

KEBERADAAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN (ANTARA PRINSIP IMPLEMENTASI DAN PILAR TQM DALAM PENDIDIKAN)

Miftakhul Munir*

*STIT PGRI Kota Pasuruan-Indonesia, email: miftakhulmunir62@yahoo.com

Abstract:

In order to produce a quality education quality, the world of education is necessary to implement the concept of Total Quality Management (History Quality Total) which in history has successfully delivered the business world or the business world in creating the best production quality that can even exceed customer satisfaction standards (customer) -his. The problem that the writer peeled in this article is: What is the Understanding of TQM Implementation and Its Existence in Educational Institution? How are the Pillars and Principles of TQM Implementation in Education Institutions? How are the TQM Implementation Steps in Education Institutions? And How Failure in TQM Implementation? This article can be concluded as follows: 1) Total Quality Management (TQM) or commonly referred to in Indonesia as a Total Quality Management (MMT) is very necessary to be adopted, applied and developed in the world of education, educational institutions, especially schools. 2) This TQM concept will not achieve its goal if the principles in TQM itself are not firmly held. 3) Implementantation of TQM in the education and business world has an essential difference. It can be seen from the product and its purpose. Products at school are graduates who are ready with science plus practice and a good attitude or attitude to the graduates. 4) Failure in TQM implentation can be summed up entirely because of inconsistencies of some or all of the quality components present in the school.

Keywords: *TQM, Management, Institutions, Education*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan modal yang sangat berharga bagi kemajuan suatu bangsa. Melalui pendidikanlah diberikan tumpuan yang sangat besar akan

keberlangsungan kehidupan suatu bangsa dimasa depan. Hal itu tidak dapat dipungkiri, karena kebodohan atau tingkat SDM yang rendah adalah awal dari kemiskinan. Nah, melalui pendidikanlah, kemiskinan akan bisa dikikis dan kemudian menjadikan bangsa kita ini diakui dimata bangsa internasional.

Peran pendidikan yang sangat besar membutuhkan upaya yang besar pula untuk bagaimana mengembangkannya. Pendidikan yang bisa mencetak SDM yang handal dan berakhlak, tentu adalah pendidikan yang bermutu tinggi. Banyak lembaga pendidikan yang hanya asal berdiri, tanpa memiliki orientasi dan target yang jelas, akhirnya yang terjadi adalah lulusan yang dihasilkan tidak dapat bersaing pada kompetisi masuk dijenjang yang lebih tinggi ataupun diterima dunia kerja. Dalam hal ini, menjadi tantangan yang serius bagi pemerintah, sekolah dan masyarakat untuk dapat menciptakan pendidikan yang bermutu. Semua itu terwujud dalam sebuah lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu produk anak didik yang siap bersaing di era global dan berkarakter (*berakhkaqul karimah*).¹

Saat ini, pendidikan persekolahan dihadapkan dalam berbagai tantangan, baik secara nasional maupun internasional.² Tantangan nasional muncul dari dunia ekonomi, sosial, budaya, politik, dan keamanan. Pembangunan ekonomi saat ini masih belum beranjak dari krisis ekonomi semenjak tahun 1997/1998. Bahkan, perkembangan ekonomi pada level bawah masih dalam kondisi yang stagnan, bahkan mundur. Kehidupan sosial kemasyarakatan bangsa ini juga demikian, dimana sering terjadi kerusuhan, konflik³ antar daerah, pencurian, perkelahian, tawuran, *free*

¹ Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis. Di dunia bisnis bertujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, studi tentang manajemen sumber daya manusia di dalam bisnis akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Sedangkan di dunia pendidikan, tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Di Indonesia ada satu Direktorat Tenaga Pendidikan di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (PMKTK) yang memiliki wewenang untuk mengatur, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan. Berdasarkan (Permendiknas No. 8 Tahun 2005) tugas DITJEN PMPTK Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPKT) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. Pendidikan merupakan salah satu factor terpenting dalam meningkatkan kualitas sebuah lembaga pendidikan, sebagai pembandingan lihat Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Madrasah* (Keiri: STAIN Kediri Press, 2015), 89.

² Lihat Deni Koswara dan Cepi Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, sebagai penulis dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 288-289.

³ Makna dan pengertian konflik, yaitu: Mohamad Iwan Fitriani, dalam Jurnal el Harakah, ia menyatakan bahwa manajemen konflik diarahkan pada bagaimana upaya mentransformasi sikap keberagaman dari tahap 1, ke tahap 2 dan selanjutnya ke tahap 3. Misalnya dari segi kesadaran diri

seks pada berbagai kalangan semakin banyak terjadi dan gejala negatif kemasyarakatan lainnya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Perkembangan budaya global saat ini malah mengikis berbagai budaya asli bangsa, khususnya budaya daerah. Dari sisi keamanan, masyarakat merasa tidak aman untuk berjalan di malam hari, atau di tempat-tempat sepi, padahal Negara ini sudah merdeka. Maka disini, pendidikan semakin ditantang untuk dapat menghasilkan lulusan yang mampu memecahkan dan membawa Indonesia pada bangsa yang lebih beradab.⁴

Tantangan dunia internasional saat ini menunjukkan bahwa Indonesia akan menghadapi persaingan global, seiring dengan berlangsungnya globalisasi, khususnya dalam bidang perdagangan/ekonomi. Globalisasi mengantarkan pada perubahan lingkungan strategis bangsa dimata bangsa-bangsa lainnya di dunia ini. Selain globalisasi, perkembangan teknologi informasi juga menjadi tantangan besar bagi bangsa Indonesia. Perubahan lingkungan strategis pada tataran global tersebut tercermin dalam pembentukan forum-forum internasional seperti GATT, WTO, dan APEC, NAFTA dan AFTA, IMG-GT, IMS-GT, BIMP-EAGA dan SOSEKMALINDO yang merupakan usaha untuk menyongsong perdagangan bebas, dimana akan terjadi tingkat persaingan yang sangat ketat. Pertanyaannya sekarang, apakah bangsa Indonesia ini akan siap dalam menghadapi hal tersebut.⁵

Solusi untuk penyelesaian masalah nasional dan tantangan persaingan global ini mengharuskan bangsa Indonesia dapat menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dibidangnya dan memiliki akhlak mulia (*al-akhlaq al-karimah*). Apalagi mayoritas bangsa Indonesia adalah muslim, yang di dalamnya terdapat ajaran keseimbangan yang baik antara hubungan manusia dengan Tuhan (*habl min Allah*), hubungan manusia dengan sesama (*habl min al-nas*) dan hubungan manusia dengan alam sekitar (*habl ma'a al-alam*). Untuk itu, jawaban untuk tantangan nasional maupun internasional ini adalah “pendidikan yang bermutu” untuk menciptakan manusia yang kompeten dan beradab.

Mutu pendidikan sebenarnya menjadi pusaran kegiatan pendidikan, sehingga langkah, strategi, maupun program apapun mesti diorientasikan pada pencapaian mutu pendidikan. Maka pemerintah Indonesia telah melakukan banyak strategi untuk mengejar mutu pendidikan, sehingga kita sulit menghitungnya, antara lain

(self-awareness), diperlukan transformasi sudut pandang dari hanya pendapatku yang benar (my perspective is right, only one) menuju pendapatku, aliranku, keyakinanku adalah salah satu dari berbagai pendapat, aliran atau keyakinan yang banyak (my perspective is one of many) lalu ke pendapatku berubah dan sedang ditingkatkan (my perspective is changing and being enhanced) dan seterusnya, Lihat Limas Dodi, “METAMORFOSIS GERAKAN SOSIAL KEAGAMAAN: Antara Polemik, Desiminasi, Ortodoksi, dan Penerimaan terhadap Ideologi Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII)”, *Jurnal Al-Tahrir*, Vol. 17, No. 1 Mei 2017, 238. DOI: <https://doi.org/10.21154/altahrir.v17i1.880>

⁴ Ibid., 288.

⁵ Ibid., 299

menetapkan desentralisasi pendidikan, merubah paradigma manajemen dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, memperbaiki dan menyempurnakan kurikulum, memperbaiki sistem pembelajaran, menaikkan anggaran pendidikan, meningkatkan kesejahteraan pendidik, membangun fasilitas pendidikan, menetapkan standar nasional pendidik, menggunakan sistem penjamin mutu, memperketat akreditasi dan masih banyak lagi.⁶ Akan tetapi, segala usaha tersebut akan sia-sia manakala tidak diikuti dengan manajemen yang baik pada tingkat sekolah atau satuan pendidikan. Artinya, sekolah sebagai eksekutor, haruslah menangkap dan melaksanakan semua kebijakan itu dengan profesional dan bertanggung jawab.

Sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai agen perubahan untuk memecahkan semua permasalahan ini. Oleh karena itulah, dalam rangka menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas, dunia pendidikan sangat perlu untuk mengimplementasikan konsep Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*) yang dalam sejarah telah sukses mengantarkan dunia bisnis atau dunia usaha dalam menciptakan mutu produksi terbaik yang bahkan dapat melebihi kepuasan standar para pelanggan (*customer*)-nya. Meminjam bahasa yang dipakai Bukhori, bahwa:

.....mengemukakan bahwa manajemen sistem pendidikan nasional merupakan suatu proses social yang direkayasa untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien dengan mengikutsertakan kerjasama serta partisipasi seluruh masyarakat. Fungsi, kisi, dan kebijakan pendidikan nasional untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu memerlukan pengelola sistem pendidikan secara keseluruhan dan berorientasi kepada mutu ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Istilah itu sendiri telah lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Manajement* (TQM).⁷

Peningkatan mutu pendidikan dalam pelaksanaannya perlu mendapat pengawasan yang intensif. Pelaksanaan peran dan tugas pengawasan di sekolah sebenarnya dapat diposisikan dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*) yang diimbangi dengan peningkatan mutu (*quality enhancement*). Penjaminan mutu berkaitan dengan inisiatif superstruktur organisasi sekolah atau kepala sekolah dan pendekatannya bersifat *top down*, sementara peningkatan mutu terkait dengan pemberdayaan anggota organisasi sekolah untuk dapat berinisiatif dalam meningkatkan mutu pendidikan baik menyangkut peningkatan kompetensi individu,

⁶ Mujamil Qomar, *Kesadaran Pendidikan; Sebuah Penentu Keberhasilan Pendidikan* (Yogyakarta: Arruzz Media, 2012), Cet.1, 48.

⁷ Ahmad Bukhari, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAJEMENT (TQM)", *Jurnal Dinamika Ilmu* Vol 12 No 2, Desember 2012 DOI: <http://dx.doi.org/10.21093/di.v12i2.64>

maupun kapabilitas organisasi melalui inisiatif sendiri sehingga pendekatannya bersifat *bottom up*.

Berangkat dari kegalauan akademik yang telah penulis uraikan pada latar belakang di atas, sehingga penulis merasa tertarik untuk membahas tentang Implementasi TQM pada lembaga pendidikan (baca: komplit dengan menu yang berkaitan dengan tema tersebut, termasuk didalamnya adalah; faktor, pilar, dan sebagainya), permasalahan yang ingin penulis kupas dalam artikel ini adalah: Apa Pengertian Implementasi TQM dan Keberadaannya dalam Lembaga Pendidikan? Bagaimana Pilar dan Prinsip Implementasi TQM dalam Lembaga Pendidikan? Bagaimana Langkah-Langkah Implementasi TQM dalam Lembaga Pendidikan? Dan Bagaimana Kegagalan dalam Implementasi TQM?

PEMBAHASAN

A. Mengetahui dan Mendiskusikan Implementasi TQM dalam Lembaga Pendidikan

Dalam usaha menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas pendidikan mengemban amanat yang sangat besar. Dimana dunia pendidikan merupakan wahana yang besar dalam pembangunan dan pembinaan sumber daya manusia. Dalam konteks inilah pendidikan akan semakin dituntut peranannya.⁸ Seiring dengan majunya pengetahuan dan teknologi maka kehidupan sosial budaya, sosial ekonomi semakin tidak dapat dibatasi oleh ruang maupun waktu. Karena apapun juga kehidupan masyarakat kita tidak dapat terlepas dari kehidupan masyarakat internasional, yang menuntut adanya sumber daya manusia yang semakin tinggi. Sementara itu kondisi nyata pendidikan kita dalam hal penyiapan sumber daya manusia yang mampu bersaing secara global belum memadai. Sesuai dengan perkembangan

⁸ Peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri sebuah keniscayaan yang harus dilakukan di dunia pendidikan. suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah mengeluarkan Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah yang memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah sehingga dapat membawa perubahan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Sejalan dengan hal tersebut, Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bab IV pasal II ayat 2 menyatakan bahwa *pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi*. Lihat *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007. Pendidikan merupakan proses berkelanjutan. Pembelajaran yang efektif dan bermakna harus bersentuhan langsung dengan kehidupan siswa dilingkungannya. Kehidupan siswa dilingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang ada pada diri siswa. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor sosial budaya, sosial ekonomi dan keadaan geografis yang ada.

era globalisasi terutama dalam bidang teknologi informasi perlu adanya penguasaan, baik bagi peserta didik maupun pendidik serta tenaga admistrasi dalam peningkatan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan. Perhatian terhadap mutu amatlah penting. Dalam dunia pendidikan, persoalan mutu bukan saja menyangkut *input*, proses, dan *output*, tapi juga *outcome*. *Input* pendidikan yang bermutu adalah pendidik, karyawan, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana serta aspek penyelenggaraan pendidikan lainnya. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan. *Output* yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Dan *Outcome* bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁹

*Total Quality Management (TQM)*¹⁰ atau yang biasa kita sebut dengan Manajemen Mutu Total (MMT) ini sekarang sedang marak dibicarakan dimana-mana. Sebelum membicarakan lebih lanjut bagaimana implementasi TQM dalam pendidikan,¹¹ kita harus memahami dulu apa dan bagaimana pengertian “implementasi” kemudian kita sandingkan dengan pengertian TQM sehingga dapat ditarik pengertian yang utuh. Dalam Kamus Ilmiah Bahasa Indonesia, dijelaskan bahwa pengertian “implementasi” adalah penerapan; penggunaan implemen dalam kerja; pelaksanaan; pengerjaan hingga menjadi terwujud; pengejawantahan; dan penerapan implemen.¹²

⁹ Lihat, J. M Juran, *Kepemimpinan Mutu*, terj. Edi Nugroho (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 165.

¹⁰ TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaurkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah PD II. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di AS namun sebagian besar perusahaan Jepanglah yang mengimplementasikannya dan memperbaikinya dari 1950-an. Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis ke juga termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dalam rangka memecahkan persoalan. Sebagai tambahan TQM berfokus pada pentingnya proses bisnis yang baik terutama satu pola yang mengurangi hambatan dari batasan internal dan mengerti kebutuhan detail pelanggan sehingga kebutuhan mereka dapat sepenuhnya tercapai. Keperluan-keperluan ini sejauh ini mencapai tahap dimana TQM menjadi pemikiran terbaik sebagai filosofi manajemen umum daripada pendekatan tertentu untuk kualitas. Jadi dapat disimpulkan awal mulanya TQM (Total Quality Management) adalah di dunia bisnis, dan sekarang mulai berkembang di dunia pendidikan.

¹¹ Aplikasi TQM dalam dunia pendidikan (perguruan tinggi) mengundang perdebatan. Beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik perguruan tinggi (Taylot, Hill, dan MC Cullon, 1993). Pengamat tersebut berargumen bahwa TQM merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan (pendidikan tinggi). Sedangkan Holmes dan Gerard (1995) berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tapi kurang cocok untuk fungsi pengajaran dan pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah perguruan tinggi.

¹² Tim Gama Jakarta, *Kamus Saku Ilmiah Populer* (Jakarta: Gama Press, 2010), Cet.1, 278.

Kemudian untuk TQM sendiri, Soewarso Hardjosoedarmo memberikan pengertian yang cukup menyeluruh, bahwa TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang.¹³ Dalam sumber yang lain, Veithzal Rivai menjelaskan, bahwa TQM adalah satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi. TQM melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.¹⁴ Menurut penulis, naskah yang telah dipublish dalam jurnal *Dinamika* itu lebih mewakili dari beberapa definisi di atas, dalam jurnal tersebut ditulis bahwa:

Total Quality manajement (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer's* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. Menurut Mulyadi TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah,

¹³ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004), 1. Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan konsumen sebagai alat untuk meningkatkan daya saing dan bahkan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. TQM sebagai suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan hidup. Henny Zurika Lubis, "PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KIM)". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol. 8No. 1/ Maret 2008, 46. http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/viewFile/445/pdf_72

¹⁴ Veithzal Rivai, *Education Management; Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2009), 479. Lebih lanjut Goetsch dan Davis mendefinisikan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Sementara Ross dalam William Mantja mendefinisikan TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan layanan yang berkesinambungan. Tujuan utamanya adalah kepuasan konsumen atau pelanggan (*customer*). Sedangkan Ibrahim mengartikan kualitas atau mutu sebagai suatu tingkatan yang menunjukkan gradasi kualitas sebuah obyek. William Mantja, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*. Naskah seminar nasional, IKIP Malang, Januari 2000, halaman 10. Diakses pada web resmi www.ikipbudiotomo.ac.id

meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.¹⁵

Dari beberapa pengertian ini, bisa kita ambil pemahaman, bahwa Implementasi TQM adalah penerapan atau pengejawantahan konsep manajemen yang melibatkan seluruh komponen dalam organisasi untuk bersama-sama berkontribusi dalam kebijakan organisasi yang berorientasi pada perbaikan mutu produk untuk kepuasan pelanggan (*customer*). Oleh karena itu, dalam uraian singkat ini akan dibahas bagaimana teknis dalam penerapan TQM ini khususnya di lembaga pendidikan.

Konsep TQM awalnya berasal dan diimplementasikan dalam dunia usaha atau bisnis. Akan tetapi, seiring berkembangnya waktu, maka konsep ini mulai diberlakukan diberbagai macam organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan. Hal itu dikarenakan konsep ini tidak hanya bisa bekerja secara spesifik pada perusahaan saja, tetapi sesuai juga pada bentuk organisasi lainnya, mungkin yang berbeda di sini adalah produk yang dihasilkan, tergantung apa jenis organisasinya.

a. Pendapat Pakar Pendidikan tentang Implementasi TQM

Dalam bukunya, Encho Mulyasa menjelaskan beberapa pandangan dari para pakar pendidikan yang berbeda tentang adopsi dan penerapan TQM di lembaga pendidikan.¹⁶ Taylor dan Hill (1993), serta McCulloch (1993) berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit di evaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Sedangkan Holmes dan Gerard (1995) berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak untuk fungsi pembelajaran sebagai inti dari penyelenggaraan pendidikan. Kemudian, disisi lain secara jelas dijelaskan oleh Herbert, Dellana dan Bass (1995) mengemukakan, empat bidang utama dalam pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM, antara lain:

¹⁵ Konsep TQM dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan, *outcome*), tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu. Adanya pendapat yang menyatakan bahwa lulusan merupakan produk pendidikan pada kenyataannya memiliki kelemahan-kelemahan yang mendasar. Ahmad Bukhari, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)", *Jurnal Dinamika Ilmu Vol 12 No 2, Desember 2012* DOI: <http://dx.doi.org/10.21093/di.v12i2.64>

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), Cet. 9, 225.

1. Penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi, atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan.
 2. Mengintegrasikan TQM dalam kurikulum.
 3. Penggunaan TQM dalam metode pembelajaran di kelas.
 4. Penggunaan TQM untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.
- b. Alasan Menerapkan TQM dalam Lembaga Pendidikan

Ada beberapa pertimbangan yang dijadikan landasan penerapan TQM di lembaga pendidikan. Para pendidik harus bertanggung jawab terhadap tugas mereka secara proaktif. Mereka harus mengembangkan proses pemecahan masalah yang masuk akal dan dapat mengidentifikasi serta menuju pada penyebab utamanya. Sekolah harus mampu menjadi organisasi percontohan dan dapat mengukur apa saja yang berfungsi dengan baik dan apa yang tidak, sehingga akan didapatkan suatu sistem yang baik dalam kelembagaan sekolah. Ada empat alasan utama dalam adopsi TQM di lembaga pendidikan,¹⁷ antara lain:

Pertama, para pendidik harus bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi mereka, karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan sekolah. Para pendidik harus mengendalikan proses penyelesaian masalah yang berdampak pada lingkungan belajar di sekolah.

Kedua, pendidikan membutuhkan proses pemecahan masalah yang peka dan fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama yang menimbulkan masalah tersebut. Semua akar dalam masalah pendidikan bersifat sistemik, yaitu berasal dari akar masalah yang berada dari komunitas sekolah dan berimplikasi pada kegiatan belajar mengajar di sekolah itu sendiri.

Ketiga, organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi. Dan *Keempat*, melalui integrasi TQM di lembaga pendidikan, masyarakat dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik.

B. Dibalik TQM (antara Prinsip Implementasi dan Pilar TQM dalam Pendidikan)

¹⁷ Ibid., 483-484.

Sekolah yang menerapkan manajemen mutu total (TQM), sekolah tersebut harus melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut:¹⁸

a. Berfokus pada konsumen

Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Pelanggan disini ada dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan majelis sekolah. Pelanggan eksternal, seperti masyarakat, pemimpin perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keamanan.

b. Keterlibatan menyeluruh

Semua orang dalam lembaga pendidikan harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

c. Pengukuran

Dalam paradigma baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan pengguna (*customer*). Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi, serta upaya penyempurnaannya.

d. Pendidikan sebagai sistem

Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Diantara komponen-komponen tersebut, terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

e. Perbaikan yang berkelanjutan

Dalam filsafat mutu, menganut prinsip, bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Dalam prinsip-prinsip penerapan TQM di sekolah ini, seperti yang dikutip oleh Nana Saodih, bahwa Jerome S. Arcaro (1995) membuat model visual dari sekolah yang menerapkan Total Quality Management (TQM).¹⁹ Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima dasar, yaitu: 1) berfokus pada pengguna, 2) keterlibatan secara total semua anggota, 3) melakukan pengukuran, 4) komitmen pada perubahan, serta 5) penyempurnaan

¹⁸ Nana Saodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), Cet. 1, 12-13.

¹⁹ Ibid., 13-14

secara terus-menerus. Pilar-pilar tersebut dibangun atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi sekolah, tujuan jangka panjang dan pendek, serta kriteria keberhasilan yang kritis.

Selanjutnya, *berbicara mengenai Pilar*,²⁰ dalam mengimplemantasikan TQM di lembaga pendidikan, kita tidak boleh meninggalkan lima pilar yang sangat menentukan tegaknya organisasi kelembagaan dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas. Tokoh yang menemukan lima pilar dalam TQM ini adalah Bill Grech, dia mengatakan bahwa:

“Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi, Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.”²¹

Lima pilar utama TQM disini adalah adanya produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan, dalam menghasilkan produk dan, organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, serta adanya komitmen di antara para pemimpin di dalam suatu organisasi. Istilah manager dan pemimpin janganlah dicampur adukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi pengawasan, termasuk dalam fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan.²² Jadi, antara pemimpin dan manajer adalah dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Kemudian, berjalannya lima pilar ini sangat menentukan keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan dan yang menggerakannya tiada lain adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Untuk itu, fungsi dan peran pemimpin untuk menggerakkan sistem mutu ini sangat penting adanya.

C. Route Implementasi TQM dalam Pendidikan

Dalam TQM atau kalau kita terjemahkan adalah Manajemen Mutu Terpadu (MMT), sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yaitu pelayanan pembelajaran.²³ Jasa merupakan segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan

²⁰ Tulisan ini sengaja dibuat *Bold* dan *Italic* guna untuk kenyamanan pembaca dalam membatasi sub-bab

²¹ Bill Greech, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 6-7.

²² M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 150.

²³ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Yogyakarta: Arruz Media, 2011), 341.

output (keluaran) berupa produk (hasil karya) non fisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (form), seperti kepraktisan, kecocokan, kepantasan, kenyamanan dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Jasa pendidikan disini merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap.

Sebagai unit layanan jasa, yang dilayani sekolah adalah: 1) pelanggan internal: guru, pustakawan, teknisi dan tenaga administrasi; 2) pelanggan eksternal: pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat) dan pelanggan tersier (pemakai/penerima lulusan di perguruan tinggi maupun dunia usaha).

Dalam dunia pendidikan atau lebih tepatnya dalam lembaga pendidikan, konsep Total Quality Management (TQM) ini dapat diimplementasikan dengan beberapa fase teoritik sebagaimana klasifikasi yang disampaikan Goetsch dan Davis (1994), yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan.²⁴ Penjabarannya sebagai berikut:

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri dari 10 langkah, yang mana sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.²⁵ Langkah-langkahnya antara lain:

- 1) *Membentuk Total Quality Steering Committee (SC)*. Pimpinan puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee (SC)*, kemudian ia sendiri menjadi ketuanya.
- 2) *Membentuk Tim Steering Committee* perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya, langkah ini membutuhkan konsultan. Kalau dalam pendidikan, perlu didatangkan dari luar seorang konsultan pendidikan. Lebih baik sesi ini dilakukan di luar lembaga pendidikan. Agar bisa lebih fokus melakukan pembahasan tanpa mengganggu proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).
- 3) *Pelatihan TQM*, SC membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik dan alat-alat TQM sebelum memulai aktifitas TQM. Dalam pelatihan ini, perlu mendatangkan pula seorang konsultan. Kemudian pada

²⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 67.

²⁵ *Ibid.*, 343-346.

jangka panjangnya, juga diadakan pelatihan yang serupa sebagai *follow up* dari pelatihan yang pertama.

- 4) *Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman*. Usaha yang pertama dalam TQM adalah penyusunan visi organisasi dan pedoman operasi organisasi.
 - 5) *Menyusun Tujuan Umum*. SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
 - 6) *Komunikasi dan Publikasi*. Pemimpin puncak dan SC perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan konsep TQM.
 - 7) *Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan*. SC harus secara obyektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini sangat penting untuk mencari pendekatan terbaik dalam pelaksanaan TQM dan bisa untuk menyoroiti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Kemudian melakukan perbaikan-perbaikan strategis kedepannya.
 - 8) *Identifikasi Pendukung dan Penolak*. Langkah ini didorong bisa dilakukan bersamaan dengan langkah identifikasi kelemahan dan kekuatan atau sesudahnya. Di sini, SC mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi penolak dan pendukung TQM. Terutama untuk anggota penolak TQM, ini dimungkinkan terjadi, karena ada kemungkinan orang tersebut belum paham dan siap dengan konsep TQM yang telah dijalankan. Dalam hal ini perlu dicari akar permasalahannya dan diadakan langkah-langkah untuk meminimalisirnya.
 - 9) *Memperkirakan Sikap Karyawan*. Dengan bantuan personalia atau konsultan luar, SC perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Pimpinan perlu memberikan *judgment* yang obyektif. Jika itu sudah dilakukan, akan dapat diketahui apakah TQM berjalan atau tidak.
 - 10) *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. SC perlu berusaha mendapatkan umpan balik obyektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Survei kepada pelanggan sebaiknya dilakukan secara acak.
2. Fase Perencanaan

Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi.²⁶ Adapun langkah-langkahnya adalah:

- 1) *Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan – Do – Check – Adjust*. Pada langkah ini, SC merencanakan

²⁶ Ibid., 347.

implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.

- 2) *Identifikasi Proyek*. SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
 - 3) *Komposisi Tim*. SC membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
 - 4) *Pelatihan Tim*. Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.
3. Fase Pelaksanaan²⁷
- 1) *Penggiatan Tim*. SC memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan-DO-Check-Action* sebagai model proses TQM.
 - 2) *Umpan Balik Kepada SC*. Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Survei formal pelanggan perlu dilakukan setiap tahun. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.
 - 3) *Umpan balik dari Karyawan*. Setiap tim yang berada dibawah kontrol SC secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan yang ada dibawahnya. Kemudian mengadakan komunikasi intensif dengan SC.
 - 4) *Memodifikasi Infrastruktur*. Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh SC untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan.

Kemudian pada tataran praktis, implementasi dari konsep teoritis di atas dapat dikembangkan dalam konteks lembaga pendidikan. Kadang-kadang, terjadi kesulitan ketika menerapkan konsep TQM yang memang dari awalnya berasal dari dunia bisnis perusahaan. Oleh karena itu, Edward Sallis memberikan langkah-langkah yang sangat bermanfaat bagi pengelola pendidikan untuk dapat

²⁷ Ibid., 348-349.

mengimplemantasikan konsep tersebut dalam sebuah lembaga pendidikan.²⁸ Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut:

- 1) *Kepemimpinan dan komitmen mutu harus datang dari atas.* Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
- 2) *Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM.* Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk mencapai tujuan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kemudian pandangan dari orang yang tidak bergabung di institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan dianalisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan.
- 3) *Menunjuk fasilitator mutu.* Fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah.²⁹ Tanggung jawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.
- 4) *Membentuk kelompok pengendali mutu.* Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.
- 5) *Menunjuk koordinator mutu.* Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Koordinator tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
- 6) *Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.* Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
- 7) *Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada.* Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.

²⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), Cet. 16, 245-253.

²⁹ Dalam bahasa Abdullah ini dinamakan kepemimpinan yang “*Directive*” (memberi pengarahan) dan “*Collaborative*” (Penuh Kerjasama), dan “*non-Directive*” (memberi kebebasan). Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 90.

- 8) *Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.* Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu “guru” mutu atau seorang tokoh pendidikan khusus atau yang mengadaptasi pola TQM yang diterapkan di tempat lain untuk kemudian diambil sisi positifnya dan bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin.
- 9) *Mempekerjakan konsultan eksternal.* Langkah ini sangat baik dilakukan, terutama jika ingin mencapai tingkat standar mutu internasional, semacam ISO. Akan tetapi biayanya cenderung mahal, hanya sekolah yang dengan sumber dana memadai yang bisa melakukan itu.
- 10) *Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.* Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik pembuatan keputusan.
- 11) *Mengkomunikasikan pesan mutu.* Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas. Staf harus mendapatkan informasi atau laporan secara regular melalui surat kabar atau jurnal.
- 12) *Mengukur biaya mutu.* Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.
- 13) *Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.* Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan enam bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya.

D. Implementasi TQM dalam Bingkai Kegagalan

Banyak lembaga pendidikan yang mampu menerapkan TQM, tetapi tidak sedikit pula yang gagal menerapkannya. Faktor-faktor yang menjadi penghalang bagi perusahaan atau sekolah dalam menerapkan TQM.³⁰ Hal-hal yang perlu dihindari karena dapat menggagalkan proses TQM adalah sebagai berikut:

- 1) *Kesenjangan komitmen manajemen puncak*

³⁰ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 96-97.

Manajemen puncak (kepala sekolah dan para wakilnya) tidak menghayati sepenuhnya arti TQM, sehingga tidak mampu pula membangun struktur organisasi yang diperlukan untuk pelaksanaan TQM dan tidak mampu membentuk sistem hadiah (*reward system*) yang mendorong dilaksanakannya TQM.

2) *Salah memfokuskan perhatian*

Salah memfokuskan pada salah satu butir-butir atau sistematika TQM saja, sehingga mengabaikan butir-butir yang lain. Seharusnya semua langkah-langkah dalam TQM dilakukan secara urut dan lengkap. Karena semua bagaikan sistem yang saling mempengaruhi.

3) *Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung*

Keberhasilan TQM didasari oleh karyawan yang siap dan mempunyai komitmen akan tanggung jawab menjalani tugasnya pada manajemen mutu terpadu. Komitmen tidak timbul hanya melalui maklumat atau pengumuman resmi, tetapi memerlukan informasi kepada karyawan tentang tujuan TQM dan pentingnya TQM bagi perusahaan mereka.

4) *Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata*

Setelah latihan dilaksanakan, selanjutnya adalah bagaimana hasil pelatihan itu dilaksanakan (*by action*). Berarti ini memerlukan hal-hal lain, seperti perbaikan mutu, menciptakan operasi yang lebih baik, jelas dan mengerti para karyawan.

5) *Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang*

Pelaksanaan TQM memerlukan perubahan organisasi secara menyeluruh dan budaya kerja. Perubahan tidak dapat segera terjadi dalam waktu singkat dan cepat, bahkan hasilnya mungkin baru dapat dirasakan satu sampai dengan dua tahun. Ketekukan dan kesabaran tim TQM di sini sangat diperlukan.

6) *Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok*

Tidak semua teknik dalam TQM cocok di berbagai lembaga. Hal ini perlu penyesuaian, bila tidak, hanyalah kegagalan yang diperoleh. Pimpinan sekolah perlu secara luwes dalam menerapkan sistem TQM, lalu mereka mempunyai kemauan untuk menelusuri kembali berbagai kekurangan secara tepat. Sehingga, dapat menentukan apakah sesuatu yang telah diadopsi itu cocok atau perlu penyesuaian dengan kondisi serta situasi sekolah atau perusahaan mereka.

PENUTUP

Sebagai upaya memberikan jawaban dari 4 (empat) rumusan masalah yang ada pada pendahuluan sebelumnya, akhirnya artikel ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Total Quality Management (TQM) atau yang biasa di sebut di Indonesia sebagai Manajemen Mutu Total (MMT) ini sangat perlu diadopsi, diterapkan dan dikembangkan di dunia pendidikan, lembaga pendidikan, khususnya lagi sekolah. Hal itu adalah sebuah keniscayaan, karena seiring kemajuan IPTEK dan Sumber Daya Manusia (SDM), maka karyawan akan semakin siap untuk diterapkannya konsep manajemen ini. Akan tetapi, TQM ini bisa maksimal pada sekolah-sekolah yang memang sudah besar, dengan fasilitas yang lengkap dan memadai. TQM bisa dilakukan juga di sekolah yang masih berkembang di daerah-daerah pedesaan, dengan catatan perlu adanya usaha ekstra keras dari kepala sekolah yang bersangkutan untuk menyatukan visi, mengadakan pemahaman tentang konsep mutu dan memaksimalkan pendanaan untuk menggaji para karyawannya dengan cukup. Karena di daerah-daerah pedesaan, orientasi masyarakatnya kebanyakan adalah memenuhi kebutuhan hidup mereka masing-masing. Jika ini terkendala, maka proses TQM akan terkendala.
2. Konsep TQM ini tidak akan mencapai tujuannya apabila prinsip-prinsip dalam TQM sendiri tidak dipegang dengan teguh. Karena TQM ini sangat berhubungan dengan integritas dan loyalitas karyawan, maka dalam jiwa pemimpinnya sampai karyawan tingkat paling bawah, haruslah tertanam akan pentingnya “mutu” dalam kualitas tugas mereka masing-masing. Jika ini sampai melenceng atau goyah, maka proses TQM akan berjalan *terseok* dan tujuan TQM tidak akan pernah tercapai. Pilar-pilar TQM yang antara lain adanya *produk* yang dihasilkan, *proses* yang dilakukan dalam menghasilkan produk dan *organisasi* yang digerakkan oleh seorang *pemimpin*, serta adanya *komitmen* di antara para pemimpin di dalam suatu organisasi. Nah, semua komponen ini membentuk satu sistem TQM yang saling mempengaruhi dan digerakkan oleh salah satu pilarnya, yaitu pemimpin. Artinya, pemimpin disini harus benar-benar *piawai* memainkan peranannya dalam menjalankan sistem ini untuk mencapai tujuan program TQM yang telah dicanangkan.
3. Implementasi TQM pada dunia pendidikan dan dunia bisnis memiliki perbedaan yang esensial. Hal itu bisa dilihat dari produk dan tujuannya. Produk pada sekolah adalah lulusan yang siap dengan ilmu pengetahuan plus praktiknya dan adanya sikap atau *attitude* yang baik pada lulusannya. Indikator keberhasilannya adalah lulusan dapat diterima di perguruan tinggi

yang berkualitas, dapat diterima di dunia kerja dan bisa menjalani segala peran hidupnya dengan sikap/karakter/akhlaq yang baik dimana pun dia berada. Sedangkan, jika perusahaan bisnis adalah ada pada produk barang atau jasa yang berkualitas dan indikatornya adalah adanya keuntungan yang sebesar-besarnya pada perusahaan. Akan tetapi, dalam langkah implementasinya, keduanya memiliki tahapan yang sama, tentunya dengan analogi-analogi yang tepat.

4. Kegagalan dalam implentasi TQM bisa disimpulkan secara menyeluruh adalah dikarenakan adanya inkonsistensi dari beberapa atau semua komponen mutu yang ada di sekolah. Oleh karena itu, tidak boleh ada satupun komponen mutu atau tim TQM yang asal kerja dan bahkan *sembrono* dalam melaksanakan tugasnya hingga melakukan kesalahan. Kalaupun itu terjadi, sang pemimpin di sekolah harus segera mengadakan perbaikan dengan secepatnya, agar proses mutu itu terus berlangsung dan berkembang sedikit demi sedikit tanpa terhendi dengan adanya inkonsistensi tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Mukhammad. *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Madrasah*. Kediri: STAIN Kediri Press, 2015.
- Bukhari, Ahmad. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAJEMENT (TQM)”, *Jurnal Dinamika Ilmu* Vol 12 No 2, Desember 2012
DOI: <http://dx.doi.org/10.21093/di.v12i2.64>
- Dodi, Limas, “METAMORFOSIS GERAKAN SOSIAL KEAGAMAAN: Antara Polemik, Desiminasi, Ortodoksi, dan Penerimaan terhadap Ideologi Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII)”, *Jurnal Al-Tahrir*, Vol. 17, No. 1 Mei 2017, 238. DOI: <https://doi.org/10.21154/altahrir.v17i1.880>
- Greech, Bill. *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, terj. Alexander Sindoro. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004.
- Juran, J. M. *Kepemimpinan Mutu*, terj. Edi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995.

- Koswara, Deni dan Cepi Triatna. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, sebagai penulis dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Lubis, Henny Zurika. "PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KIM)". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol. 8No. 1/ Maret 2008, 46. http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/viewFile/445/pdf_72
- Mantja, William. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*. Naskah seminar nasional, IKIP Malang, Januari 2000, halaman 10. Diakses pada web resmi www.ikipbudiutomo.ac.id
- Minarti, Sri. *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Arruz Media, 2011.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, Cet. 9.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Prawirosentono, Suyadi. *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Qomar, Mujamil. *Kesadaran Pendidikan; Sebuah Penentu Keberhasilan Pendidikan*. Yogyakarta: Arruzz Media, 2012, Cet.1.
- Rivai, Veithrizal. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2009.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2012, Cet. 16.
- Sukmadinata, Nana Saodih dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama, 2006, Cet. 1.
- Tim Gama Jakarta. *Kamus Saku Ilmiah Populer*. Jakarta: Gama Press, 2010, Cet.1.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007.

