

APLIKASI TQM DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Abdorrhman Gintings

Abstraks

Educational system that managed by any institutions should be seen as an obligation given by all of the educational stakeholders in the country. Ofcourse, the people trust must be returned back to the community by providing the best educational services by which all partises could be delighted. In this context, the quality of education that can fully satisfied the stakeholders is a zero defect practical educational system. This perfect educational system could only be established by managing the educational system; input, process, dan output, that is orientated to a quality standard. This aproach is well known as Total Quality Management or simply just TQM. This paper present the discussion on the understanding, background, strength, and the application strategy of TQM into educational management system including its relationship with BOMM (Bantuan Operational Management Mutu or Operational Subsidy for Quality Management).

Kata Kunci: Pendidikan, Manajemen, Mutu, Total, Kepuasan Pelanggan.

PENDAHULUAN

Dunia yang berubah dengan cepat membutuhkan kearifan masyarakat organisasi termasuk lembaga pendidikan untuk tidak saja mensikapinya secara arif bijaksana tetapi juga proaktif. Sudah banyak bukti betapa organisasi yang bergerak lamban dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan strategis yang sangat cepat dan tidak terduga telah menjadikan lembaga tersebut terpuruk dan ditinggalkan pelanggan serta dijauhi calon pelanggannya. Salah satu kunci yang terbukti mujarab dalam mempertahankan eksistensi sebuah organisasi adalah komitmen kepada kepuasan pelanggan dengan memberikan jaminan kualitas produk dan jasa yang bermutu.

Membangun kualitas sungguh enak didengar tetapi sulit dilakukan. Selama bertahun-tahun pakar manajemen telah secara terus menerus mengembangkan berbagai strategi membangun mutu. Diantara pakar tersebut adalah W. Edwards Deming, seorang ahli statistik ternama dari USA yang menyakini bahwa:” ... untuk membangun sistem kualitas modern diperlukan transformasi manajemen menuju kondisi perbaikan terus menerus...” (Garperzs, 2001: 9). Saran Deming ini merupakan salah satu tonggak pengembangan sistem Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang diantaranya merupakan kunci sukses industri Jepang setelah Perang Dunia II.

Pengalaman berbagai organisasi pendidikan di berbagai negara menunjukkan bahwa TQM dapat diterapkan ke dalam sistem pendidikan. Oleh sebab itu, ketika banyak kalangan yang merasa prihatin dengan kualitas pendidikan nasional di Indonesia, penerapan TQM dalam manajemen pendidikan perlu dijadikan alternatif pemecahan masalah. Tulisan ini diharapkan dapat menjadi pembuka cakrawala pemikiran para manajer pendidikan di negeri ini agar memahami tentang TQM dengan baik. Dengan pemahaman tersebut mereka mampu menerapkan TQM dalam mengelola satuan pendidikan yang dipercayakan oleh para pemangku kepentingan khususnya siswa untuk mencapai keunggulan.

PEMBAHASAN

Pengertian Mutu

Definisi formal tentang mutu diantaranya dikemukakan oleh Wadsworth et.al sebagaimana dikutip oleh Adviso (1998: 1) yaitu:” *Quality is the totality of features and characteristics of product or service that bear on its ability to satisfy given needs.*” Rangkuman dari berbagai kepustakaan menjelaskan bahwa mutu adalah totalitas penampilan atau *performance* dan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang menjadi faktor kepuasan pelanggan. Dari sudut pandang pelanggan, mutu adalah apa saja yang diharapkan atau diinginkan pelanggan. Dilihat dari manfaatnya mutu adalah kesesuaian dan keterpakaian produk dan jasa. Oleh sebab itu dikenal istilah: **Q = MATCH** yang merupakan singkatan dari **Quality = Meets Agreed Terms and Changes** (Gaspersz, 2001: 5).

Mencermati berbagai pengertian tentang mutu sebagaimana telah diuraikan, tak dapat dipungkiri bahwa agar semua pihak yang berkepentingan, penjual dan pelanggan, memiliki ukuran yang sama tentang mutu suatu produk atau jasa, perlu ditetapkan standar mutu. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa mutu adalah bertemunya hasil dengan standar. Sebagai contoh dalam konteks pendidikan, nilai batas kelulusan merupakan standar mutu minimal yang harus dicapai oleh siswa agar yang bersangkutan dapat dikategorikan bermutu. Contoh lain, seorang mahasiswa pendidikan pascasarjana menilai bahwa layanan yang diberikan oleh sebuah fakultas pascasarjana bermutu jika yang bersangkutan dapat menyelesaikan pendidikannya secara tepat waktu, misalnya 3 (tiga) semester. Dalam hal ini standar mutunya adalah waktu penyelesaian perkuliahan yaitu 3 (tiga) semester.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa mutu adalah bertemunya penampilan atau kinerja atau *performance* dengan harapan atau *expectation*. Secara kuantitatif, mutu dapat dituliskan dalam bentuk rumus berikut ini:

$$Q = P / E$$

Dengan mana:

Q = Quality atau mutu atau mutu

P = Performance atau penampilan atau kinerja atau capaian

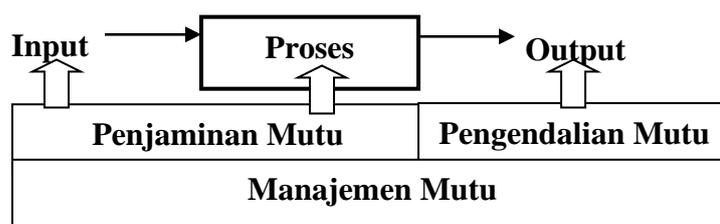
E = Expectation atau harapan atau standar.

Aplikasi rumus ini akan menghasilkan 3 (tiga) kemungkinan mutu capaian sebagai berikut:

- Jika $P < E$ maka $Q = -1$ yang berarti *unsatisfaction* atau tidak bermutu dan mengecewakan pelanggan. Contoh kasus dalam pendidikan; kekecewaan mahasiswa karena dosen yang datang tidak tepat waktu.
- Jika $P = E$ maka $Q = 1$ yang berarti *satisfaction* atau bermutu yang memuaskan pelanggan. Contoh kasus dalam pendidikan; kepuasan mahasiswa karena dosen memulai dan mengakhiri perkuliahan tepat waktu.
- Jika $P > E$ maka $Q > 1$ yang berarti *delight* atau menggembirakan atau memberikan rasa dihargai pada diri pelanggan. Contoh kasus dalam pendidikan; mahasiswa yang merasa sangat gembira karena dosen memulai dan mengakhiri perkuliahan secara tepat waktu dan telah menyediakan handout sehingga waktu perkuliahan termanfaatkan secara efektif dan efisien.

Manajemen Mutu

Dalam manajemen mutu dikenal 3 (tiga) teknik atau pendekatan yaitu; pengendalian mutu atau *quality control* atau QC, penjaminan mutu atau *quality assurance* atau QA, dan TQM (Sallis, 2006: 58). Pengendalian mutu bersifat inspeksi yang dilakukan untuk memeriksa kecacatan produk. Berbeda dengan itu, penjaminan mutu dilakukan untuk mencegah terjadinya kecacatan produk sejak awal proses hingga proses berlangsung. Seperti dilukiskan dalam Gambar 4, pengendalian mutu adalah pengelolaan mutu pada tahapan keluaran, sedangkan penjaminan mutu adalah upaya pengelolaan kualitas yang terfokus pada input dan proses.



Gambar 1. Tahapan Dalam Manajemen Mutu

TQM sebagai pendekatan terkini lebih komprehensif. Pendekatan ini sebagaimana dikatakan oleh Sallis "... merupakan perluasan dan pengembangan dari penjaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan pelanggan." (Sallis: 59).

Pengertian TQM Secara Umum

Dari sudut pandang bahasa TQM atau Total Quality Management, yang dalam bahasa Indonesia sering diterjemahkan sebagai Manajemen Mutu Terpadu atau MMT, terdiri dari 3 (tiga) suku kata:

- Total yang artinya keseluruhan
- Quality atau mutu yaitu bertemunya kinerja dengan harapan atau standar atau derajat kesempurnaan produk atau jasa.
- Manajemen ialah tindakan atau seni atau kebiasaan dalam menangani, mengelola, mengendalikan, dan mengarahkan.

Dari arti ketiga kata tersebut dapat dengan mudah difahami salah satu definisi tentang TQM sebagaimana berikut ini (Gaspersz: 6):

"TQM adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia

Jika definisi di atas dikaitkan dengan pengertian manajemen yang banyak dirujuk oleh penulis di Indonesia yaitu POAC (*Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling*) maka akan diperoleh pengertian yang komprehensif tentang TQM yaitu: "Tindakan atau seni merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan seluruh proses produksi yang secara terus menerus diupayakan memenuhi standar guna menghasilkan produk atau jasa dengan mutu yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan."

Perbedaan Antara Manajemen Tradisional dan TQM

TQM memiliki perbedaan yang khas dengan gaya manajemen tradisional. Lembaga Mutu Federal atau *The Federal Quality Institute* di USA pada tahun 1991 telah membuat perbandingan antara kedua gaya manajemen tersebut yang hasilnya seperti dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Perbandingan Antara Management Tradisional dan TQM
(Adiviso: 4)

Aspek	Manajemen Tradisional	TQM
Struktur organisasi	Hirarkis, garis otoritas dan tanggungjawab kaku	Mendatar, lebih lentur, dan kurang hirarkis.
Fokus	Status quo	Peningkatan berkelanjutan dalam sistem dan proses
Persepsi pekerja terhadap atasan	Bos dan polisi	Pelatih dan fasilitator; manajer sebagai pemimpin.
Hubungan Atasan dengan Bawahan	Ketergantungan, takut, dan kendali	Saling bergantung, kepercayaan, dan komitmen dua arah
Fokus upaya pekerja	Individual; Melihat sesama karyawan sebagai pesaing	Upaya Tim; Melihat sesama karyawan sebagai rekan satu tim.
Persepsi manajemen terhadap karyawan dan pelatihan	Biaya	Karyawan adalah asset dan pelatihan adalah investasi.
Penentu mutu	Pimpinan menentukan standar kualitas dan tidak dapat disanggah.	Organisasi menanyakan kepada pelanggan dan mengembangkan ukuran untuk menentukan apakah kebutuhan pelanggan terpenuhi.
Basis keputusan	Naluri dan subyektif	Fakta dan ter-sistem

Mencermati isi Tabel 1 di atas satu hal yang merupakan strategi utama TQM yang justru merupakan keunggulan utama dibandingkan dengan manajemen tradisional adalah bahwa dengan pendekatan TQM dibangun sikap saling menghormati dan sinergisitas upaya pemenuhan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan; organisasi dan manajemen, pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Alasan Penerapan TQM

Penerapan TQM secara empirik telah memberikan keuntungan kepada berbagai organisasi. Sebagaimana telah disinggung di depan, secara empirik historis, industri Jepang mulai tahun 1970 an telah bangkit dari ketertinggalannya bersaing dengan industri Eropa dan USA karena menerapkan TQM. Kebangkitan tersebut karena TQM setidaknya memberikan 3 (tiga) manfaat yaitu:

1. Terpenuhinya keperluan dan menyenangkan serta memuaskan pelanggan. Bagaimanapun ini akan membangun loyalitas pelanggan dan menjadi penarik bagi pelanggan baru.
2. Dicapainya “*zero defect*” atau kegagalan nol yang akan menekan terjadinya keluhan pelanggan, meningkatkan efektifitas organisasi, menekan biaya serta meningkatkan keuntungan.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi karena mutu bukan merupakan bawaan tetapi diciptakan.

Prinsip-Prinsip Dasar TQM

Mensintesis pendapat yang dikemukakan sejumlah pakar manajemen yang membahas tentang TQM, seperti Sallis, Gaspersz, Herman dan Herman (1995), dan Crosby (1995), diperoleh setidaknya ada 8 (delapan) prinsip dasar yang dapat dijadikan pegangan ketika menerapkan TQM ke dalam system pendidikan. Kedelapan prinsip tersebut secara ringkas dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini.

1. Pelanggan adalah fokus, artinya berperan dalam mendefinisikan spesifikasi atau mutu produk dan jasa yang diinginkannya.
2. Penerapan Rencana Strategik yang dilengkapi dengan kegiatan rinci berikut indikator keberhasilannya.
3. Komitmen total dari manajemen puncak terhadap mutu. Tanpa obsesi manajemen puncak terhadap mutu, tidak akan pernah tercipta proses yang menuju tercapainya mutu tersebut..
4. Keterlibatan para manajer dari seluruh lapisan yang disertai dengan pemberdayaan manajer agar mampu mendukung secara nyata proses pencapaian mutu. Tanpa dukungan para manajer di semua lini, pimpinan puncak hanya akan menjadi pemain tunggal dan pencapaian mutu hanya sebatas obsesi. Oleh sebab itu, kerjasama tim dan pelatihan SDM merupakan prasyarat terwujudnya implementasi TQM secara menyeluruh dan berhasil.
5. Penetapan standar proses dan hasil yang disertai oleh pengukuran kinerja di semua lini produksi. Sesuai dengan namanya, pemantauan dan evaluasi kinerja dalam TQM harus dilakukan terhadap semua unsur dan aspek produksi. Kesalahan atau tidak tercapainya standar mutu oleh satu saja elemen produksi akan berpengaruh kepada mutu akhir produk dan jasa yang dihasilkan.
6. Peningkatan secara terus menerus mutu semua elemen produksi karena sejatinya harapan pelanggan secara terus menerus juga berkembang dan meningkat mengikuti dinamika perubahan lingkungan strategis.
7. Penerapan strategi yang tepat dan konsisten untuk menghindari kesalahan dan pemborosan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses.
8. Mengembangkan komunikasi multiarah dengans emua pemangku kepentingan untuk menggali harapan dan permasalahan yang akan dijadikan balikan dalam menetapkan strategi pencapaian mutu.

Konsep Dasar TQM

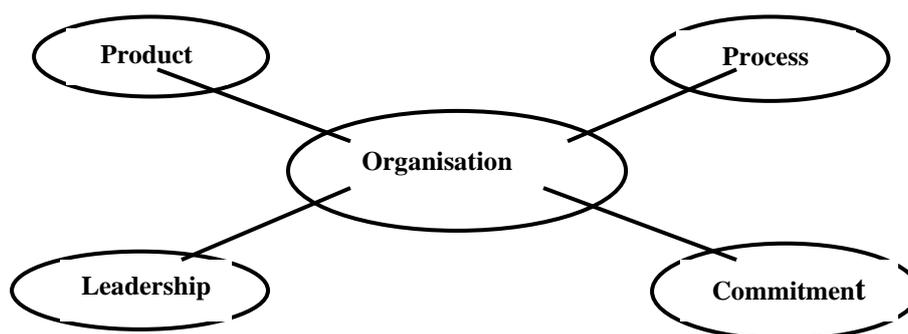
Schmidt et.al (1993) mengajukan 5 (lima) konsep dasar TQM sebagai berikut:

1. Organisasi dibuat atas dasar kompleksitas hubungan antara pelanggan dan pemasok dengan setiap individu dalam mana ketiganya manajer, staff, dan karyawan berfungsi sebagai pemasok sekaligus pelanggan.
2. Mutu diartikan sebagai memenuhi kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan prioritas dan dianggap menentukan kelangsungan hidup organisasi.
3. Peningkatan Berkelanjutan atau *Continuous Improvement*, dalam bahasa Jepang dikenal dengan istilah **KAIZEN**, adalah prinsip penuntun yang terkait dengan layanan maupun produk.
4. Tim dan kelompok merupakan kendaraan utama dalam perencanaan kegiatan dan pemecahan masalah.

5. Membangun hubungan terbuka dan saling percaya diantara warga organisasi (termasuk lembaga termasuk lembaga pendidikan) pada setiap jenjang dan lini merupakan kunci keberhasilan.

Pilar-Pilar TQM

Creech (1994) menggarisbawahi bahwa ada 5 (lima) pilar yang saling terakit dan mendukung terselenggarakannya TQM dalam setaip organisasi termasuk organisasi pendidikan. Hubungan kelima pilar tersebut oleh Creech digambarkan seperti terlihat dalam Gambar 1.



Gambar 2. Lima Pilar TQM Menurut Creech (1994)

Mencermati ilustrasi pilar TQM yang diajukan oleh Creech dapat dinyatakan bahwa focus dari semua kegiatan sebuah organisasi adalah dihasilkannya produk yang bermutu. Ini harus didukung oleh adanya proses produksi yang bermutu pula. Bagaimanapun proses produksi yang bermutu hanya dapat terselenggara jika didukung oleh komitmen dari semua unsur produksi termasuk pihak manajemen di semua lini termasuk kepemimpinan berorientasi mutu.

Aplikasi TQM Dalam Penyelenggaraan Pendidikan

a. Pengertian TQM Dalam Konteks Pendidikan

Herman dan Herman sebagaimana dikutip oleh Pattki (1995: 14) menekankan bahwa definisi TQM dalam pendidikan mengandung 3 (tiga) anasir yaitu:

Filosofi: yang menekankan bahwa pelanggan internal dan eksternal membutuhkan produk dan jasa yang terus menerus ditingkatkan dengan memanfaatkan balikan dari pelanggan dalam menetapkan standar mutu yang harus dicapai.

Tujuan: yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa yang diberikan kepada setiap kelompok pelanggan (siswa, pelanggan eksternal, dan pemanfaat tamatan) dan semua kegiatan dan *milestones* ditujukan untuk mencapai hasil dengan mutu setinggi mungkin.

Proses: yang menerima umpan balik dari semua pemangku kepentingan dalam menetapkan tingkat mutu serta spesifikasi produk dan jasa yang harus dicapai dengan memanfaatkan staf yang diberdayakan dan terlatih dengan baik, untuk mengembangkan produk dan jasa yang memberikan nilai tambah dan bermuara pada dihasilkannya layanan bermutu tinggi dan memberikan kepuasan maksimum bagi pelanggan.

Dari ketiga anasir tersebut dapat dibangun definisi praktis tentang TQM dalam konteks pendidikan sebagai berikut: Peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang dilakukan secara menyeluruh dan terus menerus dengan memanfaatkan sumberdaya yang bermutu dan masukan baik

dari pelanggan internal maupun pelanggan eksternal untuk menghasilkan produk dan jasa pendidikan yang sesuai dengan harapan pelanggan agar memberikan kepuasan maksimum.

Unsur Mutu Pendidikan

Unsur mutu dapat dibedakan atas dua kategori, terukur dan tidak terukur. Contoh unsur mutu yang terukur dalam pendidikan adalah jumlah tamatan, nilai ujian nasional, IQ calon siswa, dan lain sebagainya. Contoh unsur mutu pendidikan yang tidak terukur antara lain; disiplin siswa, keterampilan tamatan, dan lain sebagainya.

Selain itu, Adiviso (1998: 2) mengemukakan bahwa mutu memiliki karakteristik yang dapat dikelompokkan atas: fungsional, teknis, dan psikologis. Contoh ketiga karakteristik mutu tersebut dalam konteks pendidikan adalah:

- Karakteristik Fungsional : Relevansi isi pebelajaran dengan tuntutan dunia kerja
- Karakteristik Teknis : Ketersediaan media pendidikan dan sarana lainnya.
- Karakteristik Psikologis : Reputasi lembaga pendidikan

Sumber-Sumber Mutu Pendidikan

Patki (1998) mengidentifikasi adanya 13 sumber mutu dalam konteks penyelenggaraan pendidikan yaitu:

1. Guru yang bermutu prima
2. Hasil ujian yang sempurna
3. Kekhususan layanan
4. Laboratorium dan bengkel yang lengkap
5. Bangunan yang dirawat dengan baik
6. Nilai moral yang tinggi
7. Ketersediaan sumberdaya yang mencukupi kebutuhan
8. Adanya dukungan orangtua siswa dan dunia usaha dan dunia industri
9. Penggunaan teknologi yang mutakhir
10. Kepemimpinan yang kuat dan sesuai dengan kebutuhan lembaga
11. Kepedulian dan perhatian terhadap siswa
12. Kurikulum yang memuat kebutuhan yang seimbang
13. Tim kerja yang baik

Pelanggan Pendidikan

Telah disinggung di depan bahwa salah satu prinsip TQM adalah fokus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal. Sebagai pelanggan eksternal lembaga pendidikan utamanya adalah siswa, kedua adalah orangtua siswa, dan ketiga adalah pemerintah, masyarakat dan bursa tenaga kerja. Adapun pelanggan internal lembaga pendidikan adalah guru dan staf (Sallis: 70). Satu hal yang perlu dicatat, bahwa pelanggan internal memegang peran penting dalam memberikan jasa yang bermutu bagi pelanggan eksternal. Oleh sebab itu, pengelolaan pelanggan eksternal sama pentingnya dengan pengelolaan pelanggan eksternal. Justru hal ini pula yang selalu dilupakan oleh para pemimpin organisasi termasuk lembaga pendidikan.

Strategi Utama Penerapan TQM Dalam Sistem Pendidikan

Penerapan Standar Mutu Terhadap Setiap Sub-sistem

Sebagai sistem pendidikan terdiri dari sejumlah sub-sistem yang terkait dan secara bersama-sama dan sinergis bekerja untuk mencapai satu tujuan yaitu menghasilkan keluaran pendidikan yang berkualitas. Sub-sistem pendidikan ini dapat dikelompokkan atas:

Raw Input: atau masukan mentah yaitu siswa. Siswa merupakan sub-sistem yang akan diproses menjadi keluaran pendidikan.

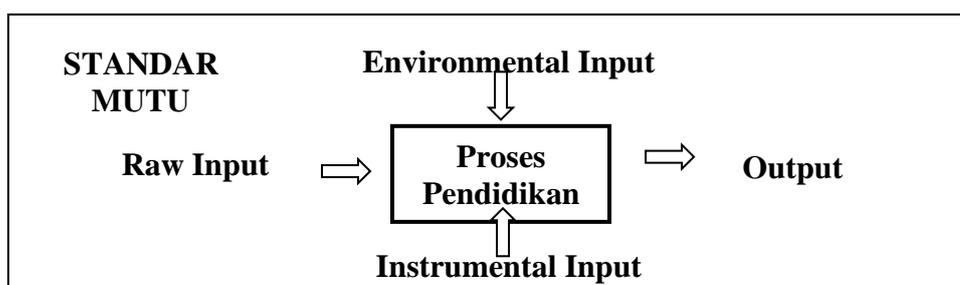
Instrumental Input: atau masukan pranata yang diperlukan untuk menggerakkan proses pendidikan. Termasuk ke dalam kelompok ini adalah; kurikulum, guru, bahan ajar, peralatan, dan lain sebagainya.

Environmental Input: yaitu masukan lingkungan yang mempengaruhi jalannya proses pendidikan secara tidak langsung. Termasuk masukan lingkungan adalah berbagai kebijakan yang menjadi rujukan dan mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan. Masukan lingkungan ini dapat dibedakan pula atas lingkungan internal dan eksternal. Masukan lingkungan internal berasal dari lembaga pendidikan yang bersangkutan termasuk iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Masukan lingkungan eksternal berasal dari luar lembaga pendidikan misalnya undang-undang sisdiknas, undang-undang guru dan dosen, perkembangan pasar kerja, dan lain sebagainya.

Proses: yaitu kegiatan pendidikan terutama belajar dan pembelajaran yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Keluaran: atau *output* yaitu tamatan yang merupakan hasil proses pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Bagaimanapun hanya mutu yang akan melahirkan mutu. Oleh sebab itu, mengikuti berbagai prinsip dan konsep dasar yang telah dibahas sebelumnya maka untuk menerapkan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan, harus diupayakan agar semua sub-sistem pendidikan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan seperti diilustrasikan dalam Gambar 2.



Gambar 3. Strategi Utama Penerapan TQM Dalam Sistem Pendidikan

Peningkatan Berkelanjutan

Peningkatan berkelanjutan atau *Continuous Improvement* perlu dilakukan mengingat perubahan lingkungan termasuk tuntutan pelanggan. Untuk itu dapat dilakukan langkah-langkah berikut ini secara terus menerus:

Plan : merencanakan

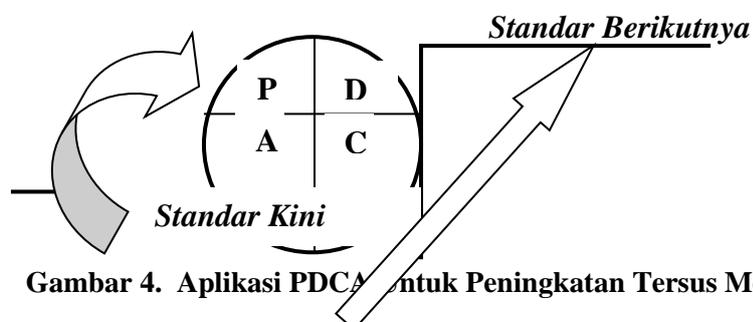
Do : menerapkan

Check : menilai

Action : menindaklanjuti hasil penilaian

Dengan penerapan keempat langkah tersebut yang biasa dikenal dengan akronim PDCA secara terus menerus, dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan dari satu standar

kualitas ke standar kualitas yang lebih tinggi seperti dapat dilihat pada Gambar 3. Dengan demikian tidak terjadi keusangan sistem karena semua sub-sistem dan standar senantiasa dikelola sesuai dengan perkembangan lingkungan strategisnya.



Gambar 4. Aplikasi PDCA untuk Peningkatan Tersus Menerus

Alat dan Teknik TQM

Ada sejumlah peralatan dan teknik manajemen atau *management tools* yang biasa digunakan dalam penerapan TQM. Peralatan tersebut diantaranya:

1. Brainstorming
2. SWOT Analysis
3. Cause and Effect Diagram atau disebut juga Fishbone Diagram
4. Quality Circle dan focus Team
5. Nominal Group Technique
6. Radar Chart
7. Pareto Chart
8. Strategic Planning

Alat dan teknik manajemen tersebut digunakan secara sendiri-sendiri dan gabungan dalam mengelola mutu baik yang terkait dengan masukan, proses, maupun keluaran.

Masalah Potensial Dalam Penerapan TQM

Setidaknya ada 6 (enam) masalah potensial yang akan dihadapi oleh lembaga pendidikan ketika menerapkan TQM yaitu:

1. Lebih sulit dari yang diperkirakan
2. Munculnya kebosanan dan frustrasi
3. Memakan lebih banyak waktu dan upaya dari yang diantisipasi
4. Munculnya hambatan atau tentangan dari sejumlah orang pada setiap jenjang.
5. Sulitnya melihat keberhasilan pada tahap awal
6. Dalam pelaksanaan perlu melakukan berbagai perubahan guna menyesuaikan dengan kondisi nyata sebagai bagian dari proses belajar.

Penyebab Kegagalan TQM

Setidaknya ada 10 kemungkinan penyebab kegagalan penerapan TQM termasuk dalam sistem pendidikan (Patki: 10) yaitu:

1. Kurang sempurnanya perencanaan
2. Pimpinan puncak tidak memimpin langsung upaya penerapannya
3. Manajer tingkat menengah tidak terlibat sejak awal
4. Lemahnya komunikasi antar unsur terkait

5. Kurangnya kepedulian terhadap pelanggan
6. Tidak efektif dan kurang memadainya pelatihan SDM
7. Terlalu tingginya harapan yang akan dicapai untuk waktu yang singkat
8. Berlanjutnya budaya berbasis “takut akan perubahan”
9. Penerapan dianggap sebagai tujuan daripada sebagai alat pencapaian tujuan.
10. Upaya peningkatan mutu tidak diintegrasikan ke dalam kerja nyata lembaga.

Kesepuluh penyebab kegagalan tersebut dapat muncul secara sendiri-sendiri dan dalam waktu terpisah, tetapi dapat beberapa penyebab muncul bersamaan dalam waktu yang sama. Semakin banyak penyebab kegagalan yang muncul bersamaan, semakin kompleks metoda yang diperlukan untuk mengatasinya. Selain itu, diperlukan pula kecermatan dan ketekunan serta kerjasama sinergis dari semua pihak terkait.

Fasa Penerapan TQM

Herman dan Herman (1995) mengajukan model 6 (enam) fasa penerapan TQM ke dalam lembaga pendidikan untuk menghindari terjadinya hambatan dan mengatasi penyebab kegagalan. Keenam fasa tersebut adalah:

1. Menjamin adanya komitmen
2. Menyelenggarakan *Needs Assessment*.
3. Menetapkan spesifikasi mutu
4. Menyusun Rencana Strategik
5. Menyusun Rencana Operasional
6. Monitoring dan Evaluasi

Strategi Menerapkan TQM Dalam Lembaga Pendidikan.

Berikut adalah beberapa langkah atau strategi yang harus ditempuh ketika menerapkan TQM ke dalam lembaga pendidikan. Strategi ini merupakan penyederhanaan dari strategi yang dikemukakan oleh Sallis (245-253).

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas
2. Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM
3. Menunjuk fasilitator mutu
4. Membentuk kelompok pengendali mutu
5. Menunjuk koordinator mutu
6. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program
7. Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada
8. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.
9. Mempekerjakan konsultan eksternal
10. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf
11. Mengkomunikasikan pesan mutu
12. Mengukur biaya mutu
13. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif
14. Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian di depan dapat ditarik sejumlah kesimpulan dan diajukan saran-saran yang dapat dijadikan rujukan dalam mengimplementasikan TQM dalam mengelola satuan pendidikan.

Simpulan

1. TQM adalah pendekatan manajemen yang sangat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan lembaga termasuk lembaga pendidikan dibandingkan dengan manajemen dengan pendekatan tradisional. Keunggulan TQM ini setidaknya dicapai karena karena 3 (tiga) hal. Pertama, pendekatan ini berfokus pada kebutuhan pelanggan yang justru merupakan sarana penghubung antara kedua pihak berkepentingan; lembaga dan pelanggan. Pelanggan itu sendiri merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi lembaga. Kedua, TQM mengelola mutu sejak awal hingga proses produksi sehingga pemborosan dan penyimpangan dapat ditekan sedini mungkin. Ketiga, TQM mendorong terbangunnya nuansa kekeluargaan diantara lembaga dan pelanggan baik internal maupun eksternal sehingga semua berusaha berkontribusi secara antusias dalam mendukung tercapainya produk dan jasa sebagai alat pemenuhan kepuasan semua pihak; lembaga, karyawan, dan pelanggan eksternal. Dengan nuansa ini maka keberhasilan lembaga dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan mutu merupakan obsesi semua pihak.
2. Penerapan di industri dan organisasi non-kependidikan lainnya telah menunjukkan bukti nyata kemampuan TQM dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk dan jasa. Kepercayaan ini telah mendukung eksistensi berbagai organisasi dalam jangka panjang termasuk memenangkan persaingan yang semakin ketat dan krusial. Oleh sebab itu, adalah cukup beralasan jika lembaga pendidikan di Indonesia menerapkan TQM dalam sistem manajemennya. Alasan tersebut semakin kuat ketika akhir-akhir ini tekanan persaingan diantara sekolah baik sekolah nasional maupun sekolah internasional yang beroperasi di Indonesia semakin keras. Banyak bukti yang menunjukkan bahwa sekolah yang berdiri sejak beberapa dekade yang lalu tetapi tidak peduli kepada mutu dan pelanggan akhirnya tidak dapat bertahan. Sebaliknya, sejumlah sekolah pendaatang baru yang sangat memperhatikan mutu dan kebutuhan pelanggan justru menjadi sekolah favorit yang setiap tahunnya kelebihan peminat dibandingkan daya tampungnya.
3. Pemerintah telah menginisiasi penerapan TQM ke dalam sistem tata-kelola satuan pendidikan nasional untuk semua jenjang pendidikan dan semua status sekolah. Ini terbukti dari diluncurkannya program BOMM atau Bantuan Operasional Manajemen Mutu kepada sekolah. Namun masih banyak sekolah yang kurang berhasil sebagaimana diharapkan. Ini diantaranya tercermin dari masih rendahnya capaian siswa dalam Ujian Nasional, masih belum diterapkannya PAKEM dalam belajar dan pembelajaran di kelas yang dilaksanakan oleh sebagian besar guru, dan keberhasilan tamatan mengisi kesempatan kerja yang ditawarkan oleh dunia kerja terutama di pasar kerja internasional. Ketidakterhasilan ini diantaranya disebabkan oleh promosi kepala sekolah yang di beberapa kasus tidak berbasis kompetensi tetapi dipengaruhi oleh pertimbangan politis yang dalam beberapa hal tidak kondusif dalam penciptaan kultur mutu. Selain itu, sebagian kepala sekolah belum pernah mengikuti diklat khusus calon kepala sekolah sehingga belum memiliki kompetensi yang cukup dalam penerapan TQM di sekolahnya.

Saran

Untuk menjamin keberhasilan penerapan TQM yang diantaranya didukung oleh program BOMM, pemerintah dan pemerintah daerah perlu memfasilitasi para kepala sekolah telah menyelenggarakan berbagai pelatihan yang relevan. Namun, penerapan TQM sebagaimana dikemukakan oleh para pakar menghadapi berbagai kendala baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Di samping itu, penerapan TQM membutuhkan aplikasi sejumlah alat manajemen atau *management tools* yang bervariasi disamping kekuatan komitmen dari semua pihak terkait. Oleh sebab itu, cukup beralasan jika disarankan agar diberikan program pemberdayaan kepada kepala sekolah agar mampu menerapkan TQM secara tepat dan benar. Program Pemberdayaan tersebut meliputi:

1. Pelatihan berkelanjutan tentang berbagai teknik manajemen praktis tentang TQM. Dengan pelatihan tersebut, rendahnya kompetensi dan pengalaman kepala sekolah yang direkrut tanpa melalui seleksi dan pelatihan pembekalan dapat diatasi.
2. Penugasan konsultan sebagai *outsourcing* yang akan menjadi energi suntikan dan “*wake up call*” (Linder, 2004), serta pendampingan langsung bagi kepala sekolah dalam penerapan TQM. Untuk itu pemerintah dan pemerintah daerah dapat bekerjasama dengan sejumlah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program magister pendidikan dengan konsentrasi administrasi dan manajemen pendidikan. Melalui kerjasama tersebut dapat ditugaskan para mahasiswa untuk melaksanakan tugas sebagai konsultan di sejumlah sekolah yang merupakan bagian dari tugas akhirnya atau bagian dari mata kuliah yang relevan. Ini akan memberikan banyak manfaat termasuk manfaat ganda atau “*mutual benefits*”. Di satu pihak biaya penugasan konsultan dapat ditekan. Di lain pihak mahasiswa yang bersangkutan memperoleh kesempatan dalam mengimplmentasikan materi perkuliahan yang dipelajari dalam kondisi nyata di lapangan. Selain itu, perguruan tinggi juga memperoleh kesempatan untuk melaksanakan salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengabdian masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiviso, Bernardo F (1998): *Basic Ideas Behind Total Quality Management*, Colombo Plan Staff College for Technician Education, Manila.
- Besterfield, D. H. et.al (1995): *Total Quality Management*, Prentice Hall International, New Delhi.
- Creech, B (1994): *The Five Pillars of TQM*, Truman Talley Books, New York.
- Crosby, Phillip B (1986): *Quality is Free*, Mentor Books, New York.
- Departemen Pendidikan Nasional (2005): *Rencana Strategis*, Jakarta.
- Editors (1992): *Crosby on Quality: “Quality is Free.”*, Word Executive’s Digest, July.
- Ellerton, Claire (Ed.) (2001): *Managing for Excellence*, Dorling Kindersley, London.
- Gaspersz, Vincent (2001): *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gintings, Abdorrahman (2007): *Strategi Pengembangan Sekolah Daerah Terpencil (Makalah Disajikan pada Workshop Pengembangan Sekolah*

Daerah Terpencil), Direktorat TK – SD Ditjen Mandikdasmen, Jakarta.

----- (2008): *Aplikasi SIM Dalam Pendidikan*, Program Pascasarjana Uhamka, Jakarta.

----- (2008): *Menggapai Keunggulan (Makalah Disajikan Dalam Diklat Pengelola PTS Jabar – Banten)*, Kopertis Wilayah IV, Bandung.

Herman, L. Janice dan Jerry J. Herman (1995): *Total Quality Management (TQM) for Education*, Educational Technology, May – June.

Irawan, Handi (2002): *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan: Paradigma baru merebut hati pelanggan untuk memenangkan persaingan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Linder, Jane C. (2004): *Outsourcing for Radical Change: A Bold Approach to Enterprise Transformation*, American Management Association, New York.

Patki, SD (1998): *Process of Implementing TQM*, Colombo Plan Staff College for Technician Education, Manila.

Rochaety et. Al. (2005): *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sallis, Edward (2006): *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan (Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fachrurrozi)*, IRCiSoD, Jogjakarta.

Schmidt, W. H. et. al. (1993) : *TQ Manager*, Jossey Bass Inc., San Francisco.

Stewart, Roger (2003): *Handbook of Teamworking: Understanding and Managing Teams*, Infinity Boks, New Delhi.