

Aplikasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan

Oleh: Dr. Saryono, Msi

Sejarah Gerakan Mutu

Sekolah IBM dan Alex Troptman Wakil Presiden Eksekutif Ford Motor Company mendefinisikan mutu adalah **kepuasan pelanggan**. Kepuasan adalah bertemunya harapan dengan kenyataan. Tokoh yang memperkenalkan mutu adalah W. Edwards Deming, Walter Shewart, dan Joseph Juran para ahli statistik dari Amerika yang dipergunakan Jepang untuk merevolusi mutu pada dunia industri dan jasa pada tahun 1950.

Pengertian Pelanggan

Di sekolah terdapat dua pelanggan, yaitu: 1) pelanggan internal (*internal customer*) terdiri atas pengelola sekolah, guru, karyawan tata usaha, pustakawan, laboran, satpam, dan tenaga kebersihan. 2). Pelanggan eksternal (*ekternal customer*) yakni: siswa, orang tua siswa, masyarakat, dan pengguna lulusan.

Pengertian Mutu

Kualitas sekolah menurut TQM terdiri atas : 1) **mutu sesungguhnya (*quality in fact*)** yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditetapkan bersama antara komite sekolah dan sekolah seperti: tercapainya standar kompetensi lulusan, terlaksananya tata tertib sekolah, penampilan sekolah yang bersih, hijau dan nyaman bagi warga sekolah. Indikator terpenuhinya *quality infact* adalah: perilaku siswa yang baik, tidak ada perkelahian antar siswa baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan sekolah lain, lulusan mencapai nilai terbaik (ranking sekolah hasil UN), jumlah siswa yang diterima di jenjang berikutnya berstatus negeri atau swasta bermutu (SMPN, SMAN, atau PTN), 2) **mutu dalam persepsi (*quality in perception*)** yaitu terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa seperti pelayanan yang memuaskan pada: proses belajar dan mengajar, tata usaha, perpustakaan, laboratorium, kegiatan ekstra kurikuler, bimbingan konseling, kebersihan

dan kenyamanan toilet, kantin dan lingkungan sekolah lainnya. Indikator tercapainya *quality in perception* adalah jumlah peminat terhadap sekolah tersebut semakin banyak atau jumlah siswa yang pindah ke sekolah lain semakin sedikit atau tidak ada.

Usaha untuk Meningkatkan Mutu

Untuk mencapai *quality in fact* dan *quality in perception* diperlukan usaha-usaha :

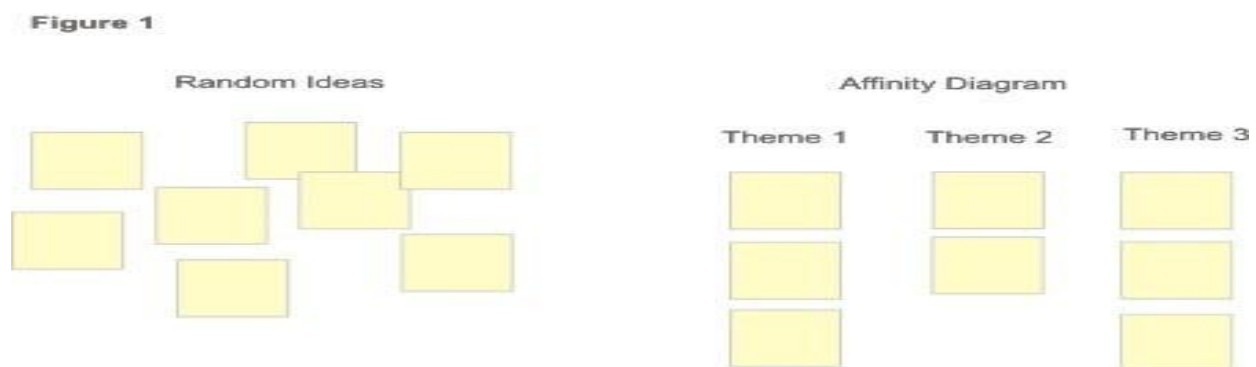
- 1) **perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) disebut juga kaizen**, pengelola sekolah senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan terus menerus seperti menindak lanjuti hasil supervisi atau evaluasi diri sekolah. Model pemecahan masalah yang diperkenalkan oleh Deming adalah siklus *Plan, Do, Check, dan Act* yang disingkat dengan PDCA
- 2) **menentukan standar mutu (*quality assurance*)**, pengelola sekolah harus menetapkan standar-standar mutu, seperti standar kompetensi lulusan , standar kurikulum, standar evaluasi dan standar mutu layanan seperti layanan: kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, tata usaha, kegiatan ekstrakurikuler, dan kebersihan lingkungan sekolah.
- 3) **perubahan kultur (*change of culture*)**, dikembangkannya nilai-nilai yang tertuang dalam visi, misi, dan tujuan sekolah yang dapat menjamin hubungan antar warga sekolah secara harmonis sehingga terbentuk kerjasama yang konstruktif untuk membangun sekolah yang bermutu.
- 4) **perubahan organisasi (*upside-down organization*)** dalam struktur konvensional berturut-turut : kepala sekolah, wakil kepala sekolah/staff, guru, dan siswa. Sedangkan dalam struktur layanan yang baru: siswa, guru, wakil kepala sekolah/staff, dan kepala sekolah. TQM merubah pola hubungan dengan memberi layanan dan pentingnya fokus pelanggan yang jelas, artinya pelanggan diletakkan pada posisi teratas.
- 5) **menjaga hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*)** karena organisasi pendidikan menhendaki kepuasan pelanggan maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

Alat Peningkatan Mutu

Menurut TQM alat untuk meningkat mutu adalah: 1) ***brainstorming*** adalah sebuah kegiatan di mana seorang individu atau kelompok dengan cepat mencetuskan ide, masalah, atau solusi tanpa harus dievaluasi kelayakannya. *Brainstorming* dapat

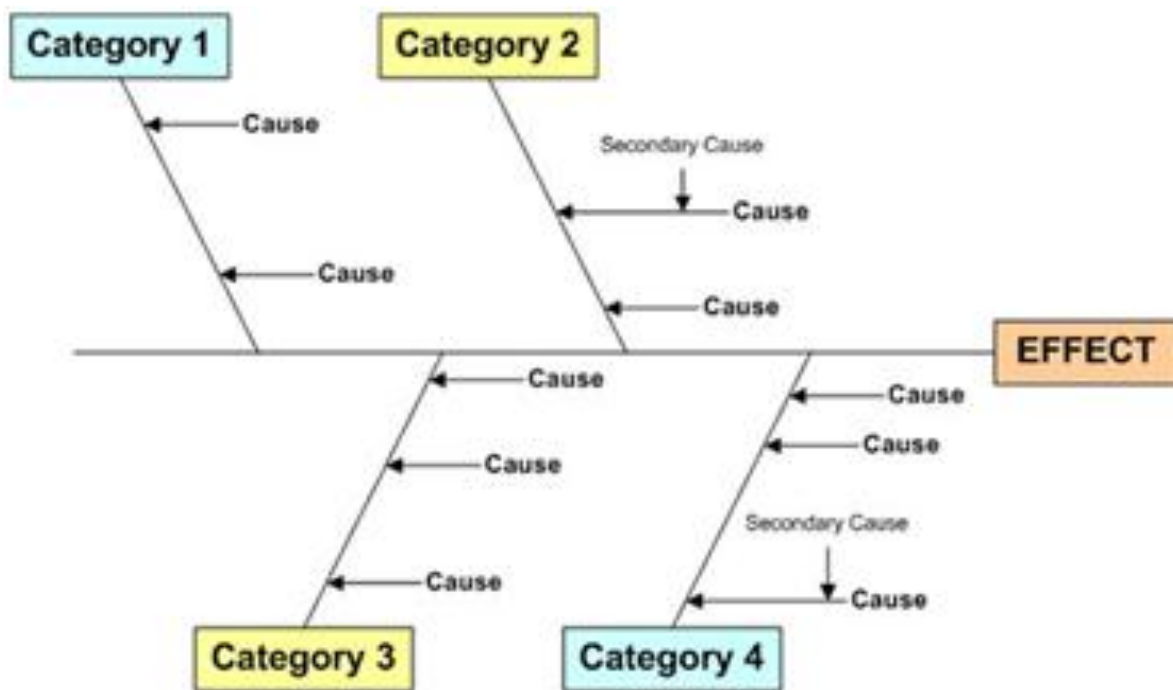
digunakan dalam proses pemecahan masalah untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah. 2) **afinitas jaringan kerja** digunakan apabila ide-ide yang muncul untuk memecahkan masalah banyak sekali sehingga terdapat lautan ide. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi atau mengelompokkan ide-ide yang ada sesuai dengan keterkaitannya. Ia membantu mencegah kekecauan dan tenggelam dalam lautan ide-ide. Afinitas Jaringan Kerja dimulai dengan brainstorming. Ide-ide ditulis di atas kartu secara detail untuk memberi kejelasan makna ide-ide tersebut. Selanjutnya kartu dikelompokkan sesuai dengan maknanya. Sebaiknya seluruh anggota kelompok dalam suasana yang hening. Diagram Afinitas dikembangkan untuk mengembangkan diagram sebab akibat dan menganalisa kekuatan. Cara Membuat Diagram Afinitas hanya dengan beberapa langkah kita. Berikut ini adalah langkah-langkah yang diperlukan dalam membuat Diagram Afinitas.

1. Mengumpulkan guru/karyawan atau anggota kelompok untuk melakukan curah pendapat (*brainstorming*).
2. Menuliskan semua ide untuk permasalahan yang dibahas pada kertas *Post-it* atau *Sticky Notes*.
3. Kumpulkan semua kertas *Post-it/Sticky Notes* yang telah ditulis dengan berbagai ide tersebut ke satu tempat (seperti meja, papan tulis, lantai ataupun dinding).
4. Menyortir (sorting) dan mengklasifikasikan ide-ide tersebut menjadi beberapa kelompok berdasarkan pendapat tim/kelompok.
5. Berikan nama ataupun judul pada kelompok-kelompok ide tersebut.



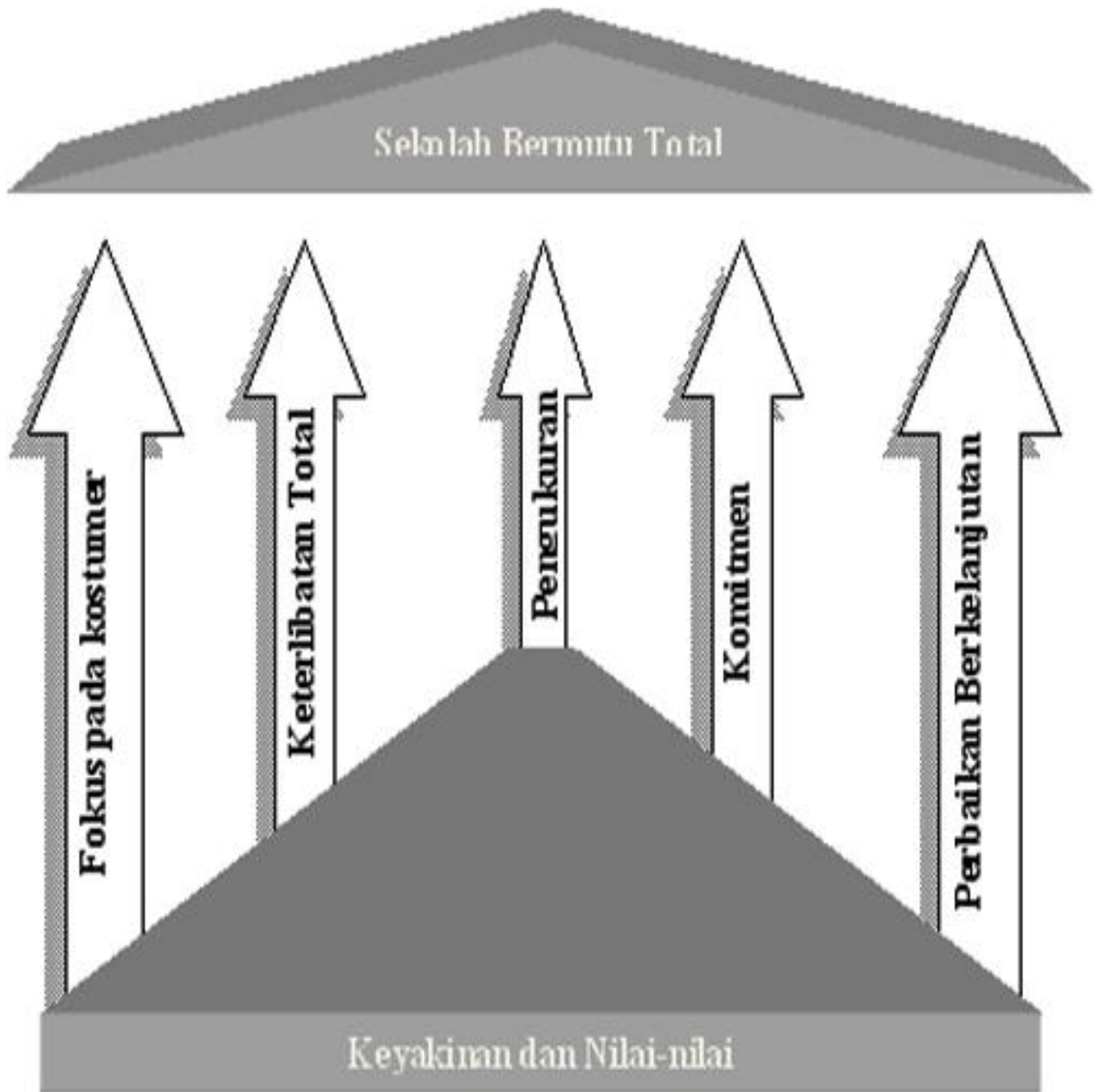
Gambar Diagram Afinitas

3)digram tulang ikan atau diagram ishikawa, diagram tulang ikan atau fishbone diagram adalah salah satu metode / tool di dalam meningkatkan kualitas. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram Sebab-Akibat atau cause effect diagram. Penemunya adalah seorang ilmuwan jepang pada tahun 60-an. Bernama Dr. Kaoru Ishikawa, ilmuwan kelahiran 1915 di Tikyo Jepang yang juga alumni teknik kimia Universitas Tokyo. Sehingga sering juga disebut dengan diagram ishikawa. Dikatakan Diagram Fishbone (Tulang Ikan) karena memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan diagram Cause and Effect (Sebab dan Akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.



Gambar diagram tulang ikan

Ciri Sekolah Berbudaya Mutu (Jerome : 38)

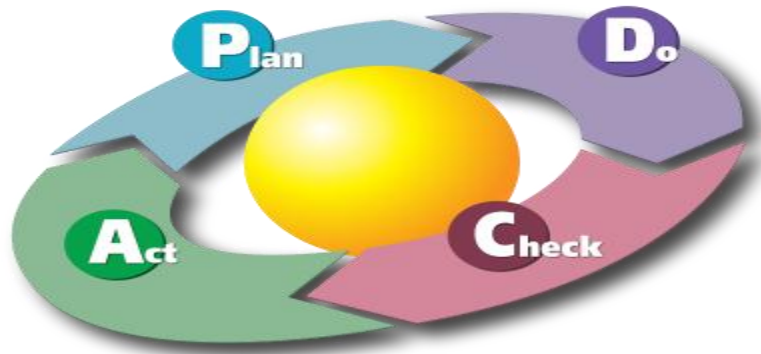


Gambar pilar sekolah bermutu

Sekolah yang telah membudayakan mutu mempunyai ciri-ciri **1)fokus pada pelanggan,** yang dimaksud fokus adalah memperhatikan kebutuhannya sehingga mereka puas. Kepuasan pelanggan menjadi target utama sekolah yang

membudayakan mutu, guru, karyawan tata usaha, pustakawan, laboran, satpam, dan tenaga kebersihan menginginkan keterbukaan manajemen. Mereka ingin dilibatkan dalam pengelolaan sekolah. Suara mereka ingin didengar. Keluhan mereka ingin mendapat solusi. Pelanggan internal yaitu siswa dan orang tua mempunyai kebutuhan yang hampir sama yaitu terlayannya kebutuhan pembelajaran di kelas. Siswa menginginkan penjelasan pengetahuan yang konstruktif siswa menginginkan guru yang professional menguasai materi yang diampu dan penyajian yang menyenangkan. Penyajian menyenangkan itu tidak sama dengan lawakan tapi mengedepankan pemahaman yang detail dan alur yang runtut. Adapun orang tua mempunyai keinginan terlayannya transfer ilmu pada putra-putrinya terlayani dengan baik walaupun orang tua mempunyai keinginan layanan tambahan yaitu informasi perkembangan putra-putrinya baik secara akademik maupun perilaku. **2) keterlibatan total**, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu dari satpam, pesuruh, kantin, guru-guru, tenaga administrasi, wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan orang tua semua harus kolaboratif berkontribusi bagi upaya mutu. **3) pengukuran** adalah alat untuk melihat kinerja, produktivitas efektivitas dan efisiensi. Tanpa pengukuran sulit untuk melihat ketercapaian. Semua komponen harus diukur harus ada instrumennya yang disusun berdasarkan standar layanan yang telah ditetapkan saat raker. Kinerja guru diukur melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG). Produktivitas dengan membandingkan input dan output, efektivitas membandingkan tujuan dengan hasil, dan efisiensi membandingkan pelaksanaan proses dengan prosedur baku seperti juknis dan SOP **4) komitmen** adalah kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Kepala sekolah tidak sekedar retorika sehingga siswa, guru dan karyawan dapat menjadikan figur kepala sekolah sebagai teladan. Jika pimpinan sudah dapat menjadi figur maka suasana kerja menjadi dinamis. Menjaga komitmen harus memiliki skor amat baik untuk semua personal. Visi sekolah harus diucapkan bersama secara lantang dan dijalankan. Sehingga semua personil sekolah berkomitmen untuk membudayakan mutu. **5) perbaikan berkelanjutan**, hasil pengukuran harus ditindaklanjuti kekurangan atau ketakmaksimalan pada kinerja, produktivitas, efektivitas dan efisiensi harus mendapat perbaikan terus menerus melalui penyempurnaan pada Planning Doing Controlling

Acting (PDCA). Siklus ini dilakukan terus menerus yang disebut *Kaizen* atau *Cotinous Improvement*.



Gambar siklus perbaikan mutu

Tabel Sekolah Bermutu

Pilar-Pilar Mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus Pada Pelanggan	Managemen sekolah secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orang tua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginanya.	Managemen sekolah tidak menanggapi keluhan/kepedulian staf, siswa, orang tua, atau komunitas.
Keterlibatan Total	Semua komponenen bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat mengembangkan sekolah bermutu.	Warga sekolah menunggu managemen memecahkan masalah.
Pengukuran	Pengumpulan data untuk perbaikan dan pengembangan.	Tidak mencatat kemajuan atau hanya menuju masalah berikutnya
Komitmen	Managemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, yang	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui

	dibutuhkan untuk mengubah cara kerja atau membentuk system guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas.	oleh guru/karyawan, siswa dan komunitas pendidikan
Perbaikan berkelanjutan	Secara konsisten mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Seandainya ada masalah diselesaikan seadanya dan menganggapnya sebagai hal biasa.

Layanan Mutu di Sekolah

Sekolah bermutu mempunyai ciri layanan sekolah yang bersih, nyaman empatik, cepat tanggap, handal, dan meyakinkan. Hal tersebut disebut **TERRA** yang diuraikan sebagai berikut :

1. **Tangibility** – kewujudan, seberapa baik *physical evidence* yang ada pada layanan di sekolah. Kebersihan, kerapihan, kenyamanan, hijau layout ruangan, kerapihan, kecanggihan alat , dan lain-lain
2. **Empathy** – seberapa baik guru/karyawan memahami kesulitan pelanggan (siswa/orang tua) hal ini tercermin dari keramahannya, kemauan untuk mendengarkan keluhan dan layanan lain yang diberikan.
3. **Responsiveness** – cepat tanggap, yaitu seberapa cepat guru/karyawan kita menanggapi keluhan, dan pemberian informasi yang dibutuhkan pelanggan (siswa/orang tua)
4. **Reliability** – kehandalan, yaitu seberapa konsisten sekolah memberikan kualitas seperti yang dijanjikan kepada pelanggan (siswa/orang tua)
5. **Assurance** – keyakinan , yaitu seberapa yakin pelanggan (siswa/orang tua) bahwa kita mampu mendeliver pelayanan dengan kualitas tertentu.

Daftar Pustaka

Arcaro, Jerome S. ***Pendidikan Berbasis Mutu***. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2017.
Hal : 1-208

Goetsch, David L. dan B. Davis, Stanley. ***Quality Management***. New Jersey : Prentice Hall, 2000

Salilis, Edward. ***Total Quality Management in Education***. Yogyakarta : IRCiSoD. 2008. Hal. 5-273