

PERSPEKTIF IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Abstrak:

Tujuan utama dalam kegiatan pengelolaan pendidikan adalah tercapainya Tingkat Produktivitas Pendidikan (TPP) itu sendiri, sebab dengan tercapainya produktivitas pendidikan, maka implikasinya dapat mencakup dua hal pokok utama yaitu efektif dan efisien. Efektif proses pengelolaan pendidikan merupakan gambaran umum prestasi yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu, adapun indikator utama dalam mencapai prestasi (efektif) paling tidak mencakup dua hal pokok yaitu hasilnya berkualitas dengan cakupan yang relatif banyak, bahkan dalam dunia pendidikan selain berkualitas dan banyak produk pendidikanpun dituntut memiliki tingkat relevansi yang tinggi. Adapun yang dimaksud dengan efisien adalah suatu derajat pencapaian program dengan tingkat pengorbanan terutama dari segi biaya dan waktu relatif sedikit atau singkat, tidak hanya ini, akan tetapi produk yang dihasilkan dari suatu lembaga pendidikan senantiasa dapat mendapatkan kepercayaan dari semua pihak pengguna jasa layanan pendidikan.

Kata Kunci: *Manajemen Kendali Mutu, administrasi Pendidikan, Sumber Daya Manusia*

Perspektif Administrasi dan Manajemen Pendidikan Konvensional

Administrasi pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan Engkoswara adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata manusia, alat (kurikulum) dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan seoptimal mungkin serta bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang ikut serta dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama".¹

Pendapat serupa dikemukakan oleh Ikatan Alumni IKIP Bandung, yaitu : "Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya, (manusia, kurikulum, fasilitas dan sumber belajar

lainnya) untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan pendidikan yang disepakati”.²

Dari kedua konsep ini pada dasarnya pendekatan yang dilakukan secara sistematis baik secara historis, empiris dan nilai-nilai yang berlaku, maupun secara perspektif jauh ke depan yang memungkinkan dapat memecahkan masalah dalam rangka pencapaian pendidikan.

Mengingat saat ini telah mengalami perubahan dalam kebijakan (*policy*), dimana sesuai UU No. 22 / Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan PP No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Daerah dalam Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah, maka dengan demikian perspektif yang kita bicarakan dan dihadapi adalah persepektif konteks otonomi daerah, dengan berbagai kewenangan strategis yang dimiliki oleh daerah yang memungkinkan untuk diimplementasikan secara optimal dalam rangka mengatasi tingkat keberhasilan pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan keberhasilan pendidikan adalah yang mengarah kepada tingkat produktivitas kinerja pendidikan, sebagaimana yang dikatakan oleh Engkoswara, produktivitas pendidikan adalah minimal meliputi tiga komponen utama yaitu : “ (1) Prestasi (efektif), meliputi masukan yang merata, tamatan banyak dan bermutu, ilmu yang didapat oleh lulusan cukup baik (dapat hidup layak), (2) Suasana (efisien), yaitu meliputi : semangat dan motivasi belajar / kerja cukup tinggi, mendapat kepercayaan dari berbagai pihak, penggunaan waktu, tenaga dan fasilitas sesuai kebutuhan, (3) Ekonomi : biaya murah”.³

Pendapat ini masih relevan untuk di implementasikan di dunia pendidikan, yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan pendidikan, khususnya pada tatanan daerah (lokal), yang dipandang masih menyimpan berbagai kendala, terutama dalam hal pembiayaan, SDM pendidikan, dan kemauan politik yang belum menjadikan pendidikan sebagai sesuatu yang utama dalam program pembangunan.

Dari uraian konsep administrasi pendidikan, terdapat beberapa dimensi administrasi pendidikan, yaitu : (1) Dimensi *Philosophical base* : mengandung nilai-nilai dan memberi petunjuk pada lingkungan, (2) Dimensi *theory* : yaitu pedoman dalam pelaksanaan administrasi, (3) Dimensi *Setting* : yaitu : sebagai tempat dan tuntutan administrasi dilaksanakan, (4) Dimensi *Human* ; yaitu sebagai pembuat kebijakan dan pelaksana administrasi, (5) Dimensi *“Job”* yaitu menggambarkan kewenangan dan tanggung jawab serta profesionalisme dalam tugas, (6) dimensi *Organization* ; yaitu sebagai tempat pertemuan antara anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan (7) Dimensi *“Process”* ;

yaitu : melukiskan kelangsungan suatu kegiatan dalam rangka mencapai tujuan.⁴

Apabila dimensi pendidikan ini dikaitkan dengan kewajiban administrasi pendidikan yang harus dilaksanakan di bawah tanggung jawab seorang administrator, maka kegiatan administrasi pendidikan :”(1) mengupayakan tercapainya tujuan organisasi (pendidikan), (2) melibatkan orang-orang yang terkait dan (3) menghadapi para pekerja (karyawan pendidikan) sebagai hubungan kemanusiaan serta (4) menetapkan standar mutu pendidikan.”⁵

Dari serangkaian tanggung jawab administrasi pendidikan, terutama dalam hal menetapkan standar mutu organisasi (pendidikan), penulis berpendapat bahwa hal ini sangat tepat untuk diimplementasikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dalam berbagai tataran, yaitu : standar mutu pada tataran lokal, standar mutu Nasional dan standar mutu dalam lingkungan global.

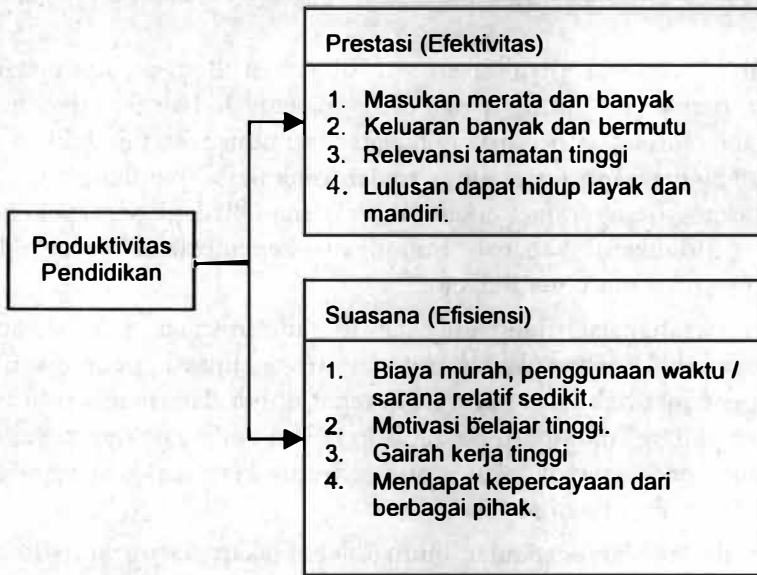
Apabila standar – standar mutu dilaksanakan secara konsisten, diharapkan kondisi pendidikan Indonesia di masa yang akan datang akan mengalami perbaikan dan akan memiliki nilai kompetitif yang multi dimensi.

Menganalisis konsep administrasi pendidikan, dengan demikian administrasi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang mengupas penataan / pengelolaan sumber – sumber pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Sehubungan dengan itu, tekanan administrasi pendidikan terletak pada upaya menciptakan prospek penataan yang harmonis dan produktif, baik dalam pemanfaatan SDM pendidikan, maupun sumber – sumber lain yang dapat mendukung tercapainya proses pendidikan yang berkualitas / produktif.

Untuk ini menurut Engkoswara, ...” Produktivitas pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan efisien”.⁶

Kemudian konsep serupa dikemukakan oleh alumni IKIP Bandung, yaitu : “Produktivitas pendidikan adalah ukuran yang menerangkan bagaimana sumber – sumber yang ada di atur dan digunakan untuk mencapai serangkaian hasil pendidikan, dengan menggunakan sumber – sumber yang sekecil mungkin... Rasio antara masukan dan keluaran seimbang, yang menggambarkan kombinasi dari pada efektivitas dan efisiensi”.⁷

Berikut penulis sarikan konsep produktivitas pendidikan sebagaimana gambaran di bawah ini:



Gambar 1 : Produktivitas Pendidikan

Sedangkan menurut Allan Thomas, produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi utama yaitu : (1) *The administration production function*, yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru, masukannya berupa, perlengkapan mengajar, ruang belajar, buku sumber dan kualifikasi pengajaran yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan yang berkualitas. Sedangkan kelurannya dapat berupa lama belajar, (2) *The Psychological production function* : yaitu fungsi produksi pendidikan yang keluarannya menunjuk kepada fungsi – fungsi pelayanan yang dapat merubah perilaku peserta didik, sedangkan sebagai masukannya berupa waktu mengajar, kualitas mengajar sikap dan kelakuan guru, serta fasilitas belajar yang digunakan , dan (3) *The economic production function*, yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya berupa lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi, sehingga apabila bekerja akan memperoleh penghasilan yang layak, dan mampu untuk hidup mandiri. Sedangkan masukannya berupa jumlah pengeluaran biaya, baik biaya langsung maupun biaya tak langsung.⁸

Untuk itu agar tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai harapan, kiranya diperlukan keseimbangan dalam pelaksanaan ketiga fungsi produksi administrasi pendidikan ini.

Adapun konsep manajemen pendidikan adalah, ... “rangkaiian kegiatan dalam proses pendidikan untuk menggerakkan sekelompok

tenaga kependidikan dan non kependidikan yang berupa biaya, sarana dan prasarana pendidikan yang diawali dengan kegiatan, perencanaan, pelaksanaan dan penilaian / pengawasan”.⁹

Konsep ini menggambarkan suatu proses pengelolaan pendidikan yang berakhir dengan pengawasan, bila hal ini dilaksanakan secara benar, diharapkan akan mendapatkan suatu kinerja pendidikan yang efektif dan efisien.

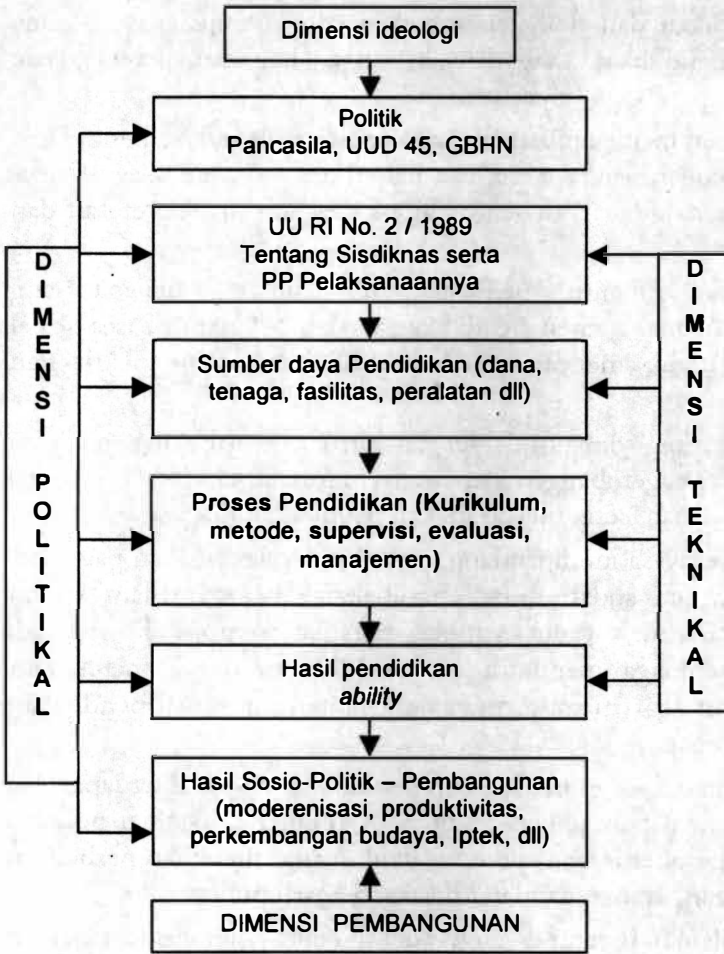
Sedangkan menurut pendapat ahli lainnya dimana yang dimaksud dengan manajemen pendidikan adalah : “Suatu proses sosial yang rekayasa untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.”¹⁰

Adapun yang dimaksud dengan proses sosial yang rekayasa adalah meliputi pengembangan dan penyempurnaan kurikulum sesuai perkembangan zaman, serta melaksanakan pendidikan magang.

Proses rekayasa ini dipandang tepat untuk dilaksanakan pada saat ini, dimana saat ini sudah terjadi perubahan besar dalam sistem pemerintahan daerah, yang semula bersifat sentralistik menjadi desentralistik, sehingga menuntut semua kalangan untuk merekayasa dunia pendidikan agar mampu memenuhi tantangan global pendidikan nasional masa depan.

Dari uraian konsep manajemen pendidikan nasional terdapat dua dimensi manajemen pendidikan, yaitu : “(1) Dimensi ideologi politik : yakni berupa pemberdayaan peserta didik yang memiliki perbedaan bakat, pembawaan, minat, dan latar belakang sosial budaya”.¹¹

Pada halaman berikut digambarkan dimensi– dimensi manajemen pendidikan sebagai aspek pembangunan nasional:



Gambar 2 : Dimensi – dimensi Manajemen Pendidikan

Mengingat saat ini sudah terjadi perubahan kebijakan dan sistem politik Indonesia yang menganut “Multi politik”, sehingga hal ini akan berimplikasi terhadap proses perumusan dan implementasi kebijakan, tak terkecuali kebijakan bidang pendidikan. Hal ini tercermin dari perubahan system pemerintah daerah, yang merupakan landasan untuk membangun dalam segala aspek, akan tetapi pada tahap awal pelaksanaan dan perjalanan OTDA, ternyata sangat memperhatikan, karena belum ada satu daerah pun yang memiliki komitmen untuk menjadikan pendidikan sebagai fokus utama pembangunan daerah. Oleh sebab itu visi pendidikan untuk semua tahun 2020 (*education for all*) akan mengalami hambatan, belum lagi kalau diukur dari segi mutu, yang mana saat ini

sangat terpuruk. Untuk itu sudah saatnya daerah memiliki terobosan-terobosan baru dalam rangka membangun pendidikan yang berkualitas, dengan cara mencari model manajemen yang dianggap paling baik untuk di “adopsi” guna menciptakan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mencoba untuk mengelaborasi pendekatan – pendekatan baru yang memungkinkan terciptanya suatu proses dan hasil pendidikan yang berkualitas diantaranya adalah elaborasi “Teori BSC dengan manajemen mutu berbasis sekolah”.

Perspektif *Total Quality Management* dalam Dunia Pendidikan

Perkembangan bidang pendidikan menggambarkan misi dan strategi popularisasi pendidikan yang menyebar pada pemerataan pendidikan, lebih jauh semakin dirasakan bahwa pembangunan sekolah-sekolah memiliki fungsi strategis bagi peningkatan kualitas warga negara, harkat dan martabat bangsa Indonesia.

Hal ini ditunjukkan dengan keberhasilan wajar di atas 6 tahun 1984 yang kemudian dilanjutkan dengan wajar di atas 9 tahun pada tahun 1994, yang merupakan usaha peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

Untuk memperbaiki mutu proses pencerdasan bangsa yang berkelanjutan, pelaksanaan pendidikan jalur sekolah melalui pendidikan dasar, pendidikan menengah dan tinggi serta pendidikan jalur luar sekolah, perlu diintegrasikan aktivitasnya, sehingga lembaga pendidikan dijadikan sebagai pusat keunggulan (*center of excellence*) dalam pemberdayaan sumber daya manusia bangsa Indonesia. Oleh karena itu mutu pendidikan nasional haruslah selalu ditingkatkan.

Lulusan lembaga pendidikan merupakan SDM yang menjadi subjek dan objek pembangunan yang perlu terus ditingkatkan kualitasnya. Oleh sebab itulah semua jalur pendidikan dalam fungsi proses dan aktivitasnya harus bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang Sisdiknas Tahun 2003, bahwa: “Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan dan mengembangkkn manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.”.

Menurut UNESCO dalam buku Pearnig : *The Treasure within*, merencanakan empat pilar pendidikan abad 21, yang perlu diterapkan dalam konteks pendidikan nasional, yaitu : (1) Belajar untuk mengetahui

(*learning to know*), (2) belajar untuk melakukan sesuatu (*learning to do*), (3) belajar untuk menjadi seseorang (*learning to be*) dan (4) belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*). Dalam konteks Indonesia, keempat pilar ini wajib untuk diterapkan dalam proses pendidikan, dengan tujuan agar setiap warga negara dapat berperan aktif dalam setiap lapangan kehidupan.

Untuk itu, agar pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki nilai kompetitif dan kemampuan komparatif, perlu didukung tidak saja dengan sistem pendidikan dan persekolahan yang berkualitas tinggi, tetapi juga dengan model pengelolaan yang bermutu pula. Sehubungan dengan itulah pada bagian ini penulis akan memaparkan suatu pendekatan dan penerapan model manajemen mutu dalam lingkup pendidikan. Hal ini sejalan dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001, tentang Pedoman Standar Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah tgl 19 April 2001, yang salah satunya menyangkut standar minimal tentang manajemen sekolah yaitu : "Setiap SD / SLTP / SMU (sekolah dasar dan menengah) menerapkan manajemen peningkatan mutu terpadu berbasis sekolah".¹²

Sehubungan dengan ini semua kiranya, diperlukan pembahasan yang mendalam tentang berbagai konsep tentang manajemen mutu dalam pendidikan dengan tujuan agar konsep dan model manajemen mutu yang diimplementasikan dalam pendidikan tidak bertolak belakang dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional yang sesungguhnya.

Konsep *Total Quality Management*

Kesalahan – kesalahan kebijakan pendidikan masa lalu perlu segera di perbaiki dan diubah dengan pengelolaan yang lebih baik. Rich (1988) berpendapat bahwa reformasi bertujuan untuk memperbaiki penyalahgunaan, kesalahan atau ketidakcocokan, kemudian membuat perubahan yang lebih baik (*to make change to the better*).

Perubahan kebijakan pendidikan berupa otonomi pendidikan merupakan suatu tantangan bagi pengelola pendidikan, agar bekerja dengan lebih giat untuk menjadikan pendidikan yang berkualitas, dengan mengacu kepada system perbaikan mutu pendidikan yang berkelanjutan yang memiliki keseimbangan antara *input*, proses, dan *output* (*balanced*), sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

TQM (*Total Quality Management*) menawarkan filosofi, metode dan strategi baru dalam perbaikan mutu pendidikan.

Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan konsep TQM, yaitu suatu kajian yang terkait dengan "*Continuous improvement* (perbaikan terus menerus) dan *Quality Improvement* (perbaikan mutu). Berikut beberapa definisi tentang *Total Quality Management* (TQM) adalah : "*Total quality manajement is philosophy and methodology which assists institution to manage change and to set their own agendas for dealing external pressures*"¹³. Pendapat ini memiliki tekanan, bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filosofi dan metodologi yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda untuk menghadapi tekanan-tekanan faktor eksternal.

"TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kamanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses, guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang"¹⁴.

Dari konsep ini menekankan pada pokok "*Total*", disini mempunyai konotasi seluruh sistem, yaitu seluruh proses, seluruh personil termasuk pemakai produk / jasa dan *supplier*. *Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan *costumer*.

Sedangkan pendapat lain yang dikemukakan oleh David R Jeffries, "TQM adalah suatu cara yang komprehensif dan terintegrasi dalam mengelola organisasi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan meraih kemajuan yang berkesinambungan dalam setiap aktivitas organisasi"¹⁵.

Konsep ini menitikberatkan pada proses yang komprehensif dalam rangka pemuasan *costumer*, hal ini sejalan dengan layanan jasa pendidikan, yang tekanannya atau tujuannya adalah untuk mencapai kepuasan *costumer*, baik *costumer* internal maupun *costumer* eksternal.

Dari berbagai konsep TQM ini, pada prinsipnya TQM menfokuskan pada proses atau sistem dalam rangka menghasilkan produk / jasa yang diharapkan dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan.

Sedangkan menurut Ralp G Lewis dan Douglas H Smith dalam buku *Total Quality in Higher Education*, mutu terpadu (*Total Quality*) tercakup dalam tiga pengertian yaitu : mencakup semua proses (*every process*), mencakup setiap pekerjaan (*every job*), dan mencakup setiap orang (*every person*). Sedangkan terpadu dalam setiap proses berarti mencakup keterpaduan yang dimulai dari rancangan konstruksi, pengembangan, keuangan, pemasaran, perbaikan dan fungsi lainnya.

Dengan demikian esensi dari manajemen mutu terpadu (MMT / TQM) adalah perubahan kultur (budaya). Perubahan kultur disini berupa menitik beratkan kepada pelayanan yang bertujuan memuaskan pelanggan, karena pelanggan merupakan hal yang esensial bagi pengembangan dan perbaikan mutu secara berkelanjutan. Sehingga spektrum aktivitas manajemen mutu terpadu berorientasi pada upaya untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, dan memperbaiki upaya (proses) dalam rangka memenuhi kebutuhan para pemakai produk / jasa pada masa kini dan dimasa yang akan datang.

Menurut Malcolm Munro Faure, bahwa "Peranan manajemen mutu terpadu adalah memuaskan pelanggan internal maupun pelanggan eksternal melalui pencegahan serta mengurangi sebab-sebab kesalahan".¹⁶

Hal ini dapat terjadi, karena manajemen mutu menawarkan tindakan personel yang benar sejak pertama kali dan berkelanjutan, ini suatu gambaran kata "*total*" berarti "Semua hal dan oleh semua orang".

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam Pendidikan

Dunia pendidikan dipersepsikan sebagai "*Industri layanan jasa*", namun bukan industri sebagai produksi barang. Oleh sebab itu setiap industri jasa / layanan dipastikan memiliki pelanggan (*customers*), baik *customers* internal maupun *customers* eksternal.

Untuk itu dalam aplikasinya, istilah mutu terpadu terhadap pendidikan disebut pula *Total Quality Education*. Dalam konteks aplikasi manajemen mutu terpadu terhadap pendidikan kiranya diperlukan kesepakatan terhadap pemahaman konsep TQE sebagaimana ditegaskan oleh Edward Sallis, yaitu : "*Total Quality Manajemen is a philosophy improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers need, wants, and expectation*".¹⁶

Definisi ini menekankan pada dua konsep utama yaitu, pertama sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*countinuous improvement*), dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (*customers*). Dengan demikian manajemen mutu dalam pendidikan dapat disebutkan "mengutamakan / memuaskan pelajar" atau perbaikan sekolah", yang dapat dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting dapat berupa perubahan kultur sekolah. Kemudian aplikasi TQM dalam pendidikan dapat pula disebut "*Total Quality School*" (TQS), sebagaimana yang

dikatakan oleh Arcaro yang dikutip oleh Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, dengan lima pilar yaitu : (1) Fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal, (2) adanya keterlibatan total, (3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, (4) adanya komitmen dan (5) adanya perbaikan yang berkelanjutan.¹⁷

Ke lima pilar ini terutama pilar kelima adanya perbaikan yang berkelanjutan, hal ini menunjukkan kepada keinginan untuk selalu memperbaiki dan menghasilkan produk / layanan jasa yang terpusat kepada kepuasan costumers, akan tetapi sayangnya untuk kondisi pendidikan nasional saat ini “belum / tidak” ada kemauan untuk pemuasan cstomers, karena proses pendidikan baru terbatas pemenuhan kebutuhan customer, belum sampai pada tingkat pemenuhan kepuasan customer. Pendapat lain tentang mutu terpadu dalam pendidikan sebagaimana yang dikatakan oleh Franklin P. Schargel, mengatakan bahwa : *“Total Quality Education is a process which involve focusing on mettingand exceeding customer expectation, continous improvement, sharing responsibilities employees and reducing scrap and rework”*.¹⁸

Konsep ini lebih menekankan pada proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dalam rangka menuntaskan pekerjaan.

Penulis berpendapat bahwa aplikasi konsep MMT dalam pendidikan, harus disesuaikan dengan sifat dasar sekolah sebagai organisasi jasa layanan kemanusiaan (perbaikan potensi peserta didik) melalui pengembangan proses belajar mengajar yang berkualitas, agar melahirkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan dan harapan costumers.

Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, institusi pendidikan perlu dikelola dengan baik, agar mencapai hasil yang optimal. Hal ini penting dan strategis, karena peran pendidikan terkait dengan masa depan suatu bangsa. Soltis, berpendapat bahwa, : *Education is social institution created and maintained by a society in order to perpetuate countain aspect of it is culture through purposeful and learning*“.¹⁹

Sebagai institusi sosial, keberadaan institusi sekolah, berfungsi untuk menjalankan proses enkulturisasi masyarakat yang bertumpu pada aktivitas belajar mengajar, namun demikian kualitas produk pendidikan khususnya pendidikan Indonesia saat ini menjadi persoalan yang mendasar, karena sekolah-sekolah di Indonesia sangat lamban bahkan tertinggal dalam mengadopsi perubahan, padahal sekolah adalah *agent of social change*, oleh karena itu sudah saanya untuk

merubah budaya sekolah yang melibatkan berbagai pihak yaitu : kepala sekolah, guru-guru, orang tua murid dan dewan sekolah.

Perubahan budaya / organisasi sekolah diperlukan agar sekolah memiliki keseimbangan secara baik (*balance*) antara stabilitas dan kemajuan. Bahkan sekolah diharapkan mampu menciptakan keuntungan kompetitif (*Competitive advantage*) dengan mutu yang tinggi.

Hakikat Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan

Bertitik tolak dari pengertian TQE, terdapat empat hakikat mutu terpadu pendidikan (*Total Quality in education*) yaitu : (1) Pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, Pemuasan harapan pelanggan berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang, serta melayani pelanggan, sehingga dapat menyebabkan pelanggan menjadi loyal, (2) Perbaikan terus menerus, yaitu : suatu tindakan pengejaran atas mutu, prosesnya harus secara terus menerus diperbaiki , diubah, ditambah, dikembangkan dan dimurnikan Hal ini berlaku juga di lingkungan persekolahan. Sekolah tidak hanya menawarkan program studi dengan kurikulum tertentu lalu selanjutnya orang tua dan siswa memilih dan menjadi puas. Akan tetapi sekolah harus menyediakan sarana dan fasilitas belajar yang memadai, berkualitas sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahannya. Selain itu perlu disertai atau didukung dengan iklim sekolah yang kondusif, yang dipandang akan memberikan kontribusi positif bagi mutu proses dan mutu produk sekolah, (3) Pembagian tanggung jawab dengan pegawai, yaitu : pemberdayaan pegawai adalah hal yang sangat penting dalam perbaikan mutu, hal ini dimaksudkan untuk menunjang pembaharuan proses pengajaran yang berkualitas, (4) pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang, yaitu : suatu tindakan menghindari pekerjaan ulang atau adanya sisa pekerjaan. kegagalan belajar (DO).

4. Prinsip – prinsip Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan.

Prinsip manajemen terpadu dalam pendidikan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Komitmen untuk selalu menciptakan dan menghasilkan budaya mutu.
- 2) Selalu mengutamakan pelanggan, pelajar, guru dan personel pendukung, dan harus berusaha untuk mencapai pelanggan eksternal.
- 3) Komitmen terhadap kerja sama tim.

- 4) Komitmen terhadap manajemen pribadi dan kepemimpinan.
- 5) Komitmen terhadap perbaikan terus menerus.
- 6) Komitmen terhadap kepercayaan kemampuan pribadi dan tim.
- 7) Kemitmen untuk meraih mutu.

Berikut matrik perbandingan antara pendidikan tradisional dengan pendidikan mutu terpadu, sebagaimana matrik berikut ini:

Matrik :
Perbandingan Antara Pendidikan Lama dan Mutu Terpadu²⁰

KOMPONEN	PENDIDIKAN TRADISIONAL	MUTU TERPADU PENDIDIKAN
<p>1. Pandangan Komitmen ketetapan pandangan</p> <p>Pemikiran Tanggung jawab perilaku Tanggung jawab terhadap anak-anak disekolah Problema yang ada Penyelesaian masalah</p> <p>Tanggung jawab terhadap mutu Sumber pengetahuan</p> <p>Pelanggan nyata Pelanggan ideal Inovasi pemikiran berbeda Pengaturan yang banyak Sekolah seperti bisnis mutu tambah biaya Pengendalian mutu</p>	<p>Dimiliki oleh para profesional orang tertentu yang mengetahui kebenaran Dedukatif Ditetapkan disekolah Personal sekolah</p> <p>Sekolah Personel sekolah, kadang-kadang, orang tua, dan guru Personel sekolah</p> <p>Dewan, administrator dan guru-guru</p> <p>Setiap orang Murid-murid Dicurigai Dicurigai Biasa Tidak boleh Mutu biaya lebih Tidak ada jaminan</p> <p>Mencampuri dan reaktif hadir di sekolah Hadir di sekolah</p>	<p>Dimiliki setiap orang Tim mengetahui yang benar dengan data Indukatif dan dedukatif Ditetapkan oleh individu Orang tua, anak dan sekolah</p> <p>Apa akar penyebabnya Terbuka bagi semua orang Menyelesaikan masalah Setiap orang</p> <p>Setiap orang</p> <p>Masyarakat Masyarakat Sangat menarik Dicurigai Realisis Mutu bebas Pengendalian mutu terpadu</p>
<p>2. Peranan Orang tua</p> <p>Pelajar</p>	<p>Mencampuri dan reaktif hadir di sekolah Hadir di sekolah</p>	<p>Masyarakat Masyarakat Sangat menarik Dicurigai Realisis Mutu bebas Pengendalian mutu terpadu</p>

Guru	Mengajar, mengawasi semuanya	Melayani guru
Kepala sekolah	Mengawasi, memerintah, mengorganisasi, merencanakan	Penelitian, penemuan, kebutuhan/tuntunan, dan melayani
Administrasi		Membimbing dan mengajar murid
Dewan sekolah masyarakat	Memantau pelaksanaan kebijakan dan mendukung sekolah Membuat kebijakan Memilih dewan dan menyediakan sumber daya	Menjauhkan rintangan, merencanakan dan mengorganisasi
		Tindakan sebagai sumber, menghindari rintangan
		Memimpin Mengidentifikasi kebutuhan dan menyediakan sumber daya

C. Konsep Dasar Tentang Mutu

Secara umum mutu dapat didefinisikan : ...” Mutu adalah karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan”.²¹

Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu apabila suara pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang / jasa tersebut dapat dianggap bermutu. Konsep lain yang menyebutkan bahwa ...” mutu adalah jasa pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan”.²²

Konsep ini, masih menekankan kepada pelanggan, yaitu dapat diartikan produk tersebut bermutu baik. Sedangkan menurut Edward Deming, mutu adalah : *“The difficulty in defining quality is to translate future needs of the user into measurable characteristics, so that a product can be designed and turned out to give satisfaction at a price that the user will pay”*.

Definisi ini menekankan pada konteks, persepsi pelanggan dan kebutuhan serta kemauan pelanggan. Artinya untuk mendefinisikan mutu, terlebih dahulu, kita memahami karakteristik tentang mutu itu sendiri, seperti misalnya mutu surat dapat dilihat dari kejelasan isi atau panjangnya suatu surat.

Namun yang terpenting menurut E. Dening adalah bagaimana produk atau jasa kita dipersepsikan oleh pelanggan, dan kapan persepsi

pelanggan itu berubah, dengan demikian semakin pelanggan merasa puas, maka selama itu pula produk / jasa dianggap bermutu.

Selanjutnya definisi mutu menurut Joseph C. Field berbunyi: "Mutu adalah sebagai ukuran dari produk atau kinerja pelayanan terhadap satu spesifikasi pada satu titik tertentu".

Pendapat ini lebih menekankan pada "ukuran", ukuran disini, tentunya tergantung daripada jenis barang atau jasa yang dihasilkan sebagai hasil kinerja manusia, baik yang berupa benda maupun non benda, yaitu berupa jasa layanan, seperti halnya dalam bidang pendidikan, yang merupakan salah satu bentuk industri jasa atau industri pelayanan, yaitu : jasa / layanan akademik.

Oleh karena itu mutu pendidikan dapat diartikan sebagai : " Seseorang yang telah mencapai tujuan dari kurikulum (*Objective of Curriculum*) yang dirancang untuk pengelolaan kelas pelajar".²³

Konsep ini lebih menekankan kepada pengawasan dalam pencapaian tujuan kurikulum pembelajaran, sehingga indikator umumnya adalah semakin tujuan kurikulum tercapai, maka dapat dikategorikan suatu pendidikan yang bermutu.

Konsep lain yang disampaikan oleh Ace Suryadi menyatakan bahwa, "Mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakann sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin".²⁴

Analisis konsep ini, lebih menekankan kepada kinerja lembaga, yaitu ada kecenderungan semakin efektif dalam mendayagunakan sumber - sumber pendidikan.

Agar mutu pendidikan pendidikan dapat tercapai, harus didukung oleh sekolah yang bermutu pula. Sedangkan sekolah yang bermutu adalah : "Sekolah yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (masyarakat)"²⁵

Demikian juga dengan sekolah efektif, karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumber daya yang hemat. Sedangkan kareakteristik sekolah efektif menurut Law dan Glover, (1994) adalah memiliki ciri-ciri, yaitu : (1) etos kerja sekolah yang tinggi, (2) manajemen kelas yang baik, (3) harapan guru yang tinggi, (4) guru sebagai contoh teladan yang positif, (5) umpan balik yang positif dan memberikan perlakuan terhadap siswa, (6) koordinasi kerja yang baik antara guru dan pekerja, (7) tanggung jawab murid yang tinggi dan (8) staf membagi aktivitas antara staf dan pelajar.

Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, perlu dukungan dan peranan kepala sekolah dan guru-guru yang efektif pula. Sedangkan yang dimaksud dengan kepala sekolah yang efektif ialah kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Oleh karena itu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah mereka yang membuka diri untuk adanya pengaruh guru dan pegawai terhadap persoalan penting sehingga produktivitas kinerja akan bertambah baik jika semua unsur personel bekerja di bawah payung seorang pemimpin yang memenuhi harapan mereka. Sebaliknya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif adalah kepemimpinan yang cenderung negatif, penuh kepalsuan dan kepura-puraan dikalangan guru dan pegawai, yang cenderung lain kata lain pula tindakan, tidak saling percaya dan mengelak dari tanggung jawab, serta keterlibatan guru, bawahan dalam pengambilan keputusan diabaikan.

1. Karakteristik Pokok Mutu Pendidikan

Adapun karakteristik mutu pelayanan, yaitu :

- (1) Realiabilitas : merupakan konsistensi performa dan ketergantungan .
- (2) Responsivitas : Keinginan atau kesediaan pekerja untuk menyediakan pelayanan setiap waktu.
- (3) Kompetensi : Pemilikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyediakan pelayanan.
- (4) Akses : Jumlah jam pelaksanaan pelayanan dan waktu tunggu.
- (5) Etika (sopan santun) : Penghormatan, pertimbangan dan persahabatan yang ditujukan personal yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
- (6) Komunikasi : Mendengarkan suara pelanggan dan menyesuaikan bahasa dengan bahasa pelanggan.
- (7) Kredibilitas : reputasi tidak diragukan dalam hal kejujuran, keterpercayaan dan keberartian.
- (8) Keamanan : bebas bahaya sosial dan fiskal, termasuk finansial.
- (9) Memahami kebutuhan pelanggan.
- (10) *Tangibles* : Penampilan personel, fasilitas, perlengkapan memadai untuk melayani pelanggan..

Sifat-sifat pokok mutu jasa / layanan yaitu : (1) Keterpercayaan (*reliability*), meliputi kejujuran, tepat waktu, aman dan ketersediaan, (2) Keterjaminan (*Assurance*), meliputi kesempatan meyakinkan, percaya diri dan objektif, (3) penampilan (*tangibility*) meliputi : bersih, sehat, hasilnya

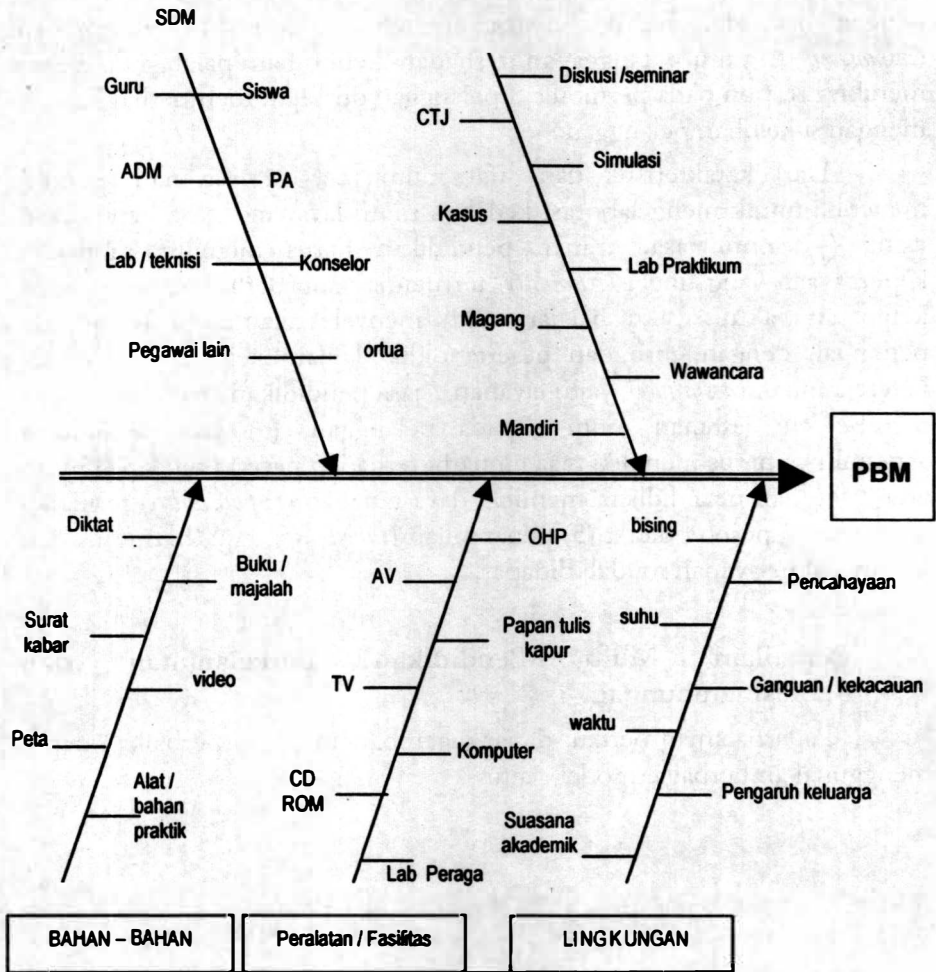
baik, teratur dan rapi, harmonis dan enak dipandang, (4) pemerhatian (*Empathy*) yaitu penuh perhatian terhadap pelanggan, melayani dengan ramah dan memuaskan, memahami keinginan pelanggan, berkomunikasi dengan baik dan benar, bersikap penuh simpati, (5) Ketanggapan (*responsiveness*) yaitu : tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan, cepat memberi respon pada permintaan pelanggan dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan pelanggan.

Dari karakteristik dan sifat mutu jasa / pelayanan, penulis mencoba untuk mengelaborasi kedalam mutu layanan / jasa pendidikan yaitu; (1) mutu jasa layanan pendidikan harus memiliki tingkatan kepercayaan yang tinggi (*reliability*) terutama yang berhubungan dengan ketepatan waktu : waktu belajar, waktu menyelesaikan studi dan adanya perjanjian dengan guru dan peserta didik dalam kegiatan KBM, (2) keterejaminan (*assurance*), yaitu layanan / jasa pendidikan senantiasa dapat memberikan jaminan mutu kepada pelanggan, (3) jasa pendidikan sepenuhnya harus memiliki rasa empati terhadap peserta didik, (4) mutu jasa / layanan pendidikan memiliki daya tanggap (*responsibility*) terhadap pelayanan / peserta didik, (5) penampilan (*tangibility*), rapi, harmonis dan bersih, (6) pelayanan mudah didapat.

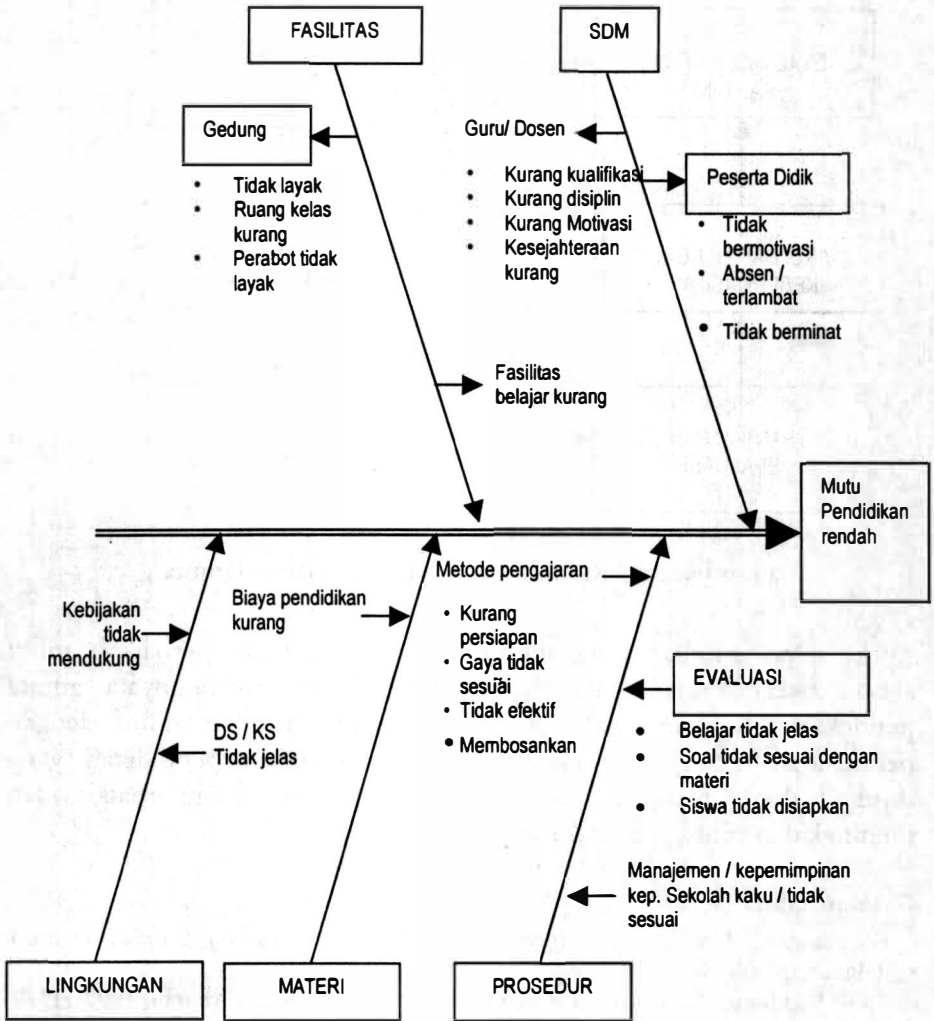
2. Perbaikan Mutu Pendidikan Berkelanjutan dan Berkesinambungan

Pada halaman berikut dapat digambarkan upaya perbaikan dapat menggunakan berbagai model, yaitu:

METODA DAN PEDAGOGIK



Gambar 3 : Model Ishikawa dalam Pendidikan



Gambar : 4 Mutu Pendidikan dalam Diagram Ishikawa

Enam langkah utama perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan, sebagaimana gambar berikut ini :



Gambar : 5 Rantai Perbaikan Mutu Berkelanjutan

Dari gambar yang memvisualisasikan teknik perbaikan mutu secara berkelanjutan, kita dapat membedakan secara nyata antara pendekatan konvensional dengan pendekatan modern yaitu dengan pendekatan model *total quality management* dalam pendidikan yang diyakini dapat menjadi salah satu strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri

Catatan akhir:

- ¹ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung : YMK, 2001), P.80
- ² IKIP Bandung, *Produktivitas Pendidikan*, (Bandung : Ikatan Alumni, 1990), P.30
- ³ op.cit, p.81
- ⁴ Ibid, p.82
- ⁵ Ibid, p.84
- ⁶ Ibid, p:100
- ⁷ op cit, p.30
- ⁸ Alan Thomas, *The Productive School*, (Canada, Jhon Wiley Inc. 1971), P.12
- ⁹ op cit, p.36
- ¹⁰ H.AR. Tilaar, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung Remaja Rosdakarya, 1991) P.12
- ¹¹ Ibid, p.209
- ¹² Depdiknas, *Pedoman Penyusunan Standar Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Jakarta: Mini Abadi, 2002) p.39
- ¹³ Edward Sallis, *Total Quality management Education* (London: Longman, 1993), p. 13.
- ¹⁴ Soewarso H, *Pengantar Produktivitas*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), p.2

- ¹⁵ David R. Jefries, (1993), *Quality Emprovement*, (New York : Mac Millan, 1993), p. 1
- ¹⁶ Syafruddin, *Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Pustaka, 2002), P.31
- ¹⁷ op cit. p.14
- ¹⁸ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Kondisi Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita, 2001), p.
- ¹⁹ op cit. p.2
- ²⁰ op cit. p.22
- ²¹ Joseph C. Fields, *Total Quality For School*, Wisconsin: ASQC, Quality Press, 1994
- ²² Soewarso H, *Total Quality Management*, (Jogjakarta : Andi Offset, 1997), P.21
- ²³ Margono Slamet, *Total Quality Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya 2002), p.5
- ²⁴ Ace Suryadi, *Pengelolaan Kelas*, (Jakarta : Pustaka, 1994), p.159
- ²⁵ Ibid, p.160
- ²⁶ Margono Slamet, *Total Quality Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Bogor: IPB, 2002) p.

Daftar Pustaka

- Blanchard, Keneth H. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hal, inc. 1997.
- Danim, Sudarwan . *Inovasi Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia.. 2002.
- Depdiknas. *Perencanaan Pembangunan Pendidikan*. Jakarta: Biro Perencanaan. 2002.
- Depdiknas. *Pedoman Penyusunan Standar Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta : CV. Mini Jaya Abadi. 2002.
- Depdiknas. *Pengentasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun*. Jakarta : Derjen Dikdasmen. 2002.
- Domingo Rene, T. *Quality Means Survival*. New York : Prentice Hall Ltd. 1997.
- Engkoswara, *Menuju Indonesia Modern 2020*. Bandung : Yayasan Amal Keluarga. 2002.
- Engkoswara. *Kecendrungan Kehidupan di Dindonesia Menjelang Tahun 2000 dan Implikasinya terhadap Sistem Pendidikan*. Jakarta : CV. Intermedia. 1986.
- Hamijayo, S, Santoso. *Makalah : Beberapa Permasalahan Otonomi Daerah*. Semarang. 2000.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Management*. Jogjakarta : Andi.1997

- Hardjo Soedarmo, Soewarso. *Dasar-dasar Total Quality Manajemen*. Jogjakarta : Andi. 1997
- Jalal, Fasli, Supriadi, Dedi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jogjakarta : Adicita. 2001
- Jeffries R, David and Reynolds, Peter. *Training For Total Quality Management*. London : Kogan Page Limited.1993.
- Robbins P, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo. 1996.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education*. London : Philadelphia. 1993
- Sanusi, Achmad, Supriadi, Dedi. *Inovasi Kependidikan*, Bandung : PPS UPI. 2001
- Sanusi, Achmad. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. Bandung : PPI IKIP Bandung. 1990.
- Schuler S, Randalls, Harvis L, Drew. *Managing Quality*. Canada. 1992.
- Schuler S, Ronald and Harvis L, Drew. *Managing Quality The Primer For Middle Managers*. New York : Addison-Wesley, inc. 1992.
- Sehuler S. Raudals. Harris, Drew. *Managing Quality*. Canada : Addison Wesley Company, inc. 1992.
- Slamet, Margono. *Total Quality Manajemen Pendidikan Tinggi*. Bogor : IPB. 2002
- Suryadi, Ace. *Kumpulan Tulisan Penididikan*. Jakarta : Depdiknas. 2001.
- Syafarudin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Ppendidikan*. Jakarta : PT. Gramedia. 2001.
- Thomas J, Alan. *The Productive School*. Canada :John Wiley Inc. 1971.
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.1994.
- Tilaar, H.A.R. *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*. Jakarta : PT. Gramedia. 2002.
- Tilaar, H.A.R. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta : PT. Gramedia. 2002.

Sudadio, alumni S3 UPI Bandung, adalah dosen Program Pascasarjana UNTIRTA, Serang.