

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management akan mudah difahami dan didefinisikan dengan baik, bila terlebih dahulu sudah diketahui pengertian management dan quality itu sendiri.

1. Management (manajemen)

Istilah manajemen (management) adalah berasal dari “Manus” (bahasa latin) yang artinya tangan; “Nano” (bahasa Italia) berarti tangan; “Menege atau Manage” (bahasa perancis) berarti memerintah atau mengendalikan kuda; Managio (bahasa italia) yang berarti pengurusan; “Maneggiare” (bahasa Italia) berarti melatih kuda dan menindak-nindakkan langkah-langkah (kakinya).¹⁴ Jadi manajemen bisa diartikan segenap tindakan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan fasilitas dalam satu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berbicara tentang manajemen, sangat erat kaitannya dengan manusia, seperti halnya banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. Mary Parker Foilet mendefinisikan manajemen pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut

¹⁵ Liang Gie dkk, *Ensiklopedi Administrasi*, Haji Masagung (Jakarta: 1989), 263.

Stoner mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵

Jhon D.Millet membatasi manajemen sebagai suatu proses pengarahan dan memberi fasilitas kepada orang- orang yang telah diorganisir dalam kelompok- kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan¹⁶. Sementara R.T. Livingtone dalam buku *The Engineering of organization and managemet*, seperti yang dikutip oleh Sukana mengatakan *The function of management is to reach the goal by the best means, with the teast expenditure of time and money.Ussually with the best use of exiting facilities.*(fungsi manajemen ialah mencapai tujuan dengan cara- cara yang baik, yaitu dengan pengeluaran, waktu dan uang yang paling sedikit, biasanya dengan penggunaan fasilitas yang ada sebaik- baiknya). G.R. Terry dalam buku *principles of management* yang juaga dikutip oleh sukana bahwa : *Management is the accomplishing of predetermined objectives trough the efferts of other people.*(manajemen ialah pencapai tujuan- tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama- sama usaha orang lain¹⁷).

Dari definisi diatas terdapat empat elemen-elemen yang melekat pada manajemen. Satu, elemen sifat, yaitu manajemen sebagai suatu seni yaitu sebagai suatu keahlian, kemahiran, kemampuan dan ketrampilan dalam

¹⁵ Tani Handoko, *Manajemen, Edisi2*, (Yogyakarta: BPFE, 1984), 8.

¹⁶ Drs Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), 2.

¹⁷ Drs Sukana, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), 731.

aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan¹⁸. Dan manajemen sebagai sebagai suatu ilmu yaitu merupakan akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisir untuk mencapai tujuan dan kebenaran ilmu. Dua, elemen fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian. Tiga, elemen obyek (sasaran), yaitu orang-orang atau manusia dan mekanisme kerja. Empat, elemen tujuan yaitu hasil akhir yang hendak dicapai atas suatu aktivitas.

2. Quality (kualitas).

Secara etimologis quality berasal dari bahasa Inggris yang berarti kualitas, mutu yang artinya suatu sifat, atau ciri, derajat, jenis, pangkat, standar, atau penilaian yang membedakan suatu hal dari yang lainnya. Sehingga kita sering mendengar orang berbicara tentang kualitas, contohnya saja. Kualitas produk dalam negeri sebenarnya mampu bersaing dengan produk luar negeri, atau misalnya, dalam dunia pendidikan, kualitas lulusan sekolah negeri lebih baik dibandingkan dengan lulusan sekolah swasta. Lantas, apakah sebenarnya kualitas itu?

Banyak definisi mengenai kualitas, namun semua definisi sepakat bahwa ditentukan oleh pelanggan. Philip Crosby menggunakan frase “kesesuaian dengan persyaratan”. Orang Amerika berbicara tentang manfaat yang diperoleh untuk setiap dollar yang dikeluarkan, sedangkan bagi orang-orang

¹⁸ Op.cit, Drs Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), 2.

eropa menekankan pada kualitas yang diletakkan pada produk-produk mereka. Seorang pakar yang bernama Kauro Ishikawa berbicara produk-produk yang paling ekonomis, paling berguna dan selalau memuaskan pelanggan¹⁹.

Menurut Goetsch dan Davis membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi lebih dari harapan. Amin Widjaja Tunggal memberikan definisinya tentang mutu (quality) adalah keinginan pelanggan yang mungkin selama ini kurang maksimal dalam mengelolanya²⁰.

Dari definisi diatas terdapat beberapa kesamaan yang bisa kita kelompokkan dalam tiga bagian. Pertama kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (artinya apa yang dianggap saat ini berkualitas, kemungkinan untuk di waktu mendatang kurang atau jadi tidak berkualitas.

Setiap orang dan organisasi memiliki pengertian kualitas yang berbeda-beda. Misalnya Fred Smith, CEO General Expres mengartikan kualitas adalah kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Menurut General Servis Administration (GSA) kualitas adalah pertemuan kebutuhan *customer* pada awal mula dan setiap saat. Sementara

¹⁹ James W, Cortado, TQM, Andi (Yogyakarta, 1996), 6

²⁰ Drs Amin Widjaja Tunggal, Ak, *MBA Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 1

menurut W. Edward Deming, salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut:

- 1) Mempertemukan harapan pelanggan (*customer*),
- 2) Menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan
- 3) Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan.

Menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi:

- 1) Sesuai dengan spesifikasi,
- 2) Sesuai dengan maksud dan kegunaannya,
- 3) Tidak salah atau cacat, dan

- 4) Benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi;
- a. Memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*),
 - b. Melebihi harapan pelanggan, dan
 - c. Mencerahkan pelanggan.

Prinsipnya, tiga guru kualitas, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa : *Pertama*, kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus-menerus. *Ketiga*, perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.

Akan tetapi menurut Prof Dr.Nana Syaodih Sukmadinata dalam bukunya yang berjudul Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah(Konsep, Prinsip, dan

Instrumen) bahwasanya untuk melaksanakan program mutu memerlukan beberapa dasar yang kuat, dan dasar-dasar itu antara lain²¹:

- a. Komitmen pada perubahan: seorang pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.
- b. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada: Banyak sebuah lembaga pendidikan yang gagal dalam melaksanakan perubahan hal ini disebabkan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.
- c. Punya visi yang jelas dimasa depan: Perubahan yang dilakukan harus sesuai dengan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Meskipun visi tersebut hanya dimiliki oleh pemimpin, lalu dikenalkan pada orang-orang yang terlibat dalam perubahan. Visi dapat jadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.
- d. Rencana yang jelas: Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Dan kedua faktor itu selalu berubah, rencana harus selalu mengikuti perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu didasarkan sesuai dengan

²¹ Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), 8.

kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimanapun pendidikan itu berada.

B. Karakteristik Total Quality Management (TQM)

1. Pengertian TQM.

Istilah *Total Quality Manajemen (TQM)* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *Behavioral scientist* di *United State Navy*. yang mengandung arti *every process, every job, dan every perso*. Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana dalam bukunya *Total Quality Manajemen (TQM)* telah diterangkan bahwa TQM mengandung pengertian sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi²².

Menurut Kaoru Ishikawa mendefinisikan bahwa TQM adalah memadukan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas team work, produktifitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Mulyadi juga menjelaskan dalam bukunya *Total Quality Manajemen* bahwa TQM adalah suatu system manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan

²² Fandy Tjiptono dan Anastasia Dian, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2001), 4.

Costomers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus-menerus²³.

Sedangkan menurut Gregs Bound TQM merupakan sebuah sistem manajemen yang berfokus kepada orang dan bertujuan untuk meningkatkan secara kelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya sesungguhnya yang secara berkesinambungan turun temurun²⁴.

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil pengertian pokok bahwa yang dimaksud TQM adalah merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimumkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi atau suatu system manajemen yang berfokus pada kualitas pendidikan atau mutu pendidikan yang dilakukan dengan cara penyempurnaan secara terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *Customers*

2. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Karena itu ada empat prinsip pokok dalam TQM. Keempat prinsip itu meliputi: : *Pertama*, kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna

²³ Mulyadi, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: UGM, 1998), 10.

²⁴ Drs Mulyadi, Msc, *TQM*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 10.

kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan²⁵.

Ketiga, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkait dengan fakta; 1) prioritasasi (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian

²⁵ OP.Cit, Fandy Tjiptono dan Anstasia Dian, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2001),15.

manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan

Keempat, perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, act*).yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif atas hasil yang didapat. Prinsipnya, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Karena itu, TQM memiliki beberapa unsur:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal,
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas,
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang,
- 5) Membutuhkan kerja sama tim (teamwork),
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan,
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan,
- 8) Kebebasan yang terkendali
- 9) Kesatuan tujuan,serta
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

3. TQM dalam Pendidikan

Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maa organisasi pendidikan dituntut mampu memberikan atau mengasilkan produk yang berkualitas. Produk di organisasi pendidikan utamanya berbentuk jasa. Dalam konteks ini, jasa sebagai produk layanan dalam organisasi pendidikan yang memenuhi kualitas atau mutu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut²⁶;

- 1) Komunikasi (*communication*), yaitu komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa,
- 2) Kredibilitas (*credibility*), yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa,
- 3) Keamanan (*security*), yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan,
- 4) Pengetahuan kustomer (*knowing the customer*), yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa,
- 5) Standar (*tangibles*), yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada kustomer harus dapat diukur atau dibuat standarnya,
- 6) Reliabilitas (*reliability*), yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa,

²⁶ Ariani, DW, *Manajemen Kualitas*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 1999), hal. 9

- 7) Tanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa, kompetensi (*competence*), yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam organisasi untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa,
- 8) Akses (*access*), yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak penerima jasa.
- 9) Tata krama (*courtesy*), yaitu kesopanan, espek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personel. Sementara itu, kualitas jasa juga memiliki beberapa sifat atau karakteristik, antara lain; 1) subyektif, 2) umumnya berukuran afektif, 3) mengutamakan kepemerhatian, 4) terdiri dari non-materi – bisa berupa reputasi, sikap, tata krama, dan lain-lain, 5) tidak dapat dihitung secara kuantitatif, tetapi hanya bisa diyakini, dipercaya dan sebagainya.

Menurut Sallis produk berupa jasa memiliki perbedaan dengan barang. Produk jasa memiliki beberapa persyaratan, antara lain²⁷.

1. Kontak langsung antara pemberi dan penerima jasa. Jasa biasanya diberikan secara langsung dari orang ke orang. Kualitas jasa juga ditentukan oleh orang yang mengirim dan menerima jasa tersebut.
 2. Waktu merupakan elemen dari kualitas jasa. Jasa harus tepat waktu.
- Karena jasa selalu digunakan pada saat jasa itu diberikan, maka

²⁷Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited. 1993), hal 29-30

pengawasan kualitas dengan cara pengawasan selalu dinilai terlambat. Dalam konteks ini, interaksi personal merupakan hal yang memungkinkan adanya kesempatan untuk memberikan umpan balik dan evaluasi secara langsung. Hal ini adalah alat utama untuk menilai apakah konsumen itu puas atau tidak.

3. Bila terjadi “cacat” tidak dapat diperbaiki, karena jasa diterima langsung oleh pelanggan.
4. Tidak kasat mata (*intangible*), baik bentuk maupun kualitasnya. Dalam pemenuhan jasa, proses dinilai lebih penting daripada produk. Biasanya jasa langsung diberikan oleh pekerja junior (pemula) kepada pelanggan. Karena itu, kualitas jasa sangat ditentukan oleh kualitas tenaga junior itu. Di sinilah urgensi pengembangan dan pelatihan sebagai faktor yang penting untuk tetap mempertahankan kualitas.
5. Sulit diukur dengan keberhasilan (*output* dan produktifitasnya).
6. Kepuasan yang bisa menjadi indikator.
7. Karena itu, jasa yang diberikan oleh institusi pendidikan adalah pengajaran (*tuition*), penilaian atau pengujian (*assessment*) dan bimbingan (*guidance*) yang diberikan kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, sponsor dan lain-lain.

4. Implementasi TQM dalam Pendidikan

Institusi yang efektif memerlukan strategi yang kuat dan maksud tertentu untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan. Untuk

menjadi efektif di dalam masa sekarang, institusi memerlukan proses pengembangan strategi kualitas, antara lain²⁸; 1) misi yang jelas dan tertentu, 2) menfokuskan kustomer secara jelas, 3) strategi untuk pencapaian misi, 4) pelibatan semua kustomer, baik internal maupun eksternal, di dalam pengembangan strategi, 5) penguatan staff dengan menggerakkan penghalang dan bantuan untuk membuat kontribusi maksimal terhadap institusi melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, 6) penilaian dan evaluasi keefektifan institusi menghadapi tujuan yang diharapkan oleh kustomer.

Untuk memulai mengimplementasikan manajemen kualitas total adalah sebuah tugas yang sulit. Terdapat sejumlah langkah yang simple dan penting untuk mengimplementasikan TQM dalam pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas

“Hukum besi” dari kualitas. Semua model kualitas menekankan bahwa tanpa dorongan dari manajer senior inisiatif kualitas tidak akan berlangsung lama. Pendidikan tidak terkecuali belaku juga hukum besi. Pimpinan sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan terus-menerus dan memimpin jalan sambil mendorong kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan supervisor lain untuk melakukan usaha secara serius.

²⁸ Khamim Zarkasih Putro, TQM Dalam Pendidikan (Maret 1, 2008). <http://www.TQM dalam Pendidikan-com/>

2. Menyenangkan kustomer

Ini dicapai dengan kerja keras secara kontinyu untuk memenuhi kebutuhan dan harapan kustomer. Kebutuhan kustomer ditentukan oleh pencarian secara reguler pandangan mereka. Terdapat bermacam-macam metode dari pekerjaan ini, seperti – memfokuskan kelompok, kuesioner, kelompok penasehat, hari yang terbuka dan percakapan informal dengan orang-orang.

3. Menunjuk fasilitator berkualitas

Pengabaian terhadap posisi aktual dari seseorang di dalam hirarki adalah penting bahwa fasilitator yang ditunjuk harus melaporkan secara langsung kepada kepala sekolah. Ini adalah pertanggung jawaban dari fasilitator untuk mempublikasikan program dan mengarahkan kelompok pengarah yang berkualitas di dalam pengembangan program yang berkualitas.

4. Membentuk kelompok pengarah yang berkualitas

Kelompok ini harus mewakili kepentingan dan harus memiliki perwakilan dari tim nanajer senior. Perannya adalah untuk mendorong dan membantu proses perbaikan kualitas. Baik sebagai pusat gagasan ataupun inisiator proyek.

5. Mengangkat koordinator yang berkualitas

Ini berguna di dalam banyak inisiatif untuk memiliki orang-orang yang punya waktu untuk melatih dan penasehat orang lain.

6. Mengadakan seminar manajemen senior

Untuk mengevaluasi perkembangan. Tim manajemen senior tidak akan komit terhadap proses kalau mereka mengatakan dengan baik tentang filsafat dan metode. Ini penting untuk membangun tim manajemen senior yang sehat dan terintegrasi secara baik.

7. Menganalisa dan mendiagnosis situasi terkini

Alat untuk melakukan analisa telah dibicarakan dalam bab 11 tentang perencanaan strategis untuk kualitas. Ini penting dan tidak harus disepelekan karena memberikan arah dari proses secara keseluruhan. Semua institusi perlu menjadi jelas kemana mereka akan berjalan.

8. Menggunakan model di tempat lain yang telah berkembang

Ini dapat diadaptasi dari pekerjaan dari seorang “guru” berkualitas, model pendidikan secara khusus, atau satu perusahaan lokal yang bisa diadaptasi.

9. Menempatkan konsultan eksternal

Ini mulai sangat populer pada perusahaan industri, khususnya yang menerapkan BS5750 atau ISO9000. Ini tidak mungkin menjadi jalan populer di dunia pendidikan²⁹ karena konsultansi itu mahal dan hadiah dari Departemen Perdagangan dan Industri tidak memungkinkan untuk pendidikan. Tetapi banyak institusi dengan partner industri bisa

²⁹ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta : IRCiSoD 2007),127

memperoleh nasehat tanpa biaya. Konsultan dapat digunakan di dalam satu dari empat jalan utama: *Pertama*, mereka dapat memberikan pertimbangan dan petunjuk tim manajemen senior. *Kedua*, berperan di dalam pelatihan. Uang perlu untuk melaksanakan sebuah training. Trainers eksternal yang telah ahli dapat mencapai syarat-syarat yang besar dari instruksi dan peningkatan kesadaran di dalam melakukan audit formal, penilaian dan evaluasi.

10. Memulai training staf tentang kualitas

Pengembangan staf dapat dilihat sebagai jalan penting untuk membangun kesadaran dan pengetahuan yang berkualitas. Hal ini dapat menjadi kunci agen perubahan strategis untuk pengembangan budaya berkualitas. Ini juga penting di dalam tahap awal implementasi bahwa setiap orang di latih di dalam dasar-dasar TQM. Staf perlu pengetahuan banyak mengenai alat-alat kunci termasuk pembentukan teamwork, metode evaluasi, problem solving dan teknik pemecahan masalah.

11. Mengkomunikasikan pesan-pesan kualitas

Strategi, relevansi dan kegunaan dari TQM perlu terkomunikasikan secara efektif. Terdapat banyak sekali kesalahpahaman seputar tujuan dari kualitas. Sifat alamiah jangka panjang dari program perlu dibuat jelas. Pengembangan staf, training dan pembangunan tim adalah beberapa dari jalan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

12. Menerapkan peralatan dan teknik berkualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif

Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mendapatkan sesuatu yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan sejak awal. Ini memfokuskan pada sesuatu bahwa institusi mengetahui harus melakukan perbaikan, dan menyeleksi alat-alat yang benar untuk mengontrolnya.

13. Mengevaluasi program secara regular

Program TQM yang keluar dari inti TQM atau menjadi keluar rel. Pandangan dan evaluasi regular perlu menjadi bagian integral dari program. Kelompok pengarah harus menangani pandangan per semester dan tim manajemen senior harus mempertimbangkan laporan mereka dan melakukan monitoring.

14. Mendesain Sistem Kualitas Dalam Pendidikan

Untuk mendesain sistem kualitas dalam pendidikan harus berisi elemen-elemen berikut:

a. Pengembangan institusi atau rencana strategis

Ini memberikan visi jangka panjang dari institusi dan memberi konteks dimana program dapat dilaksanakan³⁰. Ini mendefinisikan pasar dan budaya yang diharapkan. Ini adalah penting untuk mengembangkannya pelayanan yang berkualitas karena hanya

³⁰ Aan Comariah, Cepi Triantna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta PT. Bumi Aksara, 2006), 31

perencanaan yang dapat memberikan perspektif jangka panjang sehingga penting di dalam pemberian layanan kualitas secara terpadu.

b. Kebijakan kualitas

Ini mempersiapkan standard untuk program-program utama dan bisa berisi statemen dari penamaan pembelajar. Kebijakan ini adalah statemen umum dari komitmen insitusi kepada kustomernya, baik internal maupun eksternal.

c. Tanggungjawab manajemen

Ini menyusun peran dari lembaga yang memerintah, dan tim manajemen senior dan tanggung jawabnya. Ini mendefinisikan dimana anggota dari tim senior memikul jabatan kualitas.

d. Pengorganisasian kualitas

Garis besar ini meliputi tanggung jawab dari kelompok pengarah kualitas, representasi dan pertanggung jawaabannya. Badan ini diperlukan untuk mengarahkan permulaan kualitas, mengatur transformasi budaya, mendukung inisiatif di dalam departemen dan untuk memonitor perkembangan inisiatif³¹.

e. Pemasaran dan publisitas

Sebuah institusi harus memberikan potensi yang dimiliki kustomer dengan informasi tentang apakah itu memajukan program-program

³¹ Op. Cit Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta : IRCiSoD 2007),256

belajar. Informasi ini perlu untuk menjadi terdokumentasikan secara jelas dan pasti. Cara pemasaran bisa menggunakan leaflet, brosur, dan sebagainya, harus jelas dan akurat dan diperbaharui secara reguler.

f. Penyelidikan dan pendaftaran

Ini adalah tahap kunci di dalam karir banyak pembelajar. Advise yang benar pada tahap ini adalah vital, sebagai tahap selamat datang dan memberi kepercayaan pada pelamar. Prosedur masuk organisasi harus diatur secara baik. Sistem yang perlu terdokumentasikan, antara lain: inisial pelamar, wawancara dan seleksi, petunjuk, akreditasi belajar sebelumnya yang layak, dan hasil dari rencana tindakan individual.

g. Pelahiran kurikulum

Ini adalah tingkatan dimana sistem adalah vital. Metode belajar perlu diatur sedemikian rupa sehingga dan diikuti untuk setiap aspek program. Jenis informasi yang perlu menjadi bagian dari ini, antara lain: silabus, kepatuhan, skema kerja, pencatatan kerja, pencatatan penilaian, rencana tindakan, dan pencatatan prestasi. Pencatatan kesalahan dan kinerja rata-rata berikutnya dan tindakan yang benar harus didokumentasikan.

h. Bimbingan dan konseling

Ini dapat mengambil bentuk aspek yang integrasi dari kurikulum atau layanan tambahan. Apa saja layanan perlu dikomunikasikan. Ini

bisa menjadi petunjuk tentang karir atau pendidikan yang lebih tinggi, atau transfer insitisi lain atau program studi lain.

i. Manajemen pembelajaran

Proses aktual dari kurikulum dan manajemen program perlu dispesifikasi, termasuk rancangan untuk teamwork. Aturan di dalam tim, tanggung jawab dan tingkat otoritasnya juga dapat jabarkan. Laporan dari penguji eksternal, moderator dan pemverivikasi akan memberikan bukti-bukti penting, dimana terdapat kualitas manajemen belajar.

j. Desain kurikulum

Termasuk dokumentasi maksud dan tujuan setiap program, dan spesifikasi program³². Spesifikasi program dapat mengambil bentuk silabus atau dokumen kurikulum yang valid. Apa yang perlu di dalamnya, dimana yang relevan, adalah keterangan yang diperlukan dari program dan sumber-sumber dapat diberikan.

k. Staffing, training dan pengembangan

Staf dari banyak lembaga perlu dipandang berkompeten untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Sistem kualitas akan perlu secara detail proses seleksi dan rekrutmen, induksi dan syarat-syarat dimana

³² Op.Cit Aan Comariah, Cipi Triantna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta PT. Bumi Aksara, 2006), 32

kompetensi dan motivasi dinilai dan kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan perencanaan institusi dan proses analisis dan sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program training dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

l. Monitoring dan evaluasi

Putaran umpan balik adalah vital untuk penilaian dan penegasan kualitas. Sistemn kualitas perlu dokumen mekanisme evaluasi bahwa institusi memiliki tempat untuk memonitor prestasi individual dan kesuksesan program-programnya. Partisipasi pembelajar di dalam penilaian perkembangan dan pengalamannya dari program adalah elemen penting di dalam evaluasi. Metode yang dipakai harus termasuk pencatatan prestasi, review pertemuan, kuesioner dan audit internal. Apasaja metode yang dipakai harus cocok dengan proses.

m. Perancangan administrasi

Institusi memerlukan dokumen prosedur administrative termasuk pendaftaran, rekaman pembelajar, jadwal, kesehatan dan prosedur keselamatan, masuk ujian dan hasilnya, dan sistem keuangan. Proses dokumentasi adalah penting, walaupun ini perlu untuk menspesifikasi dikumen-dokumen pokok dan statusnya agar dapat menjaga perkembangan birokrasi.

n. Review organisasi

Proses perencanaan strategis. Institusi harus memiliki alat-alat evaluasi kinerja secara total. Ini bisa ditangani oleh penilai eksternal. Tetapi, institusi juga bisa menentukan untuk menangani audit organisasi. Staf dapat menilai area lain daripada diri mereka sendiri. Orang luar dapat dilibatkan dalam audit. Sistem review pembandingan dapat membangun kepercayaan diri dan trust, dan dapat sebagai pengembangan staf yang signifikan. Mekanisme perlu dikembangkan untuk mendapatkan hasil Auditing kembali kedalam proses perencanaan strategis. Dan didalam proses perencanaan strategis terdapat pula layanan pendidikan yang sesuai dengan prinsip Total Quality Management berkaitan dengan pembelajaran. Dan layanan itu ialah :

- 1) Keterpercayaan
- 2) Keterjaminan
- 3) Penampilan
- 4) Perhatian, Serta sebuah
- 5) Ketanggapan.

Kelima aspek tersebut harus dibangun, Dan diberikan kepada semua pelanggan, pengguna, atau kolega jasa dalam dunia pendidikan.