) berpendapat bahwa "manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dan sangat menekankan pada *improvement and change*", sebagaimana terlihat pada gambar berikut.

**GAMBAR 3**  
**QUALITY CIRCLE (LINGKARAN MUTU)**



Sumber: Edward Sallis (1993). *Total Quality Management in Education*.

Selanjutnya, dalam realita yang dialami ternyata implementasi manajemen mutu pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancar, seringkali malah muncul berbagai kendala. Deming mengelompokkan faktor penyebab kegagalan mutu pendidikan ke dalam dua kriteria, yaitu: umum dan khusus. **Penyebab umum** adalah kegagalan pendidikan berkenaan dengan rendahnya desain kurikulum, gedung tidak memadai, lingkungan kerja tidak menunjang, sistem dan prosedur kerja tidak cocok, pengaturan waktu tidak mencukupi, kurangnya sumber, dan pengembangan staf tidak memadai. Sedangkan **penyebab khusus** karena kegagalan tersebut muncul disebabkan prosedur dan peraturan tidak dipatuhi; staf tidak memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja sebagaimana mestinya; kurangnya motivasi; kegagalan komunikasi; serta perlengkapan yang tidak memadai.

Untuk mengatasi kendala dalam implementasi manajemen mutu seperti diuraikan

di atas, harus dilandasi oleh perubahan sikap dan cara bekerja semua personil. Pemimpin harus memotivasi stafnya agar bekerja lebih baik, misalnya dengan jalan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, menyediakan sarana yang memadai (baik secara kuantitas maupun kualitasnya), menetapkan sistem dan prosedur kerja yang sederhana (dalam arti tidak berbelit-belit), serta memberi penghargaan atas keberhasilan dan prestasi staf. Hal ini memang bukan pekerjaan mudah, karena menuntut kerja keras, disiplin tinggi, dan pengorbanan semua pihak, terutama dengan merubah *mindset* dan paradigma kerja, yang semula lebih berorientasi pada segi kuantitas dalam pelaksanaan tugas menjadi lebih berorientasi pada mutu pelaksanaan tugas. Dengan demikian kebutuhan akan kehadiran pimpinan dan staf yang profesional menjadi sedemikian penting, karena dari merekalah diharapkan tercapainya *output* dan *outcome* yang betul-betul memiliki mutu *competitive*.

Menurut A. Muri Yusuf (1995: 280) perbaikan mutu dalam bidang pendidikan bukanlah semata-mata soal *physcal-product*, seperti yang terjadi dalam bidang industri atau pabrik, karena *raw input* sekolah adalah manusia dan hasil pendidikan (*output*-nya) adalah manusia yang akan teruji lagi kemampuannya pada saat individu itu berinteraksi dengan manusia lain dalam hidup dan kehidupan. Mutu hasil pendidikan formal sangat dipengaruhi oleh mutu input dan mutu proses pembelajarannya. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam sistem sekolah diarahkan secara terpadu untuk mendukung terciptanya proses transformasi nilai yang sebaik-baiknya. Dengan kata lain, hasil belajar tidak hanya sekedar mengetahui dan memahami, melainkan harus bisa mencapai kemampuan berfikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*). Menurut Engkoswara (1987) sebagaimana dikutip oleh Tjutju Yuniarsih (1997: 75), *higher order thinking skills* ditandai oleh adanya kemampuan untuk berfikir kritis, analitis, kreatif, reflektif, dan transformasional.

Ada enam langkah yang disarankan dalam teknik perbaikan mutu dengan menggunakan Diagram Ishikawa seperti yang dikutip oleh A. Muri Yusuf (1995: 281-182). Urutan langkahnya sebagai berikut:

1. Tentukan tujuan dan target.
2. Tentukan metode untuk mencapai tujuan.
3. Berikan pendidikan dan latihan yang berkelanjutan untuk setiap anggota.
4. Laksanakan kegiatan (pekerjaan).
5. Periksa akibat pelaksanaan dan temukan penyimpangannya.
6. Ambil tindakan yang tepat

Dalam bidang persekolahan di Indonesia sudah ditetapkan adanya standar kompetensi yang harus dicapai oleh siswa, sebagai salah satu indikator minimal bagi keberhasilan pencapaian mutu pendidikannya. Kompetensi dasar yang diharapkan dapat dimiliki siswa, berawal dari terbentuknya ahlak dan budi pekerti luhur yang bisa membentuk perilaku bertanggung jawab untuk mengikuti proses pendidikan pada tingkatan sekolah yang sedang dijalannya. Berbekal perilaku di atas diharapkan dapat mengantarkan para siswa untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya, agar dapat memasuki kehidupan pribadi sebagai anggota masyarakat. Kompetensi berikutnya berkenaan dengan kesiapan dan kemampuan siswa untuk melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi ataupun memasuki dunia kerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang turut menentukan ketercapaian mutu pendidikan, khususnya dalam rangka memberikan pengalaman belajar yang bermutu kepada para peserta didik. Faktor penentu mutu pendidikan antara lain mencakup:

pemimpin yang profesional dan mempunyai visi tentang pendidikan yang bermutu, sarana yang memadai (baik jumlah maupun spesifikasinya), sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih (*well educated and trained human resources*), sistem organisasi yang dinamis, manajemen keuangan yang transparan, *policy* dan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan, serta evaluasi yang dilakukan secara transparan dan profesional.

Di samping itu, ada lima pilar yang menopang keberhasilan manajemen mutu, yaitu: "proses, produk, organisasi, komitmen, dan pemimpin." Kelima pilar tersebut satu sama lain memiliki interdependensi dan interrelasi yang sangat tinggi. Dengan demikian, implementasi manajemen mutu dalam pendidikan harus didukung oleh keseimbangan antara keinginan (*target*) untuk mencapai mutu terbaik dengan upaya konkrit dari seluruh komponen menuju ke arah itu.

Output manajemen mutu dapat dilihat dari lima aspek, yaitu: terciptanya budaya kerja yang lebih berorientasi pada mutu (*quality culture*), menampilkan kerja tanpa cacat (*zero defect*), kemampuan dan kemampuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekelilingnya (*adaptive to change*), tercapainya kepuasan dan kesetiaan *stakeholders*.

Implikasi dari konsep manajemen mutu terpadu dalam pendidikan berhubungan langsung dengan proses pembelajaran murid. Dalam hal ini, memerlukan kehadiran pemimpin yang profesional dan dapat memotivasi stafnya, agar menampilkan kinerja yang bermutu disertai komitmen tinggi terhadap visi sekolahnya. Pada akhirnya, kerja sama seluruh personil dalam ikatan kerja yang terpadu, diharapkan dapat menghasilkan produk (*output*) sekolah yang memuaskan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf. (1995). *Program Pengembangan Profesionalitas Petugas Bimbingan Sekolah. Disertasi S3*. PPS IKIP Bandung.
- Besterfield, Dale H. et al. (1999). *Total Quality Management*, Second Edition. Prentice-Hall International, Inc. International Edition.
- Creech, Bill. (1994) "Winning The Quality War. A Five-Point Battle Plan For Making TQM Work". *14 World Executive's Digest*, July 1994.
- Creech, Bill. Dialih-bahasakan oleh Alexander Sindoro. (1995). *Lima pilar Manajemen Terpadu (TQM)*. Bina Aksara, Jakarta.
- Domingo, Rene T. (1992). "Non-Stop Improvement: Quality Redefined". *The Asean Manager*, July-August 1992.
- Lightfoot, Sara Lawrence. (1983). *The Good High School, Potraits of Character and Culture*. Basic Book, Inc., Publishers, New York.
- Morato, Eduardo. (1993). "The Essence of Quality: Two Essays". *The Asian Manager*, January/February 1993.
- Powell, Thomas C., (1995). "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". Final Revision Received 21 February 1994. *Strategic Management Journal*, Volume 16, p. 15-37. John Wiley & Sons Ltd.
- Ross, Joel E., (1996). *Total Quality Management: Text, Cases, and Reading*. Second Edition, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida. First Vanity Impression.
- Salazar, Rachel. (1994). "Why TQM Fails". *World Executive's Digest / July 1994*.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Educational Management Series. Philadelphia, London.
- Schuler, Randall S. and Drew L. Harris. (1992). *Managing Quality. The Primer for Middle Managers*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., San Juan.
- Watson, Gregory H. (1993). "Strategic Benchmarking". *Soundview Executive Book Summaries*, Volume 15, July 1993. Bristol, USA.
- Tilaar, H.A.R. (1992). *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Tjutju Yuniarsih. (1997). *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Manajemen Mutu Sekolah Dasar. Disertasi S3*, PPS IKIP Bandung.