

Model-Model Quality Manajemen Pendidikan

Suprihatin, Sakiyem

RA Al Fatah 2 Danakerta, RA Al Munawwarah Slarang

E-mail: suprihatinsuprihatin549@gmail.com

Abstract

Quality is the ability of a product or service to meet customer needs. This article aims to: (1) determine the implementation of TQM in educational institutions more effectively and efficiently; (2) knowing the benefits obtained in improving quality continuously through implementing TQM in educational institutions. This research uses a literature study research method. Data collection techniques by collecting several previous studies. Previous research that has been collected is then compiled, analyzed and concluded in order to obtain conclusions regarding quality models of educational management. The conclusion in this research can be drawn that Total Quality Management (TQM) refers to a quality emphasis that covers the entire organization, from suppliers to customers. Implementation of Total Quality Management (TQM) in educational institutions, namely: continuous improvement; determine Quality Standards (Quality assurance); cultural change (change of culture); organizational change (upside-down organization); and maintaining relationships with customers (keeping close to the customer). To support the implementation of TQM, an implementation strategy is needed, namely the Preparation Phase, Planning Phase and Implementation Phase. The success or failure of TQM implementation really depends on the commitment and cooperation of all elements of the educational institution, from top management to staff level.

Keywords: *Quality, Management, Education*

Abstrak

Kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Artikel ini bertujuan untuk: (1) mengetahui implementasi TQM pada lembaga pendidikan secara lebih efektif dan efisien; (2) mengetahui manfaat yang diperoleh dalam meningkatkan mutu secara berkesinambungan melalui implementasi TQM di lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi literatur. Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang sudah terkumpul selanjutnya dikompilasi, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mendapatkan kesimpulan mengenai model-model quality manajemen pendidikan. Kesimpulan dalam penelitian ini dapat diambil bahwa Total Quality Manajemen (TQM) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, yaitu: perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*); menentukan Standar Mutu, (*Quality assurance*);

perubahan kultur (*change of culture*); perubahan organisasi (*upside-down organization*); dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Untuk menunjang implementasi TQM maka perlu strategi pelaksanaan yaitu Fase Persiapan, Fase Perencanaan dan Fase Pelaksanaan. Keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM sangat bergantung pada komitmen dan kerja sama semua elemen lembaga pendidikan mulai dari manajemen puncak sampai di level staf.

Kata kunci: *Quality, Manajemen, Pendidikan*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, masyarakat banyak yang berbicara tentang “mutu” terutama berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan produk atau jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan. Total Quality Management (TQM) atau disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan mutu tersebut. Suatu produk atau jasa dibuat agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Titik temunya antara harapan dan kebutuhan pelanggan dengan hasil produk dan/atau jasa itulah yang disebut “bermutu.” Jadi ukuran bermutu tidaknya suatu produk atau jasa adalah pada terpenuhi tidaknya harapan dan kebutuhan pelanggan.

Peningkatan mutu pendidikan dalam pelaksanaannya perlu mendapat pengawasan yang intensif. Pelaksanaan peran dan tugas pengawasan di lembaga pendidikan sebenarnya dapat diposisikan dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*) yang diimbangi dengan peningkatan mutu (*quality enhancement*). Penjaminan mutu berkaitan dengan inisiatif terstruktur organisasi lembaga 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.

Dalam kamus Ilmiah populer mutu bisa dikatakan sebagai kualitas, derajat, dan tingkat. Dan dalam bahasa Inggris, mutu berasal dari kata *Quality* yang mempunyai arti kualitas. Secara umum, mutu mempunyai makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (sebuah hasil kerja) baik berupa barang maupun jasa. Sedangkan Goetsch dan Davis dalam buku Total Quality Management, mengartikan bahwa kualitas mempunyai

arti suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, proses, manusia, jasa, dan lingkungan yang memenuhi harapan yang ingin dicapai.¹

TQM dapat diimplementasikan dengan baik melalui adanya kontribusi dari seluruh pihak yang ada di dalam lembaga pendidikan dan komitmen yang kuat untuk memahami, memenuhi, dan bahkan melebihi harapan pelanggan. Dimulai dengan kesiapan lembaga pendidikan dalam menyediakan fasilitas yang dapat mendukung proses belajar siswa; kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan usahanya sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; serta kemampuan guru dalam memberikan ilmu pengetahuan sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penerapan TQM yang konsisten diharapkan dapat membawa organisasi ke arah perbaikan secara terus-menerus demi tercapainya penyempurnaan mutu produk (lulusan) dan jasa pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Implementasi TQM yang terencana dan terarah dapat memberikan manfaat bagi lembaga pendidikan antara lain meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah, meningkatkan produktivitas dan kinerja sekolah, dan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen masyarakat melalui kualitas pelayanan pembelajaran.

Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal lembaga pendidikan secara konsisten dan mencapai peningkatan kinerja secara terus menerus dan berkelanjutan dalam setiap aspek aktivitas organisasi. Pengimplementasian TQM diyakini dapat meningkatkan partisipasi seluruh elemen lembaga pendidikan dalam menetapkan, mengupayakan, dan mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas tinggi.

TQM (*Total Quality Management*) atau yang kita kenal dengan Manajemen Mutu Terpadu adalah konsep manajemen pendidikan yang diambil dari konsep manajemen industry yang kemudian dianggap penting dan diimplementasikan kedalam dunia pendidikan. Total quality management berarti suatu konsep manajemen dengan totalitas penekanannya yang bertumpu pada mutu/ kualitas yang mana kualitas ini sangat menunjang terhadap suatu lembaga pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini, kualitas

¹ Fandy Tjiptono & Dian Anstasia. *Total Quality Manajemen*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2009), hlm. 4.

sangat diutamakan dan juga harus disertai dengan adanya perbaikan yang terus menerus demi terciptanya kualitas yang optimal.²

Berdasarkan hal tersebut di atas, pada kesempatan ini, penulis ingin membahas lebih lanjut tentang implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja pada lembaga pendidikan. Tujuan penulisan artikel ini adalah: (1) untuk mengetahui implementasi TQM pada lembaga pendidikan secara lebih efektif dan efisien; (2) untuk mengetahui manfaat yang diperoleh dalam meningkatkan mutu secara berkesinambungan melalui implementasi TQM di lembaga pendidikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang berupa studi literatur atau studi kepustakaan. Studi literatur dapat ditempuh dengan jalan mengumpulkan referensi yang terdiri beberapa penelitian terdahulu yang kemudian dikompilasi untuk menarik kesimpulan.³ Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis isi yang bisa digunakan untuk mendapatkan inferensi yang valid dan bisa meneliti kembali menurut konteksnya.⁴ Dalam analisisnya akan dilakukan pemilihan, perbandingan, penggabungan, dan pemilahan, sehingga ditemukan yang relevan.⁵ Pengecekan antar pustaka dan pemerhatian terhadap komentar pembimbing dilakukan guna menjaga kekekalan proses mengevaluasi, mencegah dan menghilangkan informasi yang salah merupakan kesalahpahaman manusia yang mungkin timbul karena kurangnya penulis pustaka.⁶

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan sekolah yang baik dan bermutu akan ditentukan dengan seberapa besar dukungan yang diberikan oleh lingkungan, masyarakat, dan pemerintah dalam menunjang kegiatan pendidikan. Demikian pula dengan keberhasilan program pemerintah dan masyarakat dalam pendidikan harus ditopang penuh oleh kesiapan guru, staf dan siswa dalam menjalankan amanah pendidikan yang ditentukan dalam

² S. Soimatul Ula. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. (Yogyakarta: Berlian, 2013), hlm. 40.

³ Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1999).

⁴ Krippendoff, Klaus. *Analisis Isi: Pengantar Teori dan Metodologi*. (Jakarta: Citra Niaga Rajawali Press, 1993).

⁵ Sabarguna, B.S. *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 2005).

⁶ Sutanto, L. *Teori Konseling dan Psikoterapi Perdamaian*. Tesis tidak diterbitkan. (Malang: UNM, 2005).

Undang-undang. Dalam hal mutu dan kualitas pendidikan terdapat suatu standar yang ditentukan dalam standar nasional pendidikan. Standar nasional yang ditetapkan merupakan standar yang sudah dikaji dan dapat dicapai oleh setiap lembaga pendidikan di Indonesia. Konsep tentang standarisasi pendidikan nasional berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan, sehingga diharapkan dengan adanya standar nasional dapat memotivasi sekolah untuk memberikan layanan yang terbaik bagi peserta didik di lingkungan pendidikannya.

Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) dan diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi Manajemen Mutu Terpadu (MMT)⁷. Fandy & Anastasia mengemukakan bahwa TQM ialah system manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi⁸.

TQM atau total quality management adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan⁹.

Total quality management juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993, p. 135). Definisi lainnya menyatakan bahwa Total quality management merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.¹⁰

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa yakni institusi yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Setiap pelanggan tentu saja menginginkan pelayanan yang memuaskan, sehingga institusi harus mampu meningkatkan pelayanan dan mutu jasa mereka. Oleh karena itu,

⁷ Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 53.

⁸ Fandy Tjiptono & Diana Anastasia. *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi Ofset, 2009), hlm. 4.

⁹ Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 23.

¹⁰ Fandy Tjiptono & Diana Anastasia. *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi Ofset, 2009), hlm. 4.

perlu sistem manajemen mutu yang mampu memberdayakan institusi pendidikan agar lebih bermutu¹¹

Nasution dalam Manajemen Mutu Terpadu mengatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan. TQM memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.¹²

TQM merupakan suatu system yang sangat efektif untuk menggabungkan usaha-usaha pengembangan, pemeliharaan, dan perbaikan kualitas atau mutu berbagai kelompok dalam suatu organisasi. Sehingga, dapat meningkatkan produktivitas dan pelayanan ketingkat yang paling ekonomis dan menimbulkan kepuasan semua pelanggan. Jadi, TQM disini yaitu suatu system yang mana system ini dapat membantu dalam menggabungkan berbagai usaha pengembangan, pemeliharaan dan lain sebagainya yang menyangkut dengan penunjang berkualitasnya suatu organisasi atau lembaga.

Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu) adalah suatu pendekatan manajemen yang menfokuskan terhadap peningkatan mutu produk yang dihasilkan oleh suatu lembaga / organisasi untuk kepuasan pelanggan. Demi meningkatkan mutu/kualitas produk yang akan dihasilkan dari sebuah lembaga itu sendiri maka harus diikuti dengan adanya perbaikan-perbaikan yang terus menerus dilakukan oleh lembaga organisasi tersebut. Perbaikan-perbaikan itu bisa dimulai dari proses perbaikan mutu/kualitas, dengan hal itu maka TQM diharapkan bisa mengurangi peluang terjadinya sebuah kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Rancangan produk yang akan dihasilkan juga akan diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan.

Adapun karakteristik dalam TQM Menurut Goetsch dan Davis, ada sepuluh karakteristik Total Quality Management, yaitu sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal

¹¹ Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 6.

¹² M.N. Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu*. (Bogor: Ghalia IKAPI, 2005), hlm. 28.

berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.
3. Pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patokan duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen jangka panjang. TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerjasama tim. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan secara berkesinambungan. Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.
7. Pendidikan dan pelatihan. Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus

belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Kesatuan tujuan. Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.¹³

Prinsip Manajemen Mutu

Prinsip-prinsip manajemen mutu yang fundamental mengenai, norma, aturan dan nilai-nilai yang diterima dan dapat digunakan sebagai dasar untuk manajemen mutu. Technical Committee 176 (Quality Management and Quality Assurance) merumuskan 8 Prinsip Manajemen Mutu ini sebagai dasar dalam merevisi standar ISO 9000:2000. 8 Prinsip Manajemen Mutu ini dapat digunakan sebagai kerangka kerja sebagai pedoman peningkatan organisasi.

¹³Muchlisin Riadi. *Pengertian, Karakteristik, Metode dan Manfaat Total Quality Management (TQM)*. Diunduh dari World Wide Web: www.kajianpustaka.com/2017/11/pengertian-karakteristik-metode-manfaat-total-quality-management.html (Diakses pada tanggal 13 November 2023).

1. Fokus Pada Pelanggan

Perusahaan tergantung pada pelanggannya, maka harus mengerti apa keinginan pelanggan saat itu dan masa yang akan datang. Temui dan kenali apa keperluan pelanggan dan berusaha memenuhi bahkan melebihi harapan-harapan pelanggan. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Teliti pahami kebutuhan dan keinginan pelanggan;
- b. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan;
- c. Komunikasikan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke seluruh organisasi;
- d. Ukur tingkat kepuasan pelanggan kemudian ambil tindakan dari hasil pengukuran tersebut;
- e. Lakukan pengelolaan secara sistematis hubungan dengan pelanggan;
- f. Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dengan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

2. Kepemimpinan

Para pimpinan menetapkan / membangun kesatuan arah dan tujuan organisasi untuk menciptakan / memelihara lingkungan internal yang mendukung, sehingga SDM sepenuhnya berupaya dalam mencapai tujuan / sasaran-sasaran organisasi. Penerapan Prinsipnya yaitu:

- a. Ciptakan nilai kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua tingkatan organisasi.
- b. Pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan.
- c. Tetapkan dan berikan penjelasan mengenai visi organisasi ke depan agar setiap orang mengerti tujuan.
- d. Lengkapi semua orang dengan sumberdaya yang diperlukan (misalnya: pelatihan yang sesuai dengan keperluan bidang pekerjaan), dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung-jawab.
- e. Beri semangat dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang
- f. Tentukan sasaran yang menantang dan sosialisasikan.

3. Keterlibatan Sumberdaya Manusia Sumberdaya manusia pada semua tingkatan adalah faktor penting dari suatu organisasi, keterlibatan sepenuhnya dari mereka memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk tujuan keuntungan organisasi. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka.
- b. Berikan fasilitas agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan/ pengalaman dan berinovasi.
- c. Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja masing-masing dan termotivasi untuk menyelesaikannya.
- d. Ajak semua orang supaya melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
- e. Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.
- f. Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung-jawab mereka.

4. Pendekatan Proses

Hasil yang diupayakan tercapai dengan lebih efisien bila aktivitas dan sumber-sumber yang terkait diatur dengan baik sebagai sebuah alur proses. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Menganalisa dan mengukur kunci kemampuan dan aktivitas-aktivitas.
- b. Secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Upayakan agar proses lebih efektif dan efisien.
- d. Mengidentifikasi kunci aktivitas-aktivitas di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi.
- e. Menekankan pada faktor-faktor seperti sumberdaya, metode dan material untuk memperbaiki kunci aktivitas pada organisasi.
- f. Hilangkan birokrasi, serta fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling menumpuk.
- g. Mengevaluasi konsekuensi, resiko, dan dampak aktivitas pada pelanggan / pemasok ataupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

5. Pendekatan Sistem pada Manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan suatu sistem dari proses-proses yang saling terkait, untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan yang objektif pada perusahaan dengan efektif dan efisien. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien.
- b. Memberi pemahaman yang baik pada tugas-tugas / tanggung-jawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta mengurangi rintangan antar fungsional.
- c. Memahami keadaan saling ketergantungan diantara proses-proses pada sistem.
- d. Pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses, dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih.
- e. Menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

6. Perbaikan Yang Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan harus menjadi pekerjaan yang tetap dari organisasi. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Laksanakan perbaikan yang berkelanjutan pada produk, proses dan sasaran sistem.
- b. Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, dan ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan;
- c. Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kelanjutan perbaikan dan pengembangan.
- d. Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metoda dan alat perbaikan berkesinambungan.
- e. Beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

7. Pendekatan Faktual Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan analisa data dan informasi. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Analisa data dan informasi dengan menggunakan metoda yang benar.
- b. Pastikan bahwa data dan informasi akurat dan dapat dipercaya.

- c. Sediakan data yang dapat diakses oleh yang pihak membutuhkan.
- d. Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan fakta analisa, seimbang dengan pengalaman intuisi.

8. Prinsip Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok

Perusahaan dan Pemasoknya (*Supplier/Vendor*) merupakan hubungan yang saling membutuhkan. Mempunyai kerjasama yang saling menguntungkan akan menciptakan nilai keberhasilan karena meningkatkan kemampuan kedua belah pihak. Penerapan prinsipnya yaitu:

- a. Identifikasi dan pilih kunci para pemasok.
- b. Susun pengembangan bersama, untuk kelenturan dan kecepatan merespon perubahan kebutuhan pasar.
- c. Tetapkan hubungan yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dengan mempertimbangkan keuntungan jangka panjang.
- d. Sinergikan keahlian dan sumberdaya secara berpasangan dengan pemasok.
- e. Berikan semangat, dorongan dan penghargaan atas peningkatan dan prestasi pemasok.

Dari prinsip di atas sudah jelas bahwa untuk mencapai mutu, organisasi atau lembaga harus fokus pada pelanggan, memiliki kepemimpinan yang visioner yang dapat mengarahkan dan menggerakkan, melibatkan seluruh karyawan, menggunakan pendekatan proses dan pendekatan sistim, melakukan perbaikan secara terus menerus, keputusan yang diambil berdasarkan fakta dan data, serta melakukan hubungan yang saling menguntungkan.

Berdasarkan hal tersebut menurut penulis jika lembaga pendidikan dapat memuaskan pelanggannya maka akan memperoleh beberapa manfaat: Pertama hubungan antara sekolah dan pelanggan eksternal maupun internal (Kepala sekolah, tata usaha, guru, siswa, orang tua siswa, masyarakat, stake holder) semakin harmonis. Kedua para pelanggan sekolah akan semakin mempercayai keberadaan atau eksistensi sekolah. Ketiga, nama baik lembaga (sekolah) semakin baik dimata pelanggan. Keempat Pelanggan akan semakin loyal terhadap sekolah. Kelima, Mendorong sekolah untuk dapat lebih meningkatkan mutu layanan maupun hasil.

Pemikiran jangka panjang perubahan ini menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur

dalam lembaga pendidikan kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Oleh karena itu, untuk menerapkan TQM dipersyaratkan adanya pimpinan yang memiliki visi jangka panjang, berkemampuan kerja keras, tekun dan tabah mengemban misi, disiplin, dan memiliki sikap kepelayanan yang baik misalnya: kepedulian terhadap staf, sopan dan berbudi, sabar, bijaksana, bersahabat dan bersedia membantu sesama dalam lembaga tersebut.

Pengembangan sumberdaya manusia (SDM) menjadi kata kunci dalam penerapan TQM. Semua anggota atau bagian dari lembaga pendidikan harus berusaha menguasai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam lembaga pendidikan harus terjadi suasana saling belajar dari segala sumber belajar yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing staf. Hal ini bagaikan suatu bangunan, lemahnya SDM dalam bagian tertentu dalam lembaga pendidikan akan mengganggu pencapaian visi dan misi, sehingga harus diperbaiki/ ditingkatkan.

Unsur lainnya yang penting adalah komitmen pada mutu. Semua kegiatan lembaga lembaga pendidikan harus diorientasikan pada pencapaian mutu. Harus ada kesadaran dan keyakinan bagi seluruh anggota atau bagian dalam lingkungan sekolah akan perlunya mutu kinerja masing-masing. Oleh karena itu, harus ada tekad dan rasa keterikatan yang kuat untuk menjaga dan meningkatkan mutu kerja masing - masing yang menyokong mutu sekolah. Dengan adanya komitmen pada mutu, akan mampu menggerakkan usaha-usaha yang terus menerus untuk meningkatkan mutu, sehingga tidak akan menyerah pada kendala-kendala dan kesulitan-kesulitan yang menghadang diperjalanan menerapkan TQM dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Lembaga Pendidikan

Kata implementasi berarti penerapan; penggunaan implemen dalam kerja; pelaksanaan; pengerjaan hingga menjadi terwujud; pengejawantahan; dan penerapan

implemen.¹⁴ Sedangkan TQM (*Total Quality Management*) menurut 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.¹⁵

TQM atau *total quality management* adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan. Bagi setiap lembaga pendidikan mutu adalah suatu isu sentral yang perlu diperhatikan. Memang akan terkesan cenderung ke dunia bisnis dan industri bila mendengar istilah TQM, namun pada kenyataannya beberapa lembaga pendidikan sudah mulai menerapkan standar mutu tertentu dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu.

Implementasi TQM membantu organisasi dalam merampingkan proses, dan memastikan sistem kerja proaktif yang siap untuk mengatasi penyimpangan dari kondisi ideal.

TQM menginginkan adanya peningkatan (*improvement*) dalam berbagai hal. Oleh karenanya, meningkatnya kualitas/mutu menjadi titik utama dalam manajerial serta bahasan tentang TQM. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial suatu organisasi yang dikenal dengan trilogy Juran yaitu, *Planning, control, improvement*. Adapun rincian trilogy itu sebagai berikut:

1. *Quality planning*, suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.
2. *Quality control*, suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.

¹⁴ Tim Gama Jakarta. *Kamus Saku Ilmiah Populer*. (Jakarta: Gama Press, 2010), hlm. 278.

¹⁵ Soewarso Hardjosoedarmo. *Total Quality Manajemen*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004), hlm. 1.

3. *Quality improvement*, suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.¹⁶

Dorongan utama TQM adalah untuk mencapai produktivitas dan efisiensi proses dengan mengidentifikasi dan menghilangkan masalah dalam proses dan sistem kerja. TQM membahas bidang masalah utama seperti kesalahan dalam proses kerja, proses yang berlebihan, tugas yang tidak perlu, dan pekerjaan yang terduplikasi. Intervensi TQM juga membantu memprediksi dan mencegah kesalahan dan kegiatan yang tidak produktif tersebut.

Total quality management (TQM) dalam bidang pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu. Serta mengorientasikan 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.

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

Implimentasi Total quality management (TQM) pada lembaga pendidikan adalah total dalam hal proses pengajaran dan administrasi pendidikan yang berkaitan dengan pengintegrasian falsafah TQM ke dalam penetapan kurikulum sekolah, perubahan metode pengajaran dari *teacher centred focus* ke *learning/student centered focus* yang menuntut setiap siswa agar berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran di kelas, serta pengambilan keputusan dalam hal pengelolaan administrasi sekolah untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang.

¹⁶ Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 27.

Total dalam pekerjaan, dimana setiap orang yang terlibat dalam jasa pelayanan sekolah baik kepala sekolah, guru, maupun karyawan sekolah lainnya dituntut untuk mempunyai totalitas kerja yang tinggi terhadap tugas dan perannya masing-masing. Setiap pekerjaan mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan sekolah, karena itu untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tidak hanya dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu akan tetapi semua pekerjaan yang ada mempunyai peranan penting untuk meningkatkan mutu sekolah.

Total dalam pekerjaan dapat juga diartikan sebagai bebas dari kesalahan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Ketiga adalah total dalam setiap orang, dimana setiap orang baik itu yang ada di dalam maupun di luar organisasi mempunyai andil yang besar dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan sekolah. Setiap orang yang ada harus turut serta dalam menghasilkan lulusan maupun jasa yang berkualitas, baik setiap anggota organisasi maupun orang tua murid dan masyarakat sekitar.

Dipandang dari konsep manajemen, dalam manajemen lembaga pendidikan sudah seharusnya memandang bahwa proses pendidikan yang dilakukan oleh peserta didik adalah suatu peningkatan terus menerus yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam jangka panjang manfaat dari implementasi TQM di lembaga pendidikan diantaranya yaitu perbaikan pelayanan, pengurangan biaya, dan juga kepuasan peserta didik dan juga orangtua selaku wali murid. Perbaikan yang progresif dalam menjalankan system manajemen dan kualitas pelayanan dapat menghasilkan dalam peningkatan kepuasan pelanggan. Disisi lain manfaat yang dapat diambil yaitu peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri dikalangan guru dan staf administrasi, perbaikan hubunga antara internal lembaga pendidikan dan masyarakat, peningkatan akuntabilitas, transparansi peningkatan produktifitas dan efesiensi. Adapun contoh penerapan TQM di lembaga pendidikan antara lain:

1. Merespon keinginan pelanggan.

Merespon keinginan pelanggan yaitu dengan mengadakan terobosan-terobosan baru. Adapun program-program yang dilakukan adalah:

- a. Program pendidikan, yang mana dengan semakin majunya perkembangan pada zaman saat ini. Lembaga pendidikan juga dapat memperbaharui

beberapa elemen-elemen yang dapat menunjang terhadap pendidikan yang ada di lembaga pendidikan, seperti perbaikan terhadap gedung-gedung dan juga pembaharuan terhadap sarana prasarana yang ada. Tidak hanya itu lembaga dapat melakukan terobosan-terobosan bagaimana meningkatkan prestasi hasil belajar siswa diadakan les untuk mata pelajaran yang akan diujikan.

- b. Program sosial kemasyarakatan, lembaga pendidikan mengadakan pengajian di mushollah-mushollah atau masjid-masjid yang berada dikalangan masyarakat. Selain itu lembaga pendidikan dapat melakukan baksos (*bakti sosial*) kepada masyarakat-masyarakat disekitar seperti membagi-bagikan beras, sayuran, dan bahan sembako lainnya. Dan tidak lupa pula sebagai bentuk aspirasi pelanggan lembaga pendidikan dapat juga membuka kotak saran sebagai media kritik saran dan aspirasi untuk pengembangan lembaga ke depan.

2. Pelayanan terbaik

Lembaga pendidikan melakukan antisipasi mampu mengikuti perkembangan zaman dan tetap memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didik, misalnya: layanan dalam bidang akademik.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM)

Ada beberapa penunjang untuk peningkatan kualitas guru dan karyawan, diantaranya seperti mengadakan kegiatan training manajemen dan kepemimpinan tenaga pendidik, seminar, dan juga workshop peningkatan kreatifitas mengajar.

Dalam dunia bisnis, mutu adalah kepuasan pelanggan, bila diterjemahkan dalam dunia pendidikan adalah kepuasan masyarakat (*stakeholders*) terhadap *output* dari lembaga pendidikan itu sendiri. TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.¹⁷

Dengan demikian, upaya yang dilakukan dalam pendidikan adalah menjamin mutu pendidikan agar masyarakat dan *stakeholders* lainnya yang relevan akan mendapatkan kepuasan hasil dari sebuah proses pendidikan di lembaga pendidikan tertentu. Tentu saja, masyarakat dan dunia luar tidak memikirkan bagaimana prosesnya,

¹⁷ Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm 59.

akan tetapi mereka mengharapkan setiap output dari lembaga-lembaga pendidikan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan. Tanggung jawab tersebut harus diemban tidak hanya oleh kepala sekolah sebagai manajer akan tetapi oleh seluruh komponen untuk menunjang terlaksananya manajemen mutu terpadu di lingkungan sekolahnya. Artinya bahwa keterlibatan seorang pemimpin sebagai manajer dalam organisasi yang dipimpinnya dalam hal ini kepala sekolah di lingkungan sekolah sangat memberikan peran dalam upaya peningkatan mutu 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, antara lain:¹⁸

1. 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.
2. 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.
3. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi.
4. Melalui integrasi TQM di lembaga pendidikan, masyarakat dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik. Berdasarkan alasan tersebut, jelaslah bahwa penerapan TQM dalam dunia pendidikan merupakan memerlukan adanya pengelolaan yang baik dan

¹⁸ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.483-484.

profesional, manajemen organisasi yang baik dan penyediaan personil yang memadai dalam menjalankan proses yang baik sehingga menghasilkan *output* yang bermutu dan berkualitas tinggi.

Berdasarkan alasan tersebut, jelaslah bahwa penerapan TQM dalam dunia pendidikan merupakan memerlukan adanya pengelolaan yang baik dan profesional, manajemen organisasi yang baik dan penyediaan personil yang memadai dalam menjalankan proses yang baik sehingga menghasilkan *output* yang bermutu dan berkualitas tinggi.

Strategi Implementasi pada Lembaga Pendidikan

Secara teoretik, penerapan konsep *Total Quality Management* (TQM) dalam dunia pendidikan khususnya lembaga pendidikan ini dapat diimplementasikan dengan beberapa fase teoritik sebagaimana klasifikasi yang Goetsch dan Davis (1994), yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan.¹⁹

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. Langkah-langkahnya antara lain:

- a. *Membentuk Total Quality Steering Committee (SC)*. Pimpinan puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee (SC)*, kemudian ia sendiri menjadi ketuanya.
- b. *Membentuk Tim*. Steering Committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM.
- c. *Pelatihan TQM*. SC (Steering Committee) 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 jangka panjangnya, juga diadakan pelatihan yang serupa sebagai *follow up* dari pelatihan yang pertama.

¹⁹ Fandy Tjiptono & Diana Anastasia. *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2009), hlm.67.

- d. *Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.* Usaha yang pertama dalam TQM adalah penyusunan visi organisasi dan pedoman operasi organisasi.
- e. *Menyusun Tujuan Umum.* SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
- f. *Komunikasi dan Publikasi.* Pemimpin puncak dan SC perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan konsep TQM.
- g. *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 menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Kemudian melakukan perbaikan-perbaikan strategis ke depannya.
- h. *Identifikasi Pendukung dan Penolak.* Langkah ini di dorong ni bisa dilakukan bersamaan dengan langkah identikasi 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 langkahlangkah untuk meminimalisirnya.
- i. *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.
- j. *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. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- a. *Merencanakan pendekatan implementasi.* Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi \pm informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.
- b. *Identifikasi Proyek.* Didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- c. *Komposisi Tim.* Steering Committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- d. *Pelatihan Tim.* Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.

3. Fase Pelaksanaan

- a. *Penggiatan Tim.* Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari.
- b. *Umpan Balik Kepada Steering Committee.* Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.
- c. *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 steering committee.
- d. *Memodifikasi Infrastruktur.* Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan.

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Lembaga pendidikan harus mampu membuat analisis tentang perencanaan strategis untuk selanjutnya menerapkan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam dunia pendidikan dengan berbagai tantangan dan peluang yang ada untuk dapat menerapkan manajemen mutu yang baik dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas yang berawal dari proses pendidikan yang bermutu.

KESIMPULAN

Kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Total Quality Manajemen (TQM) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, yaitu: perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*); menentukan Standar Mutu, (*Quality assurance*); perubahan kultur (*change of culture*); perubahan organisasi (*upside-downorganization*); dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Untuk menunjang implementasi TQM maka perlu strategi pelaksanaan yaitu Fase Persiapan, Fase Perencanaan dan Fase Pelaksanaan. Keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM sangat bergantung pada komitmen dan kerja sama semua elemen lembaga pendidikan mulai dari manajemen puncak sampai di level staf.

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) perlu dilakukan pada lembaga pendidikan sebagai bentuk dari upaya peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini penting untuk menjalankan fungsi manajemen dalam setiap lembaga pendidikan. Sehingga menjadi lembaga pendidikan yang bermutu dan terjamin kualitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gama, Tim. (2010). *Kamus Saku Ilmiah Populer*. Jakarta: Gama Press.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Krippendoff, Klaus. (1993). *Analisis Isi: Pengantar Teori dan Metodologi*. Jakarta: Citra Niaga Rajawali Press.

- Mardalis. (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, Enco. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia.
- Riadi, Muchlisin. (2017). *Pengertian, Karakteristik, Metode dan Manfaat Total Quality Management (TQM)*. Diunduh dari World Wide Web: www.kajianpustaka.com/2017/11/pengertian-karakteristik-metode-manfaat-total-quality-management.html Diakses pada tanggal 13 November 2023.
- Sabarguna, B.S. (2005). *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sutanto, L. (2005). *Teori Konseling dan Psikoterapi Perdamaian*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: UNM.
- Tjiptono, Fandy & Diana Anastasia. (2009). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ula, S. Soimatul. (2013). *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian.
- Usman, Husaini. (2008). *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.