

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM KONTEKS PENDIDIKAN

Oleh: Damanhuri*

Abstract

Total quality management is a process of continuously improvement done by a school in getting school quality. Manager has important role in doing, implementing TMQ in the school. The head master need to understand TMQ as a philosophy, method, technique and strategy of management to improve school quality because the way of school organization work is always assessed by communities. Howdays TMQ in education aspect pleases the students as clients so that students idea must be included in every strategy decision making school organization. Besides, the head master is not the main mass in improving the quality, but every one given responsibility is a manager and having a right to take a decision in every their responsibility

Keyword : Total Quality Management, Pendidikan, Manajer.

A. Pendahuluan

Manajemen sekolah seyogyanya memahami pula perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern.

Hal tersebut dimaksudkan agar setiap lulusan dari sekolah mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern. Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan,

*Dosen Prodi PAI STAI Darussalam Lampung

diperlukan juga penerapan *total quality management* (TQM) dalam pendidikan, yaitu upaya peningkatan mutu dengan manajemen terpadu sebagaimana diterapkan di sistem perindustrian.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.¹

Tulisan ini akan memaparkan seputar pendekatan Total Quality Management (TQM) dalam konteks pendidikan, secara sistematis paparan akan dipokuskan pada beberapa aspek antara lain; pengertian TQM, unsur-unsurnya serta prinsip utamanya, kemudian TMQ dalam kontek pendidikan .

B. Pembahasan

TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.²

Sebelum mendefinisikan elemen-elemen TQM, mungkin akan bermanfaat jika dijelaskan terlebih dahulu apa yang bukan TQM. TQM bukan beban. TQM bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien, demikian TQM bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi meneger senior dan kemudian melewati tujuan yang telah dirumuskan³. Agar TQM dapat berjalan dengan baik, maka sebuah institusi harus mau memperkenalkannya terlebih dahulu. TQM bukanlah inspeksi. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan 'selalu baik sejak awal'. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM bukan mengenai

¹Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ircisod, 2010), hlm. 118

²Edwar Salis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm.73

³Edward Salis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 1993), hlm. 35

bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya.

TQM/ manajemen mutu terpadu adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan kepuasan *customers* secara berkelanjutan dan terus-menerus.⁴

Hal tersebut juga senada dengan pendapat Santosa, sebagaimana dikutip Uhar Suharsaputra bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁵

Kata 'Total' (Terpadu) dalam TQM adalah melibatkan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus menerus sementara 'Manajemen' dalam TQM berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya⁶. ini merupakan ide yang sulit untuk diuraikan, dan inilah alasannya kenapa beberapa organisasi, seperti Roll-Royce, hanya berbicara tentang Total Quality (Mutu Terpadu) dan bukan TQM.

Program-program TQM tidak harus menggunakan nama TQM. Beberapa organisasi memasukkan filosofi TQM dengan menggunakan nama yang mereka pilih. Boots the Chemist menyebut program mutu ekstensifnya dengan 'Assured Shopping'. American Express menggunakan istilah AEQL, *American Express Quality Leadership*. Organisasi ini lebih menekankan 'kepemimpinan (leadership)' dan bukan 'manajemen'. *Total Quality Control*, *Total Quality Service*, *Continuous Improvement*, *Strategic Quality Management*, *Systematic Improvement Quality First*, *Quality Initiatives*, *Service Quality* adalah sebagian dan beberapa nama yang digunakan beberapa institusi

⁴Umiarso dan Imam Gojali, *Op.cit.*, hlm. 134

⁵Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 234

⁶Edward Sallis., *Op. Cit.*, hlm. 35

dalam menerangkan tentang TQM. Misalnya, jika sekolah tertentu merasa lebih baik memberi nama "*Pupils First*" atau "*The School Improvement Program*", maka itu adalah kebebasan mereka. Yang terpenting bukanlah nama, tapi yang terpenting adalah pengaruh dan program mutu tersebut terhadap kultur sekolah. Pelajar dan orangtua akan tertarik pada perubahan yang diciptakan oleh sekolah, bukan pada namanya.

TQM biasanya digunakan untuk mendeskripsikan dua gagasan yang sedikit berbeda namun saling berkaitan. Yang pertama adalah filosofi perbaikan secara terus-menerus. Kedua, untuk mendeskripsikan alat-alat dan teknik-teknik, seperti *brainstorming* dan analisa lapangan, yang digunakan untuk membawa peningkatan mutu. TQM adalah sebuah pola pikir sekaligus aktivitas praktis.

Sepuluh unsur utama TQM antara lain fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan ketertiban serta pemberdayaan karyawan.⁷

C. Perbaikan Terus-menerus

TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi dan tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan umum' jangka panjang. Instirusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM,

⁷Umiarso dan Imam Gojali, *Op.Cit.*, hlm. 118

akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui. 'Klien'

TQM diwujudkan dalamn rangkaian proyek-proyek berskala kecil. Jepang memiliki satu kata dalam menjelaskan pendekatan perbaikan terus-menerus *mikaizei*. Terjemahan hebas dan istilah inii adalah perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Filosofi TQM memang berskala besar, inspirasional dan menyeluruh, namun implementasi praktisnya justru berskala kecil, sangat praktis, dan berkembang. Intervensi drastis tidak sesuai dengan semangat perubahan yang ada dalam TQM. Skema yang muluk-muluk tidak akan menimbulkan kemajuan, sebab hal demikian sering terjebak pada kurangnya surnberdaya, dan buntunya sumberdaya bisa mengakibatkan sinisme dan ketidakpuasan.

Esensi kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya.

Sebuah institusi harus melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, isu demi isu. Dalam jangka waktu tertentu, metode ini lebih berhasil dan pada langsung melakukan perubahan dalam skala besar. Hal lain yang perlu ditekankan untuk melakukan perbaikan mutu adalah bahwa implementasi tersebut tidak harus menjadi proses yang mahal. Menghabiskan uang tidak dengan sendirinya bisa menghasilkan mutu, meskipun dalam tahap-tahap tertentu dapat membantu.

Perubahan Kultur TQM memerlukan perubahan kultur, ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan

moral TQM agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat ketrampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif. Di antara ciri-ciri lingkungan yang membantu tersebut adalah sistem dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. Prosedur yang baik dan motivatif memang tidak serta-merta akan menghasilkan mutu, namun prosedur yang tidak baik dan salah-asuh justru akan membuat mutu menjadi sulit dicapai. Kedua, untuk melakukan pekerjaan (dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan pemimpin yang dapat menghargai prestasi mereka dan membimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah harus dan sebuah gaya kepemimpinan dan atmosfer lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.

Organisasi Terbalik Kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan-produk. Begitu konsep tersebut ada dalam genggam atau berhasil dijalankan, maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada di dalamnya. Korban pertama dan konsep ini tentunya adalah definisi tradisional yang sebelumnya telah menguasai organisasi. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Hal tersebut dapat diilustrasikan dengan membandingkan grafik organisasi hirarkis tradisional dengan hirarki terbalik TQM. Hirarki yang berupaya untuk mengilustrasikan perubahan paradigma yang ada di dalam

TQM tersebut diadopsi dan ide-ide Karl Albretcht.

Dalam konteks pendidikan, TQM merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah fokus pelanggan yang jelas. Fokus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam sekolah atau universitas, dan ia juga tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior. Kenyataannya, kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan TQM. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.

Gambar 1. Institusi hirarkis dan institusi terbalik dalam



Sumber: Sallis Edward, *Total Quality Management*, 2007.

D. Menjaga Hubungan dengan Pelanggan

Misi utama dan sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta adalah organisasi yang dalam istilah Peters dan Waterman, 'menjaga hubungan dengan pelanggannya' dan memiliki obsesi terhadap mutu'. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dan kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu

harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi.

Akan tetapi, fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan para pelanggan eksternal. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu, harapan-harapan para pelanggan sangat beraneka dan kadangkala bertentangan satu sama lainnya. Terkadang publik juga bingung dan tak mampu membedakan antara mutu program-program tertentu dan sebuah institusi dengan reputasi institusi tersebut. Persepsi pelajar tentang perubahan mutu akan terus berkembang melalui instiusi saat kepercayaan diri dan pengalaman mereka mulai berkembang.

Kesulitan selanjutnya adalah para pelanggan pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mutu belajar mereka masing-masing. Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dalam pendidikan. Ada beberapa masalah menyangkut gagasan konsistensi dalam proses belajar interaktif. Untuk mengatasi beberapa masalah tersebut, diperlukan adanya suatu motivasi terhadap para pelajar dan staf yang melayani mereka. Hal penting lainnya adalah memperjelas apa yang ditawarkan institusi dan apa yang diharapkan pelajar.

E. Kolega sebagai Pelanggan

Aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam institusi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Setiap orang yang bekerja dalam sekolah, perguruan tinggi atau universitas adalah penyedia jasa sekaligus pelanggan. Hubungan antar pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien. Metode terbaik untuk mengembangkan fokus

pelanggan internal adalah membantu individu anggota staf agar mampu mengidentifikasi para penerima jasa mereka. Ini dikenal sebagai 'analisa antrian jasa' dan berkisar seputar pertanyaan berikut ini:

- Siapa orang yang paling utama Anda layani?
- Siapa yang bergantung pada Anda agar tugas mereka dapat berjalan dengan tepat?

Daftar orang yang berada dalam antrian jasa merupakan pelanggan langsung, baik apakah mereka di luar institusi maupun di dalam institusi. Hal penting yang harus Anda lakukan adalah mengetahui apa yang mereka inginkan serta memiliki ide yang baik tentang standar yang mereka butuhkan. Standar tersebut memang sangat mengikat, namun juga bisa dinegosiasikan. Gagasan-gagasan tentang status dan hirarki tidak ada dalam hubungan ini. Di sini standar jasa yang disediakan untuk para pelajar sama pentingnya dengan jasa yang diberikan kepada guru maupun kepala sekolah.

Staf adalah pihak yang membuat perbedaan mutu. Mereka yang menghasilkan kesuksesan dan memuaskan klien. Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka. Singkatnya, pemasaran internal adalah keharusan agar ide, produk dan jasa, dapat dipasarkan kepada para staf efektif kepada para klien. Staf tidak dapat menyampaikan pesan institusi terhadap pelanggan potensial tanpa pengetahuan yang tepat tentang produk dan antusiasme terhadap tujuan-tujuan institusi.

Pemasaran internal adalah sebuah tahap utama dan komunikasi ide. Hal ini merupakan proses yang positif dan proaktif yang memerlukan sebuah komitmen memberdayakan agar staf selalu mengetahui informasi dengan terus mendengar pendapat-pendapat mereka.

F. Profesionalisme dan Fokus Pelanggan

Ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat diri mereka sendiri sebagai pelindung dan mutu dan standar institusi. Penekanan TQM

pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesional tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit, dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu. Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus paham bagaimana mereka dan murid nya dapat memperoleh manfaat dan focus terhadap pelanggan.

Mutu terpadu bukan sekedar membuat pelanggan senang dan tersenyum. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dan peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejuruan yang tinggi. Memadukan aspek terbaik dan profesionalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi. penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas utama, yakni pembelajaran.

Semua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Pelajar adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka, maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang diberikan kepada mereka. Institusi pendidikan harus memberi pelajar kesempatan

untuk mencontoh pembelajaran dalam variasi model yang berbeda. Institusi harus memahami bahwa beberapa pelajar juga suka pada kombinasi beberapa gaya belajar dan institusi harus mencoba untuk cukup fleksibel dalam memberikan pilihan tersebut.

Masih banyak hal yang harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam ruang kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan 'misi' mereka. Dari sini, negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumberdaya yang diperlukan.

Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan. Proses negosiasi mungkin memerlukan pembentukan sebuah forum yang memberikan umpanbalik serta kesempatan kepada para pelajar agar mereka dapat mengatur sendiri pembelajaran mereka. Orangtua atau sponsor kerja dapat menjadi representasi yang baik bagi forum tersebut. Pengawasan yang detail harus dilakukan baik oleh para guru, maupun pelajar, untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Penciptaan rangkaian umpan-balik yang terusmenerus merupakan elemen penting dalam proses jaminan mutu apapun. Evaluasi juga harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak boleh tertinggal sampai akhir program studi. Hasil dan proses evaluasi harus dibicarakan dengan murid, dengan tujuan untuk melengkapi hasil evaluasi. Sikap melibatkan seluruh elemen akan sangat membantu dalam membangun kecakapan analitis para pelajar.

Institusi pendidikan juga perlu menggunakan hasil pengawasan formal untuk menetapkan keabsahan program-programnya. Institusi pendidikan harus siap untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap kinerja pelajar yang belum sesuai dengan harapan dari keinginan mereka. Sebagaimana yang diketahui oleh para guru, hal ini bukan hal yang mudah. Karena hal ini bisa saja menjadi pengalaman emosional dan dapat membawa perubahan yang tak terduga. Yang perlu ditegaskan adalah langkah-langkah

perbaikan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan pengalaman praktek kepada para pelajar tentang penggunaan TQM yang dapat menyesuaikan diri dalam situasi apapun.

G. Kendala-kendala yang Harus Diatasi Ketika Memperkenalkan TQM

TQM adalah sebuah kerja keras. Untuk mengembangkan sebuah kultur mutu, diperlukan waktu. Kerja keras dan waktu adalah dua hal penting yang harus diperhatikan. Karena jika dua hal tersebut tidak berjalan dengan baik, maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat. TQM membutuhkan mental juara yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam pendidikan. Peningkatan mutu merupakan proses yang membutuhkan kewaspadaan dan kehati-hatian. Karena, diam di tempat di saat para pesaing terus berkembang adalah tanda-tanda kegagalan.

TQM mengharuskan kesetiaan jangka panjang staf senior terhadap institusi. Karena, tidak tertutup kemungkinan manajemen senior sendiri bisa menjadi problem. Mereka bisa saja mengharapkan hasil positif yang dihasilkan TQM, namun tidak mau memberikan dukungan sepenuh hati yang diperlukan. Banyak inisiatif mutu yang tersendat-sendat disebabkan sikap manajer senior yang kembali pada metode manajemen tradisional. Kekhawatiran manajer senior dalam mengadopsi metode dan pendekatan yang baru adalah kendala utamanya. Hal ini merupakan rintangan atau kendala yang sangat serius.

Ketika manajer senior tidak mampu mendukung TQM, maka sangat kecil kemungkinan orang lain di organisasi tersebut akan mampu melaksanakannya. Volume tekanan eksternal juga bisa menghalangi upaya sebuah organisasi dalam menerapkan TQM. Walaupun program-program mutu disampaikan dengan publikasi yang besar-besaran, seringkali program-program tersebut tergilas oleh inisiatif lain. Perlu dipastikan bahwa meskipun ada tekanan lain, mutu harus selalu menjadi prioritas utama dalam agenda. Dalam hal ini, perencanaan strategis memiliki peranan penting. Jika TQM benar-benar merupakan bagian dan peran penting institusi, dan jika terdapat mekanisme pengawasan yang memadai dalam peran tersebut, maka seharusnya di dalamnya terdapat kesempatan

yang baik bahwa mutu akan terus terpelihara dan terjaga.

Perencanaan strategis dapat membantu staf untuk memahami misi institusi. Ia juga dapat menjembatani jurang dalam komunikasi. Ada tuntutan bagi para staf untuk mengetahui tujuan institusi dan bagaimana tujuan tersebut akan berubah dan berbeda di masa mendatang. Manajemen senior harus mempercayai stafnya untuk bersama-sama mengusung visi institusi mereka kedepan. Beberapa manajer senior terkadang tidak berbagi visi dengan para bawahan sebab mereka khawatir akan kehilangan status dan hal tersebut dianggap menurunkan derajat manajer. Ketika kekhawatiran di atas ditambah lagi dengan ketakutan manajer senior untuk mendelegasikan bawahannya, maka peningkatan dan pengembangan mutu akan menjadi sesuatu yang mustahil.

Oleh karena itu, seorang manajer harus memberikan kesempatan pada bawahannya untuk membuat keputusan dan harus mau melihat mereka melakukan kesalahan. Masalah utama yang sering dialami oleh banyak institusi adalah peran yang dimainkan oleh manajemen menengah. Mereka memiliki peran penting karena mereka adalah petugas operasional harian institusi dan bertindak sebagai petugas komunikasi yang sangat penting. Mereka bisa saja menjadi penghalang terjadinya perubahan, atau sebaliknya, menjadi pemimpin.

Manajer menengah hanya bisa mendefinisikan hasil karyanya sebagai salah satu bentuk inovasi, jika manajemen senior mengkomunikasikan kepada mereka visi dan sebuah masa depan baru. Manajer senior harus konsisten dalam bersikap dan bertindak ketika menganjurkan dan mengkomunikasikan pesan peningkatan mutu. Mereka tidak bisa menganjurkan sesuatu dan mengerjakan hal lain dan kemudian berharap dapat menimbulkan antusiasme di antara stafnya atau loyalitas dan komitmen para manajer menengahnya. Mereka harus meyakinkan yang lain, bahwa sebuah metode kerja yang ia maksud betul-betul akan memberikan keuntungan.

Para manajer bukan satu-satunya pihak yang bisa menghalangi pengembangan mutu. Beberapa staf yang terlalu khawatir salah terhadap konsekuensi pemberdayaan juga bisa menghalangi mutu.

Mereka kadangkala cenderung suka terhadap hal-hal yang bersifat statis. Mereka perlu mendapatkan brainstorming pentingnya dan kegunaan perubahan. Untu alasan ini, TQM tidak boleh menjadi sekedar iklan. Karena, hal demikian bisa menyebabkan hilangnya semangat, menciptakan skeptisisme, sinisme serta ketidakpercayaan terhadap perubahan banyak klien.

Bila TQM yang melibatkan elemen menimbulkan kekhawatiran dan ketidakpastian, ketakutan terhadap hal yang belum diketahui atau ketakutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, mempercayai orang lain, dan melakukan kesalahan, merupakan mekanisme resistensi yang sangat kuat. Staf tidak akan bisa memberikan kemampuan terbaik mereka kecuali jika mereka merasa bahwa mereka dipercaya dan pandangan mereka didengar.

Untuk menerapkan pendekatan TQM dalam dunia pendidikan terlebih dahulu diperlukan perubahan paradigma tentang hakikat dan tujuan pendidikan, yakni untuk merubah tingkah laku, sikap, dan pengetahuan. Apabila seluruh warga sekolah telah memahami hakikat dan tujuan pendidikan tersebut, maka diharapkan budaya mutu dan mental juara dapat berkembang di lingkungan sekolah, sehingga dengan semangat tersebut TQM dapat diterapkan.

Agar TQM dapat diterapkan secara maksimal dalam pendidikan, hendaknya seluruh warga sekolah mempelajari terlebih dahulu seluk beluk TQM yang telah berhasil diterapkan didalam sistem perindustrian, memiliki motivasi tinggi, serta perlu diciptakan lingkungan yang cocok dan alat-alat keterampilan yang dapat membantu pekerjaan mereka dengan sistem dan prosedur yang sederhana.

H. Penutup

Berdasarkan uraian tentang TQM pada pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa TQM (mutu terpadu) merupakan sebuah upaya peningkatan mutu dalam pendidikan dengan cara terus menerus, dan melibatkan seluruh warga sekolah.

Dalam menerapkan pendekatan TQM dalam konteks pendidikan, sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yakni pelanggan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah adalah pelanggan internal (guru, pustakawan, laboran, teknisi,

dan tenaga administrasi), eksternal yang terdiri dari pelanggan primer (siswa) dan pelanggan sekunder (orangtua, pemerintah, dan masyarakat), dan pelanggan tersier (pemakai lulusan, baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha).

TQM dalam konteks pendidikan menempatkan siswa sebagai klien, sehingga suara siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi sekolah. Selain itu kepala sekolah bukanlah penentu utama dalam peningkatan mutu, tetapi setiap orang yang diberi tanggung jawab merupakan manajer dan berhak mengambil keputusan untuk setiap tanggung jawabnya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

Salis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Limited. 1993

Salis, Edwar, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2010.

Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD , 2011.

Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2010.