

# MANAJEMEN PENDIDIKAN MUTU TERPADU

## REFLEKSI DAN RUMUSAN

Apakah kegiatan ini telah membantu dalam meningkatkan kemampuan yang Anda dapatkan? Bagaimana Anda merencanakan untuk bisa lebih cepat menguasai hal yang lebih lanjut dengan menggunakan berbagai metode?



Jangan takut mengulangi kegagalan. Tetapi takutlah apabila anda tidak pernah.



Slide 42 of 43

Dr. H. Sukirman, S. Pd., M. Pd  
Dr. Suyono, S. Pd., M. Pd.  
Dr. Achadi Budi Santosa, M. Pd.



# MANAJEMEN PENDIDIKAN

## MUTU TERPADU

Disusun oleh:

Dr. H. Sukirman, S. Pd., M. Pd

Dr. Suyono, S. Pd., M. Pd.

Dr. Achadi Budi Santosa, M. Pd.



# MANAJEMEN PENDIDIKAN MUTU TERPADU

Nuta Media, Yogyakarta  
Ukuran. 15,5 x 23  
Halaman 103 + vii

Cetakan : **September** 2023  
ISBN : **978-623-8126-76-7 (EPUB)**

Penulis : Dr. H. Sukirman, S. Pd., M. Pd,  
Dr. Suyono, S. Pd., M. Pd., Dr. Achadi Budi  
Santosa, M. Pd.

Editor : Acep Nurlaeli  
Sampul : team nuta  
Layout : @.setiawan

Diterbitkan oleh :  
Nuta Media  
Anggota IKAPI: No. 135/DIY/2021  
Jl. P. Romo, No. 19 Kotagede Yogyakarta/  
Jl. Nyi Wiji Adhisoro, Prenggan Kotagede Yogyakarta  
[nutamediajogja@gmail.com](mailto:nutamediajogja@gmail.com); 081228153789

@2023, Hak Cipta dilindungi undang-undang, dilarang keras  
menerjemahkan, menyalin, atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

dicetak olah : Nuta Media

# PRAKATA

Dengan mengucapkan puji dan Syukur ke hadhirat Allah swt, buku Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran ini dapat tersusun dengan baik.

Buku ini menguraikan tentang bagaimana manajemen kurikulum disusun, diimplementasikan dan dievaluasi. Dan juga dijelaskan implementasinya pada dunia pendidikan. Di bidang pendidikan meliputi pendidikan dasar dan Menengah yang berjenjang dari dasar yang meliputi: PAUD, TK, dan SD/Ibtidaiyah. Untuk Jenjang menengah meliputi: SMP/Tsanawiyah, sedang Pendidikan Atas meliputi SMK dan SMA, serta jenjang berikutnya adalah Pendidikan Tinggi. Di samping itu juga pendidikan formal dan nonformal

Semua jenjang pendidikan membutuhkan manajemen kurikulum, dan pembelajaran baik manajemen dalam perencanaan, manajemen dalam proses pelaksanaan, manajemen pelayanan dan juga manajemen hasil belajar. Buku ini diharapkan sebagai acuan pelaksanaan manajemen kulum di bidang pendidikan pada seluruh jenjang pendidikan secara terpadu. Tentu buku ini banyak kekurangannya, jika ada masukannya yang baik dari para pembaca sangat diharapkan demi sempurnya penyusunan buku ini. Penulis mengucapkan terimakasih pada semua pihak yang mendukung terlaksananya penyusunan buku ini.

Penulis

Sukirman, dkk

# KATA PENGANTAR

Segala puji dan sukur kita panjatkan kehadirat Allah swt, atas terbitnya buku Sistem Manajemen Mutu Pendidikan terpadu.

Majunya pendidikan di dunia ini ditunjang oleh salah satu di antaranya munculnya susunan bahan ajar yang berbentuk buku, baik yang berbentuk cetakan maupun digital, yang merupakan kekayaan intelektual yang dimiliki oleh para guru maupun dosen, sebagai pegangan dalam mengantarkan peserta didiknya. Bagi para mahasiswa hendaknya buku ini pada saat perkuliahan berlangsung menjadi salah satu sumber bacaan, dan menjadi salah satu referensi dalam menulis thesis/disertasi bagi mahasiswa yang mengambil judul yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan Mutu Terpadu. Saya selaku Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Ahmad Dahlan (FKIP UAD) Yogyakarta menyambut baik terbitnya buku ini. Harapan kami semoga buku ini bermanfaat dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam dunia mutu pendidikan.

Yogyakarta, 19 Desember 2022  
Prodi Magister  
Manajemen Pendidikan Ketua



Dr. Suyatno, M. P

# DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	v
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Pengertian Pendidikan.....	1
B. Kualitas Pendidikan .....	1
BAB II. BACKGROUD QUALITY MOVEMENT .....	13
A. Manajemen Mutu Pendidikan (MMP) .....	13
B. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management/TQM) .....	16
BAB III. QUALITY OF EDUCATION.....	21
A. Kualitas Pendidikan di Indonesia .....	21
B. Peran MMT dan TQM dalam Pendidikan.....	23
BAB IV. TQM IN THE ISLAMIC EDUCATIONAL CONTEXT .....	25
BAB V. QUALITY KITEMARK .....	29
A. Standar Sistem Mutu ISO 9000:2000 .....	29
B. British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO 9000 .....	34
C. Malcom Baldrige Quality Award.....	34
D. Standard Singapore Quality Award (SQA) .....	37
E. Investor in People (IIP).....	39
BAB VI. EDUCATIONAL LEADERSHIP FOR QUALITY .....	41
A. Kebijakan Penjaminan mutu di Indonesia .....	41
B. Pelaksana Mutu Pendidikan .....	42

BAB VII. TEAMWORK FOR EDUCATIONAL QUALITY IMPROVEMENT .....	43
A. Teamwork .....	43
B. Jenis-jenis Teamwork.....	48
C. Langkah-Langkah Pembentukan Teamwork .....	50
D. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas Teamwork ..	52
E. Konseptualisasi Manajemen Teamwork dalam Implementasi TQM.....	57
BAB IX. TOOLS AND TECHNIQUE FOR EDUCATIONAL QUALITY IMPROVEMENT.....	60
A. Lingkaran Kendali Deming. ....	60
B. Langkah-langkah Pemecahan Masalah.....	61
C. Alat-alat yang dipergunakan dalam TQM.....	61
1. Seven Basic Quality Tools .....	61
2. Seven New Quality Tools .....	81
BAB X. STRATEGIC PLANNING FOR EDUCATIONAL QUALITY .....	95
BAB XII. IMPLEMENTATION OF TQM FOR EDUCATIONAL SETTING.....	97
BIOGRAFI PENULIS.....	101
DAFTAR PUSTAKA .....	102

# BAB I. PENDAHULUAN

## A. Pengertian Pendidikan

Makna pendidikan secara sederhana dapat diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaannya. Dengan demikian, bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat, di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan. Karena itulah sering dinyatakan pendidikan telah ada sepanjang peradaban umat manusia.

Pendidikan pada hakikatnya merupakan usaha manusia melestarikan hidupnya. Pendidikan menurut pengertian Yunani adalah "pedagogik" yaitu ilmu menuntun anak, orang Romawi memandang pendidikan sebagai "educare", yaitu mengeluarkan dan menuntun, tindakan merealisasikan potensi anak yang dibawa dilahirkan di dunia. Bangsa Jerman melihat pendidikan sebagai "Erziehung" yang setara dengan educare, yakni membangkitkan kekuatan terpendam atau mengaktifkan kekuatan/potensi anak. Dalam bahasa Jawa pendidikan berarti panggulawentah (pengolahan), mengolah, mengubah, kejiwaan, mematangkan perasaan, pikiran dan watak, mengubah kepribadian sang anak. Sedangkan menurut Herbart pendidikan merupakan pembentukan peserta didik kepada yang diinginkan sipendidik yang diistilahkan dengan Educere. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, pendidikan berasal dari kata dasar "didik" (mendidik), yaitu memelihara dan memberi latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.

## B. Kualitas Pendidikan

Pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha sadar yang dilakukan dalam rangka mengembangkan diri



dan mewujudkan potensi peserta didik, Kegiatan pembelajaran merupakan suatu proses interaksi nyata antara guru dengan siswa. Berbagai aspek yang diharapkan dapat diimplentasikan oleh peserta didik. Aspek-aspek tersebut meliputi kognitif, afektif, dan juga psikomotorik.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia hingga dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Oleh karena itu, meraih pendidikan yang bermutu dan berkualitas tinggi harus menjadi tujuan utama dari setiap lembaga penyelenggara pendidikan. Banyak faktor yang menentukan meningkatnya mutu pendidikan, dan salah satunya melalui penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah.

Dalam menimplementasikan manajemen mutu diperlukan kepala sekolah yang mampu memberdayakan seluruh komponen yang ada di sekolah, sehingga mereka memiliki kemauan dan kemampuan untuk bersama warga sekolah yang lain untuk mencapai visi yang telah dirumuskan bersama.

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa. Yakni institusi yang memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada mereka.

Konsep Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan selanjutnya disingkat menjadi MMTP, merupakan bangunan konsep yang terdiri atas empat unsur, yaitu manajemen, mutu, terpadu, dan pendidikan. Oleh karena itu, untuk mengantarkan pemahaman terhadap MMTP,

terlebih dahulu akan dipaparkan pengertian empat unsure tersebut secara berurutan, dan pengertian manajemen mutu terpadu pendidikan.

Koontz dan Weihrich (1990) mengemukakan definisi manajemen sebagai "The process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in group efficiently accomplish selected aims". Manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber baik manusia, fasilitas maupun sumber daya teknis untuk mencapai tujuan khusus yang ditetapkan. Definisi lain dari para pakar manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian, pengawasan, baik sebagai ilmu maupun seni, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun. Juran (1962) memperkenalkan tiga proses kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Ketiga proses kualitas tersebut meliputi:

- a. Perencanaan kualitas (*quality planning*), terdiri dari:
  1. Identifikasi pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
  2. Menentukan kebutuhan pelanggan.
  3. Mengembangkan karakteristik produk yang merupakan tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan.
  4. Menyusun sasaran kualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemasok sehingga dapat meminimalkan biaya.

5. Mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan karakteristik tertentu.
  6. Memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses.
- b. Pengendalian kualitas (*quality control*) terdiri :
1. Memilih subjek atau dasar pengendalian.
  2. Memilih unit-unit pengukuran.
  3. Menyusun pengukuran.
  4. Menyusun standar kinerja.
  5. Mengukur kinerja yang sesungguhnya.
  6. Menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata.
  7. Mengambil tindakan atas perbedaan tersebut.
- c. Perbaikan atau peningkatan kualitas (*quality improvement*) terdiri dari:
1. Peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.
  2. Mengidentifikasi proyek-proyek perbaikan khusus.
  3. Mengorganisir proyek.
  4. Mengorganisir untuk mendiagnosis penyebab kesalahan.
  5. Menemukan penyebab kesalahan.
  6. Mengadakan perbaikan-perbaikan.
  7. Proses yang telah diperbaiki ada dalam kondisi operasional yang efektif.
  8. Menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai.

Menurut Crosby (1979:58) mutu ialah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Crosby menyatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian dengan syarat

atau spesifikasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan. Crosby (1979) memperkenalkan keempat hal penting dalam manajemen kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Keempat fungsi tersebut adalah :

1. Definisi kualitas: Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan.
2. Sistem pencapaian kualitas: merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan.
3. Standar kinerja: standar kinerja perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi kualitas adalah tidak ada kesalahan (zero defect).
4. Pengukuran: pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya kualitas. Dalam kenyataannya, Crosby menekankan biaya kualitas seperti biaya pembuangan dan pengerjaan ulang terhadap produk yang cacat, biaya persediaan, biaya inspeksi dan pengujian.

Selain keempat hal penting tersebut, Crosby (1979) memperkenalkan 14 langkah perbaikan kualitas yang disebut dengan fourteen-step plan for quality improvement (Pike dan Barnes, 1996). Keempat belas langkah tersebut adalah:

1. Komitmen manajemen.
2. Tim perbaikan kualitas.
3. Pengukuran kualitas.
4. Biaya evaluasi kualitas.
5. Kesadaran kualitas.
6. Tindakan koreksi.
7. Dewan yang bersifat sementara atau insidental untuk program pencegahan cacat (zero defect).
8. Pelatihan bagi supervisi.
9. Hari-hari yang bebas cacat (zero defect day).
10. Menyusun sasaran atau tujuan.
11. Kesalahan menyebabkan adanya perubahan.
12. Pengenalan.

13. Dewan kualitas.
14. Kerjakan semua itu secara berulang.

Menurut Deming (1982:176) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Deming (1982) terkenal dengan filosofinya yang disebut sebagai Deming s 14 Points (Pike dan Barnes, 1996). Deming s 14 Points tersebut berisi:

1. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.
2. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
3. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya.
4. Mengakhiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
5. Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus, kapan pun sistem produksi dan pelayanan.
6. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
7. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
8. Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan, ciptakan iklim yang mendukung inovasi.
9. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim, atau kelompok.
10. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
11. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara terus-menerus melembagakan metode perbaikan. Menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran (management by objective), tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.

12. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
13. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
14. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.

Deming memang sangat dikenal dengan filosofi manajemennya, dan banyak diadopsi oleh beberapa konsep manajemen secara umum. Bahkan dalam filosofi organisasi belajar, konsep dan filosofi tersebut juga berkembang luas. Deming juga sering dikenal dengan konsep *Plan - Do - Check - Action*, yang dilaksanakan dalam continuous quality improvement dan diadopsi oleh berbagai macam organisasi, baik manufaktur maupun jasa. Bahkan di saat konsep organisasi belajar sedang berkembang pesat, konsep dan filosofi dari Deming juga digunakan sebagai landasan dalam membentuk budaya belajar dalam organisasi belajar.

Menurut Feigenbaum (1986:7) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan. Armand Vallin Feigenbaum adalah tokoh pencetus Total Quality. Istilah Total Quality pertama kali ditemukan pada tahun 1969 di Jepang, kemudian istilah tersebut berkembang menjadi Total Quality Management (TQM). Pada tahun 1980-1990, TQM menjadi sangat populer, karena Jepang menerapkan pemikiran tersebut dan menuai hasil yang sangat sukses tentang kualitas mutu pada perusahaannya. Penerapan TQM di dunia bisnis telah menghasilkan sesuatu yang sangat signifikan, sehingga hal tersebut menjadi daya tarik untuk dapat pula di implementasikan pada objek lain seperti bidang pendidikan, keorganisasian, serta pada

dunia sosial dan politik. Pada tahap ini dikenal seorang tokoh Feigenbaum (1983), yang merupakan pencetus Total Quality Control (1960). Feigenbaum memiliki nama lengkap Armand Vallin Feigenbaum adalah seorang ahli quality control dan seorang bisnismen. Ia menyandang gelar sarjana strata satu di kampus Union dan memperoleh gelar Ph.D di bidang ekonomi di MIT Sloan School of Management. Kontribusinya dalam perkembangan konsep Quality Control yaitu, dengan mengembangkan konsep pemikirannya dalam ide-ide yang sangat menjanjikan dalam mengoreksi kesalahan secara efektif. Feigenbaum menciptakan konsep Total Quality Control, yang merupakan usaha yang dalam tata pelaksanaannya diarahkan agar suatu produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan memiliki mutu yang baik dan sesuai harapan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Feigenbaum (1991), bahwa disebut kualitas apabila produk yang di hasilkan merupakan hasil dari kombinasi produk dan jasa dengan proses produksi meliputi pemasaran, perawatan yang dapat memberi konsumen rasa puas. Dalam bukunya yang berjudul "Total Quality Cotrol", Feigenbaum(1991) mengatakan bahwa kualitas adalah "the total compossite product and service characteristic of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and servise in use will meet the expectations of the customers". Kualitas adalah gabungan karakteristik produk dan jasa yang meliputi kegiatan pemasaran, rekayasa teknik, produksi, dan perawatan yang membuat produk dan jasa tersebut dapat memenuhi keinginan pelanggan Feigenbaum (1992) mengungkapkan pengendalian mutu terpadu adalah suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu dan upaya perbaikan mutu berbagai kelompok dalam sebuah organisasi agar pemasaran, kerkayasaan, produksi dan jasa dapat berada pada

tingkatan yang paling ekonomis agar pelanggan mendapatkan kepuasan penuh. Feigenbaum mengkombinasikan pemikirannya dengan teori akademik dengan hasil praktik untuk mempertajam ide-idenya, sehingga menghasilkan pendekatan yang dapat diimplementasikan sebagai prinsip umum. Feigenbaum mempraktikkan metodenya di dalam global framework of general electric's (GE's) dan perserikatan strategi dengan beberapa organisasi seperti Toshiba, Hitachi dan Fiat. Sementara Feigenbaum bekerja di sektor pembuatan alat pendorong pesawat terbang, dia mengaplikasikan pemikirannya di Institute technology Massachusetts untuk memastikan fokus penelitiannya tentang bagaimana sebuah produk itu dapat ditingkatkan lagi mutu kualitasnya dan dapat diterima oleh quality control. Feigenbaum juga memperkenalkan dua konsep dari pemikiran quality control, yaitu membangun sistem dan yang ke dua adalah akuntabilitas ekonomi. Dari dua konsep tersebut, dia berkontribusi pemikirannya dengan hasil sebagai berikut; a) Memasukkan pemikiran finansial ke dalam kualifikasi dengan mengkonseptualisasikan biaya kualitas yang buruk. Dia mengintegrasikan pemikiran multinasional ke dalamnya kualitas dengan mendorong pengembangan organisasi berkualitas di Eropa dan Asia hingga membantu merangsang pemulihan ekonomi mereka. b) Mengarahkan struktur Malcolm Baldrige National Quality Award sebagai anggota dari dewan pengawasnya yang pertama, kelompok itu yang membantu menciptakan definisi operasional kualitas total dalam hal yang bisa luas diterapkan di seluruh masyarakat.

David Garvin (1994) menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk , tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Ahmad Kurnia (2012).



Terpadu berasal dari kata total (bahasa Inggris). Dalam Konsep *Total Quality Management* mengartikan total sebagai pengintegrasian seluruh staf, penyalur, pelanggan dan stakeholder lainnya (*total is the integration of the staff, suppliers, customers and other stakeholders*). Garvin (1996) telah menguraikan dimensi kualitas untuk industri manufaktur, yaitu:

1. Performance, yaitu kesesuaian produk dengan fungsi utama produk itu sendiri atau karakteristik operasi dari suatu produk.
2. Feature, yaitu ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang merupakan karakteristik pelengkap dan mampu menimbulkan kesan yang baik bagi pelanggan.
3. Reliability, yaitu kepercayaan pelanggan terhadap produk karena keandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah.
4. Conformance yaitu kesesuaian produk dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. Durability, yaitu tingkat keawetan produk atau lama umur produk.
6. Serviceability, yaitu kemudahan produk itu bila akan diperbaiki atau kemudahan memperoleh komponen produk tersebut.
7. Aesthetic, yaitu keindahan atau daya tarik produk tersebut.
8. Perception, yaitu fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu karena citra atau reputasi produk itu sendiri.

Pengukuran kualitas untuk produk fisik tidak sama dengan industri jasa. walaupun demikian, ada beberapa dimensi yang digunakan dalam mengukur kualitas suatu

industri jasa. Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain:

1. Communication, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
2. Credibility, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
3. Security, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
4. Knowing the customer, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa.
5. Tangibles, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
6. Reliability, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.
7. Responsiveness, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.
8. Competence, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.
9. Access, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak atau pelanggan atau penerima jasa.
10. Courtesy, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Sedangkan pendidikan berdasarkan UU sistem pendidikan nasional diartikan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajardan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

mengembangkan potensidirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian,kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Menurut Tjiptono dan Anastasia Diana (1995) ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk dan lingkungan. MMT sebuah konsep yang berupaya melaksanakan system manajemen mutu kelas dunia. MMTP menurut West Burhan (1997) ialah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistik yang di bangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktifitas dan prestasi serta kepuasan pelanggan. MMTP ialah suatu system manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

# BAB II. BACKGROUND QUALITY MOVEMENT

## A. Manajemen Mutu Pendidikan (MMP)

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agree (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi manager yang artinya menangani. Manager diterjemahkan ke Bahasa Inggris to manage (kata kerja), management (kata benda), dan manager untuk orang yang melakukannya. Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).

Ada beberapa definisi manajemen menurut para tokoh. Menurut Parker, manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people). Menurut Sapre, menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hughes, et, manajemen adalah berkenaan dengan efisiensi, perencanaan, kertas kerja, prosedur, pelaksanaan regulasi, pengawasan, dan konsistensi (Husaini Husman, 2014: 5-6).

Dari sejumlah pengertian di atas, dapat dimengerti bahwa manajemen merupakan sebuah yang khas, yang terdiri dari atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lainnya.

Dalam Kamus Indonesia-Inggris kata mutu dalam Bahasa Inggris disebut quality artinya taraf atau tingkatan kebaikan, nilai sesuatu. Jadi mutu berarti kualitas atau nilai kebaikan suatu hal. Namun dalam membahas definisi mutu terkait dengan MMT, perlu diawali dengan mengetahui mutu produk yang disampaikan oleh beberapa pakar. Menurut Deming, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Menurut Juran ialah kecocokan dengan produk. Sedangkan menurut Crosby ialah kesesuaian dengan yang disyaratkan (Husaini Husman, 2014: 540).

Mutu yang absolut ialah mutu yang idealisnya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi, biasanya mahal, sangat mewah, perhiasan mewah, dan jarang dimiliki orang. Menurut Sallis, mutu yang relative bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat di mana produk atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Mutu sebagai konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu prosedural dan transformasional.

Istilah mutu berasal dari dunia bisnis Industri atau perusahaan. Dipopulerkan oleh tiga orang Guru Mutu yaitu W. Edward Deming, Yosep Juran, dan Philip Crosby sekitar tahun 1930 an. Mereka memandang bahwa masalah mutu terkait erat dengan manajemen (Edward Sallis: 97) sehingga muncullah istilah Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu terpadu (MMT). Namun demikian tidak satupun diantara tiga orang guru mutu di atas merekomendasikan isu-isu mutu diterapkan dalam dunia pendidikan. Gelombang baru penerapan mutu dalam dunia pendidikan terjadi pada awal tahun 1990-an. Bermula dari perguruan tinggi di Amerika dan kemudian diikuti oleh perguruan tinggi di Inggris. Walaupun pada mulanya penerapan mutu dalam dunia pendidikan mendapat penolakan dari kalangan

fakar pendidikan di Inggris yang menghawatirkan bahasa manajemen Industri diterapkan dalam pendidikan, namun pada perkembangan selanjutnya terjadi kerjasama pendidikan dan bisnis yang membuat konsep-konsep Industri dapat diterima dalam dunia pendidikan, seperti istilah mutu pendidikan. Dapat dimengerti kenapa ketiga orang guru mutu tidak merekomendasikan penerapan isu-isu mutu dalam pendidikan, karena banyak implikasi istilah yang mungkin akan mendistorsi makna pendidikan, seperti istilah pelanggan, kepuasan, kebutuhan yang biasa merujuk kepada nilai material semata.

Sementara pendidikan mengandung makna pesan pesan nilai yang jauh lebih agung dan bermakna. Secara filosofis mutu merujuk kepada upaya yang terus menerus dan berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Sallis : 2004). Namun seperti yang dikatakan guru mutu di atas bahwa mutu terkait erat dengan manajemen. Maka mutu pendidikan adalah keberhasilan totalitas layanan pendidikan dalam menghantarkan peserta didik untuk memiliki nilai-nilai yang bermakna bagi kehidupannya.

Mutu merupakan produk yang sempurna, bernilai dan meningkatkan kewibawaan. Mutu dalam konteks pendidikan sangat penting, karena berkaitan dengan lembaga yang terdiri dari komponen peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan proses penyelenggaraan pendidikan. Pengertian ini berimplikasi pada adanya masukan (input) dan keluaran (output). Masukan dapat berupa peserta didik, sarana prasarana serta fasilitas belajar lainnya termasuk lingkungan. Sedangkan keluarannya lulusan atau alumni, yang kemudian menjadi ukuran mutu, mengingat produk pendidikan merupakan jasa pelayanan, maka mutu jasa pelayanan

pendidikan sangat tergantung sikap pemberi layanan di lapangan serta harapan pemakai jasa pendidikan.

Dari beberapa pendapat di atas, mutu dapat dipahami sebagai sebuah kondisi produk (baik berupa barang atau jasa) yang sesuai standar yang telah ditetapkan, sesuai kebutuhan dan kepuasan pelanggan, atau bahkan lebih dari standar, dan kebutuhan serta kepuasan pelanggan.

## B. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management/TQM)

Kata terpadu merupakan terjemahan dari kata total (Bahasa Inggris). Total dalam konsep *Total Quality Management* diartikan sebagai pengintegrasikan seluruh staf, penyalur, pelanggan dan stakeholders lainnya. Hal ini berarti semua orang yang ada di dalam organisasi dilibatkan dalam menyelesaikan produk atau melayani pelanggan. Dengan kata lain, konsep total dalam TQM, atau konsep terpadu.

Pendidikan berasal dari kata dasar didik yang berarti memelihara dan memberi ajaran atau pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Dengan penambahan awalan "pe" dan akhiran "an" berarti menunjuk pada perbuatan (hal, cara) tentang mendidik. Dalam konteks fisik, pendidikan berarti pemeliharaan badan atau fisik melalui latihan-latihan (Hermawan, 2009: 82). Pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan. Seperti dikatakan oleh Prof. Rupert. C. Lodge (dalam Hermawan, 2009: 78). yaitu "*in this sense, life is education, and education is life*". Artinya, seluruh kehidupan memiliki nilai pendidikan karena kehidupan memberikan pengaruh kepada pendidikan bagi seseorang atau masyarakat. Sebenarnya, jika membicarakan pendidikan dalam arti sempit memiliki konotasi sekolah atau

pendidikan formal. Dalam pengertian yang luas pendidikan adalah kehidupan.

Dalam pengertian yang luas ini pendidikan adalah proses yang dialami manusia semenjak ia lahir sampai meninggal dunia. Pendidikan merupakan proses yang tidak pernah selesai (*never ending proces*). Proses pendidikan yang pertama tentunya adalah keluarga. Dalam keluarga ini seseorang memiliki pengalaman pertama dalam kehidupannya. Setelah itu manusia memasuki fase *schooling*, sebuah fase kehidupan yang dialami seseorang di sekolah atau lembaga formal dan seterusnya. Pada intinya setiap proses yang dialami seseorang dan mempengaruhinya maka itu dapat disebut sebagai proses pendidikan, kapan saja dan dimana saja.

Kepedulian terhadap mutu baik di bidang manufaktur maupun di bidang pendidikan sudah lama dipikirkan banyak para ahli. Bounds (1994, 46) mendeskripsikan empat tahapan evolusi sistim peningkatan mutu, yaitu:

1) Era Inspeksi Mutu (Quality Inspeksi-QI Era)

Inspeksi mutu (QI) ini merupakan konsep awal dari manajemen mutu. Konsep ini menekankan pada deteksi kesalahan/tidak memenuhi dan eliminasi komponen atau produk final yang tidak memenuhi standar tersebut. Karena pendekatan ini dilakukan di akhir proses, maka kelemahan dari pendekatan ini adalah banyak produk yang terbuang dan beberapa perlu pengerjaan ulang. Hal ini mengakibatkan banyak bahan, tenaga, waktu, dan biaya yang terbuang. Pada era ini deteksi dan eliminasi dilakukan oleh ahli mutu (*quality professional*) yang banyak dikenal sebagai pengontrol mutu atau inspektor. Inspeksi dan tes mutu adalah metode yang banyak digunakan pada era ini termasuk di bidang pendidikan. Inspector



melakukan tes atau inspeksi apakah mutu yang distandarkan telah dipenuhi oleh produsen termasuk oleh satuan pendidikan. Berikut indikator-indikator yang terjadi pada pendekatan Inspeksi Mutu: antaranya (1) Identifikasi sumber-sumber yang tidak wajar; (2) Memilah/mensortir produk akhir; (3) Tindakan perbaikan terhadap produk gagal; (4) Tindakan perbaikan terhadap produk gagal.

2) Era Kontrol Mutu (Quality Control-QC Era)

Pendekatan Kontrol Mutu (QC) ini merupakan penyempurnaan dari QI dimana inspeksi dilakukan tidak hanya oleh inspektor tetapi juga oleh pekerja yang langsung menghasilkan produk/jasa. Pemberdayaan pekerja dilakukan secara intens agar mereka dapat melakukan tindakan deteksi dan eliminasi atau perbaikan langsung sehingga jumlah produk akhir yang gagal dapat ditekan. Demikian pula bahan baku, tenaga, dan waktu pada pendekatan ini dapat dikurangi. Namun pendekatan ini masih dilakukan setelah kejadian (after-the-event) dalam proses produksi/pelayanan. Indikator utama pada pendekatan ini adalah: (1) Deteksi dan koreksi oleh karyawan (Self Inspection); (2) Pengetesan Produk (Product Testing); (3) Perencanaan Dasar Mutu (Basic Quality Planning); (4) Penggunaan Statistik Dasar (Basic Statistics); (5) meriksaan Kertas Kerja (Worksheet Inspection); dan (6) Masih ada produk akhir yang tidak memenuhi standar.

3) Era Penjaminan Mutu (Quality Assurance- QA Era)

Pendekatan Penjaminan Mutu (QA) berbeda dengan QC, yaitu menekankan pada perencanaan mutu dan mengawal proses pelaksanaan produk/jasa yang dihasilkan (before and during-the event). Penjaminan Mutu menekankan pencegahan

kesalahan di tahap awal proses produksi/jasa dan menjamin bahwa produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan mutu yang dirancang. Secara sederhana QA adalah sebuah cara untuk menghasilkan produk/jasa yang bebas dari ketidak sempurnaan dan kesalahan (defect-and fault-free) produk/jasa. Tujuan QA sejalan dengan konsep Crosby (1979) yaitu "zero defects". QA mendeskripsikan secara konsisten untuk menghasilkan produk/jasa sesuai persyaratan dan kata Sallis (1993, p.26) "getting things right first time, every time". QA menuntut tanggung jawab setiap orang yang umumnya bekerja dalam tim dari pada berkerja secara individual dan diinspeksi. Mutu produk/jasa dijamin oleh sistem kerja yang menjamin dan dikenal dengan QA system atau Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Dalam SPM dideskripsikan bagaimana tahapan proses produk/jasa untuk mencapai standar yang dikenal dengan Standar Operating Procedure (SOP) sehingga SOP merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu (QA). Penjaminan Mutu ditandai dengan indikator-indikator, yang utama: (1) Adanya manual mutu yang lengkap (Comprehensive Quality Manual); (2) Adanya perencanaan dini mutu (Advance Quality Planning); (3) Adanya alokasi dana untuk mutu yang memadai (Quality Cost); (4) Adanya pembuktian oleh pihak ketiga (Third-Party Approval); (5) Adanya kontrol proses mutu (Statistical Process Control - SPC).

#### 4) Era Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Managemnt-TQM Era)

MMT atau TQM merupakan pengembangan QA dengan memperluas cakupan sistem, yaitu menumbuh kembangkan budaya mutu. Struktur organisasi perlu dirancang untuk memungkinkan

semua itu terjadi. Cakupan manajemen mutu dalam MMT mulai dari pemasok (supplier), proses produksi, dan sampai pada pelanggan pengguna (end user) produk/jasa yang dihasilkan. MMT mencakup indikator-indikator, utamanya: (1) Kebutuhan pelanggan sebagai acuan perencanaan mutu; (2) Melibatkan semua karyawan; (3) Melibatkan semua suppliers; (4) Adanya kerja tim (teamwork); (5) Menggunakan statistik sederhana; Adanya perbaikan secara bertahap dan menerus (small step continuous improvement).

# BAB III. QUALITY OF EDUCATION

## A. Kualitas Pendidikan di Indonesia

Pendidikan merupakan upaya meningkatkan kualitas hidup manusia dengan cara memanusikan manusia. Saat ini tantangan pendidikan sangat ditentukan oleh seberapa besar pengaruh sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan, dengan adanya pertanyaan demikian hadir lah manajemen berbasis sekolah atau yang sering di singkat MBS untuk dapat menjawab persoalan yang terjadi dengan memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, agar sekolah memiliki kewenangan sehingga dapat mengatur dan menata segala macam aspek-aspek yang dianggap masih lemah dalam peningkatan mutu pendidikan. Secara epistemology pendidikan berasal dari bahasa Yunani yaitu pedagogi yang artinya pendidikan dan pedagoegi yang artinya ilmu pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu upaya untuk membangun dan meningkatkan mutu sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan dengan kata lain pendidikan diartikan sebagai proses upaya manusia untuk dapat mengembangkan potensinya menumbuhkan dan mengembangkan potensi bawaan baik secara jasmani maupun rohani dalam diri manusia. Menurut Survei *Political And Economic Risk Consultan* (PERC), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia* (2000), Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia.

Sumber daya manusia yang bermutu hanya dapat diwujudkan dengan pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu mengembangkan potensi-potensi positif yang terpendam dalam diri siswa didik. Dengan pendidikan bermutu, pendidikan menghasilkan tenaga-tenaga muda potensial yang tangguh dan siap bersaing dalam masyarakat dunia. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya bangsa Indonesia. Pendidikan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan martabat manusia secara holistik. Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah masalah efektivitas, efisiensi, dan standarisasi pengajaran, selain kurang kreatifnya para pendidik dalam membimbing siswa, kurikulum yang membuat pendidikan semakin mundur, kurikulum hanya didasarkan pada pengetahuan pemerintah tanpa memperhatikan kebutuhan masyarakat. (Kompasiana, Dinda Prasty, 2019).

Banyak realita di lapangan yang menunjukkan bahwa kualitas manusia Indonesia sebagai sumber daya yang potensial masih jauh dari harapan. Hal ini terjadi akibat rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Paparan Menteri Pendidikan, Anies Baswedan, yang disampaikan pada silaturahmi dengan kepala dinas Jakarta pada 1 Desember 2014, menyatakan bahwa pendidikan di Indonesia berada dalam posisi gawat darurat. Beberapa kasus yang menggambarkan kondisi tersebut diantaranya adalah: " (1) rendahnya layanan pendidikan di Indonesia, (2) rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, (3) rendahnya mutu pendidikan tinggi di Indonesia, (4) rendahnya kemampuan literasi anak-anak Indonesia." Secara praktis kenyataan ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia dewasa ini mengalami

banyak tantangan dan masalah. Secara otomatis kondisi ini berdampak langsung dengan lulusan yang dihasilkan karena dengan rendahnya mutu pendidikan maka rendah pula kualitas lulusan yang dihasilkan.

## B. Peran MMT dan TQM dalam Pendidikan

Sejarahnya, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management (TQM) lahir dan berkembang di bidang manufaktur atau pabrik. Buku ini mengemas MMT untuk diterapkan di bidang pendidikan. Perbedaan karakter antara manufaktur dan pendidikan menjadi tantangan manajemen ini tidak dapat begitu saja diadopsi untuk diterapkannya di bidang pendidikan. Untuk itu, dalam Bab pertama ini perlu dibahas topik-topik yang mendasar, yaitu (1) Pengertian dan Konsep MMT; (2) Sejarah Perkembangan MMT; (3) Kekhususan MMT dari Manajemen Pada Umumnya; (4) Nilai-nilai Utama MMT; (5) Rasional MMT di Bidang Pendidikan; (6) Persyaratan Penting pelaksanaan MMT; (7) Tujuh Penyakit Mematikan dan 14 Anjuran Deming dalam penerapan MMT.

Berangkat dari huruf dalam TQM, Sallis (2005: p.35) mendeskripsikan konsep MMT atau TQM secara harfiah terdiri dari huruf besar T, Q, dan M dengan masing-masing huruf bermakna sebagai berikut. *T in TQM dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement*, atau T dalam TQM menegaskan segala benda/fasilitas dan setiap orang yang ada di organisasi dilibatkan dalam peningkatan yang berkelanjutan. *Q in TQM is total customer satisfaction which becomes the center of the all organization managers and their staff*, atau Q dalam TQM adalah total kepuasan pelanggan adalah focus utama dari semua manager dan staf. *M in TQM means everyone in the institution whatever their status, position or role is the*

*manager of their own responsibility*", atau M dalam TQM bermakna setiap orang dalam organisasi apapun status mereka, posisi atau peran mereka adalah menejer di bidangnya masing-masing.

# BAB IV.

## TQM IN THE ISLAMIC EDUCATIONAL CONTEXT

TQM atau Total Quality Management terdiri dari 3 (tiga) gabungan kata, yaitu Total, Quality, dan Management. Total berarti Quality involves everyone and all activities in the company (Kualitas melibatkan semua orang dan semua kegiatan dalam perusahaan). Derm Barret, menyatakan: "the idea, total, requires accompany to concern it self with the quality of everything: product, proccessess, programs, people, policies, productivity, service, ethics, creativity, innovation-everything. (Derm Barret, The TQM Paradigm; Key Ideas, That Make It Work. (Portland Oregon: Productivity Press, 1995), hlm. 6) (Gagasan, totalitas, memerlukan menemani menyibukkan diri dengan kualitas dari segala sesuatu: produk, proccessess, program, orang, kebijakan, produktivitas, layanan, etika, kreativitas, inovasi-segalanya) Menurut West Burnham, TQM adalah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.

Husaini Usman, Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 458 Dalam TQM, Total berarti setiap orang dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan mutu terus menerus. Kata manajemen dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau perannya, adalah manager bagi tanggung jawabnya masing-masing. Edward Sallis, Total



Quality... Hlm. 74 Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan bahwa dalam organisasi sekolah tiap-tiap komponennya memegang kunci bagi terlaksananya TQM. Implikasi penerapan TQM antara lain: Toni Bush dan Marianne Coleman, *Leadership and Management in Education*. Terj. Fahrurrazi. (Jogjakarta : IRCiSoD, 2006). Hlm. 192.

1. Penekanan pada totalitas. Ini berlaku bagi setiap pekerja. Dalam dunia pendidikan, ini mencakup staf pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Terdapat pemahaman bersama tentang nilai-nilai dan implikasinya pada kepemimpinan dan tipe-tipe manajemen.
3. Terdapat proses perencanaan yang mengantarkan pada implementasi praktis.
4. Alat-alat dan prooses yang mencakup pengawasan dan evaluasi, yang lebih menekankan pada pencegahan daripada inspeksi.
5. Perhatian diberikan kepada pelanggan dari pada kebutuhan penyedia layanan. Pelanggan atau customers terdiri dari pelanggan intern (guru dan tenaga kependidikan) dan ekstern (seperti masyarakat).

Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Dalam manajemen mutu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Pelanggan internal (di dalam organisasi), dan (2) Pelanggan eksternal (di luar organisasi). Pada pengertian manajemen tradisional, yang dimaksud pelanggan adalah pelanggan eksternal (di luar organisasi). Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misal guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, Kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa.

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut:

1. Setiap orang memiliki pelanggan
2. Setiap orang bekerja dalam sebuah sistem
3. Semua sistem menunjukkan variasi
4. Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi
5. Peningkatan mutu harus dilakukan sesuai perencanaan
6. Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup
7. Manajemen berdasarkan fakta dan data
8. Fokus pengendalian (control) pada proses, bukan hanya pada hasil *out put*.

Menurut Ishikawa, "TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian kepuasan pelanggan". TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan tersu-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para

pelanggan saat ini dan masa yang akan datang" (Sallis, 2010: 73). Definisi tersebut dijelaskan lanjut oleh Syafaruddin (2002: 35) bahwa manajemen mutu terpadu (TQM) menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti *brainstorming* dan *force field analysis* (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut Patricia Kovel Jarboe (Arcaro, 2006: 29), "manajemen mutu terpadu (TQM) adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan". Menurut Lewis & Smith (Arcaro, 2006: 29), "mutu terpadu tercakup dalam tiga pengertian, yaitu: mencakup semua proses, mencakup setiap pekerjaan dan setiap orang". Sedangkan menurut Mars J. (Bush & Coleman, 2012: 191), "TQM adalah sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi".

# BAB V.

## QUALITY KITEMARK

Model-Model Standar Mutu dan Iplementasinya dalam Bidang Pendidikan

### A. Standar Sistem Mutu ISO 9000:2000

1. Standar internasional ini menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu bila sebuah organisasi: Perlu memperagakan kemampuannya untuk taat azas memberikan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, dan 2) Bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistemnya secara efektif, termasuk proses perbaikan berlanjut dari sistemnya dan kepastian kesesuaiannya pada persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku.
2. Tujuan ISO 9000 adalah:
  - a. Memastikan bahwa sistem mutu yang diterapkan memenuhi tuntutan dan berjalan dengan efektif.
  - b. Memacu tindakan-tindakan perbaikan oleh bagian terkait untuk mencapai Continuous Improvement.
  - c. Kepentingan registrasi atau sertifikasi Hasil Audit mayor persyaratan ISO 9000 dan audit minor penyimpangan kecil terhadap dokumentasi, tapi secara umum dilaksanakan observasi.
  - d. Tidak ada ketidaksesuaian tetapi terdapat gejala yang menunjukkan kecenderungan akan terjadi ketidaksesuaian atau tidak efisien.

Sertifikat ISO 9001 diberikan kepada setiap organisasi yang menerapkan ISO 9000 dan lulus audit oleh Badan Sertifikasi dengan auditor yang bersertifikat IRCA (*International Register of Certificated Auditors*), sertifikat

dikeluarkan oleh badan sertifikasi dan berlaku selama 3 tahun. Setiap periode tertentu (biasanya 6 bulan), lembaga sertifikasi akan melakukan kunjungan pengawasan untuk memastikan bahwa perusahaan masih menerapkan sistem secara konsisten.

3. Seri ISO 9000 : 2000 adalah:

ISO 9000: Fundamentals and Vocabulary

ISO 9001: Quality Management Systems Requirements

ISO 9004: Quality Management Systems Guidelines

ISO 19011: Management System Auditing  
Isi Persyaratan ISO 9001:2000

4. Klausul-klausul dalam ISO, antara lain:

Clause 1 Ruang lingkup

Clause 2 Referensi

Clause 3 Definisi

Clause 4 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu

Clause 5 Tanggung Jawab Manajemen

Clause 6 Manajemen Sumber Daya

Clause 7 Realisasi Produk

Clause 8 Pengukuran, Analisis, dan Penyempurnaan

Perubahan ISO 9000 :2000, ISO 9001, 9002, 9003 bergabung dalam 1 standar yaitu ISO 9001 sehingga menjadi : ISO 9000 : Fundamentals and vocabulary ISO 9001 : Requirements ISO 9004 : Guidelines for Performance Struktur dari 20 elemen menjadi 4 elemen: 1) Management responsibilities (1,2,5,16), 2) Resource management (1,9,18), 3) Process management (2,3,4,6,7,8,9,10,11,12,15,19), dan 4) Measurement, analysis, improvement (1,10,13,14,17,20). Penekanan

lebih kepada: 1) Continual improvement methods, 2) Resource planning and management, 3) Customer's satisfaction, 4) Process\_based management approach.

## 5. Prinsip ISO 9000 Versi 2000

### Prinsip 1. Berfokus pada pelanggan

Customer Focus Karena organisasi tergantung pada pelanggannya maka: Perlu mengerti kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Pimpinan perlu mengkomunikasikan perlunya memenuhi customer, adanya pengaturan komunikasi dengan pelanggan telah diatur dan diimplementasikan, melakukan monitoring informasi tentang terpenuhi/tidaknya permintaan customer.

### Prinsip 2. Kepemimpinan

Leadership/Kepemimpinan dibutuhkan untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan yang dapat meyakinkan bahwa sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana agar setiap orang mau terlibat dalam mencapai sasaran.

### Prinsip 3. Keterlibatan setiap orang

*Involvement of People* dapat mencapai keberhasilan yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi tergantung dari orang-orang yang terlibat didalamnya, sehingga diperlukan keterlibatan semua orang untuk mencapai sasaran organisasi.

### Prinsip 4. Pendekatan proses

Process Approach "Hasil yang lebih baik bisa didapatkan jika aktifitas dan sumber daya yang dibutuhkan dalam aktifitas tersebut diatur sebagai sebuah proses "

#### Prinsip 5. Peningkatan terus menerus

System Approach to Management "Agar dapat berfungsi secara efektif , organisasi perlu mengidentifikasi dan mengatur proses -proses yang saling berinteraksi sebagai sebuah sistem "

#### Prinsip 6. Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan

Continual Improvement harus menjadi sasaran permanen sebuah organisasi. Sehingga diperlukan : QMS yang selalu disempurnakan, Kebijakan mutu dan sasaran mutu, Staf yang kompeten, Pengukuran, monitor untuk mencapai kesesuaian.

#### Prinsip 7. Hubungan yang baik dengan pemasok

Factual Approach to Decision Making. Keputusan diambil didasarkan pada analisis data hasil monev.

#### Prinsip 8. Mutually Beneficial Supplier Relationship

Perlunya kerjasama dengan supplier untuk memberikan nilai tambah bagi kedua pihak Audit Mutu Internal. Audit Mutu Internal Siapa dan apa saja yang diaudit? antara lain struktur organisasi, prosedur operasional dan administratif, sumber daya manusia, peralatan dan material, area kerja, operasi kerja dan proses kerja, dokumen, laporan, dan arsip/catatan kerja

Implementasi ISO 9000 dalam Bidang Pendidikan  
ISO 9000 merupakan hal baru dalam bidang pendidikan. ISO belum memiliki aturan untuk pendidikan dan pelatihan, walaupun dalam prosesnya juga mengembangkan aspek tersebut. Karena bahasa asal yang dipakai dalam standar tersebut diterapkan dalam bidang industri dan belum dikenal di kalangan orang pendidikan. Untuk itu perlu dipertimbangkan translansinya ke dalam konteks pendidikan. Satu konsep

standar yang perlu digarisbawahi adalah bahwa kualitas sistem harus dapat meyakinkan output selalu dalam kualitas yang konsisten. Hal ini menyebabkan masalah metodologi dalam pendidikan, dimana produk tidak dapat diukur secara konsisten standarnya tanpa memperhatikan keunggulan kualitas sistem. Peserta didik bukan produk tetapi pelanggan utama, dan berbagai pihak lebih setuju jika program pendidikan dan atau proses pengajaranlah yang dikualifikasikan sebagai produk. Akan tetapi definisi produk diadopsi dalam bidang pendidikan tetap dinilai tidak mungkin untuk memproduksi produk pendidikan secara konsisten. Masalahnya adalah dalam pendidikan itu sendiri, khususnya dikaitkan dengan industri jasa lainnya, dimana interaksi antara pelanggan dan supplier mengubah kualitas layanan yang diberikan. Semua guru menyadari bahwa tidak ada dua kelas yang sama karena kelas terdiri dari individu-individu yang berbeda pula karakteristiknya. Dengan demikian, hal tersebut perlu dipertimbangkan kebijakan kualitas dan implementasi strategi perlu dipertimbangkan pengaruhnya pada konsistensi interaksi staf dan peserta didik. Untuk alasan ini, banyak yang berpendapat bahwa sekolah, akademi, dan universitas lebih baik meninggalkan konsep ISO 9000 dan menunggu adanya standar bagi industri jasanya yang menawarkan pendekatan secara lebih rasional khususnya dalam masalah pendekatan konsistensi kualitas industri jasa. Dalam suatu industri, untuk memperoleh standar ISO 9000 diperlukan waktu kerja kurang lebih 18 bulan, demikian pula halnya bagi lembaga pendidikan. Dengan demikian beban kerja untuk mencapai standar tersebut juga perlu dipertimbangkan.



## B. British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO 9000

Memperhatikan dan mempertimbangkan minat yang ditunjukkan dalam alur pendidikan dalam British Standard 5750 dan Equivalen Internasionalnya ISO9000. Hal ini menarik minat di kedua bagian Atlantik. Sebagaimana 17.000 perusahaan didaftar pula pada BS5750, maka tidak mengejutkan jika para ahli. Pendidikan meneliti apakah standar kualitas ini juga telah memegang peranan di lembaganya. Pertumbuhan Education Business Partnership dan gerakannya telah merangsang minat terhadap metodologi bisnis termasuk BS5750. 2.3 Pentingnya Pendidikan Mempertimbangkan BS5750 BS5750 dan ISO9000 merupakan alat pemasaran yang potensial dan berpengaruh, khususnya bagi organisasi yang dapat mencantumkan logo registrasi tersebut pada produknya sebagai simbol kualitas produk. Ini juga dapat menempatkan lembaga pendidikan (FE dan HE) dalam posisi monopoli jika BS5750/ISO9000 diberikan oleh Training and Enterprise Council atau Scottish Lokal Enterprise Company setempat bagi suatu kontrak pelatihan. BS5750 identik dengan Standar Eropa EN29000, standar kualitas internasional setara dengan standar kualitas Amerika Serikat Q90. Hal ini dapat disejajarkan dengan suatu hubungan internasional atau perjanjian (kontrak) secara internasional.

## C. Malcom Baldrige Quality Award

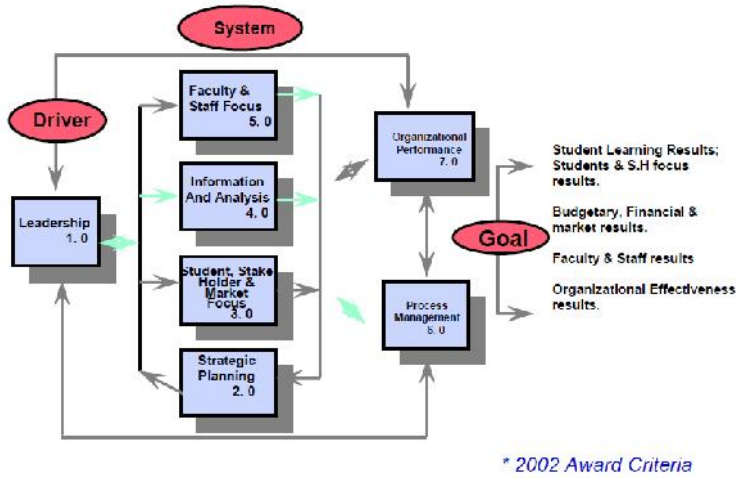
Pada bulan Oktober 1982, presiden Amerika Serikat Reagen menandatangani untuk peraturan studi nasional/konferensi produktivitas. Selanjutnya, pada tahun 1983, pusat kualitas dan produktivitas Amerika Serikat mengkualitaskan agar setiap tahun pemerintahnya memberikan *Malcom Baldrige Quality Award* bagi perusahaan-perusahaan yang berprestasi.

*Malcom Baldrige* adalah sekretaris *Commerce Malcom Baldrige* yang meninggal karena kecelakaan sebelum diangkat menjadi anggota senat. Ia telah menandatangani hukum-hukum pada tanggal 20 Agustus 1987. Hukum-hukum itu bertujuan:

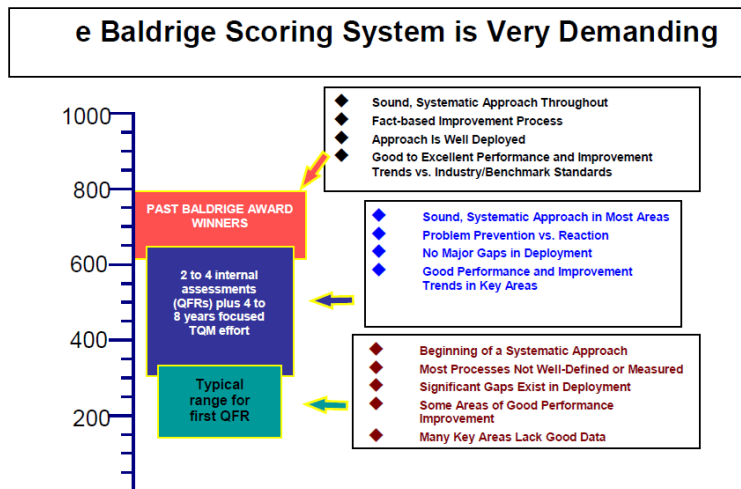
- 1) membantu merangsang perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas agar mampu bersaing secara sehat dan meningkatkan keuntungannya,
- 2) menjadi contoh perusahaan-perusahaan lainnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitasnya
- 3) memberikan pedoman dan kriteria yang dapat digunakan dalam dunia bisnis, industri, pemerintahan dalam menilai peningkatan kualitas dan menyiapkan pedoman khusus untuk pengusaha di luar Amerika yang berminat tentang cara mengelola kualitas di perusahaan (Evan & Linsay, 1993).

*The Malcolm Balridge Award* dapat disejajarkan dengan *Deming Prize* di Jepang yang dinilai sangat prestisius. *Award* ini didesain untuk menanamkan kesadaran pada perusahaan-perusahaan di Amerika bahwa mereka harus unggul dalam prestasi kualitas dan manajemen kualitas, di samping itu penghargaan ini didesain untuk mempromosikan: Kesadaran akan kualitas, pemahaman akan pentingnya kualitas, pembagian informasi tentang strategi yang sukses dan keuntungan yang diperoleh selama implementasi.

## BALDRIGE AWARD CRITERIA FRAMEWORK



Gambar 1. Baldrige award framework



Gambar 2. Baldrige Scoring System

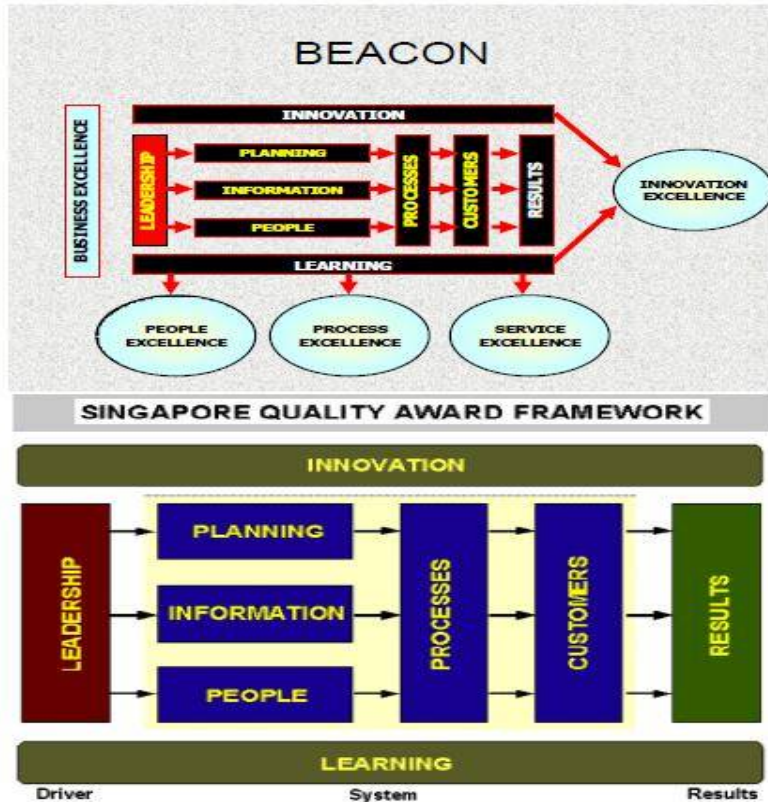
#### D. Standard Singapore Quality Award (SQA)

Kriteria-kriteria SQA membentuk dasar untuk evaluasi dan umpan balik bagi kinerja para pekerja. Kriteria-kriteria yang direkomendasikan:

1. Pemahaman persyaratan-persyaratan untuk bisnis dan keunggulan organisasi
2. Praktek peningkatan kinerja dan kemampuan organisasi.
3. Pembagian informasi terbaik antar organisasi-organisasi

Standar mutu yang dikembangkan oleh Singapore bertumpu pada nilai-nilai inti (Core Values) yang mana nilai-nilai inti ini akan menjadi criteria framework yang merefleksikan kinerja kunci dari organisasi. Nilai-nilai inti yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Visionary Leadership (kepemimpinan visioner)
2. Customer-Driven Quality (Mutu yang berpusat pada pelanggan)
3. Innovation Focus (berfokus pada inovasi)
4. Organizational and Personal Learning (pelajaran pribadi dan organisasi)
5. Valuing People and Partners (penilaian diri dan mitra)
6. Agility (ketangkasan)
7. Knowledge-Driven System (sistem yang berpusat pada pengetahuan)
8. Societal Responsibility (tanggungjawab pada masyarakat)
9. Result Orientation (berorientasi pada hasil)
10. Systems Perspective (perspektif sistem)



Gambar 3. model SQA

Dapat kita lihat dalam penerapannya di lingkup akreditasi perguruan tinggi swasta yang ada di Singapore. Akreditasi ini diberlakukan dengan menerapkan Singapore Quality Class, guna menjamin mutu dari pendidikan tersebut. Tujuannya adalah agar calon mahasiswa lokal maupun internasional mendapat jaminan apabila masuk perguruan tinggi swasta. Guna mendapatkan SQCPEO, perguruan-perguruan tinggi swasta dinilai berdasarkan sejumlah kriteria, seperti kepemimpinan organisasi, manajemen personalia, dan proses bisnis. PEO juga berkewajiban memenuhi berbagai ketentuan, misalnya pendidikan yang digelar perguruan-perguruan tinggi swasta harus terintegrasi dan terakreditasi oleh lembaga yang berwenang. PEO juga dituntut memberikan pelayanan yang memadai bagi para

siswanya. Terhadap PEO-PEO yang memenuhi syarat untuk SQC, pemerintah Singapura memberikan sejumlah keistimewaan. Misalnya Green Lane, guna menyiapkan aplikasi kelulusan siswa, termasuk mengurangi waktu persiapan dan surat pernyataan bebas jaminan deposito bagi siswa internasional.

#### E. Investor in People (IIP)

*Investor in People* (IIP) pertama disebarluaskan pada bulan Oktober 1991. Ini berbeda dari BS5750. IIP merupakan standar pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan dalam TQM. IIP diawasi oleh Departemen Tenaga Kerja dan dikembangkan oleh *National Task People*. Tanggung jawab administrasi oleh *Training and Enterprise Councils and Local Enterprise Companies*. IIP didasarkan pada pengalaman keberhasilan organisasi di Inggris yang telah menyadari bahwa pekerja yang memiliki keterampilan dan dimotivasi merupakan hal yang penting bagi keberhasilan mereka. IIP memberikan metodologi untuk pengembangan staf yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Elemen-elemen penting yang dipuaskan bagi suatu organisasi agar menjadi IIP adalah:

- a. Komitmen umum dari atasan untuk mengembangkan seluruh staf untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Rencana tertulis dari lembaga yang mengidentifikasi tujuan organisasi dan targetnya. Rencana ini juga mengidentifikasi kebijakan pelatihan dan sumber-sumber yang tersedia untuk mengembangkannya. Rencana harus terbuka dan dapat dipahami oleh seluruh staf.
- c. Pengkajian ulang secara teratur terhadap pelatihan dan pengembangan staf secara keseluruhan.

- d. Lakukan latihan dan pengembangan individual melalui karirnya.
- e. Evaluasi investasi dalam pelatihan dan pengembangan serta suatu evaluasi dari efektivitas proses pengembangan staf.

Investor In People dikembangkan untuk bisnis, tetapi dinilai layak untuk diterapkan dalam dunia pendidikan, karena pendidikan adalah tentang investasi manusia. Sejumlah sekolah dan perguruan tinggi telah melihat kemungkinan untuk menerapkan konsep tersebut dalam inisiatif pengembangan kualitas. Kesulitan utama adalah bahwa sekolah memiliki kebebasan untuk menggunakan sumber pengembangan staf, sehingga konsistensi strategi sulit untuk diukur.

# BAB VI.

## EDUCATIONAL LEADERSHIP FOR QUALITY

### A. Kebijakan Penjaminan mutu di Indonesia

Sebelum lahir Undang-undang Sistem pendidikan Nasional No 20 tahun 2003, manajemen pendidikan sangat sentralistik. Semua kegiatan pengelolaan pendidikan serba terpusat, sementara kepala Sekolah dan guru hanya sebagai pelaksana saja dari semua kebijakan pusat. Sehingga kepala sekolah kurang berfungsi secara maksimal, karena tidak memiliki keleluasaan untuk menjadi pemimpin pendidikan dan tidak dominan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru hanya berfungsi sebagai pengajar dan penyampai kurikulum apa adanya dari pusat. Sejalan dengan digulirkannya Undang-undang Sistem pendidikan Nasional no 20 tahun 2003, dan bersamaan dengan lahirnya undang-undang No 32 dan 33 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka wewenang manajemen pendidikan menjadi bersifat desentralistik, dan perwujudannya menjadi Manajmen berbasis Sekolah (MBS). Dengan demikian maka mutu pendidikan di sekolah menjadi tanggungjawab kepala sekolah. Kepala sekolah sekarang memiliki wewenang yang luas untuk mengurus rumah tangga sekolah dengan berbasis kompetensi. Jadi kunci keberhasilan pendidikan disekolah sangat bertumpu pada kompetensi kepemimpinan kepala sekolah.



## B. Pelaksana Mutu Pendidikan

Allah SWT mengamanatkan kepada manusia dalam Al Quran surat An Najm ayat 39, artinya: "dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya". Berdasarkan ayat di atas usaha yang dilakukan akan menentukan keberhasilannya sehingga ayat tersebut menjadikan motivasi bagi siswa dalam memperoleh cita-citanya. Seseorang tidak akan memperoleh sesuatu (termasuk Ilmu) kecuali apa yang diupayakannya. (QS: 53: 39) dalam konteks mutu pendidikan, seorang siswa tidak akan dapat memperoleh ilmu, tanpa ia sendiri yang harus aktif mencarinya dengan belajar dan berlatih. Namun demikian, gurulah sebagai pelaksana langsung yang melaksanakan mutu pendidikan di sekolah melalui fungsi guru sebagai motivator dan fasilitator pembelajaran. " Fungsi guru adalah mempromosikan fasilitas belajar siswa hingga siswa menyadari bahwa ia telah memiliki kecakapan, baik kecakapan proses, kecakapan akademik ataupun kecakapan kejuruan. Istilah mempromosikan adalah mengubah minat siswa dari tidak atau kurang mau belajar menjadi mau belajar. Istilah lainnya adalah guru harus mampu memotivasi siswa. Dengan demikian guru disebut sebagai motivator dan fasilitator." (Hari Suderadjat : 15 : 2005).

Jadi pada akhirnya mutu pendidikan bertumpu pada profesionalisme guru dalam koordonasi kepala sekolah yang kompeten.

# BAB VII.

## TEAMWORK FOR EDUCATIONAL QUALITY IMPROVEMENT

### A. Teamwork

Bentuk manajemen pendidikan sangat berpengaruh terhadap pencapaian mutu atau kualitas suatu pendidikan. Menurut Veithzal Rivai & Sylviana Murni (2009: 63), "pada saat ini pendidikan nasional masih dihadapkan oleh beberapa permasalahan yang menonjol: (1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan; (2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; dan (3) masih lemahnya manajemen pendidikan". Keunggulan daya saing lembaga pendidikan untuk selalu kompetitif di dunia pendidikan salah satunya melalui pencapaian kualitas produk yang memiliki kualitas unggulan dan mampu memuaskan pelanggan dengan segala atribut yang diinginkan pelanggan. Namun pada kenyataannya masih banyak institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

"Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama" (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 165). "Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya" (Sallis, 2010: 183). Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 166) juga menambahkan pendapatnya sebagai

berikut. Dalam hal ini tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan sebagai tim. Sekumpulan orang tertentu dapat dianggap sebagai tim atau kelompok kerja maka sekumpulan orang tersebut harus memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya; ada kesepakatan terhadap misi tim, tanggungjawab dan wewenang yang adil, dan setiap anggota tim yang beradaptasi terhadap perubahan. Sallis (Syafaruddin, 2002: 71) berpendapat bahwa suatu tim adalah kumpulan orang-orang yang bekerja dengan program yang sama. Tim kerja pada setiap organisasi merupakan komponen utama dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.

Menurut Oakland (Sallis, 2010: 179), "kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian". Menurut Crosby (Sallis, 2010: 183) "menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari". Maka dari itu teamwork yang kuat akan menghasilkan suatu sinergi kerja diantara semua komponen atau personel sekolah yang bekerja sama dalam bidang akademik maupun non akademik. Timpe (Syafaruddin, 2002: 71) menyampaikan pendapatnya sebagai berikut.

Teori psikologi menegaskan bahwa kelompok dengan semangat tim yang tinggi bekerja lebih baik daripada kelompok yang hanya memiliki sedikit semangat tim. Teori ini juga menunjukkan bahwa para individu bila ditempatkan pada posisi sentral dalam kelompok, akan bekerja lebih baik sebagai bagian kelompok daripada mereka bekerja sendirian.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya teamwork sekelompok

individu yang saling melengkapi untuk menyelesaikan permasalahan dalam rangka mencapai tujuan bersama, yang memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya; ada kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian tanggungjawab dan wewenang yang adil, dan setiap anggota tim yang beradaptasi terhadap perubahan. Teamwork juga bertujuan untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian antar individu dalam sebuah manajemen di dalam organisasi. Teamwork merupakan komponen penting dalam implementasi TQM sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

Kerja sama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 165) faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Pemikiran dari dua (2) orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
- b. Konsep sinergi [  $1+1 > 2$  ], yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
- c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
- d. Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 166) juga mengemukakan bahwasanya tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut.

- a. Ada kesepakatan terhadap misi tim. Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim

tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

- b. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku. Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
- c. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil. Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlukan secara adil.
- d. Orang beradaptasi terhadap perubahan. Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Menurut Synder (Syafaruddin, 2002: 72), "kerja sama tim dalam menangani suatu proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (empowerment) pegawai dan kelompok kerjanya, dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar". Menurut Sallis (2010: 180), "untuk membangun kultur TQM yang efektif, kerja tim harus difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti ketika harus membuat keputusan dan memecahkan masalah".

Menurut Syafaruddin (2002: 72), "peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu sebaiknya dilakukan oleh tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau

dalam bentuk ad hoc atau proyek jangka pendek". "Proyek ad hoc dan berjangka pendek serta tim peningkatan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu" (Sallis, 2010: 180). "Dipilihnya proyek kecil dengan alasan, jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh proses. Keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu" (Syafaruddin, 2002: 72).

Menurut Johnson, Kantner, & Kikora (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 166), umumnya tim dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu:

(1) Tim Penyempurnaan Departemen. Jenis ini paling banyak dijumpai. Tim terdiri dari personil yang menyusun unit, departemen, atau fungsi tertentu dalam organisasi dan seringkali disebut juga gugus kualitas (quality circle);

(2) Tim Perbaikan Proses. Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses;

(3) Gugus Tugas (task force). Gugus tugas yang seringkali disebut pula tim proyek, yaitu tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai.

Pendapat di atas hampir memiliki makna yang sama dengan pendapat Mulyono (2009: 80), "hierarki berkaitan dengan adanya tingkat-tingkat kekuasaan yang menimbulkan adanya atasan dan bawahan dalam struktur organisasi. Aspek-aspek hierarki ini meliputi; (1) lini dan staf (line and staff); (2) rentang kendali (span of control); (3) panitia (committee) dan satuan tugas (task

force)". Maka dapat disimpulkan bahwa untuk dapat dikatakan sebagai sebuah tim, maka tim hendaknya memiliki beberapa karakteristik yaitu; (1) ada kesepakatan terhadap misi tim; (2) semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku; (3) ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil; (4) orang beradaptasi terhadap perubahan. Kemudian teamwork hendaknya difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluasluasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti ketika harus membuat keputusan dan memecahkan masalah. Peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu sebaiknya dilakukan oleh tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau proyek jangka pendek sehingga jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh proses dikarenakan keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu.

## B. Jenis-jenis Teamwork

Adapun terdapat 3 jenis teamwork yaitu;

- (1) tim penyempurnaan departemen;
- (2) tim perbaikan proses; dan
- (3) gugus tugas (taskforce) atau tim proyek sementara.

Tim penyempurnaan departemen memiliki kesamaan pada kelompok hierarki staf dan lini, di mana orang-orang unit lini adalah merekamereka (unit-unit) yang terlibat dalam dalam pelaksanaan tugas pokok, misalnya mereka-mereka atau unit-unit yang menghasilkan produk akhir. Sedangkan orang-orang staf (unit staf) adalah orang-orang (unit-unit) yang bertugas memberikan bantuan atau nasihat pada orang-orang lini (unit lini dalam melaksanakan tugas pokoknya. Selanjutnya, tim perbaikan proses setara dengan kelompok hierarki

rentang kendali yang berkaitan dengan jumlah bawahan yang secara efektif dapat diawasi oleh seorang atasan untuk setiap tingkat dalam organisasi. Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses. Kemudian gugus tugas (task force) atau dalam hierarki organisasi disebut panitia (committee) dan satuan tugas pada umumnya dibentuk dalam organisasi untuk tujuan-tujuan khusus atau disebut juga tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai. Misalnya di lingkungan lembaga pendidikan dibentuk panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian akhir, dan sebagainya. Adapun satuan tugas dibentuk untuk tujuan-tujuan khusus tetapi hanya bersifat sementara dan jangka pendek. Misalnya di lingkungan sekolah dibentuk satuan penyambutan tamu kehormatan, pertemuan wali murid, dan sebagainya.

Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 167), "seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utama adalah faktor manusia". Beberapa aspek diantaranya adalah:

- a. Identitas pribadi anggota tim. Merupakan hal alamiah jika seseorang ingin tahu apakah mereka cocok di suatu organisasi. Suatu tim tidak dapat berjalan efektif apabila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
- b. Hubungan antar anggota tim. Dibutuhkan waktu bagi anggota untuk saling mengenal dan berhubungan dengan baik agar dapat saling membantu dan bekerjasama.



- c. Identitas tim di dalam organisasi. Aspek pertama, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Aspek ini menyangkut apakah misi tersebut merupakan prioritas organisasi? Apakah tim memperoleh dukungan dari manajemen puncak? Aspek kedua adalah pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota di luar tim.

### C. Langkah-Langkah Pembentukan Teamwork

“Kerja tim harus didasarkan rasa saling percaya dan hubungan solid. Ketika tim memiliki identitas dan tujuan, maka ia dapat secara efektif menjalankan fungsinya. Tim tidak terbentuk begitu saja. Ia harus melalui proses pembentukan yang sangat penting agar bisa berfungsi sebaiknya” (Sallis, 2010: 184). Menurut Philip Crosby (Sallis, 2010: 183), “menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari”. “Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim kerja adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim harus belajar bekerjasama” (Sallis, 2010: 183). BW Tuckman (Sallis, 2010: 184) mengatakan ada empat (4) tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim. Tahapan itu adalah sebagai berikut.

1. Tahap Perkembangan Pada tahap ini tim masih terdiri dari sekumpulan individu-individu dan belum dapat dikatakan sebuah tim. Anggota tim masih berusaha melakukan pendekatan antara satu dengan yang lain.
2. Tahap Tantangan Tim mulai menyadari akan adanya tugas dan mengalami tantangan atau hambatan-hambatan yang terjadi.

3. Tahap Penataan Norma Tim mengupayakan pembentukan dan pengembangan tata aturan, norma, metode dalam bekerja di dalam sebuah tim.
4. Kerja Keras Anggota tim mampu menjalani proses dengan berupaya keras memecahkan masalah yang dilakukan dengan bekerja sama.

Menurut Syafaruddin (2002: 73) terdapat beberapa langkah yang harus dilalui dalam membentuk tim kerja perbaikan mutu, yaitu sebagai berikut; fase pertama: pembentukan tim (forming), fase kedua: penggugahan (storming), fase ketiga: penetapan norma atau tata kerja (norming), fase keempat: melakukan kegiatan (performing). Pada fase pertama, kegiatan pada tahap ini adalah membentuk tim yang merupakan kumpulan sejumlah orang dengan persepsi sendiri-sendiri terhadap tim. Pembicaraan tentang hal yang akan ditangani oleh tim masih bersifat cakupan masalah yang menjadi pokok perhatian tim. Hal ini biasa dan tidak perlu dirisaukan. Yang penting ada unsur pimpinan yang bias membantu untuk meluruskan keadaan, mengkomunikasikan visinya dan sasaran utama yang diharapkan dapat dicapai oleh tim. Kemudian pada fase penggugahan anggota tim menganalisis tugas yang dimandatkan kepada tim secara lebih terarah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang ada dengan memahami spektrum tugas ini. Pada tahap ini masih ada friksi pikiran antaranggota tim dengan melihat keterlibatan dan tanggungjawab masing-masing. Dalam keadaan seperti ini, ketua tim dengan terlebih dahulu menyelami sebab-sebab dari perbedaan pendapat dan berupaya mencari titik temu sebagai pangkal tolak bersama untuk maju. Selanjutnya, tim merumuskan pembagian tugas dari masing-masing anggota atau bagian dari tim.

Pada fase penetapan norma aturan kerja tim dilakukan agar dapat diketahui dan dihormati oleh anggota tim

merupakan langkah lanjutan. Termasuk di dalamnya adalah ketentuan, cara dan waktu kerja, demikian juga dengan batas waktu penyelesaian tugas bagi setiap orang dan tugas akhir. Dan terakhir adalah fase keempat yaitu tim mulai melakukan pekerjaan. Hal yang harus selalu diperhatikan dalam melakukan kegiatan perbaikan mutu adalah tata laksana kerjasama yang baik antar anggota. Setiap anggota mengupayakan kerjasama dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan akhir tugas tim.

#### D. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas Teamwork

Teori manajemen dipergunakan sebagai pedoman melaksanakan kegiatan dengan cara yang tepat dan hemat dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun pedoman utama norma manajemen adalah efektif dan efisien. "Efektif adalah memperoleh hasil yang tepat sesuai dengan harapan atau tujuan yang diinginkan" (Mulyono, 2009: 21). Konsep tersebut mencoba menjelaskan bahwa sebuah manajemen dapat dikatakan berhasil apabila organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Termasuk di dalam penerapan TQM maka strategi TQM tersebut akan dikatakan berhasil apabila dalam pelaksanaannya seluruh unsur yang berjalan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Makmun (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 8), "efektivitas pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (achievement atau observed output) dengan hasil yang diharapkan (objectives, targets, intended output)". Menurut LAN RI (Mulyono, 2009: 47), "pengertian efektivitas adalah mencapai hasil sepenuhnya seperti yang benar-benar diinginkan, atau setidaknya-tidaknya berusaha mencapai hasil semaksimal mungkin". Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi

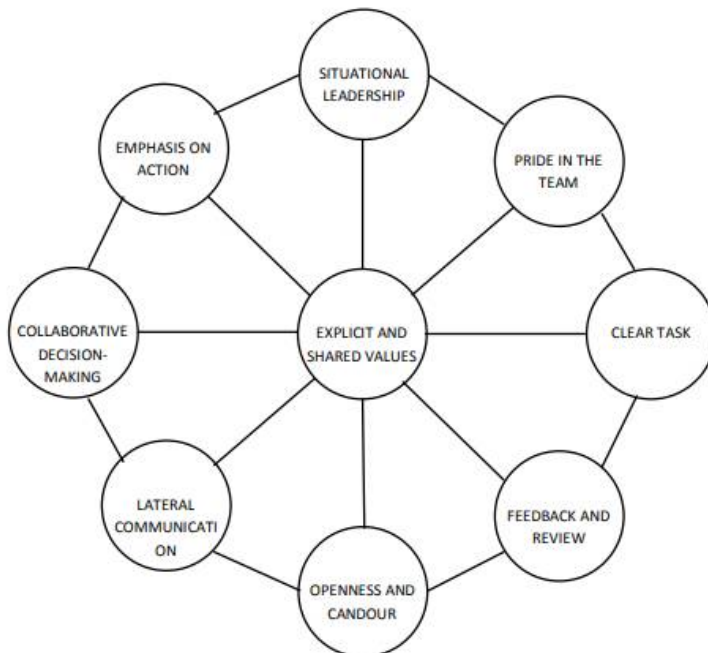
untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup sebagaimana dikatakan Cheng dan Mengguisor (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 7).

“Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian” (Sallis, 2010: 179). Pendapat di atas menunjukkan bahwasanya terdapat banyak dimensi atau unsur yang diharapkan dapat sampai kepada tingkat keberhasilan yang menunjukkan kesesuaian dengan apa yang telah menjadi tujuan. Termasuk di dalamnya kelompok kerja (teamwork) menjadi salah satu elemen yang harus dikelola untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi sebagai indikator upaya peningkatan mutu.

Terdapat beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam upaya mewujudkan efektivitas tim. Seperti halnya yang diutarakan oleh Sallis (2010: 188), yaitu sebagai berikut: (1) sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas; (2) tim membutuhkan tujuan yang jelas; (3) sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi; (4) sebuah tim perlu mengetahui tanggung jawab dan batas-batas otoritasnya; (5) sebuah tim memerlukan rencana kerja; (6) sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja; (7) tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi; (8) tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.

Sikap dan motivasi juga dapat dijadikan sebagai unsur efektivitas tim, seperti yang diutarakan Sallis (2010: 214) sebagai berikut. (1) anggota tim berkomitmen, berpengetahuan, dan terampil; (2) berfokus pada pelajar;

(3) bertanggungjawab terhadap mutu; (4) merasa bangga terhadap kerja; (5) merespon kebutuhan individual. Burnham (1997: 138) mengemukakan pendapat bahwasanya efektif tidaknya kerja teamwork dapat dikaji lewat sembilan karakteristik, yaitu sebagai berikut: (1) kejelasan dan kesamaan nilai yang dianut/digunakan (explicit and shared values); (2) kepemimpinan situasional (situational leadership); (3) kebanggaan dalam tim (pride in team); (4) kejelasan tugas (clear task); (5) umpan balik dan review (feedback and review); (6) keterbukaan dan keterusterangan (openness and candour); (7) komunikasi menyamping/mendatar (lateral communication); (8) pengambilan keputusan kolaboratif (collaborative decision-making); (9) memperhatikan/menekankan pada tindakan (emphasis on action).



Gambar 4. Efektifitas teamwork menurut Sallis

Berdasarkan pendapat yang diutarakan Burnham (1997: 138), dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kejelasan dan kesamaan nilai yang dianut/digunakan (*explicit and shared values*) Tim harus memiliki kesamaan nilai yang jelas dan disetujui bersama sehingga tidak terjadi perdebatan dalam menjalankan misi.

b. Kepemimpinan situasional (*situational leaderships*) Dalam konteks teamwork, dimensi baru sangat diperlukan. Kemampuan dan kemauan seorang pemimpin untuk menahan diri dan mempersilakan anggota tim lain untuk mengambil kontrol tergantung pada kebutuhan situasi tersebut. Pemahaman akan ilmu pengetahuan dan kemampuan dari setiap anggota tim, menjadi dasar untuk memiliki sebuah otoritas dalam situasi.

c. Kebanggaan dalam tim (*pride in team*) Teori ini menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan perlu didasarkan moral dan rasa loyalitas yang tinggi. Anggota tim percaya pada diri mereka sendiri, tim anggota yang lain dan tim secara keseluruhan. Mereka memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kinerja yang baik dan kualitas kerja yang tinggi.

d. Kejelasan tugas (*clear task*) Tugas yang jelas sangat dibutuhkan dalam mewujudkan tim yang efektif. Tim yang tidak memiliki kejelasan tujuan, ketidakjelasan hasil, kurang sumber dan informasi akan bekerja lebih lambat dan kurang termotivasi. Sehingga terdapat beberapa point penting untuk bekerja lebih cepat yaitu tim membutuhkan; hasil yang spesifik, indikator pelaksanaan, target yang realistis, sumber daya dan informasi, time skill, pemeliharaan dan penguatan.

e. Umpan balik dan review (*feedback and review*) Tim yang efektif sangat sadar bahwa mereka mencurahkan waktu untuk mendapatkan umpan balik dari klien atau satu sama lain. Peninjauan ulang adalah hal yang sangat substansial disetiap aktivitas, ini bukan hanya instropeksi namun peninjauan ulang sebagai bagian dari proses

pembelajaran. Peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses akan menghasilkan dasar untuk perubahan dalam pembelajaran.

f. Keterbukaan dan keterusterangan (*openness and candour*) Semua isu terbuka untuk didiskusikan, tidak ada agenda yang disembunyikan dan semua anggota dapat memberikan saran, ide, pendapat, informasi, ujian, dan kritik. Hubungan antar anggota menjadi nyaman dan iklim pekerjaan mendukung. Kritik ditujukan secara langsung terhadap permasalahan dan bukan secara personal ke anggota tim. Ini bukan hal yang negatif dan dibutuhkan untuk menghadapi hambatan. Anggota tim mengekspresikan perasaan mereka seperti opini mereka terhadap sebuah tugas. Tim yang efektif memiliki kemampuan untuk berbicara tentang emosi dan respon pribadi secara mudah.

g. Komunikasi menyamping/mendatar (*lateral communication*) Tim yang efektif memiliki karakter komunikasi yang mendatar. Anggota tim dapat berkomunikasi satu sama lain tanpa harus menyampaikan kepada ketua tim atau anggota tim yang lain. Jaringan yang kompleks dibentuk oleh tim sebagai pengayaan potensi bukan sebagai ancaman. Proses ini dapat mengembangkan skill dan memperkuat hubungan tim secara keseluruhan.

h. Pengambilan keputusan kolaboratif (*collaborative decision-making*) Tim yang efektif dapat membuat keputusan yang paling tepat dimana keputusan itu dapat diimplementasikan seluruhnya oleh anggota tim. Keputusan yang berkualitas bisa didapatkan dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan dari anggota tim, yang berarti keputusan itu dibuat dengan waktu yang minimum untuk mendapatkan hasil yang maksimum. Pengambilan keputusan kolaboratif menghindari voting namun menggunakan alternatif sudut

pandang dan ketidaksetujuan dapat terselesaikan. Memperhatikan/menekankan pada tindakan (*emphasis on action*) Tim yang efektif dapat mewujudkan keputusan menjadi tindakan. Setiap anggota tim mengetahui apa yang harus dikerjakan, oleh siapa, dan kapan. Sebuah tim mengimbangi tugas dan proses, mereka berkonsentrasi kepada tugas dan cara penyelesaiannya.

Dapat disimpulkan bahwasanya efektivitas teamwork merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana kemampuan sebuah kelompok kerja yang terbentuk mencapai kesesuaian hasil terhadap sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Tentunya ukuran-ukuran yang ditetapkan bergantung kepada kerangka acuan yang dipakai sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Steers (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 7) "efektifitas merupakan konsepsi yang amat elusive yang harus didefinisikan secara jelas".

#### E. Konseptualisasi Manajemen Teamwork dalam Implementasi TQM

Pengelolaan sebuah mutu menjadi salah satu tantangan penting yang dihadapi oleh sekolah di segala jenjang dan jenis pendidikan. Mutu dapat didefinisikan sebagai ukuran penilaian kebaikan yang bersifat relatif dari suatu produk maupun jasa yang digunakan dalam rangka upaya memenuhi harapan pelanggan. Dalam konteks pendidikan pelanggan yang dimaksudkan adalah peserta didik sebagai pelanggan internal dan masyarakat sebagai pelanggan eksternal. Sekolah bermutu sering pula dikaitkan dengan bentuk pengelolaan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sekolah bermutu juga dilekatkan pengertiannya dengan sekolah efektif. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalisasikan seluruh komponen mulai dari input,



proses, dan keluaran pada sistem pendidikan di sekolah. Terkait dengan hal tersebut diketahui bentuk manajemen pendidikan sangat berpengaruh terhadap pencapaian mutu atau kualitas pendidikan di suatu sekolah. Salah satu strategi pengelolaan organisasi pendidikan yang dapat digunakan sebagai standar praktek global saat ini dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah implementasi total quality management (TQM) atau pada konteks pendidikan disebut dengan manajemen mutu terpadu. Dalam konteks pendidikan, TQM merupakan suatu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal organisasi guna meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya perbaikan terus menerus yang melibatkan seluruh komponen organisasi dengan menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas guna memenuhi kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. TQM memiliki sepuluh unsur utama sebagai berikut:

- (1) fokus pada pelanggan;
- (2) obsesi terhadap kualitas;
- (3) pendekatan ilmiah;
- (4) komitmen jangka panjang;
- (5) kerjasama tim (teamwork);
- (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan;
- (7) pendidikan dan pelatihan;
- (8) kebebasan yang terkendali;
- (9) kesatuan tujuan;
- (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dapat diketahui bahwasanya salah satu unsur dalam TQM adalah adanya kerjasama tim atau teamwork. Teamwork merupakan sekelompok individu yang saling melengkapi untuk menyelesaikan permasalahan dalam

rangka mencapai tujuan bersama, yang memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya;

- (1) ada kesepakatan terhadap misi tim;
- (2) semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku;
- (3) ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil;
- (4) orang beradaptasi terhadap perubahan. Teamwork juga bertujuan untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian antar individu dalam sebuah manajemen di dalam organisasi.

Secara teori teamwork terdiri dari 3 jenis, yaitu;

- (1) tim penyempurnaan departemen;
- (2) tim perbaikan proses; dan
- (3) gugus tugas (taskforce) atau tim proyek sementara. Jenis-jenis teamwork ini sesuai dengan hierarki organisasi yang berkaitan dengan adanya tingkat-tingkat kekuasaan yang menimbulkan adanya atasan dan bawahan dalam struktur organisasi.

Aspek-aspek hierarki ini meliputi:

- (1) lini dan staf (line and staff);
- (2) rentang kendali (span of control);
- (3) panitia (committee) dan satuan tugas (task force).

Namun demikian, secara praktik terkadang tidak semua jenis-jenis teamwork ini terdapat di suatu lembaga pendidikan yang menerapkan TQM, melainkan hanya terdapat satu atau dua jenis teamwork.

# BAB IX.

## TOOLS AND TECHNIQUE FOR EDUCATIONAL QUALITY IMPROVEMENT

Ada berbagai alat (tools) dan teknik yang digunakan dalam pelaksanaan TQM. Alat dan teknik tersebut berbeda manfaatnya bila digunakan untuk langkah dan situasi yang berbeda. Prinsip TQM : pencegahan lebih baik daripada perbaikan. Pencegahan akan menurunkan jumlah kesalahan, memperbaiki proses dan pada gilirannya akan menurunkan biaya.

### A. Lingkaran Kendali Deming.

Deming'S PDCA Circle merupakan salah satu alat dalam proses pengendalian mutu. PDCA singkatan dari Plan (perencanaan), Do (pelaksanaan), Check (pemeriksaan), dan Action (tindakan). Lingkaran PDCA yang diciptakan Deming kemudian dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa. Langkah-langkahnya sebagai berikut: Tentukan tujuan (goal) dan target. Tentukan metode untuk mencapai tujuan. Laksanakan pendidikan dan pelatihan, Implementasi kerja, Periksa efek dari implementasi, dan Ambil tindakan yang sesuai.

Pemecahan Masalah Secara Terorganisasi Tujuan pemecahan masalah secara terorganisasi dalam TQM adalah : 1. Meningkatkan kinerja organisasi dengan cara memecahkan dengan sukses masalah-masalah yang menyebabkan ketidakpuasan bagi pelanggan, internal

dan eksternal. 2. Untuk menjamin agar orang-orang yang akan memecahkan masalah tidak langsung melompat ke solusi sebelum mereka menganalisis penyebab-penyebab masalah. 3. Untuk menyediakan suatu proses yang dapat digunakan oleh tim untuk memaksimalkan kontribusi setiap individu. 4. Untuk implementasi solusi-solusi terhadap masalah yang benar-benar mengeliminasi masalah. 5. Untuk menurunkan biaya pengendalian mutu.

## B. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

Identifikasi dan seleksi, Prinsip utama : Jangan sampai memecahkan masalah yang salah, Definisikan masalah sebagai perbedaan antara target dan aktualisasi, Analisis penyebab masalah, Buat solusi potensial (berbagai alternatif), Pilih dan rencanakan solusi terbaik, Implementasikan solusi tersebut, Evaluasi solusi.

## C. Alat-alat yang dipergunakan dalam TQM

### 1. Seven Basic Quality Tools

#### a. Brainstorming (gugah pikir)

Metode curah pendapat brainstorming adalah metode pengumpulan-pengumpulan sejumlah besar gagasan dari sekelompok orang dalam waktu singkat, metode ini sering digunakan dalam pemecahan/ penyelesaian masalah yang kreatif dan dapat digunakan sendiri atau sebagai bagian dari strategi lain. Metode tersebut lebih mementingkan pada kuantitas tapi tidak melupakan kualitas yang sudah ada. Metode curah pendapat juga dapat digunakan dalam strategi pembelajaran yang aktif, metode ini sangat efektif untuk mengetahui apa yang telah diketahui siswa,

misalkan dosen meminta siswa menjelaskan sebab akibat sebuah peristiwa alam. metode ini dapat dilaksanakan apabila siswa telah berada tingkat yang lebih tinggi dengan prestasi yang tinggi pula.

Brainstorming dirancang agar diskusi menjadi menyenangkan dan santai tetapi harus mentaati aturan yang ditetapkan agar berhasil. Ada seperangkat aturan bagi peserta yang harus diikuti dan prosedur yang dirancang secara jelas terhadap seluruh kegiatan. Aturan-aturan tersebut dirancang untuk membantu proses berfikir kreatif dan mengatasi berbagai hambatan untuk mengembangkan ide-ide baru yang dimiliki setiap orang. Peraturan dalam melaksanakan brainstorming adalah sebagai berikut:

1. Tidak Ada Kritik Guru tidak boleh mengkritik ide yang disampaikan dan setiap ide diperbolehkan/ dicatat. Peserta didik juga tidak boleh menilai atau mengkritik ide dalam tahap mengeluarkan ide. Penilaian ditangguhkan pada tahap evaluasi ide. Jika tidak ada penilaian dan kritik pada tahap penyampaian ide, hambatan dalam menyampaikan ide dapat diatasi sehingga kreatif individu atau kelompok dapat berkembang.
2. Bebas Dan Santai Setiap peserta didik bebas untuk menyumbang ide setiap saat dan membangun ide-ide lain bagi dirinya.
3. Fokus Pada Kuantitas Ide (Bukan Kualitas) Tujuan kegiatan adalah untuk menghasilkan ide sebanyak mungkin, pada tahap awal kegiatan, sangat penting untuk menggali ide sebanyak mungkin tanpa memperhatikan kualitas ide yang disampaikan peserta didik. Guru sebaiknya menetapkan target misalnya seratus ide dalam 20 menit.

4. Setiap Ide Harus Dicatat Setiap ide harus ditulis, walaupun bukan merupakan ide yang bagus atau mirip dengan ide yang telah disampaikan sebelumnya, asalkan dikemukakan dengan cara yang berbeda.
5. Inkubasi Sebelum Mengevaluasi Langkah ini merupakan langkah yang sering dilupakan, namun penting untuk dilakukan. Peserta didik harus diberi kesempatan untuk berhenti atau beristirahat (beberapa menit atau mungkin satu malam) setelah tahap mengemukakan ide.

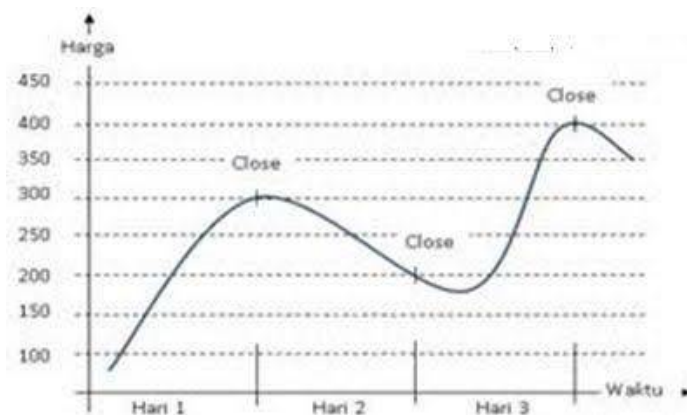
b. Runchart

Run Chart adalah penggambaran karakteristik kualitas sebagai fungsi dari waktu gambaran tersebut tidak merangkum berbagai informasi, tetapi memberikan berbagai ide dan keanekaragaman secara umum dan tingkat variabilitas proses (Besterfield, 2009). Run Chart adalah bentuk grafik yang dipergunakan sebagai alat analisa untuk (Besterfield, 2009):

- 1) Mengumpulkan dan menginterpretasikan data, juga merupakan ringkasan visual data itu, sehingga memudahkan dalam pemahaman.
- 2) Menunjukkan output dari suatu proses sepanjang waktu.
- 3) Menunjukkan apa yang sedang terjadi dalam situasi tertentu sepanjang waktu.
- 4) Menunjukkan kecendrungan dari data sepanjang waktu.
- 5) Membandingkan data dari periode yang satu dengan periode lain, demikian pula memeriksa perubahan-perubahan yang terjadi.

Langkah-langkah pembuatan Run Chart (Besterfield, 2009):

- 1) Dalam membuat Run Chart adalah memilih satu ukuran kunci untuk mengkaji pergerakan dari variabel atau atribut yang berkaitan dengan kualitas sepanjang waktu.
- 2) Menggambarkan Run Chart, di mana sumbu horizontal menunjukkan periode waktu pengamatan sedangkan sumbu vertikal menunjukkan indikator pengukuran yang berkaitan dengan karakteristik kualitas yang ingin dikaji dari waktu ke waktu.
- 3) Plot data pengamatan ke dalam run chart. Tambahkan informasi lain yang bermanfaat, misalnya : nilai rata-rata pengukuran, beserta batas atas dan batas bawah pengendalian apabila dipergunakan bersama dengan peta-peta kontrol (control chart).
- 4) Lakukan analisa lanjutan serta mengambil tindakan untuk perbaikan proses terus menerus sesuai dengan komitmen dari manajemen.



Gambar 5. Contoh Control Chart

c. Fishbone

Diagram tulang ikan atau fishbone adalah salah satu metode / tool di dalam meningkatkan kualitas. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram Sebab-Akibat atau *cause effect* diagram. Penemunya adalah seorang ilmuwan Jepang pada tahun 60-an. Bernama Dr. Kaoru Ishikawa, ilmuwan kelahiran 1915 di Tikyo Jepang yang juga alumni teknik kimia Universitas Tokyo. Sehingga sering juga disebut dengan diagram ishikawa. Metode tersebut awalnya lebih banyak digunakan untuk manajemen kualitas. Yang menggunakan data verbal (non-numerical) atau data kualitatif. Dr. Ishikawa juga ditengarai sebagai orang pertama yang memperkenalkan 7 alat atau metode pengendalian kualitas (7 tools). Yakni fishbone diagram, control chart, run chart, histogram, scatter diagram, pareto chart, dan flowchart.

Dikatakan Diagram Fishbone (Tulang Ikan) karena memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan diagram Cause and Effect (Sebab dan Akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.



Diagram Fishbone telah menciptakan ide cemerlang yang dapat membantu dan memampukan setiap orang atau organisasi/perusahaan dalam menyelesaikan masalah dengan tuntas sampai ke akarnya. Kebiasaan untuk mengumpulkan beberapa orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai menyangkut problem yang dihadapi oleh perusahaan. Semua anggota tim memberikan pandangan dan pendapat dalam mengidentifikasi semua pertimbangan mengapa masalah tersebut terjadi. Kebersamaan sangat diperlukan di sini, juga kebebasan memberikan pendapat dan pandangan setiap individu. Jadi sebenarnya dengan adanya diagram ini sangatlah bermanfaat bagi perusahaan, tidak hanya dapat menyelesaikan masalah sampai akarnya namun bisa mengasah kemampuan berpendapat bagi orang - orang yang masuk dalam tim identifikasi masalah perusahaan yang dalam mencari sebab masalah menggunakan diagram tulang ikan.

Fungsi dasar diagram Fishbone (Tulang Ikan) adalah untuk mengidentifikasi dan mengorganisasi penyebab-penyebab yang mungkin timbul dari suatu efek spesifik dan kemudian memisahkan akar penyebabnya. Sering dijumpai orang mengatakan "penyebab yang mungkin" dan dalam kebanyakan kasus harus menguji apakah penyebab untuk hipotesa adalah nyata, dan apakah memperbesar atau mengurangnya akan memberikan hasil yang diinginkan.

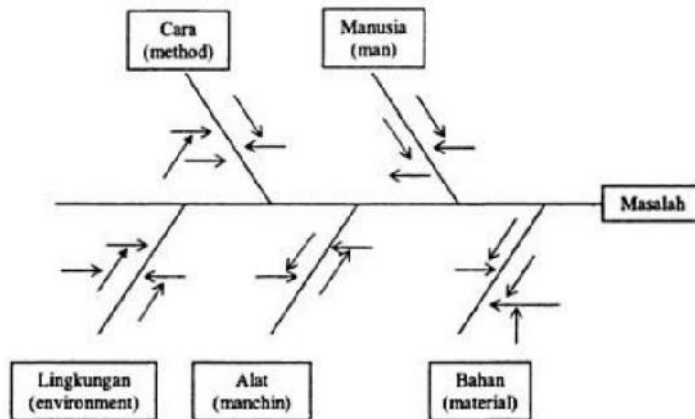
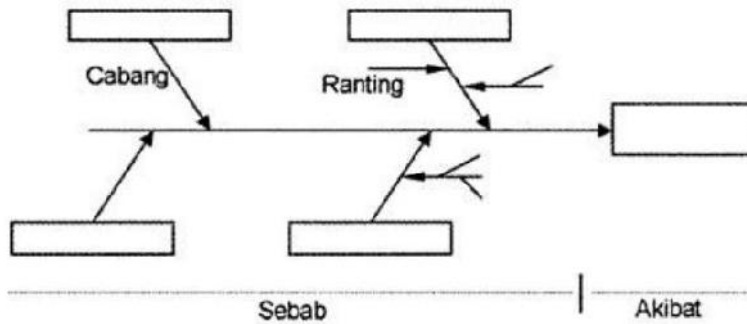
Dengan adanya diagram Fishbone ini sebenarnya memberi banyak sekali keuntungan bagi dunia bisnis. Selain memecahkan masalah kualitas yang menjadi perhatian penting perusahaan. Masalah - masalah klasik lainnya juga

terselesaikan. Masalah – masalah klasik yang ada di industri manufaktur khususnya antara lain adalah : a) keterlambatan proses produksi, b) tingkat defect (cacat) produk yang tinggi, c) mesin produksi yang sering mengalami trouble, d) output lini produksi yang tidak stabil yang berakibat kacaunya plan produksi, e) produktivitas yang tidak mencapai target, f) complain pelanggan yang terus berulang

Namun, pada dasarnya diagram Fishbone dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut: a) Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah, b) Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah, c) Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut, d) Mengidentifikasi tindakan (bagaimana) untuk menciptakan hasil yang diinginkan, e) Membahas issue secara lengkap dan rapi, f) Menghasilkan pemikiran baru. Jadi ditemukannya diagram Fishbone memberikan kemudahan dan menjadi bagian penting bagi penyelesaian masalah yang muncul bagi perusahaan.

Penerapan diagram Fishbone dapat menolong kita untuk dapat menemukan akar “penyebab” terjadinya masalah khususnya di industri manufaktur dimana prosesnya terkenal dengan banyaknya ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan. Apabila “masalah” dan “penyebab” sudah diketahui secara pasti, maka tindakan dan langkah perbaikan akan lebih mudah dilakukan. Dengan diagram ini, semuanya menjadi lebih jelas dan memungkinkan kita untuk dapat melihat semua kemungkinan “penyebab” dan mencari “akar” permasalahan sebenarnya.

Apabila ingin menggunakan Diagram Fishbone, kita terlebih dahulu harus melihat, di departemen, divisi dan jenis usaha apa diagram ini digunakan. Perbedaan departemen, divisi dan jenis usaha juga akan mempengaruhi sebab - sebab yang berpengaruh signifikan terhadap masalah yang mempengaruhi kualitas yang nantinya akan digunakan.



Gambar 6. Contoh Fishbone

#### d. Pareto diagram

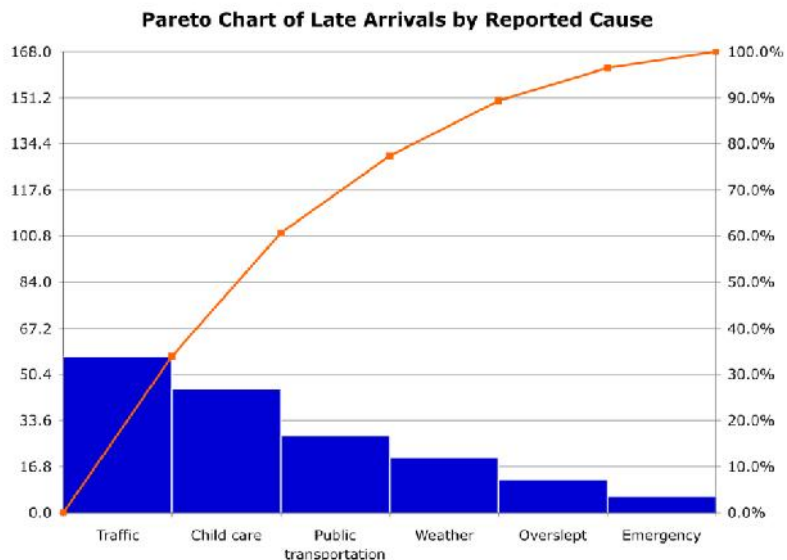
Diagram Pareto merupakan salah satu tools (alat) dari QC 7 Tools yang sering digunakan dalam hal pengendalian Mutu. Pada dasarnya, Diagram Pareto adalah grafik batang yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya jumlah kejadian. Urutannya mulai dari jumlah permasalahan yang paling banyak terjadi sampai yang paling sedikit terjadi. Dalam Grafik, ditunjukkan dengan batang grafik tertinggi (paling kiri) hingga grafik terendah (paling kanan).

Dalam aplikasinya, Diagram Pareto sangat bermanfaat dalam menentukan dan mengidentifikasi prioritas permasalahan yang akan diselesaikan. Permasalahan yang paling banyak dan sering terjadi adalah prioritas utama kita untuk melakukan tindakan.

Sebelum membuat sebuah Diagram Pareto, data yang berhubungan dengan masalah atau kejadian yang ingin kita analisis harus dikumpulkan terlebih dahulu. Pada umumnya, alat yang sering digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan menggunakan Check Sheet atau Lembaran Periksa.

Diagram Pareto adalah grafik yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya kejadian. Masalah yang paling banyak terjadi ditunjukkan oleh grafik batang pertama yang tertinggi serta ditempatkan pada sisi paling kiri dan seterusnya sampai masalah yang paling sedikit terjadi ditunjukkan oleh grafik batang terakhir yang terendah serta ditempatkan pada sisi paling kanan (Besterfield, 2009). Diagram Pareto ini merupakan suatu gambaran yang mengurutkan klasifikasi data dari kiri ke kanan menurut urutan ranking

tertinggi hingga terendah. Hal ini dapat membantu menemukan permasalahan yang paling penting untuk segera diselesaikan (ranking tertinggi) sampai dengan masalah yang tidak harus segera diselesaikan (ranking terendah) diagram pareto juga dapat mengidentifikasi masalah yang paling penting yang mempengaruhi usaha perbaikan kualitas (Besterfield, 2009).



Gambar 7. Contoh diagram Pareto

e. Check sheet

Check Sheet atau sering orang menyebutnya Check List atau Tally Chart, merupakan alat pertama dari tujuh alat dasar manajemen kualitas yang sederhana dan digunakan untuk mencatat dan mengklasifikasi data yang telah diamati. Check Sheet merupakan suatu daftar yang mengandung atau mencakup factor-faktor yang ingin diselidiki. Check Sheet merupakan daftar yang berisi unsure-

unsur yang mungkin terdapat dalam situasi atau tingkah laku atau kegiatan individu yang diamati.

Dari pengertian Check Sheet di atas disimpulkan bahwa Check Sheet merupakan salah satu metoda untuk memperoleh data yang berbentuk daftar yang berisi pernyataan dan pertanyaan yang ingin diselidiki dengan memberi tanda cek. Alat ini berupa lembar pencatatan data secara mudah dan sederhana, sehingga menghindari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam pengumpulan data tersebut. Umumnya Check Sheet berisi pertanyaan-pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa, sehingga pencatat cukup memberikan tanda kolom yang telah tersedia, dan memberikan keterangan seperlunya.

Sebagai salah satu alat dari tujuh alat dasar manajemen kualitas yang dalam istilah bahasa sono *seven basic quality tools*, check sheet memiliki fungsi sebagai alat pencatat hasil observasi dari pemeriksaan distribusi proses produksi, item, lokasi, dan penyebab produk cacat atau rusak, juga sebagai alat konfirmasi pemeriksaan. Lalu kalau begitu apa manfaat penggunaan check sheet dalam konteks manajemen kualitas? Manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan check sheet dalam mengelola kualitas terutama untuk

Memudahkan proses pengumpulan data terutama untuk mengetahui bagaimana sesuatu masalah sering terjadi. Kemudahan ini akan berdampak pada efisiensi dalam pengumpulan data. Memudahkan pemilahan data ke dalam kategori yang berbeda seperti penyebab-penyebab, masalah-masalah dan lain-lain. Data-data yang telah terpilah secara rinci yang dikumpulkan dengan menggunakan check sheet, sekaligus memudahkan

pengolahan lebih lanjut untuk memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang relevan dengan persoalan yang sedang dihadapi.

Memudahkan penyusunan data secara otomatis, sehingga data itu dapat dipergunakan dengan mudah. Memudahkan pemisahan antara opini dan fakta. Kemudahan-kemudahan yang diperoleh dari penggunaan checksheet akan berdampak pada penghematan waktu maupun biaya dalam hal pengumpulan data. Lebih jauh data yang dapat dikumpulkan dengan cepat, terpilah, dan valid, maka data tersebut dapat dianalisis secara rinci untuk kepentingan pengambilan keputusan yang akurat dalam hal pengendalian kualitas. Besar kecilnya manfaat yang bisa diperoleh dari penggunaan check sheet bergantung pada banyak hal. Selain bergantung pada faktor manusia yang menjadi observer pengisi check sheet, juga bergantung pada baik buruknya check sheet yang digunakan. Makin baik check sheet, makin besar manfaat yang bisa diperoleh dengan catatan observernya juga baik. Lalu check sheet yang baik itu, check sheet yang bagaimana? Check sheet yang baik setidaknya memiliki enam ciri yaitu

- 1) Sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu,
- 2) Direncanakan secara sistematis,
- 3) Berupa format yang praktis dan baik,
- 4) Hasil pengecekan diolah sesuai dengan tujuan,
- 5) Dapat diperiksa validitas, reabilitas, dan ketelitian,

6) Bersifat kuantitatif.

Selain enam ciri di atas check sheet yang baik haruslah memiliki struktur yang memuat informasi judul check sheet, identitas pengisi, petunjuk yang berisi penjelasan dan maksud check sheet, petunjuk pengisian dan butir atau item check sheet. Ciri dan struktur check sheet tersebut merupakan ciri dan struktur minimal untuk bisa dikatakan sebagai check sheet yang baik terlepas apakah check sheet tersebut bersifat perorangan maupun kelompok, check sheet berbentuk skala penilaian maupun angket, atau bahkan check sheet masalah.

Setelah kita mengetahui ciri dan struktur check sheet yang baik, maka pertanyaannya adalah bagaimana cara membuat dan mengimplementasikannya. Berikut adalah cara membuat dan mengimplementasikan check sheet yang baik:

Langkah 1

Langkah pertama dalam membuat check sheet adalah memperjelas sasaran pengukuran. Untuk membantu memperjelas sasaran pengukuran, kita dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti misalnya apa masalahnya? Mengapa data harus dikumpulkan? Siapa yang akan menggunakan informasi yang dikumpulkan dan informasi yang sebenarnya mereka inginkan? Siapa yang mengumpulkan data?

Langkah 2

Langkah kedua adalah mengidentifikasi apa yang akan diukur dan waktu pengukuran, misalnya Judul: Keluhan pelanggan, Kategori : Pengiriman



terlambat, pengemudi yang kasar, penagihan yang tidak sesuai, dll.

#### Langkah 3

Langkah selanjutnya adalah menentukan isian Waktu Atau Tempat Yang Akan Diukur. Ini dimaksudkan agar dapat mengidentifikasi kapan dan dimana data diperoleh.

#### Langkah 4

Langkah ke empat ini adalah langkah implementasi pengumpulan Data. Data dikumpulkan dengan cara mencatat setiap peristiwa langsung pada lembar periksa. Yang perlu menjadi perhatian adalah jangan menunda mencatat informasi hingga akhir hari atau hingga beristirahat, dikhawatirkan lupa.

#### Langkah 5

Langkah terakhir adalah menjumlahkan data atau merekapitulasi data. Maksudnya, Menjumlahkan semua kejadian (misalnya, berapa banyak terlambat mengirim minggu ini, berapa banyak penagihan yang tidak sesuai, dll)

Untuk memberikan gambaran agar lebih bisa membayangkan apa itu bagaimana membuat dan mengimplementasikan check sheet, berikut disajikan beberapa contoh check sheet untuk berbagai kepentingan yang berbeda dalam mengelola kualitas dan telah diisi.

**CONTOH CHECK SHEET UNTUK PROSES**

Produk	_____	Pukul	_____
Lokasi	_____	Pekerja	_____
Hari/ Tgl	_____	Pengawas	_____
		Paraf	_____

- Petunjuk Pengisian:
- Beri tanda lidi (I) untuk setiap ukuran pada kolom Frekuensi
  - Tulis jumlah lidi pada kolom jumlah

Berat Kotor (kg)					
	0,08	0,09	1 kg	1,01	1,02
Frekuensi	II	I	III	IIII	IIII
Jumlah	2	1	3	5	4

Hendra Poerwanto G

Gambar 8. Contoh Checksheet

f. Diagram kendali/ *control chart*

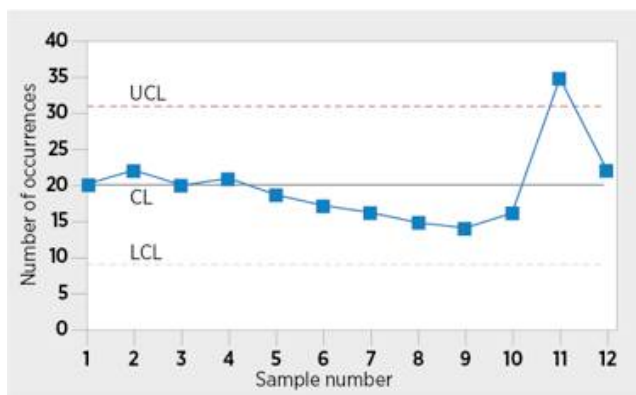
Histogram adalah Grafik yang berisi ringkasan dari sebaran (dispersi atau variasi) suatu data. Histogram adalah grafik batang yang menampilkan frekuensi data. Penggunaan grafik Histogram telah diaplikasikan secara luas dalam ilmu statistik. Jumlah titik data yang terletak dalam rentang nilai (kelas) menjadi sangat mudah diinterpretasikan dengan menggunakan histogram.

Tujuan utama dari penggunaan Control Chart adalah untuk mengendalikan proses produksi sehingga dapat menghasilkan kualitas yang unggul dengan cara mendeteksi penyebab variasi yang tidak alami (Penyebab Spesial, Penyebab yang tidak Natural) atau disebut dengan process shift (terjadinya penggeseran proses) serta untuk mengurangi variasi yang terdapat dalam proses sehingga menghasilkan proses yang stabil. Yang dimaksud dengan Proses Stabil adalah Proses yang memiliki Distribusi Normal yang sama pada setiap saatnya. Perlu diketahui, bahwa proses stabil yang

dimaksud disini tetap memiliki variasi, tetapi variasinya sangat kecil dan dapat dikendalikan.

Peta kendali merupakan sebuah alat grafik yang digunakan untuk melakukan pengawasan dari sebuah proses yang sedang berjalan. Nilai dari karakteristik kualitas diplot sepanjang garis vertikal, dan garis horizontal mewakili sampel atau subgrup (berdasarkan waktu) di mana karakteristik dari kualitas ditemukan (Montgomery, 2009). Peta kendali digunakan untuk membantu mendeteksi adanya penyimpangan dengan cara menetapkan batas-batas kendali:

- 1) Upper control limit/batas kendali atas (UCL) Merupakan garis batas atas untuk suatu penyimpangan yang masih diijinkan.
- 2) Central line/garis pusat atau tengah (CL) Merupakan garis yang melambangkan tidak adanya penyimpangan dari karakteristik sampel.
- 3) Lower control limit/batas kendali bawah (LCL) Merupakan garis batas bawah untuk suatu penyimpangan dari karakteristik sampel.



Gambar 9. Control Chart

#### g. Histogram

Kata histogram berasal dari bahasa Yunani: *histos*, dan *gramma*. Pada bidang statistik, pengertian histogram adalah tampilan grafis dari tabulasi frekuensi yang digambarkan dengan grafis batangan sebagai manifestasi data binning. Tiap tampilan batang menunjukkan proporsi frekuensi pada masing-masing deret kategori yang berdampingan dengan interval yang tidak tumpang tindih. Dalam konteks manajemen kualitas, histogram adalah perangkat grafis yang menunjukkan distribusi, sebaran, dan bentuk pola data dari proses. Jika data yang terkumpul menunjukkan bahwa proses tersebut stabil dan dapat diprediksi, kemudian histogram dapat pula digunakan untuk menunjukkan kemampuan batasan proses. Dikenal juga sebagai grafik distribusi frekuensi, salah satu jenis grafik batang yang digunakan untuk menganalisa mutu dari sekelompok data (hasil produksi), dengan menampilkan nilai tengah sebagai standar mutu produk dan distribusi atau penyebaran datanya. Meski sekelompok data memiliki standar mutu yang sama, tetapi bila penyebaran data semakin melebar ke kiri atau ke kanan, maka dapat dikatakan bahwa mutu hasil produksi pada kelompok tersebut kurang bermutu, sebaliknya, semakin sempit sebaran data pada kiri dan kanan nilai tengah, maka hasil produksi dapat dikatakan lebih bermutu, karena mendekati spesifikasi yang telah ditetapkan. Berikut diberikan satu contoh histogram.

Histogram pertama kali digunakan oleh Karl Pearson pada tahun 1895 untuk memetakan distribusi frekuensi dengan luasan area grafis

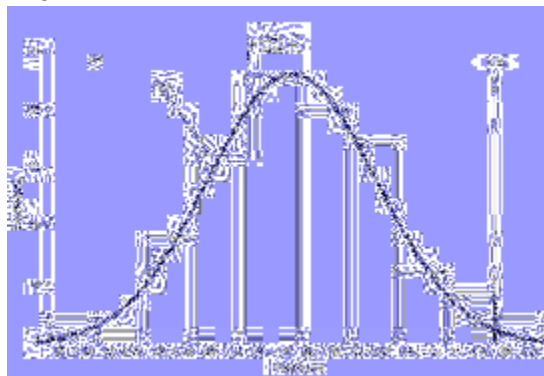
batangan menunjukkan proporsi banyak frekuensi yang terjadi pada tiap kategori dan merupakan salah satu dari seven basic tools of quality control. Aplikasi histogram diagram sangat tepat digunakan pada saat kita

- 1) ingin menetapkan apakah proses berjalan dengan stabil atau tidak
- 2) ingin mendapatkan informasi tentang performance sekarang atau variasi proses.
- 3) ingin menguji dan mengevaluasi perbaikan proses untuk peningkatan.
- 4) ingin mengembangkan pengukuran dan memonitor peningkatan proses. Melalui gambar Histogram yang ditampilkan, akan dapat diprediksi hal-hal sebagai berikut:

Merupakan penyajian data frekuensi yang diubah menjadi diagram batang. Dalam histogram, garis vertikal menunjukkan banyaknya observasi tiap-tiap kelas. Histogram juga menunjukkan kemampuan proses, dan apabila memungkinkan histogram dapat menunjukkan hubungan dengan spesifikasi proses dan angka-angka nominal, misalnya rata-rata. Untuk menggambarkan histogram dipakai sumbu mendatar yang menyatakan batas-batas kelas interval dan sumbu tegak yang menyatakan frekuensi absolute atau frekuensi relatif.

Histogram menjelaskan variasi proses, namun belum mengurutkan rangking dari variasi terbesar sampai dengan yang terkecil. Bila bentuk Histogram pada sisi kiri dan kanan dari kelas yang tertinggi berbentuk simetri, maka dapat diprediksi bahwa proses berjalan konsisten, artinya seluruh faktor-faktor dalam proses memenuhi syarat-syarat yang

ditentukan. Bila Histogram berbentuk sisir, kemungkinan yang terjadi adalah ketidaktepatan dalam pengukuran atau pembulatan nilai data, sehingga berpengaruh pada penetapan batas-batas kelas. Bila sebaran data melampaui batas-batas spesifikasi, maka dapat dikatakan bahwa ada bagian dari hasil produk yang tidak memenuhi spesifikasi mutu. Tetapi sebaliknya, bila sebaran data ternyata berada di dalam batas-batas spesifikasi, maka hasil produk sudah memenuhi spesifikasi mutu yang ditetapkan. Secara umum, histogram biasa digunakan untuk memantau pengembangan produk baru, penggunaan alat atau teknologi produksi yang baru, memprediksi kondisi pengendalian proses, hasil penjualan, manajemen lingkungan dan lain sebagainya.



Gambar 10. Contoh Histogram

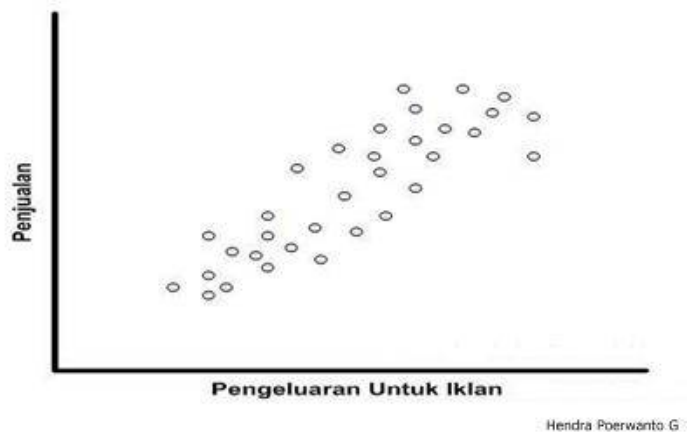
#### h. Scatter Chart/Diagram Scatter

Diagram Scatter atau diagram pencar atau juga disebut diagram sebar adalah gambaran yang menunjukkan kemungkinan hubungan (korelasi) antara pasangan dua macam variabel

dan menunjukkan keeratan hubungan antara dua variabel tersebut yang sering diwujudkan sebagai koefisien korelasi. Scatter diagram juga dapat digunakan untuk mengecek apakah suatu variabel dapat digunakan untuk mengganti variabel yang lain.

Dikatakan juga bahwa Scatter diagram menunjukkan hubungan antara dua variabel. Scatter diagram sering digunakan sebagai analisis tindak lanjut untuk menentukan apakah penyebab yang ada benar-benar memberikan dampak kepada karakteristik kualitas. Pada contoh terlihat scatter diagram yang menggambarkan plot pengeluaran untuk iklan dengan penjualan perusahaan yang mengindikasikan hubungan kuat positif diantara dua variabel. Jika pengeluaran untuk iklan meningkat, penjualan cenderung meningkat.

Pada umumnya, bila kita berbicara tentang hubungan antara dua macam data, kita sesungguhnya membicarakan tentang : a). Hubungan penyebab dan akibatnya. b). Hubungan antara satu penyebab dengan penyebab lainnya. c). Hubungan antara satu penyebab dengan dua penyebab. Secara grafis, jika kita menggambarkan "akibat pada sumbu vertikal dan "penyebab" pada sumbu horisontal, maka kita akan mendapatkan sebuah peta yang disebut dengan scatter diagram.



Gambar 11. Contoh Diagram Scatter

## 2. Seven New Quality Tools

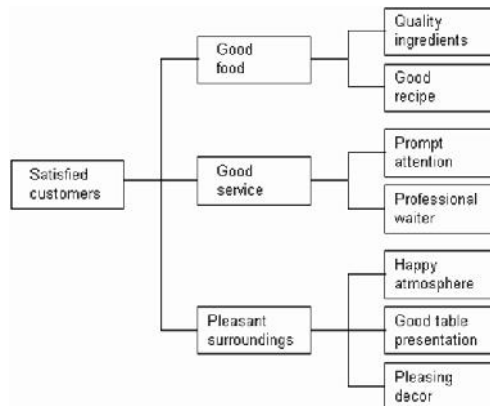
### a. Tree diagram

Menurut Siswanto (2007:55), pohon keputusan atau decision tree adalah model visual untuk menyederhanakan proses pembuatan keputusan secara rasional. Visualisasi ini memungkinkan untuk memahami proses pembuatan keputusan yang terstruktur, bertahap dan rasional. Alur berpikir dan proses pembuatan keputusan yang terstruktur dan bertahap hanya bisa dilihat secara visual pada diagram pohon. Menurut Maghfiroh N.M. (2010:57), pada dasarnya persoalan keputusan merupakan suatu kumpulan alternatif yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kumpulan keadaan tidak pasti yang melingkupi setiap alternatif tersebut. Untuk memudahkan penggambaran situasi keputusan tersebut secara sistematis maka perlu digunakan suatu diagram yang pada dasarnya merupakan suatu rangkaian kronologis tentang keadaan yang



mungkin terjadi untuk setiap alternatif keputusan. Diagram ini disebut diagram keputusan.

Setiap jalur dalam diagram keputusan, yakni setiap rangkaian alternatif dan hasil akan menghasilkan suatu nilai tersendiri bagi pengambil keputusan. Dengan demikian untuk menentukan pilihan di antara alternatif-alternatif yang ada, pertama-tama harus menentukan berapa nilai dari suatu hasil yang diperoleh, dan ini dituliskan di ujung akhir setiap cabang pada diagram keputusan. Pada dasarnya boleh menggunakan ukuran apa saja untuk menyatakan nilai ini, tetapi yang umum digunakan adalah ukuran keuntungan, kerugian, kecepatan, dan sebagainya. Penetapan alternatif keputusan yang dipilih tergantung dari sistem nilai pengukurannya. Sebagai misalnya kalau kasus persoalan yang dihadapi adalah persoalan biaya maka alternatif yang dipilih adalah alternatif dengan biaya minimum.

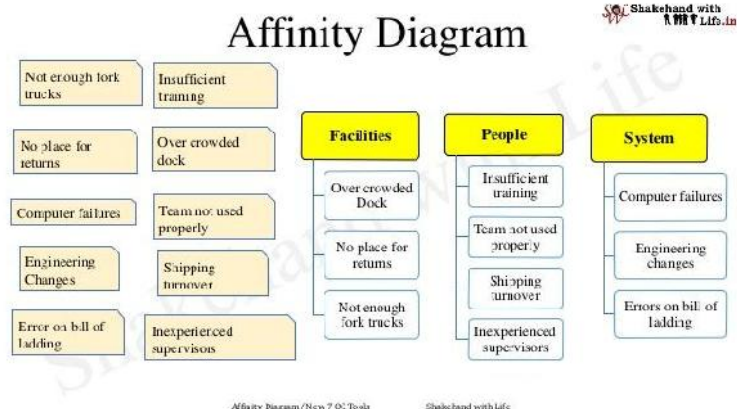


Gambar 12. Contoh Diagram Pohon

b. Affinity diagram

Diagram afinitas atau dalam bahasa kerennya affinity diagram mengatur sejumlah besar ide menjadi hubungan alami mereka. Metode ini membuka kreativitas dan intuisi tim. Ini diciptakan pada tahun 1960-an oleh antropolog Jepang Jiro Kawakita. Diagram Afiniti atau disebut juga metode KJ (sesuai dengan penemunya, Kawakita Jiro) digunakan untuk mengumpulkan data verbal yang berjumlah banyak/kompleks (ide, pendapat, masalah) dan mengelompokkannya ke dalam grup-grup sesuai dengan hubungan natural-nya. Tujuan dari pengelompokkan tersebut adalah untuk membantu identifikasi pola di dalam data. Pengelompokan tersebut akan diberi peringkat dan permasalahan yang sama akan digabungkan untuk mempermudah proses pinpointing (menentukan dengan akurat) masalah yang terjadi sebenarnya.

Dasar dari Diagram Afiniti ini adalah brainstorming. Umumnya digunakan media berupa post-it notes. Affinity Diagram pada umumnya digunakan jika permasalahan yang terjadi sangat kompleks, dan sulit dimengerti sehingga membutuhkan keterlibatan semua pihak dalam organisasi (perusahaan), termasuk pekerja.



Gambar 13. Contoh Diagram Afinitif

### c. Diagram Keterkaitan

Diagram Keterkaitan atau disebut juga Interrelation diagram masalah merupakan salah satu tool analisis dapat mengidentifikasi sebab dan akibat dari hubungan-hubungan antara berbagai aspek dalam situasi yang kompleks. Melalui interrelationship diagram, kita dapat membedakan isu apa yang merupakan driver (pemicu terjadinya masalah) dan isu apa yang merupakan outcome (akibat dari masalah).

Dengan kata lain, diagram keterkaitan merupakan alat untuk menemukan pemecahan masalah yang memiliki hubungan kausal yang kompleks. Hal ini membantu untuk menguraikan dan menemukan hubungan logis yang saling terkait antara sebab dan akibat. Ini adalah proses kreatif yang memungkinkan untuk 'Multi-directional' daripada 'linier' berpikir yang akan digunakan.

Diagram keterkaitan digunakan jika sedang berupaya memahami hubungan antara beberapa isu /ide yang berkaitan dalam sebuah proses.

Interrelationship diagram sangat membantu jika isu yang sedang dianalisis merupakan isu yang kompleks. Tool ini biasanya dibuat setelah diagram afiniti, diagram fishbone, atau diagram pohon dengan tujuan lebih memahami hubungan antara ide-ide. Selain itu, interrelationship diagram juga dapat berguna dalam mengidentifikasi root cause meskipun data yang objektif tidak tersedia.

Lebih jauh, manfaat menggunakan Diagram Keterkaitan :

- 1) Berguna pada tahap perencanaan untuk mendapatkan perspektif tentang situasi keseluruhan.
- 2) Memfasilitasi konsensus di antara tim
- 3) Membantu untuk mengembangkan dan mengubah pemikiran orang
- 4) Memungkinkan prioritas harus diidentifikasi secara akurat
- 5) Membuat masalah dikenali dengan menjelaskan hubungan antara penyebab



Gambar 14. Diagram Keterkaitan

#### d. Diagram Matriks

Diagram Matriks menunjukkan hubungan antara dua, tiga atau empat kelompok informasi. Terdiri dari sejumlah kolom dan baris, untuk mengetahui sifat dan kekuatan dari masalah. Ini akan

membantu kita untuk sampai pada ide utama dan menganalisis hubungan atau tidak adanya hubungan di persimpangan dan menemukan cara yang efektif untuk mengejar metode pemecahan masalah. Hal ini memungkinkan ide konsepsi hubungan dua dimensi dasar. Titik persimpangan juga disebut "poin gagasan konsepsi".

Alat ini bisa mengorganisasikan karakteristik, fungsi dan tugas ke dalam suatu bentuk sehingga titik-titik keterkaitan logis antar dua variabel dapat ditentukan kekuatannya. Berikut beberapa kondisi penggunaan Diagram Matriks:

- 1) untuk membandingkan dua daftar guna memahami hubungan banyak-ke-banyak di antara mereka (tidak berguna jika ada hubungan satu-ke-satu yang sederhana).
- 2) untuk menentukan kekuatan hubungan antara baik pasangan tunggal dari item atau item tunggal dan daftar lain yang lengkap.
- 3) untuk menentukan keberhasilan dari proses generasi. Sebagai contoh, pelanggan dibandingkan persyaratan spesifikasi desain.

Sebuah penggunaan khas Diagram Matriks untuk membandingkan dua daftar adalah di mana daftar di sebelah kiri mewakili masalah ('apa') dan daftar di atas merupakan solusi untuk masalah ('bagaimana'). Sebagai contoh, daftar rincian pertama pelanggan persyaratan untuk suatu produk, sedangkan daftar kedua menunjukkan bagaimana hal ini diterjemahkan ke dalam spesifikasi desain. Nilai-nilai hubungan sekarang dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah spesifik dan tempat menarik lainnya, misalnya:

- 1) Baris dengan total yang rendah menunjukkan persyaratan pelanggan yang tidak terpenuhi dengan baik.
- 2) Kolom dengan total item yang rendah mungkin menunjukkan desain over-engineered atau tidak perlu.
- 3) Kolom dengan total tinggi menunjukkan item desain yang sangat penting untuk memenuhi sejumlah persyaratan pelanggan.
- 4) Kendala ketika menggunakan Diagram Matriks terletak pada jumlah perbandingan yang dapat dilakukan. Sebuah matriks sepuluh kali sepuluh membutuhkan 100 perbandingan, yang membutuhkan upaya moderat untuk menyelesaikan. Namun, produk yang kompleks mungkin memiliki ratusan rincian persyaratan dan sejumlah elemen yang sesuai spesifikasi desain, tapi matriks seratus-demi-ratus membutuhkan 10.000 perbandingan penghalang yang akan dibuat!
- 5) Penggunaan Diagram Matriks dalam situasi yang kompleks dimaksudkan untuk membantu agar fokus pada detail dari bagian-bagian penting, tersangka atau masalah yang sulit, daripada mencoba untuk menggunakannya untuk seluruh situasi.

e. Analisis Data Matriks

Analisis Data Matriks Matrix Data Analysis Chart (atau MDAC) adalah teknik analisis multivariant yang disebut 'Principal Component Analysis'. Teknik ini mengkuantifikasi dan menyusun data yang disajikan dalam Diagram Matrix, untuk menemukan lebih banyak indikator umum yang akan membedakan dan memberi kejelasan jumlah besar kompleks

informasi saling terkait. Ini akan membantu kita untuk memvisualisasikan dengan baik dan mendapatkan wawasan tentang situasi.

Ciri utama Analisis Data Matriks antara lain

- 1) Keterkaitan antar faktor dalam diagram matriks dihitung secara statistik sehingga didapatkan tingkat keterkaitan secara kuantitatif
- 2) Hampir sama dengan diagram matrik, bagaimana keterkaitan itu didorong dengan menggunakan alat-alat statistik.

Analisis Data Matriks terutama digunakan untuk:

- 1) menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi sejumlah item yang berbeda, untuk menentukan hubungan umum.
- 2) menentukan apakah atau tidak item logis yang sama juga memiliki efek faktor yang sama.
- 3) menemukan kelompok-kelompok barang secara logis berbeda yang memiliki efek faktor yang sama.

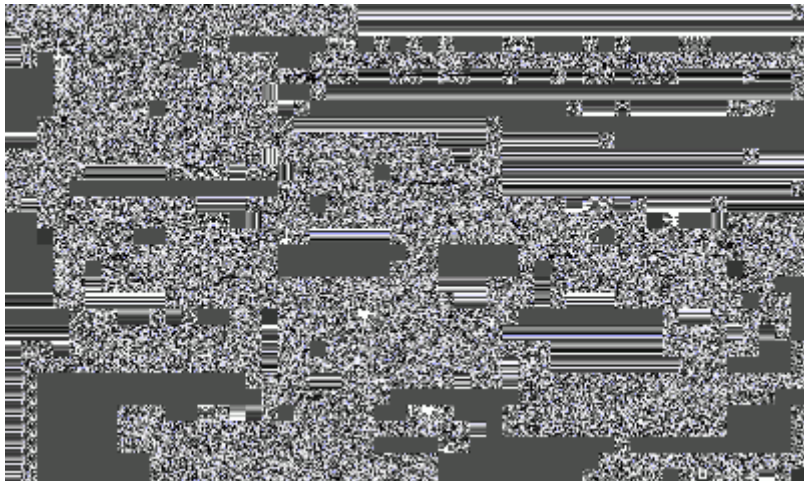


Gambar 15. Contoh analisis data matriks

f. Diagram Panah

Diagram Panah (Arrow Diagram) menunjukkan urutan tugas-tugas yang diperlukan dalam suatu proyek atau proses, jadwal terbaik untuk seluruh proyek, dan potensi dan sumber daya penjadwalan masalah dan solusi mereka. Diagram panah memungkinkan anda menghitung "jalur kritis" proyek. Ini adalah langkah penting aliran mana penundaan akan mempengaruhi waktu dari seluruh proyek dan di mana sumber daya tambahan yang dapat mempercepat proyek.

Diagram Panah digunakan untuk melakukan perencanaan jadwal aktivitas secara grafis dan pengontrolan pelaksanaannya. Diagram Panah sebenarnya adalah konsep CPM/PERT Diagram tetapi lebih sederhana. Syarat utama aplikasi Diagram Panah ini adalah bahwa apa saja jenis kegiatan dan durasi pengerjaan kegiatan dapat diketahui.



Gambar 16. Contoh Diagram Panah



#### g. Peta Program Proses Keputusan

Bagan/ Peta Program Proses Keputusan/ Process Decision Program Chart (PDPC) mengidentifikasi apa yang mungkin terjadi dalam rencana dalam pengembangan. Penanggulangan dikembangkan untuk mencegah atau mengimbangi masalah tersebut. Dengan menggunakan Peta Program Proses Keputusan, Anda dapat merevisi rencana untuk menghindari masalah atau siap dengan respon terbaik ketika sebuah masalah terjadi.

Peta Program Proses Keputusan adalah alat untuk memetakan kemungkinan terjadinya kejadian ketika kita mencoba memecahkan masalah (risk from problem to solution). Peta Program Proses Keputusan membantu memetakan Efek Domino terutama jika kita tidak begitu menguasai permasalahan atau solusi permasalahan

Untuk membuat Peta Program Proses Keputusan, prosedur yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Tentukan titik awal & kondisi akhir - Tujuan pemecahan akhir - Tuliskan kondisi masalahnya
- 2) Siapkan rencana kerja
- 3) Susun instruksi kerja untuk mengantisipasi aktivitas
- 4) Lakukan update jika situasi berubah. Jika memang tidak ada/tidak bisa disolusikan: berhenti
- 5) Gambarkan hasil akhir yang dicapai dan gunakan anak panah lebih tebal dari atas hingga ke bawah (jalur yang digunakan)

Peta Program Proses Keputusan adalah alat yang dapat membantu menemukan cara untuk merencanakan atau langkah atau prosedur dengan

berfokus pada hambatan yang mungkin akan terjadi dalam proses. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, dengan pemikiran melalui semua hambatan dalam proses, mereka dapat menemukan cara untuk menghilangkan semua hambatan yang mungkin timbul di masa depan. Serupa dengan dukungan yang tersedia untuk rencana tindakan darurat untuk perubahan atau ketidakpastian yang akan berlangsung setiap saat.

Tujuan dari Peta Program Proses Keputusan adalah untuk mengembangkan kontinjensi dan mengatasi kegagalan yang mungkin atau masalah yang dapat terjadi sewaktu melaksanakan tindakan khusus yang tercantum dalam rencana. Hal ini tidak berhubungan dengan alat apapun yang saat ini digunakan dalam riset pemasaran. Proses untuk mengembangkan Peta Program Proses Keputusan relatif mudah " Ini melibatkan pertanyaan "apa bisa salah ketika melakukan?" Kemudian rencana kontinjensi (s), dikembangkan untuk setiap masalah yang diidentifikasi. Sebuah Peta Program Proses Keputusan dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensial masalah. Tujuan lain dari Peta Program Proses Keputusan adalah menggambarkan proses penyempurnaan rencana dengan memperhitungkan segala kemungkinan yang akan terjadi, sehingga dapat dipersiapkan langkah-langkah penanggulangan sebelumnya.

Karakteristik Peta Program Proses Keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Bagan ini membantu untuk menginventarisir faktor-faktor kegagalan yang dapat menghalangi pelaksanaan suatu rencana solusi. Faktor penggal ini dapat berupa hal-hal yang tidak

diinginkan (unexpected) maupun variasi hasil dari solusi yang kita lakukan.

- 2) Faktor penggagal tersebut dianalisis risikonya dengan menggunakan dua parameter penentu yaitu besarnya kemungkinan penggagal terjadi dan keseriusan efeknya terhadap kegagalan rencana solusi bila faktor penggagal tersebut terjadi.
- 3) Tim harus menemukan rencana program tindak balas yang dapat dilakukan untuk menghindari atau mereduksi timbulnya faktor penggagal beserta akibatnya.

Peta Program Proses Keputusan mengidentifikasi apa yang mungkin salah dalam rencana yang sedang dikembangkan. Penanggulangan dikembangkan untuk mencegah atau mengimbangi masalah tersebut. Dengan menggunakan Peta Program Proses Keputusan, Anda dapat merevisi rencana untuk menghindari masalah atau siap dengan respon terbaik ketika masalah terjadi.

Berikut adalah kondisi yang dapat mendorong digunakannya Peta Program Proses Keputusan

- 1) Sebelum melaksanakan rencana, terutama ketika rencana besar dan kompleks.
- 2) Ketika rencana tersebut harus diselesaikan pada jadwal.
- 3) Ketika harga kegagalan tinggi.

Secara umum Peta Program Proses Keputusan digunakan untuk:

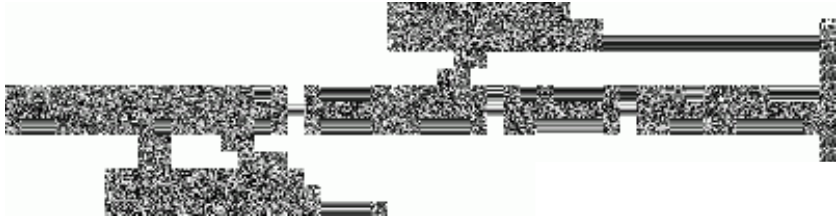
- 1) untuk membantu mengidentifikasi risiko potensial untuk berhasil mengatasi resiko pada saat membuat rencana.

- 2) untuk membantu mengidentifikasi dan pilih dari satu set penanggulangan mungkin saat resiko dapat diidentifikasi.
- 3) untuk membantu merencanakan cara-cara menghindari dan menghilangkan risiko yang teridentifikasi.
- 4) untuk membantu membuat penilaian terbaik pada saat terdapat ketidakjelasan resiko yang dihadapi, seperti dalam situasi asing atau dalam rencana yang kompleks, dan ketika ada konsekuensi kegagalan yang serius.

Kesederhanaan dan fleksibilitas Peta Program Proses Keputusan dapat menghasilkan diagram yang sangat berbeda, dengan berbagai tingkat detail dan simbol yang berbeda dan kotak yang digunakan untuk menunjukkan barang-barang tertentu. Tema umum adalah identifikasi risiko dan bagaimana kemungkinan timbulnya risiko akan ditangani.

Dua elemen yang paling umum dari risiko adalah biaya dan waktu, misalnya di mana ada risiko dalam jadwal sibuk dimana peralatan kunci yang diperlukan sedang tidak tersedia dan konsekuen hilangnya waktu dan biaya tambahan yang terjadi dalam mempekerjakan mesin pengganti. Sebuah resolusi kemungkinan risiko ini adalah untuk menyewa peralatan siaga, yang dapat dipilih jika biaya ini dianggap lebih rendah daripada biaya yang hilang tanggal penyelesaian berkomitmen.

Ada tiga rute yang mungkin diambil untuk mengatasi risiko yang teridentifikasi yakni penghindaran risiko, pengurangan risiko dan perencanaan kontingensi. Pendekatan yang dipilih dalam setiap kasus dapat mempengaruhi tindakan selama pembangunan Peta Program Proses Keputusan, seperti ditunjukkan dalam diagram di bawah ini.



Gambar 17. Contoh Gambar Peta program proses keputusan

# BAB X.

## STRATEGIC PLANNING FOR EDUCATIONAL QUALITY

Strategi mengembangkan sistem manajemen mutu yang merupakan rancangan proses input sampai pada output saling terkait, terukur secara terpadu. Adapun untuk merancang sistem ini digunakan pendekatan dan tahapan tertentu. Pendekatan merancang sistem manajemen mutu, dengan mengembangkan "sistem" di dalam suatu organisasi, dimana "sistem" adalah suatu proses/kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengukuran, peninjauan dan tindak lanjut/perbaikan. Model pengembangan sistem manajemen mutu menggunakan pendekatan dan tahapan sebagai berikut.

Agar pelaksanaan sistem bisa berjalan dengan baik harus ditetapkan arah (kebijakan) dan tujuannya (sasaran) sehingga sistem harus dikelola sebagai sistem manajemen. Untuk mengembangkan sistem Manajemen Mutu dapat mengikuti tahapan tahapan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi semua proses penataan/pengelolaan mutu dalam organisasi. Proses ini biasa disebut sebagai proses bisnis, misalnya dari rekrutmen sampai pensiun
2. Menetapkan nama proses bisnis misalnya Evaluasi & Pengembangan Kurikulum
3. Menetapkan input dan output setiap proses mutu. Alokasikan sumber daya yang dibutuhkan dalam suatu proses mutu tersebut. Tetapkan pelanggan untuk setiap proses termasuk kebutuhan dan persyaratannya. Tetapkan pemilik proses tersebut

(misalnya evaluasi kurikulum menjadi tanggung jawab kepala program studi).

4. Menentukan urutan dan interaksi proses-proses penataan mutu yang ada (dengan prosedur di buat interaksi)
5. Mensahkan, dokumentasikan & distribusikan proses-proses mutu tersebut.
6. Menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan efektivitas operasi dan pengendalian proses-proses tersebut
7. Menetapkan karakteristik hasil dari suatu proses, kriteria keberhasilan (melalui evaluasi)
8. Menetapkan proses komunikasi.
9. Mengidentifikasi sumber daya yang ada untuk dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhannya.
10. Mengidentifikasi isi dengan metode SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) untuk mengetahui kekuatan dan peluang agar dapat melakukan aksi sehingga menghasilkan sistem mutu yang ideal
11. Membangun budaya, nilai, etos kerja melalui penetapan bersama kriteria-kriterianya untuk dapat dilaksanakan secara bersama-sama.
12. Semua tahapan tersebut harus diarahkan dalam rangka peningkatan mutu organisasi (organisasi pendidikan) untuk mengembangkan organisasi tersebut.
13. Mengidentifikasi Proses Bisnis dan keterkaitannya di Pendidikan & PIC /Person In charge

# BAB XII.

## IMPLEMENTATION OF TQM FOR EDUCATIONAL SETTING

Persaingan di dunia pendidikan mewajibkan sekolah mewujudkan mutu pendidikan yang mencapai kesuksesan agar hasil yang didapat mampu menjamin peserta didik mengembangkan dirinya pada potensi apapun (Djafri dan Rahmat, 2017). Mengenai hal tersebut, pelayanan TQM harus dioptimalkan diberbagai unsur-unsur yang mewakilinya. Selain itu, sekolah juga harus memperhatikan beberapa hal yang menjadi rujukan pertama sebagai sumber mutu pendidikan. Adapun beberapa sumber mutu pendidikan antara lain: sarana prasarana, guru, moral, prestasi, peran orang tua, bisnis dan komunikasi lokal, sumber daya manusia, kebaharuan teknologi, peran pemimpin, perhatian kepada peserta didik, kurikulum, atau perpaduan seluruh faktor-faktor tersebut.

Menurut Syarifah (2015), langkah dalam penerapan manajemen mutu dapat direncanakan sebagai berikut: (1) merumuskan visi dan misi; (2) membuat rencana strategis jangka pendek; (3) merumuskan standar; (4) menentukan organisasi, prosedur, Instruksi kerja serta formulir; (5) membuat rencana kerja dan strategi kerja (rencana tahunan); (6) melaksanakan rencana kerja dan strategi kerja pada tiap unit organisasi; (7) melakukan monitoring dan evaluasi; (8) melakukan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi; dan (9) memperbaiki isi standar. Kesembilan



langkah tersebut akan memberikan perubahan demi tercapainya tujuan mutu pendidikan

Ide bahwa kontrol jaminan kualitas dapat diterapkan pada proses administratif dan industri jasa menggugah beberapa ahli manajemen untuk lebih ekspansif membahasnya. Shewhart menerapkan statistik terhadap proses industri pada era Perang Dunia I, dengan menggunakan alat matematis ini ia memonitor proses. Konsep Shewhart mengungkapkan bahwa metode manajemen proses secara statistik dapat menyediakan peringatan yang dini dan menjadikan proses lebih sesuai sebelum menghasilkan produk yang cacat. Kemudian Deming dan Juran menggunakan konsep Shewhart untuk mengontrol proses, variasi limit, dan peningkatan kualitas. Filosofi TQM ini terus berkembang berdasarkan ide Deming yang kemudian dikenal sebagai Bapak TQM. Yang menarik, filosofi manajemen kualitas yang dikemukakan Deming pertama kali dikembangkan sebelum Perang Dunia II. Deming mengemukakan bahwa manajemen kualitas harus pervasif, dan berfokus pada pemisahan produk bagus dari yang jelek, dan tanggung jawab atas kualitas ada di pundak seluruh orang. Deming juga menyadari bahwa sebagian besar permasalahan kualitas terletak dalam sistem.

Untuk memahami secara lengkap mengenai konsep TQM, pertama kali kita mesti mengetahui konsep manajemen kualitas yang mendasari perkembangan industri. Konsep kontrol kualitas sebagai sebuah disiplin ilmu mulai gencar dikembangkan di AS pada sekitar tahun 1920an. Saat itu kontrol kualitas dimaksudkan secara sederhana untuk mengontrol ataupun membatasi produk yang gagal dalam proses industri. Karena dalam ide pengontrolan tersebut adalah mengawasi output proses manufaktur dan memisahkan produk yang jelek dan bagus.

Ide bahwa kontrol jaminan kualitas dapat diterapkan pada proses administratif dan industri jasa menggugah beberapa ahli manajemen untuk lebih ekspansif membahasnya. Shewhart menerapkan statistik terhadap proses industri pada era Perang Dunia I, dengan menggunakan alat matematis ini ia memonitor proses. Konsep Shewhart mengungkapkan bahwa metode manajemen proses secara statistik dapat menyediakan peringatan yang dini dan menjadikan proses lebih sesuai sebelum menghasilkan produk yang cacat. Kemudian Deming dan Juran menggunakan konsep Shewhart untuk mengontrol proses, variasi limit, dan peningkatan kualitas.

Filosofi TQM ini terus berkembang berdasarkan ide Deming yang kemudian dikenal sebagai Bapak TQM. Yang menarik, filosofi manajemen kualitas yang dikemukakan Deming pertama kali dikembangkan sebelum Perang Dunia II. Deming mengemukakan bahwa manajemen kualitas harus pervasif, dan berfokus pada pemisahan produk bagus dari yang jelek, dan tanggung jawab atas kualitas ada di pundak seluruh orang. Deming juga menyadari bahwa sebagian besar permasalahan kualitas terletak dalam sistem. Setelah era Deming di AS, TQM dikembangkan oleh Jenderal Douglas McArthur yang terpilih menjadi Gubernur Militer di Jepang. Dengan mengundang Deming sebagai konsultan manajemen untuk membangun dasar industri Jepang. Jepang sangat menuruti saran Deming agar menggunakan metode yang mencegah pembuatan produk yang gagal. Jepang melihat ini sebagai cara yang alami untuk mencegah munculnya sampah, dan juga sebagai cara untuk memaksimalkan produktivitas. Hasilnya dapat terlihat, Jepang mendominasi hampir setiap pasar yang mereka masuki, baik berupa barang elektronik, kamera, mobil, sepeda motor, dll. Jepang kemudian memberikan kontribusi

terhadap filosofi TQM dalam area pengurangan variabilitas, pemecahan masalah, kerja kelompok, menentukan dan memuaskan keinginan pelanggan. Taguchi dan Ishikawa banyak memberikan kontribusi dalam disiplin ilmu ini.

Sementara Jepang melangsungkan revolusi kualitas, Feigenbaum, Juran, Deming, Crosby juga mengembangkan filosofi manajemen lain serta penekanan pada persyaratan dan motivasi pekerja yang mesti ditambahkan dalam konsep TQM agar dapat memenuhi tantangan peningkatan kualitas.

# BIBLIOGRAFI

## PENULIS



Sukirman, lahir di Bantul, 3 Oktober 1961. Pendidikan yang dilalui: SDN Wonolelo, Pleret, Bantul, (lulus 1975), SMPN Gondowulung Bantul (Lulus 1989), STM N 2 Yogyakarta (Lulus 1983). S1 FPTK IKIP Yogyakarta (lulus 1988). S2 PPS UNY (lulus 2009), S3 PPS UNY (Lulus 2018). Pengalaman sebagai pendidik: SMK 45 Magelang (1988-1989), STM N Dili, Timor-Timur (1989-1999), Dosen di UNTIM (Universitas Timor-Timur (1999-2001), SMK M 3 Yogyakarta (1999-2009) SMK M 2 Yogyakarta (2009-2013), SMK N 4 Yogyakarta (2013- 2019), PPS UAD Prodi 2019- Sekarang). Pengalaman organisasi: Kader Produktivitas Provinsi Timor-Timur (1995-1999), KKSKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah Kejuruan) se-DIY (2009-2013), Koordinator Kepala-kepala SMK Teknologi DIY (2010-2013). Kepala SMK M 2 Yk (2009-2013), MGMP Matematika SMK Muhammadiyah DIY (2003-2009), MGMP Matematika SMK negeri dan swasta 2001-2009, Pimpinan Cabang Muhammadiyah Pleret (2010-2015) dan (2015- Sekarang). Kunjungan luar negeri: Jepang (2007) Malaysia (2009, 2011, dan 2014), Thailand ( 2012), Thailand (2014), Singapore (2012), dan Arab Saudi (2010).

# DAFTAR PUSTAKA

- Barrett, D. (1995). *The TQM paradigm: Key ideas that make it work*. Productivity Press.
- Bush, T., & Coleman, M. (2012). *Manajemen Mutu dan Kepemimpinan Pendidikan*.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Fieldman, C.G. (1998). *The practical guide to business process reengineering using IDEF0*. New York: Dorset House Publishing.
- Garvin, D. A. (1986). *A note on quality: The views of Deming, Juran, and Crosby*.
- Goetsch, D.L. and Davis, S.B. (1994). *Introduction to total quality, quality productivity, competitiveness*. Englewood: Prentice Hall International Inc. 121-138.
- Husaini, U. (2004). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta. Program Pascasarjana UNY.
- <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/Manajemen-Kualitas>
- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. (2017). *Manajemen strategi human capital dalam pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, Edisi, 1.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.

Sutarto, H. (2013). Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM).

Zamroni.(2007). Meningkatkan Mutu Sekolah, Teori, Strategi dan Prosedur. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.

## MANAJEMEN PENDIDIKAN MUTU TERPADU

Majunya pendidikan di dunia ini ditunjang oleh salah satu di antaranya munculnya susunan bahan ajar yang berbentuk buku, baik yang berbentuk cetakan maupun digital, yang merupakan kekayaan intelektual yang dimiliki oleh para guru maupun dosen, sebagai pegangan dalam mengantarkan peserta didiknya. bagi para mahasiswa hendaknya buku ini pada saat perkuliahan berlangsung menjadi salah satu sumber bacaan, dan menjadi salah satu referensi dalam menulis thesis/desertasi bagi mahasiswa yang mengambil judul yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan Mutu Terpadu. Saya selaku Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Ahmad Dahlan (FKIP UAD) Yogyakarta menyambut baik terbitan buku ini.



**Nuta Media**

Anggota IKAPI: No. 135/DIY/2021  
Jl. Nyi Wiji Adisoro Rt. 03/01 Pelemsari  
Prenggan Kotagede, Yogyakarta. 55172



ISBN : 978-623-8126-76-7 (EPUB)



9 786238 126767