
KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT EDWARD SALLIS DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN ISLAM

UDUNG HARI DARIFAH

Abstrak: *Total Quality Management* (TQM) adalah integrasi semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, serta kepuasan pelanggan. TQM memiliki beberapa kata kunci penting, yaitu pentingnya mutu sebagai orientasi utama setiap organisasi; mutu harus meliputi keseluruhan (totalitas) elemen organisasi; kepemimpinan sebagai pilar pengembangan mutu; pentingnya pengembangan sumber daya manusia; dan pentingnya pengembangan manajemen organisasi secara bertahap dan terarah. Dari perspektif pendidikan Islam, kelima kata kunci TQM itu berkorespondensi atau bersesuaian dengan nilai-nilai ajaran Islam. Dalam ajaran Islam, mutu tidak hanya untuk kehidupan di dunia semata, melainkan meliputi juga kehidupan di akhirat. Islam selalu menekankan umatnya agar melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga pekerjaan itu berkualitas (QS Al-Kahfi: 30; QS An-Naml:88; QS Al-An'am: 152; Q.S. Al-Maidah:8; QS Az-Zumar:9; QS Fathir:28).

ملخص. إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق التكامل بين جميع وظائف المنظمة إلى فلسفة الكلية التي بنيت على مفهوم الجودة، والعمل الجماعي، والإنتاجية، ورضا العملاء. إدارة الجودة الشاملة عدة كلمات رئيسية مهمة، ألد وهي أهمية الجودة والتوجه الرئيسي لكل مؤسسة؛ ويجب أن تشمل جميع عناصر المنظمة؛ القيادة كدعامة للتنمية الجودة؛ أهمية تنمية الموارد البشرية؛ وأهمية التطوير التدريجي للإدارة المنظمة والاتجاه. من منظور التربية الإسلامية، وخمس كلمات إدارة الجودة الشاملة التي تتوافق أو تتطابق مع قيم الإسلام. في الإسلام، ليس فقط لجودة الحياة في العالم وحده، بل يشمل أيضا الحياة في

الآخرة. وقد أكد الإسلام دائما شعبه للقيام بهذه المهمة، وكذلك ممكن، حتى أن نوعية العمل.

Abstract: Total Quality Management (TQM) is the integration of all functions of the organization into a holistic philosophy that is built on the concept of quality, teamwork, productivity, and customer satisfaction. Elements of TQM according to Edward Sallis are the improvements made continuous; elements of Kaizen (Kai = change and zen = good), which is a philosophy that focuses on the development and refinement is ongoing or continuous in the organization; elements of culture change; inverted organizational elements, namely the chain of effective internal-external where when a concept was successfully executed then there are enormous implications for the organization and the pattern of relationships that exist within it; elements maintain relationships with customers as well as meet the needs and desires of its customers; element colleagues as customers; elements of internal marketing; the element of professionalism and customer focus; elements of developing and maintaining the quality of learning. From the perspective of Islamic education, the TQM keywords correspond or coincide with the values of Islam. Quality in Islam is not only for life in the world alone, but includes also the hereafter. Islam has always stressed his people to do the job as well as possible, so that the job quality (Surat al-Kahf: 30; Surat an-Naml: 88; Surat al-An'am: 152; Surah Al-Maidah: 8; QS Az- Zumar: 9; Surah Fatir: 28).

Keywords: Total quality management, Islamic education, Islamic values.

Pendahuluan

Dalam praktik pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia saat ini, setidaknya terdapat tiga corak manajemen yang diterapkan. *Pertama*, lembaga pendidikan yang menerapkan pola manajemen tradisional-konvensional. *Kedua*, lembaga pendidikan yang menerapkan pola manajemen modern. *Ketiga*, lembaga pendidikan yang menerapkan konvergensi atau penggabungan antara pola manajemen tradisional-konvensional dan pola manajemen modern.¹

¹ Tanjung, Mohammad Adi (2011). *Manajemen Lembaga Pendidikan: Multi Pendekatan dan Metode*. Jakarta: Erlangga, hal. 2

Pola manajemen pertama banyak diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan di daerah pinggiran kota terutama lembaga-lembaga pendidikan yang berada di tengah-tengah masyarakat yang masih teramat kental tradisi dan budayanya. Beberapa lembaga pendidikan Islam salafi, seperti pondok pesantren, ditengarai masih mempertahankan pola manajemen ini. Karakteristik pola manajemen tradisional-konvensional ini adalah masih kuatnya pola kepemimpinan kharismatik, pembagian tugas kurang/tidak jelas, sistem pengelolaan yang kurang transparan dan terbuka, serta sistem hereditas atau keturunan masih menonjol dalam regenerasi kepemimpinan.² Karakteristik semacam ini harus diakui masih kerap dijumpai dalam lembaga-lembaga pendidikan pondok pesantren salafi-tradisional.

Di sisi lain pola manajemen modern lebih banyak diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan di daerah perkotaan atau pinggiran kota yang bervisi masa depan. Beberapa lembaga pendidikan Islam mulai atau bahkan sudah menerapkan pola manajemen modern ini. Karakteristik yang sangat menonjol dalam pola manajemen modern ini adalah pola kerja mengandalkan pada kemampuan individu yang profesional, kompeten, memiliki kinerja tinggi. Kepemimpinan tidak mengandalkan pada faktor keturunan atau hereditas melainkan pada kemampuan dan keunggulan individu. Pembagian kerja dan wewenang jelas. Pengelolaan lembaga dilakukan secara terbuka dan transparan.³

Sementara itu konvergensi pola manajemen antara yang modern dan tradisional-konvensional dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan transisional, dalam arti lembaga-lembaga pendidikan masih cenderung tradisional, akan tetapi mulai terdapat aktivitas yang mengarah pada penerapan pola manajemen modern.

Pola pertama kurang lebih merupakan warisan khas model kepemimpinan dan manajemen lokal. Pola kedua merujuk pada ilmu manajemen Barat-modern. Adapun pola ketiga perpaduan antara keduanya. Yang menarik adalah pola kedua yang mengambil dari ilmu manajemen dunia Barat ternyata juga cukup banyak ditemukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Masalahnya adalah ilmu manajemen dari dunia Barat yang diterapkan disejumlah lembaga pendidikan Islam itu belum secara serius dikaji dan diteliti dari sudut pandang manajemen pendidikan Islam. Salah satu model manajemen dari dunia Barat

² *Ibid.*, hal. 4

³ *Ibid.*, hal. 5

yang sering dirujuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah konsep *Total Quality Management* dari Edward Sallis. *Total Quality Management* (manajemen kualitas total) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, *Total Quality Management* atau TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Filosofi dasar dari TQM adalah sebagai efek dari kepuasan konsumen, maka sebuah organisasi dapat mengalami kesuksesan. Kendaraan yang digunakan dalam TQM adalah manajemen harian, manajemen kebijakan, manajemen cross-functional, dan gugus kendali mutu.

Konsep *Total Quality Management* dari Edward Sallis sesungguhnya sudah cukup lama dirujuk dalam pengelolaan pendidikan di banyak negara, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam di Indonesia (madrasah, sekolah Islam, pondok pesantren, perguruan tinggi Islam, dan lain-lain). Akan tetapi, selama ini penelitian tentang TQM dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan Islam masih amat jarang. Oleh karena itu, kajian terhadap TQM dari perspektif pendidikan Islam merupakan penelitian sangat penting dan strategis.

Sejarah Perkembangan Konsep Total Quality Management Edward Sallis

Gerakan mutu terpadu dalam pendidikan masih tergolong baru dan hanya ada sedikit literatur yang memuat referensi tentang hal ini sebelum 1980-an. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan oleh beberapa universitas di Amerika dan beberapa pendidikan tinggi lainnya di Inggris. Inisiatif untuk menerapkan metode tersebut berkembang lebih dahulu di Amerika baru kemudian di Inggris, namun baru di awal 1990-an kedua negara tersebut betul-betul dilanda gelombang metode tersebut. Ada banyak gagasan yang dihubungkan dengan mutu juga dikembangkan dengan baik oleh institusi-institusi pendidikan tinggi dan gagasan-gagasan mutu tersebut terus-menerus diteliti dan diimplementasikan di lembaga-lembaga pendidikan.

Meskipun Edward Sallis tidak membahas tentang TQM sebagai sebuah subyek akademik, menarik untuk dibahas bahwa sebenarnya —terlepas dari ketertarikan masyarakat terhadap

manajemen tersebut yang hanya terbatas pada peningkatan produktivitas— manajemen tersebut mulai diperhitungkan sebagai sebuah subyek akademik. Dalam sebuah penelitian baru-baru ini yang dilakukan oleh Robert Kaplan dari Harvard Business School, dia menemukan hanya sedikit pengetahuan dan penelitian tentang TQM di program MBA dan program-program studi bisnis lainnya di 20 universitas terkemuka Amerika. Pada beberapa negara di Eropa juga terjadi hal yang serupa, di mana ada kesenjangan antara kebutuhan industri terhadap pengajaran dan penelitian TQM dengan kurikulum program-program bisnis.

Ada semacam keengganan tradisional dalam beberapa pendidikan di Inggris untuk menerapkan metodologi dan bahasa manajemen industri. Hal ini kemungkinan besar menjadi penyebab jauhnya pendidikan dari visi gerakan mutu. Beberapa pelaku pendidikan tidak suka menarik analogi antara proses pendidikan dan penciptaan produk-produk industri. Walaupun demikian, beberapa inisiatif baru seperti TVEI, penempatan guru dalam industri dan berkembangnya Kerjasama Pendidikan dan Bisnis (*Education Business Partnership*) telah membuat hubungan keduanya semakin dekat dan membuat konsep-konsep industri semakin dapat diterima dalam dunia pendidikan. Dan pada akhirnya ada keinginan yang terus meningkat dari pelaku pendidikan untuk mengeksplorasi pelajaran-pelajaran dari industri.

Meningkatnya minat dunia pendidikan juga terjadi di Inggris Raya, yang bertepatan dengan dikeluarkannya undang-undang reformasi pendidikan pada tahun 1988. Undang-undang tersebut telah memberi penekanan pada pengawasan terhadap proses pendidikan melalui indikator-indikator prestasi (*performance indicators*). Indikator-indikator prestasi merupakan acuan yang mengarah pada efisiensi proses. Indikator-indikator tersebut hanya memberikan ukuran yang belum sempurna tentang mutu belajar, atau tentang efektifitas institusi dalam menemukan kebutuhan pelanggannya. Institusi-institusi yang menggunakan indikator-indikator prestasi telah mulai menunjukkan keseriusannya terhadap TQM sebagai suatu nilai untuk meningkatkan standar pelayanannya.

Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik. Manusia modern

hidup di era kompetisi yang serba tidak jelas. Manusia modern sekarang menemukan lembaga-lembaga pendidikan yang menawarkan pendidikan kejuruan. *National Vocational Qualifications*, sebelumnya merupakan sebuah lembaga pendidikan kejuruan, pernah ditawarkan langsung oleh para karyawan agar melakukan sebuah percepatan perubahan dengan memperkenalkan kredit pelatihan (*training credits*). Perubahan berbagai bidang pendidikan yang mencakup ekstensi pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi dibiayai untuk meningkatkan jumlah murid dengan mereduksi biaya. Tabel-tabel dibuat untuk memberikan informasi kepada orangtua, sehingga mereka dapat melakukan perbandingan dan memiliki pilihan. Pengenalan tentang kredit pelatihan didesain untuk memberi pelanggan kebebasan untuk memilih. Lembaga-lembaga pendidikan telah melakukan hal tersebut dengan menerapkan berbagai rencana strategis. Deregulasi pendidikan memerlukan strategi-strategi kompetitif yang secara jelas membedakan institusi-institusi dari para pesaingnya. Mutu terkadang hanya menjadi satu-satunya faktor pembeda bagi sebuah institusi. Fokus terhadap kebutuhan pelanggan, yang notabene merupakan poin inti dari mutu, merupakan salah satu cara paling efektif dalam menghadapi kompetisi dan bertahan di dalamnya.

Konsep TQM telah memperoleh dukungan resmi, kurang lebih dari 16 institusi pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan juga sudah mempublikasikan *Teaching Standards and Excellence in Higher Education* pada tahun 1991, dengan sub judul *Developing a Culture for Quality*. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa masing-masing universitas harus mengembangkan sistem *Total Quality Management*-nya sendiri-sendiri. Yang sangat mengejutkan adalah mengapa mutu dan mutu terpadu dalam pendidikan baru memperoleh pengakuan setelah sekian lama mutu tersebut berhasil dalam dunia industri? Meskipun demikian, satu hal yang bisa diyakini bersama adalah bahwa layanan mutu merupakan isu kunci bagi seluruh sektor pendidikan pada masa dekade mendatang.

1. Mutu Menurut ES

Secara bahasa mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu; kadar, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan). Dalam Oxford Dictionary, mutu atau kualitas diartikan sebagai *the standard of something as measured against other thing of a similar kind*,⁴ yang artinya secara bebas adalah

⁴ *Concise Oxford English Dictionary* (Eleventh Edition)

standar sesuatu sebagai pengukur yang membedakan suatu benda dengan yang lainnya. Di sini keberadaan mutu tersebutlah yang menjadikan suatu benda itu berbeda. Perbedaan yang terdapat pada benda ini menjadikan benda ini istimewa dan spesial dibandingkan dengan benda lainnya yang masih tergolong sama. Kepuasan merupakan satu kata yang cukup representatif ketika kita berbicara tentang mutu atau kualitas. Mutu adalah barang atau jasa yang memiliki nilai sangat bagus dan berharga. Secara fisik barang yang bermutu dicerminkan dengan kata-kata baik, indah, benar, istimewa, dan lain sebagainya. Dalam sebuah organisasi nonprofit biasanya mutu dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan oleh seseorang atau sebuah organisasi sehingga pelanggan merasa puas, tanpa adanya keluhan atas pelayanan yang didapat dari organisasi tersebut.

Setiap orang dapat mengartikan mutu sesuai persepsi masing-masing. Hal ini dikarenakan mutu belum memiliki arti yang tetap sehingga para pakar masih mengartikan mutu sesuai persepsi dan bidangnya. Berikut merupakan beberapa pengertian mutu berdasarkan kriteria yang berbeda-beda: (1) melebihi dari yang dibayangkan atau diinginkan, (2) kesesuaian antara keinginan dan kenyataan pelayanan, (3) sangat cocok dalam pemakaian, (4) selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan terus menerus, (5) dari awal tidak ada kesalahan, (6) membanggakan dan membahagiakan pelanggan, dan (7) tidak ada cacat atau rusak.⁵

Beberapa ahli telah mendefinisikan mutu sebagai berikut: *Pertama*, Joseph Juran memiliki pendapat bahwa *quality is fitness for use*. Secara bebas mutu di sini diartikan sebagai kesesuaian atau enaknyanya barang itu digunakan (mutu produk).⁶ Contoh sederhana dari mutu seperti ini adalah ketika kita membeli suatu produk dan produk itu sesuai dengan yang kita inginkan maka kita menilai produk itu bagus atau baik. Misalnya baju yang kita beli memiliki mutu jika ketika kita memakai baju tersebut merasa puas karena terlihat baik dan bagus sesuai keinginan kita meskipun mahal. Berbeda dengan sebaliknya, apabila baju yang kita beli tidak cocok maka kita akan menilai baju atau produk tersebut tidak bermutu. Demikian juga mutu dalam organisasi nonprofit (jasa). Sebuah contoh yaitu jasa laundry, jika pakaian yang kita titipkan untuk dicuci di jasa laundry tersebut memuaskan kita dengan hasil

⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, hal. 304

⁶ Suyadi Prawirosentono (2004). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 5

harum dan bersih maka kita akan merasa senang dan puas seraya kita menilai jasa laundry tersebut bermutu. Namun berbeda jika pakaian yang kita titipkan itu ternyata masih kotor dan bau, maka kita akan menilai jasa laundry tersebut tidak bermutu atau mutunya jelek.

Pengertian yang dikemukakan Juran di atas merupakan definisi mutu dalam arti sempit dari segi konsumen atau pelanggan. Ditinjau dari pandangan produsen, mutu merupakan kata yang cukup rumit untuk didefinisikan karena mutu dari segi produsen bergantung pada beberapa hal berikut: merancang, memproduksi, mengirimkan atau menyerahkan barang kepada konsumen, pelayanan pada konsumen, dan penggunaan barang (jasa) tersebut oleh konsumen.

Mutu dari sisi produsen dapat diartikan sebagai keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan.⁷ Dalam pengertian yang lebih luas, Juran mengartikan mutu sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Di sinilah mutu dipersepsikan sebagai total quality management.

Kedua, Philip B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*).⁸ Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Dari definisi ini, mutu itu diartikan sebagai kesesuaian dengan standar yang ada. Sebagai contoh dalam sebuah organisasi memproduksi sebuah produk atau barang akan dikatakan bermutu jika barang atau produk tersebut sudah sesuai dengan standar yang ada. Dalam organisasi nonprofit misalnya, di dunia pendidikan memiliki beberapa standar. Organisasi pendidikan itu dikatakan bermutu jika organisasi tersebut telah memenuhi standar-standar yang ada.

Ketiga, W. Edwards Deming menyatakan bahwa kualitas atau mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.⁹ Dalam arti ini, mutu adalah apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kalau dilihat dari definisi di atas, keinginan

⁷ *Ibid.*, hal. 6

⁸ Mulyadi (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, hal. 78

⁹ *Ibid.*

konsumen yang selalu berubah-ubah akan memengaruhi mutu suatu produk sesuai dengan yang dikehendaki konsumen. Dapat disimpulkan mutu di sini bukanlah hal yang tetap, melainkan hal yang selalu berubah-ubah mengikuti keinginan pelanggan. Definisi ini berbeda dengan yang dikemukakan Juran *fitness for use* dan Crosby yang mengatakan mutu adalah *conformance to requirements*.

Keempat, Armand V. Fiegenbaum, mendefinisikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).¹⁰ Suatu produk atau jasa dikatakan berkualitas apabila produk tersebut benar-benar membuat pelanggan puas.

Kelima, menurut Goetssch dan Davis, mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹¹ Dari pengertian ini jelas sekali bahwa mutu itu merupakan hal yang dinamis karena berusaha untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.

Adapun menurut Edwar Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Dalam artian absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Sesuatu yang bermutu bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapun mutu itu relatif dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Karena itu, produk atau layanan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.

Edward Sallis memandang mutu dari dua sisi, yaitu sisi di mana mutu sebagai nilai-nilai universal yang absolut dan bersifat tetap, sisi yang lain memandang mutu sebagai nilai-nilai yang dapat berubah-ubah atau relatif karena berusaha memenuhi dan memuaskan para pelanggan. Di sinilah produsen benar-benar dituntut untuk selalu mengikuti apa yang menjadi harapan dan keinginan pelanggan yang selalu berkembang dan tentunya berbeda satu individu dengan individu lainnya mengenai penilaiannya terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

Edward Sallis sendiri mengakui bahwa mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Dengan mengutip pendapat Nomi

¹⁰ *Ibid.*, hal. 79

¹¹ *Ibid.*

Pfeffer dan Anna Coote, Sallis mengatakan bahwa “Mutu merupakan konsep yang licin”. Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipungkiri bahwasanya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Hanya saja, masalah yang muncul kemudian adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu tersebut. Maka dari itu, diperlukan sebuah pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu tersebut, karena kalau tidak demikian, mutu akan hanya menjadi slogan belaka —sebuah kata bernada moral tinggi namun tidak memiliki nilai praktis.

Quality is difficult to define and is an elusive concept. Naomi Pfeffer and Anna Coote have even described it as ‘a *slippery concept*’ (1991). It is *slippery* because it has such a variety of meanings and the word implies different things to different people. While everyone is in favour of providing quality education, the arguments start when we attempt to define what quality means. It is necessary to have a clear understanding of the various meanings or there is a danger that it becomes a mere catchphrase, a word with high moral tone but little practical value.¹²

Sebuah pemahaman tentang variasi arti mutu sangat diperlukan sebagai langkah awal diskusi kita tentang TQM.

A possible reason for the enigmatic nature of quality is that it is a dynamic idea. The emotional and moral force that quality possesses makes it difficult to define accurately. In fact, there is an argument against attempting too precise a definition. There is the danger that much of the vitality of the concept can be lost if it is subjected to too much academic analysis.¹³

Sebuah alasan yang paling mungkin dalam memahami karakter mutu yang membingungkan tersebut adalah bahwa ia merupakan sebuah gagasan yang dinamis. Kekuatan emosi dan moral yang dimiliki mutu membuatnya menjadi sebuah gagasan yang sulit untuk diseragamkan. Ada suatu kekhawatiran bahwa kekuatan emosi dan moral mutu tersebut akan hilang jika ia terlalu dicekoki dan direcoki dengan analisa akademik. Westley dan Mintzberg menegaskan bahwa hal tersebut terjadi pada konsep-konsep penting yang secara bebas digunakan dalam bentuk praktis:

A strange process seems to occur as concepts such as culture and charisma [and we can add quality] move from practice to academic

¹² Edward Sallis (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Ltd, hal. 11

¹³ *Ibid.*, hal. 12

research. Loosely used in practice, these concepts, as they enter academia become subjected to a concerted effort to force them to lie down and behave, to render them properly scientific. In the process they seem to lose emotional resonance, no longer expressing the reality that practitioners originally tried to capture.¹⁴

Pemindahan beberapa konsep, semisal, kultur dan karisma (dan kita bisa menambahkan mutu), dari sudut praktis menuju penelitian akademik, adalah proses yang betul-betul aneh. Pada akhirnya, saat konsep-konsep ini memasuki dunia akademik, mereka menjadi subyek yang dipaksa untuk menjadi ilmiah dan menjadi jarang digunakan secara praktis. Dalam proses tersebut, konsep-konsep ini justru kehilangan gema emosionalnya, sehingga dapat dikatakan bahwa konsep-konsep tersebut gagal dalam mengekspresikan realitas yang semula diinginkan oleh para praktisi.

Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Memang, makna mutu yang demikian luas juga sedikit membingungkan pemahaman. Akan tetapi, beberapa konsekuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut. Dengan alasan tersebut, ES berpandangan bahwa mutu membutuhkan diskusi yang lebih lanjut.

Pandangan ES tentang mutu sebagai sebuah konsep yang absolut

Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk-produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Suatu contoh “mobil yang bermutu” adalah mobil hasil rancangan istimewa, mahal, dan memiliki interior dari kulit. Dalam kasus ini, langka dan mahal adalah dua nilai penting dalam definisi mutu. Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki ‘mutu’, akan

¹⁴ *Ibid.*, hal. 12

membuat pemiliknya berbeda dari orang lain yang tidak mampu memilikinya. Sebenarnya, mutu dalam pengertian yang sedemikian, lebih tepat disebut dengan *'high quality'* atau *'top quality'* ('mutu tinggi'). Kembali meminjam istilah Pfeffer dan Coote, 'mayoritas manusia memujinya, menginginkannya, namun sebagian kecil di antara mereka yang dapat memilikinya'. Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu sedemikian adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan 'mutu tinggi' kepada para peserta didik. Sebagian besar peserta didik tidak bisa menjangkaunya, dan sebagian besar institusi tidak berangan-angan untuk memenuhinya.

Quality has a variety of ambiguous and contradictory meanings. Much of the confusion over the meaning of quality arises because it can be used both as an absolute and as a relative concept. Quality in much everyday conversation is used as an absolute—this is a thing of quality. The word quality comes from the Latin *qualis* meaning what kind of the quality of something can be said to be a part of its nature.¹⁵

People use quality freely when describing expensive restaurants and luxury cars. Used as an absolute quality it is similar in nature to goodness, beauty and truth. It is an ideal with which there can be no compromise. As an absolute, things that exhibit quality are of the highest possible standard that cannot be surpassed. Quality products are things of perfection made with no expense spared. They are valuable and convey prestige to their owners. Quality cars, for example, are hand-built and expensive and have interiors of walnut and leather. Rarity and expense are two of the features of quality in this definition. Quality in this sense is used to convey status and positional advantage, and the ownership of things of quality sets their owners apart from those who cannot afford them. Quality is a concept with class. It is synonymous with high quality or top quality. To quote Pfeffer and Coote (1991) on the subject, 'most of us admire it, many of us want it, few of us can have it'.¹⁶

Gagasan-gagasan absolut tentang 'mutu tinggi' hanya sedikit bersinggungan dengan konsep TQM. Makna absolut tersebut hanya ada dalam diskusi tentang TQM. Oleh karena itu, ketika mutu diarahkan kepada hal yang sifatnya teknis, TQM tetap merasakan aura kemewahan dan statusnya. Mutu memiliki kelas. Penggunaan bahasa yang halus dan subliminal ini dapat bermanfaat bagi tujuan-tujuan *public relations*, dan dapat membantu suatu institusi pendidikan mempromosikan ide-ide tentang mutu. Hal ini juga menunjukkan bahwa meraih mutu

¹⁵ *Ibid.*, hal. 12

¹⁶ *Ibid.*, hal. 12

adalah hasil dari upaya yang memperlihatkan standar-standar tertinggi.

Pandangan ES tentang konsep relatif mutu

Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Pengertian ini digunakan dalam TQM. Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif. Produk atau layanan tersebut bisa cantik, tapi tidak harus selalu demikian. Produk atau layanan tersebut tidak harus spesial, tapi ia harus *ash*, wajar, dan familiar. Proyektor jinjing, pena ballpoint, dan layanan *catering* lembaga pendidikan bisa dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar. Sehingga, mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan, dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Dengan kata lain, ia harus sesuai dengan tujuannya.

Quality in the technical sense is largely a relative concept. The relative definition views quality not as an attribute of a product or service, but as something which is ascribed to it—‘the quality of your essay varies between good and excellent’. Quality in this sense is about being measured against criteria. It is not an end in itself, but a means by which the end product is judged as being up to (or not up to) standard.¹⁷

Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. Pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sebagai ‘sesuai dengan tujuan dan manfaat’. Kadangkala definisi ini sering dinamai definisi produsen tentang mutu. Mutu bagi produsen bisa diperoleh melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang, secara konsisten, sesuai dengan standar atau spesifikasi tertentu. Sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut, secara konsisten, sesuai dengan tuntutan pembuatnya.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 13

Quality products or services, in this relative or ascribed definition, need not be expensive or exclusive. They may be beautiful, but not necessarily so. They do not have to be luxurious or special. They can be ordinary, commonplace and familiar. Overhead projectors, laptops, ballpoint pens and the school catering service may all exhibit quality. Any product or service can aspire to the label quality. They do not have to be exclusive. While the absolute notion is elitist, the relative notion is potentially egalitarian. What allows the label of quality to be ascribed to any product or service is that it meets the standards set for it. It must do what is claimed for it, and do what its customers expect of it. In other words it must be fit for purpose, as the British Standards Institution defines quality. In this relative sense quality is about measuring up to predetermined standards and meeting those standards time and time again.¹⁸

Dalam definisi ini, mobil Rover dan Rolls-Royce adalah produk yang memiliki mutu. Kemewahan, keindahan, eksklusifitas, dan harga tidak termasuk dalam kategori ini. Selama sebuah produk sesuai dengan spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Pendapat tentang mutu yang sedemikian seringkali disebut dengan istilah, mutu sesungguhnya (*quality in fact*). Mutu sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan *British Standards Institution* dalam standar BS5 750 atau standar internasional identik dengan 1S09000.

Pandangan ES tentang mutu menurut pelanggan

Siapa yang seharusnya memutuskan apakah sebuah lembaga pendidikan berhasil memberikan sebuah layanan yang memiliki mutu? Salah satu hal penting yang harus dimiliki adalah ide yang jelas tentang siapa yang berhak menentukan atribut dari sebuah mutu: apakah produsen atau konsumen? Hal ini perlu dipertanyakan sebab pandangan produsen dan konsumen tidak selalu sama. Terkadang terjadi penolakan konsumen terhadap produk dan layanan yang menurut produsen sudah sempurna dan bermanfaat. Produk yang memenuhi spesifikasi terkadang tidak menjamin jumlah penjualan. Sebuah versi yang berbeda tentang mutu diperlukan untuk mengatasi problem ini.

Organisasi-organisasi yang menganut konsep TQM melihat mutu sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka. Pelanggan adalah wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Institusi pelaku TQM harus menggunakan semua cara untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggannya. Edwin L. Artzt, CEO Proctor and

¹⁸ *Ibid.*, hal. 13

Gamble Company, mengatakan: Pelanggan-pelanggan kami adalah mereka yang menjual dan juga menggunakan produk kami. Dan tujuan mutu terpadu adalah memahami kebutuhan mereka yang selalu berkembang, serta menggunakan pengetahuan tersebut untuk diterjemahkan ke dalam produk-produk dan pendekatan bisnis baru yang inovatif.

Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers' needs and wants. This is sometimes called quality in perception. Quality can be said to be in the eyes of the beholder. This is a very important and powerful definition, and one that any institution ignores at its peril. It is the consumers who make the judgements on quality.¹⁹

Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah, mutu sesuai persepsi (*quality in perception*). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang sangat penting. Sebab, ada satu resiko yang seringkali diabaikan dari definisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Dan mereka melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Tom Peters in a discussion of the pivotal role of the consumer in quality (1987) argues that the perceived quality of a business's product or service is the most important single factor affecting its performance. He argues that quality as defined by the customer is more important than price in determining the demand for a majority of goods and services.²⁰

Tom Peters, dalam *Thriving On Chaos*, membicarakan tentang peran penting pelanggan dalam menentukan mutu dengan menekankan bahwa sebuah mutu yang dirasa (*perceived quality*) dari sebuah produk bisnis atau jasa adalah faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan produk atau jasa tersebut. Peters berpendapat bahwa mutu yang didefinisikan oleh pelanggan jauh lebih penting dibandingkan harga dalam menentukan permintaan barang dan jasa. Peters menemukan kenyataan bahwa pelanggan akan selalu membayar lebih untuk mutu yang baik, tanpa menghiraukan tipe produknya. Dan dia juga berpendapat bahwa karyawan menjadi jauh lebih berenergi ketika mereka memiliki kesempatan untuk memberikan layanan yang bermutu atau menghasilkan produk yang bermutu. Walaupun demikian, dia

¹⁹ *Ibid.*, hal. 15

²⁰ *Ibid.*, hal. 16

selalu mengingatkan bahwa pelakupelaku pasar yang baru ikut bergabung juga akan memberi membuat para pelanggan melakukan redefinisi terhadap mutu.

Pandangan ES tentang kontrol mutu, jaminan mutu, dan mutu terpadu

Di samping memberikan definisi tentang mutu, juga perlu untuk memahami perbedaan tiga gagasan lain tentang mutu. Ada perbedaan-perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*).

Kontrol mutu adalah proses deteksi dan koreksi adanya penyimpangan atau perubahan segera setelah terjadi, sehingga mutu dapat dipertahankan. Langkah kegiatan yang dikerjakan untuk melakukan kontrol mutu adalah (1) evaluasi kinerja dan kontrol produk; (2) membandingkan kinerja aktual terhadap tujuan produk, dan (3) bertindak terhadap perbedaan atau penyimpangan mutu yang ada.

Dalam dunia industri, pengendalian mutu (*Quality Control*), atau QC untuk akronimnya, adalah suatu proses yang pada intinya adalah menjadikan entitas sebagai peninjau kualitas dari semua faktor yang terlibat dalam kegiatan produksi. Terdapat tiga aspek yang ditekankan pada pendekatan ini, yaitu: (1) unsur-unsur seperti kontrol, manajemen pekerjaan, proses-proses yang terdefinisi dan telah terkelola dengan baik, kriteria integritas dan kinerja, dan identifikasi catatan; (2) kompetensi, seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi; dan (3) elemen lunak, seperti kepegawaian, integritas, kepercayaan, budaya organisasi, motivasi, semangat tim, dan hubungan yang berkualitas.

Lingkup kontrol termasuk pada inspeksi produk, di mana setiap produk diperiksa secara visual, dan biasanya pemeriksaan tersebut menggunakan mikroskop stereo untuk mendapatkan detail halus sebelum produk tersebut dijual ke pasar eksternal. Seseorang yang bertugas untuk mengawasi (inspektur) akan diberikan daftar dan deskripsi kecacatan-kecacatan dari produk cacat yang tidak dapat diterima (tidak dapat dirilis), contohnya seperti keretak atau kecacatan permukaan. Kualitas dari output akan beresiko mengalami kecacatan jika salah satu dari tiga aspek tersebut tidak tercukupi.

Penekanan QC terletak pada pengujian produk untuk mendapatkan produk yang cacat. Dalam pemilihan produk yang

akan diuji, biasanya dilakukan pemilihan produk secara acak (menggunakan teknik sampling). Setelah menguji produk yang cacat, hal tersebut akan dilaporkan kepada manajemen pembuat keputusan apakah produk dapat dirilis atau ditolak. Hal ini dilakukan guna menjamin kualitas dan merupakan upaya untuk meningkatkan dan menstabilkan proses produksi (dan proses-proses lainnya yang terkait) untuk menghindari, atau setidaknya meminimalkan, isu-isu yang mengarah kepada kecacatan-kecacatan di tempat pertama, yaitu pabrik. Untuk pekerjaan borongan, terutama pekerjaan-pekerjaan yang diberikan oleh instansi pemerintah, isu-isu pengendalian mutu adalah salah satu alasan utama yang menyebabkan tidak diperbaharainya kontrak kerja.

Menurut Edward Sallis, kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Ini merupakan sebuah proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Kontrol mutu biasanya dilakukan oleh pekerja-pekerja yang dikenal sebagai pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode umum dari kontrol mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah dipenuhi atau belum.

Quality control is the oldest quality concept. It refers to the detection and elimination of components or final products that are not up to standard. It is an after-the-event process concerned with detecting and rejecting defective items. As a method of ensuring quality it may involve a considerable amount of waste, scrap and reworking. Quality controllers or inspectors usually carry out quality control. Inspection and testing are the most common methods of quality control, and are widely used in education to determine whether standards are being met.²¹

Adapun jaminan mutu adalah keseluruhan aktivitas dalam berbagai bagian dari sistem untuk memastikan bahwa mutu produk atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan. Dalam jaminan mutu terkandung proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga seluruh stakeholders memperoleh kepuasan. Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Jaminan mutu lebih menekankan tanggung jawab

²¹ *Ibid.*, hal. 16-17

tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

Jaminan mutu berbeda dari kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Penekanan ini bertujuan untuk mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Tujuannya, dalam istilah Philip B. Crosby, adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

Quality assurance is different from quality control. It is a before and during the event process concerned to prevent faults occurring in the first place. Quality assurance is about designing quality into the process to attempt to ensure that the product is produced to a predetermined specification. Put simply, quality assurance is a means of producing defect- and fault-free products. The aim in the words of Philip B Crosby is 'zero defects'. Quality assurance is about consistently meeting product specification or getting things right first time, every time.²²

TQM (*Total Quality Manajemen*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Ini merupakan pendekatan yang dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, dan telah menjadi tema khas dalam tulisan-tulisan Tom

²² *Ibid.*, hal. 17

Peters. Beberapa perusahaan, seperti Marks and Spencer, British Airways, dan Sainsburys telah mencari pendekatan ini dalam waktu yang cukup lama. Konsep ini berbicara tentang bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. Konsep ini disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Ini disebut dengan istilah mutu yang menjual (*sell-on quality*).

Total quality management incorporates quality assurance, and extends and develops it. TQM is about creating a quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers, and where the structure of their organization allows them to do so. In TQM the customer is sovereign. It is the approach popularized by Peters and Waterman (1982), and which has been a constant theme of Tom Peters' writings ever since.²³

Persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai sesuatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Demikian juga dengan organisasi, is harus menemukan metodemetode yang tepat untuk mendekati diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.

Pandangan ES tentang produk pendidikan

Menurut ES, ada dua pertanyaan fundamental yang perlu diungkapkan ketika berusaha memahami mutu. Yang pertama adalah, apa produk-nya? dan kedua adalah siapakah pelanggannya? Pertanyaan-pertanyaan ini juga dapat diterapkan dalam diskusi tentang mutu dalam pendidikan.

It is always necessary to ask two fundamental questions when trying to understand quality in any situation. The first is 'What is product?' The second is 'Who are the customers?' These questions are equally applicable to the discussion of quality in education.

The product of education is an area of difficulty. There are a number of different candidates for it. The pupil or the student is often spoken about as if they fulfil that role. In education we often talk as though learners are the output, especially with reference to the institution's perceived performance over discipline and behaviour. Terms like 'the supply of graduates' make education sound like a production line with students emerging from the end of it. The

²³ *Ibid.*, hal. 17

problem with this definition is that it is difficult to square it with much educational practice.²⁴

Apa produk dari pendidikan? Ada beberapa perbedaan pendapat tentang ini. Pelajar atau peserta didik seringkali dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam pendidikan sering mengatakan seolah-olah pelajar adalah hasil dari pendidikan, khususnya dengan merujuk pada penerapan disiplin dan cara bersikap di institusi-institusi tertentu. Pendidikan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi. Masalah dari pertanyaan di atas adalah sulitnya menerapkan definisi tersebut dalam dunia pendidikan yang bersifat praktis.

Karena produk adalah sebuah subyek dari proses jaminan mutu, maka hal pertama yang harus dilakukan produsen adalah menentukan dan mengontrol sumber persediaan. Kedua, 'bahan mentah' harus melewati sebuah atau beberapa proses standar yang telah ditetapkan, dan hasil produksi harus dapat memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan didefinisikan sebelumnya. Model semacam itu tidak mudah diterapkan dalam pendidikan. Model semacam itu menuntut adanya suatu seleksi awal bagi pelajar yang hendak diproses. Beberapa sektor pendidikan memang mempraktekkan hal ini, tapi banyak juga yang menerapkan prinsip komprehensif yang terbuka untuk semua kalangan. Walaupun demikian, dari sinilah kemudian analogi tersebut mulai gugur. Saat proses pendidikan, semisal kurikulum nasional serta spesifikasi standar dan kompetensi, telah berhasil mengembangkan standarisasi proses, maka pendidikan akan berubah menjadi apa-apa selain keseragaman.

It is impossible to produce pupils and students to any particular guaranteed standard. As Lynton Gray has put it in his very useful discussion of the issue: Human beings are notoriously non-standard, and they bring into educational situations a range of experiences, emotions and opinions which cannot be kept in the background of the operation. Judging quality is very different from inspecting the output of a factory, or judging the service provided by a retail outlet.²⁵

Menghasilkan pelajar dengan standar jaminan tertentu adalah hal yang mustahil. Sebagaimana Lynton Gray ungkapkan dalam beberapa diskusi tentang masalah ini: 'Manusia tidak sama, dan mereka berada dalam situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi, dan opini yang tidak bisa disama-ratakan. Menilai mutu pendidikan sangat berbeda dari memeriksa hasil produksi pabrik

²⁴ *Ibid.*, hal. 18

²⁵ *Ibid.*, hal. 19

atau menilai sebuah jasa'. Ide tentang pelajar sebagai produk menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan setiap individu pelajar.

Lalu, bagaimana mendefinisikan produk? Ada baiknya jika, sebelum menjawab pertanyaan tersebut secara langsung, pendidikan dilihat sebagai sebuah jasa atau layanan dan bukan sebuah bentuk produksi. Perbedaan antara produk dan jasa sangat penting, sebab ada perbedaan fundamental antara keduanya yang akan melahirkan tentang bagaimana masing-masing keduanya dapat dijamin.

Pandangan ES tentang mutu jasa (*service quality*)

Dalam pandangan ES, karakteristik mutu jasa lebih sulit untuk didefinisikan dari pada mendefinisikan mutu produk, karena karakteristik mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Sebab-sebab terjadi mutu produk yang jelek dan rusak tidak sama dengan sebab-sebab yang ada pada jasa. Produk sering rusak disebabkan oleh kesalahan bahan dan komponen yang jelek, desain produk yang rusak atau mungkin tidak sesuai dengan spesifikasi. Mutu jasa yang jelek, di satu sisi, biasanya secara langsung dinisbatkan pada kelakuan atau sifat pekerja. Mereka berkekelakuan dan bersikap sedemikian rupa disebabkan oleh kurangnya perhatian atau kesopanan. Ketidak-acuhan dan kurangnya pelatihan atau perhatian, kerap kali merupakan alasan utama yang menyebabkan terjadinya kerusakan jasa. Karakteristik sikap dan mutu jasa harus dimunculkan dalam pikiran ketika mendiskusikan mutu pendidikan.

Service quality characteristics are more difficult to define than those for physical products. This is because they include many important subjective elements. The causes of poor quality and quality failure are materially different for services and products. Products often fail because of faults in raw materials and components. Their design may be faulty or they may not be manufactured to specification. Poor quality services, on the other hand, are usually directly attributable to an organization's behaviours or attitudes. They often result from lack of leadership, care or courtesy. Indifference, lack of training or concern are the principal reasons for a breakdown of service.²⁶

Jasa berbeda dari produksi dalam hal metode. Ada beberapa perbedaan penting antara pemberian jasa dan penciptaan barang. Perbedaan *pertama* antara keduanya adalah bahwa jasa biasanya meliputi hubungan langsung antara pemberi dan pengguna. Jasa diberi secara langsung oleh orang untuk orang. Ada hubungan yang dekat antara pelanggan dan orang yang memberikan jasa. Jasa

²⁶ *Ibid.*, hal. 20

tidak dapat dipisah dari orang yang memberi jasa atau dari orang yang menerimanya.

Mutu jasa ditentukan oleh keduanya, oleh orang yang memberi dan yang menerima jasa. Produk tidak memiliki karakteristik semacam itu, di dalamnya tidak terdapat nilai konsistensi atau terjebak dalam homogenitas yang absolut dalam pemberian jasa.

Services differ from production in a number of important ways. There are major differences between delivering a service and manufacturing goods. The first difference between the two is that services usually involve direct contact between the provider and the end-users. Services are delivered directly by people to people. There is a close relationship between the customer and the person who delivers the service. The service cannot be separated from the person delivering it or from the person receiving it. Every interaction is different, and the customer in part determines the quality of the interaction. The quality of the service is determined both by the person delivering and the person receiving the service. Unlike products, there can be no absolute consistency or homogeneity in service delivery. The consistency of the service can only be within boundaries.²⁷

Waktu adalah elemen penting *kedua* dalam mutu jasa. Jasa harus diberikan tepat waktu dan ini sama pentingnya dengan spesifikasi fisik jasa. Di samping itu, karena jasa dipergunakan atau dikonsumsi tepat pada saat jasa tersebut diberikan, maka kontrol terhadap mutunya akan selalu datang kemudian. Interaksi personal yang akrab dalam pemberian jasa memungkinkan beberapa peluang untuk mendapatkan umpan-balik dan evaluasi, dan hal ini merupakan, meskipun bukan satu-satunya, sebuah cara untuk menilai apakah pelanggan terpuaskan atau tidak.

Time is the second important element of service quality. Services have to be delivered on time, and this is as important as their physical specification. Additionally, as a service is consumed at the moment of delivery the control of its quality by inspection is always too late. The close personal interactions found in services allow multiple opportunities for feedback and evaluation and these provide the main, but not the only, means of judging whether customers are satisfied with it.²⁸

Perbedaan yang ketiga adalah, tidak seperti produk, sebuah jasa tidak dapat ditambal atau diperbaiki. Makanan yang jelek tetap jelek. Ia tidak dapat diperbaiki lagi. Untuk alasan ini, maka

²⁷ *Ibid.*, hal. 20

²⁸ *Ibid.*, hal. 20

hal terpenting adalah bahwa standar jasa haruslah ‘selalu baik sejak awal’. Ironisnya, tingginya kemungkinan terjadinya kesalahan manusia mempersulit, untuk tidak mengatakan memustahilkan, tercapainya standar selalu baik sejak awal tersebut. Bagaimanapun juga, standar ini harus selalu menjadi tujuan.

The third difference is that, unlike a product, a service cannot be serviced or mended. A poor meal is a poor meal. It cannot be repaired. For this reason it is important that the standard for services should be right first time, every time. Paradoxically, it is the high possibility of human error and failing that makes it difficult if not impossible to achieve the right first time standard. Nevertheless, this should always be the aim.²⁹

Keempat, jasa selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Mendeskripsikan pelanggan potensial untuk menjadi obyek tawaran merupakan hal yang luar biasa sulit. Kesulitan yang sama adalah kesempatan pelanggan untuk mendeskripsikan apa yang mereka inginkan dari jasa. Jasa lebih mirip dengan proses ketimbang produk. Dalam jasa, biasanya pertanyaan ‘bagaimana sebuah jasa sampai di tempat tujuan’ lebih penting dibanding ‘apa sih jasanya?’

Fourthly, services face the problem of intangibility. It is often difficult to describe to potential customers exactly what is being offered. It is equally difficult on occasions for customers to describe what they want from the service. Services are largely about process rather than product. It is usually more important how an outcome is arrived at than what the outcome is.³⁰

Fakta bahwa jasa biasanya diberikan secara langsung kepada pelanggan oleh pekerja junior adalah elemen pembeda kelima dalam jasa. Staf senior pada umumnya jauh dari pelanggan. Kebanyakan pelanggan tidak pernah memiliki akses kepada manajer senior. Mutu merupakan interaksi awal yang mewarnai pandangan pelanggan tentang keseluruhan organisasi, dan kemudian organisasi harus menemukan cara untuk memotivasi pekerja garis depan agar selalu menyampaikan hal yang terbaik kepada pelanggan. Inilah kenapa pelatihan dan pengembangan staf menjadi agenda penting dalam organisasi. Pada saat manajer senior tidak bekerja di garis depan, maka dalam organisasi jasa, mereka harus memimpin dan menyampaikan kepada para staf visi mereka tentang jasa serta standar-standar mutu yang mereka inginkan.

Yang terakhir, *keenam*, adalah kesulitan untuk mengukur tingkat keberhasilan dan produktivitas dalam jasa. Satu-satunya

²⁹ *Ibid.*, hal. 20

³⁰ *Ibid.*, hal. 20

indikator prestasi yang penting dalam jasa adalah kepuasan pelanggan. Akan tetapi, ukuran-ukuran yang tak terduga dan 'lunak' (soft), kadang-kadang sama pentingnya, bagi kesuksesan dan bagi pelanggan, dengan takaran-takaran obyektif dan 'keras' (hard). Indikator 'lunak'—kepedulian, kesopanan, perhatian, keramahan, dan sikap membantuseringkali merupakan hal terpenting dalam pikiran pelanggan. Hal-hal yang tidak dapat diraba inilah yang mempersulit jasa dalam melakukan evaluasi terhadap sebuah kegagalan, karena menyakinkan pelanggan yang tak puas biasanya merupakan usaha yang mustahil. Pelanggan menilai mutu dengan membandingkan persepsi mereka tentang apa yang mereka terima dengan apa yang mereka harapkan. Hal ini juga terjadi dalam konteks pendidikan. Reputasi adalah hal yang sangat krusial bagi kesuksesan sebuah institusi, tapi sumber reputasi tersebut seringkali menentang analisis dan ukuran. Apa yang kita ketahui adalah bahwa reputasi memiliki transaksi yang luar biasa dengan kepedulian dan perhatian yang ditunjukkan pada pelajar.

Lastly, it is very difficult to measure successful output and productivity in services. The only meaningful performance indicators are those of customer satisfaction. Intangibles or soft measures are often as important to success and to the customer as are hard and objective performance indicators. Soft indicators such as care, courtesy, concern, friendliness and helpfulness are often uppermost in customers' minds. Intangibility makes it very difficult to turn round poor service, because it is sometimes impossible to convince dissatisfied customers that a service has changed for the better. Consumers judge quality by comparing their perceptions of what they receive with their expectations of it. Much of this is also true for education. Reputation is crucial to an institution's success, but the origin of that reputation often defies analysis and measurement. What we do know is that reputation has a great deal to do with the care and concern shown to pupils and students.³¹

Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industri jasa dari pada sebagai sebuah proses produksi. Pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan. Hal ini harus dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh kelompok pelanggan, termasuk diskusi secara langsung dengan kepala daerah setempat, para orangtua, dan dengan industri bisnis melalui Kerjasama Pendidikan dan Bisnis setempat.

³¹ *Ibid.*, hal. 21

Pandangan ES tentang pendidikan dan pelanggannya

Sebelumnya ES telah didefinisikan bahwa institusi pendidikan sebagai pemberi jasa. Jasa-jasa ini meliputi pemberian beasiswa, penilaian dan bimbingan bagi para pelajar, para orangtua, dan para sponsor mereka. Para pelanggan terdiri dari bermacam-macam golongan dan perlu diidentifikasi. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal penting yang perlu diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan siapa yang harus dipenuhi?

Di tingkat inilah pentingnya membicarakan gagasan tentang ‘pelanggan’ dalam konteks pendidikan. Bagi beberapa pendidik, istilah ‘pelanggan’ jelas sekali memiliki nada komersial yang tidak dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Mereka lebih suka menggunakan istilah klien. Klien, dengan konotasi jasa profesional yang menyertainya dianggap sebagai istilah yang jauh lebih tepat dibanding pelanggan. Sementara itu, yang lainnya ada yang menolak bahasa seperti itu dan menurut mereka akan lebih tepat jika menggunakan istilah pelajar atau murid. Buku ini menggunakan kata pelanggan dan pelajar, dan tidak bermaksud untuk mempersoalkan mereka yang menggunakan istilah-istilah lain.

It is important to say something about the idea of a ‘customer’ in the context of education. To some educationalists ‘customer’ has a distinctly commercial tone that is not applicable to education. They prefer to use ‘client’ instead. Client, with its connotations of professional service, is seen as more appropriate. ‘Stakeholder’ is another term often used in this context. Others reject all such language and would rather stay with ‘pupil’ or ‘student’. Language is important if an idea is to be acceptable.³²

Selain itu, ada juga yang mencoba membuat perbedaan antara istilah—yang biasanya menerima jasa pendidikan, seperti beasiswa—dengan ‘pelanggan’—yang membayar untuk mendapat pendidikan. Dalam buku ini, pelanggan digunakan sebagai istilah untuk kedua bentuk istilah di atas dan terpisahkan ke dalam beberapa jenis. ‘Pelanggan utama’ yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa, ‘pelanggan kedua’ yaitu orangtua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan “pelanggan ketiga” yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi

³² *Ibid.*, hal. 21-22

pendidikan harus lebih memfokuskan perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Hal penting untuk didefinisikan secara jelas adalah sifat jasa yang diberikan oleh institusi kepada pelanggannya. Hal ini sama pentingnya dengan menciptakan dialog yang baik dan terus-menerus dengan mereka. Bentuk pemasaran yang paling baik dalam pendidikan adalah pemasaran yang dipilih oleh para pelajar untuk kepentingan mereka masing-masing. Satu hal yang perlu diingat adalah kesuksesan pelajar adalah kesuksesan institusi pendidikannya.

Pandangan ES tentang pelanggan internal dalam pendidikan

Menurut ES, perbedaan juga perlu dibuat antara pelanggan eksternal dan internal dalam institusi pendidikan. Ketika fokus utama dari lembaga pendidikan adalah pelanggan eksternalnya — pelajar, orangtua, dan lain-lain— penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi tersebut turut memberikan jasa bagi para kolega mereka —pelanggan internal. Dalam TQM, para staf tersebut dikenal dengan istilah pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan institusi, dan akhirnya akan membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.

Pandangan dan kebutuhan aneka kelompok pelanggan, baik internal maupun eksternal, tidak selalu serupa, terutama dalam institusi yang besar dan kompleks. Meskipun demikian perbedaan yang ada dapat dipertemukan dalam satu wadah. Konflik kepentingan yang potensial dan aktual akan selalu ada. Salah satu metode terbaik untuk memecahkan perbedaan kepentingan adalah mengenali eksistensi mereka dan mencari inti isu-isu yang besar. Seluruh pelajar memiliki pandangan yang harus didengar dan ingin diperlakukan dengan adil. Mutu dan keadilan berjalan seiring.

Terkadang sulit untuk memastikan bahwa sudut pandang yang paling penting dalam institusi pendidikan adalah sudut pandang pelajar. Ada kekuatan lain yang berhadapan dengan sudut pandang tersebut, yaitu proses dan mekanisme dana. Ketika kebutuhan pelajar dan mekanisme dana bertemu, institusi pendidikan merasa kesulitan untuk mendahulukan pelajar. Hal utama yang menyebabkan hal ini adalah cara kerja mekanisme dana yang menekankan efisiensi dalam mencapai mutu, sementara penilaian mutu menurut mekanisme dana tidak selamanya sesuai

dengan umpan-balik mutu yang dimaksud pelanggan. Ini merupakan isu-isu yang sangat sulit untuk dipecahkan dan TQM tidak memberikan jawaban yang siap-pakai untuk itu. Namun, satu hal yang pasti, TQM memastikan bahwa proses institusi harus menempatkan sudut pandang pelajar sebagai pusat dari setiap proses perencanaan strategis. Pendekatan TQM menjamin pentingnya institusi menyadari isu-isu tersebut.

Kebutuhan dan gagasan para pelajar seharusnya menjadi fokus utama dari setiap institusi pendidikan. Akan tetapi, hal ini tidak berarti bahwa pandangan kelompok-kelompok lainnya serta-merta diabaikan. Pandangan mereka juga tetap diperhitungkan. Akan tetapi, bagaimanapun juga, pelajar adalah alasan utama berdirinya sebuah institusi pendidikan dan reputasi institusi pendidikan itu sendiri ada di pundak para pelajar.

1. Unsur-Unsur Utama TQM menurut Edward Sallis

Total Quality Management (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, serta kepuasan pelanggan. TQM juga merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut ES, TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Ide-ide umum tentang mutu telah dijelaskan pada pembahasan riwayat hidup ES. Selanjutnya akan dilihat bagaimana ide-ide tersebut dapat bekerjasama dalam Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dan menjelaskan pentingnya penerapan TQM bagi lembaga pendidikan, perguruan tinggi atau universitas.

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

adalah sebagian dari beberapa nama yang digunakan beberapa institusi dalam menerangkan apa yang ada dalam buku ini, yaitu TQM. Misalnya, jika lembaga pendidikan tertentu merasa lebih baik memberi nama “*Pupils First*” atau “*The School Improvement Program*”, maka itu adalah kebebasan mereka. Yang terpenting bukanlah nama, tapi yang terpenting adalah pengaruh dari program mutu tersebut terhadap kultur lembaga pendidikan. Pelajar dan orangtua akan tertarik pada perubahan yang diciptakan oleh lembaga pendidikan, bukan pada namanya.

TQM programmes do not have to use the initials TQM. Many organizations pursue the philosophy under their own brand name. Boots the Chemist calls its extensive quality programme ‘Assured Shopping’. American Express use the initials AEQL, which stands for American Express Quality Leadership. They prefer to emphasize ‘leadership’ rather than management. Total quality control, total quality service, continuous improvement, strategic quality management, systematic improvement, quality first, quality initiatives, service quality are some of the many titles used to describe what in this book is called TQM. If a school, for example, felt that it wanted to call its initiative ‘Pupils First’ or ‘The School Improvement Programme’ then it should feel free to do so. It is not the name that is important, but the effect that the quality programme will have on the culture of the school. The pupils and their parents will be interested in the change it brings, not what the initiative is called.³³

Sebelum mendefinisikan elemen-elemen TQM, mungkin akan bermanfaat jika dijelaskan terlebih dahulu apa yang bukan TQM. TQM bukan beban. TQM tidak dapat diterapkan pada dan untuk Anda. Agar TQM dapat berjalan dengan baik, maka sebuah institusi harus mau memperkenalkannya terlebih dahulu. TQM bukanlah inspeksi. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan ‘selalu baik sejak awal’. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya. Kata ‘*Total*’ (Terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Kata ‘*Manajemen*’ dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah

³³ *Ibid.*, hal. 24-25

manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing. Ini merupakan ide yang sulit untuk diuraikan, dan inilah alasannya kenapa beberapa organisasi, seperti *Roll-Royce*, hanya berbicara tentang *Total Quality* (Mutu Terpadu) dan bukan TQM.

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

a. Perbaikan terus-menerus

Dalam pandangan ES, TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam pandangan ES, TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

TQM is a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence. TQM is not a set of slogans, but a deliberate and systematic approach to achieving appropriate levels of quality in a consistent fashion that meet or exceed the needs and wants of customers. It can be thought of as a philosophy of continual improvement only achievable by and through people.³⁴

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan mutu' jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan

³⁴ *Ibid.*, hal. 25

mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.

As an approach, TQM represents a permanent shift in an institution's focus away from short-term expediency to the long-term quality improvement. Constant innovation, improvement and change are stressed, and those institutions that practise it lock into a cycle of continuous improvement. They make a conscious attempt to analyse what they are doing and plan to improve it. To create a continuous improvement culture, managers have to trust their staff and to delegate decisions to the appropriate level to give staff the responsibility to deliver quality within their own sphere.³⁵

b. Unsur *Kaizen*

Kaizen adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam organisasi. *Kaizen* berasal dari Bahasa Jepang yaitu *kai* artinya *perubahan* dan *zen* artinya baik. Di Cina *kaizen* bernama *gaishan* di mana *gai* berarti perubahan/perbaikan dan *shan* berarti baik/benefit. Jadi *Kaizen* dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah lebih baik. *Kaizen* adalah kegiatan sehari-hari yang sederhana bertujuan untuk melampaui peningkatan produktifitas, juga merupakan sebuah proses apabila dilakukan dengan benar akan memanusiawikan tempat kerja, mengurangi beban kerja yang berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan percobaan dalam pekerjaannya dengan menggunakan metode-metode ilmiah dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya.

Menurut ES, TQM diwujudkan dalam rangkaian proyek-proyek berskala kecil. Jepang memiliki satu kata dalam yang menjelaskan pendekatan perbaikan terus-menerus ini: *kaizen*. Terjemahan bebas dari istilah ini adalah perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Filosofi TQM memang berskala besar, inspirasional dan menyeluruh, namun implementasi praktisnya justru berskala kecil, sangat praktis, dan berkembang. Intervensi drastis tidak sesuai dengan semangat perubahan yang ada dalam TQM. Skema yang muluk-muluk tidak akan menimbulkan kemajuan, sebab hal sedemikian sering

³⁵ *Ibid.*, hal. 25

terjebak pada kurangnya sumberdaya, dan buntunya sumberdaya bisa mengakibatkan sinisme dan ketidak-puasan.

TQM is usually accomplished by a series of small-scale incremental projects. The Japanese have a word for this approach to continuous improvement—*kaizen*. This is most easily translated as ‘step-by-step improvement’. The philosophy of TQM is large-scale, inspirational and all-embracing, but its practical implementation is small-scale, highly practical and incremental. Drastic intervention is not the means of change in TQM. Grandiose schemes are not the way forward, because often they founder for lack of resources, and their demise can breed cynicism and discontent.³⁶

Esensi *kaizen*, menurut ES, adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Joseph Juran pernah berilustrasi tentang proyek ‘besar’ dan Ica. Dia berpendapat bahwa metode yang paling baik untuk mengerjakan proyek besar adalah dengan memisahkannya ke dalam pekerjaan-pekerjaan kecil yang terkendali. Dia merekomendasikan sebuah tim kerja untuk memilah-milah proyek besar tersebut menjadi kerja-kerja kecil. Karena, sebagaimana yang kita ketahui, perubahan yang solid dan bertahan lama didasarkan pada kontinuitas rangkaian proyek yang kecil dan mungkin. Sebuah institusi harus melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, isu demi isu. Dalam jangka waktu tertentu, metode ini lebih berhasil dari pada langsung melakukan perubahan dalam skala besar. Hal lain yang perlu ditekankan untuk melakukan perbaikan mutu adalah bahwa implementasi tersebut tidak harus menjadi proses yang mahal. Menghabiskan uang tidak dengan sendirinya bisa menghasilkan mutu, meskipun dalam tahap-tahap tertentu dapat membantu. Hal ini sebagaimana dikatakan ES:

The essence of *kaizen* is small projects that seek to build success and confidence, and develop a base for further ventures in improvement. By way of illustration, Joseph Juran talks of ‘elephant-sized’ and ‘bite-sized’ projects. He argues that the best way to tackle the ‘elephant-sized’ projects is to divide them up into manageable ‘bite-sized’ assignments. He recommends assigning one team the task of ‘cutting-up the elephant’ (Juran, 1989). Solid and lasting change is based on a long series of small and achievable projects. It is necessary to make change carefully, process by process, issue by issue. Over a period of time more is achieved this way than by trying to make large-scale changes. The incremental approach to quality improvement means that implementation needs not be an expensive

³⁶ *Ibid.*, hal. 26

process. Spending money by itself does not produce quality, although when it is carefully targeted it helps.³⁷

c. Unsur perubahan kultur

Dalam pandangan ES, TQM memerlukan perubahan kultur. Ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu. ES menyatakan:

TQM requires a change of culture. This is notoriously difficult to bring about and takes time to implement. It requires a change of attitudes and working methods. Staff need to understand and live the message if TQM is to make an impact. However, culture change is not only about changing behaviours. It also requires a change in institutional management.³⁸

Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat ketrampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif. Di antara ciri-ciri lingkungan yang membantu tersebut adalah sistem dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. Prosedur yang baik dan motivatif memang tidak serta-merta akan menghasilkan mutu, namun prosedur yang tidak baik dan salah-asuh justru akan membuat mutu menjadi sulit dicapai. Hal ini dikatan ES:

Two things are required for staff to produce quality. First, staff need a suitable environment in which to work. They need the tools of the trade and they need to work with systems and procedures which are simple and which aid them in doing their jobs. The environment that surrounds staff has a profound effect on their ability to do their job properly and effectively. Among the important environmental features are the systems and procedures with which they work. Laying down good and workable procedures by itself does not

³⁷ *Ibid.*, hal. 26

³⁸ *Ibid.*, hal. 26

produce quality, but if procedures are poor or misleading it makes producing quality extremely difficult.³⁹

Kedua, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan pemimpin yang dapat menghargai prestasi mereka dan membimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfer lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya. ES mengatakan:

Secondly, to do a good job the staff need encouragement and recognition of their successes and achievements. They deserve leaders who can appreciate their achievements and coach them to greater success. The motivation to do a good job comes from a leadership style and an atmosphere that heightens self-esteem and empowers the individual.⁴⁰

d. Unsur organisasi terbalik

Dalam pandangan ES, kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan-produk. Begitu konsep tersebut ada dalam genggamannya atau berhasil dijalankan, maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada di dalamnya. Korban pertama dari konsep ini tentunya adalah definisi tradisional yang sebelumnya telah menguasai organisasi. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. ES menegaskan:

The key to a successful TQM culture is an effective internal/external customer-supplier chain. Once the concept has been grasped, it has enormous implications for the organization and the relationships within it. The first casualty is the traditional notion of organizational status. It is the role of senior and middle management to support and empower the teaching and support staff and the learners. Control is not a feature of TQM organizations.⁴¹

Hal tersebut dapat diilustrasikan dengan membandingkan grafik organisasi hirarkis tradisional dengan hirarki terbalik TQM. Hirarki yang berupaya untuk mengilustrasikan perubahan paradigma yang ada di dalam TQM tersebut diadopsi dari ide-ide Karl Albrecht. Dalam konteks pendidikan, TQM merubah pola

³⁹ *Ibid.*, hal. 26-27

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 27

⁴¹ *Ibid.*, hal. 27

hubungan dengan memberikan sebuah fokus pelanggan yang jelas. Fokus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam lembaga pendidikan, dan ia juga tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior. Kenyataannya, kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan TQM. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi. ES menyatakan bahwa *"In fact, leadership is pivotal to the success of TQM. The inverted hierarchy emphasizes service-giving relationships and the importance of the customer to the institution."*⁴²

e. Unsur menjaga hubungan dengan pelanggan

Dalam pandangan ES, misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang, dalam istilah Peters dan Waterman, 'menjaga hubungan dengan pelanggannya' dan 'memiliki obsesi terhadap mutu'. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi.

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

The primary mission of a TQM institution is to meet the needs and wants of its customers. Excellent organizations, both public and private, keep 'close to the customer', in the words of Peters and Waterman (1982), and have an obsession with quality. They

⁴² *Ibid.*, hal. 27

recognize that growth and long-term survival come from matching their service to customer needs. Quality must be matched to the expectations and requirements of customers and clients. Quality is what the customer wants and not what the institution decides is best for them. Without customers there is no institution.⁴³

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

f. Unsur kolega sebagai pelanggan

Dalam pandangan ES, aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pen-ienuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam institusi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Setiap orang yang bekerja dalam lembaga pendidikan adalah penyedia jasa sekaligus pelanggan. Hubungan antar pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien. Metode terbaik untuk mengembangkan fokus pelanggan internal adalah membantu individu anggota staf agar mampu mengidentifikasi para penerima jasa mereka. Ini dikenal sebagai 'analisa antrian jasa' dan berkisar seputar pertanyaan berikut ini: (1) Siapa orang yang paling utama Anda layani? (2) Siapa yang bergantung pada Anda agar tugas mereka dapat berjalan dengan tepat. Hal ini dinyatakan secara tegas oleh ES sebagai berikut:

The customer focus aspect of TQM does not just involve meeting the requirements of the external customers. Colleagues within the institution are also customers, and rely upon internal services of others to do their job effectively. Everyone working in a school, college or university is both a supplier of services and a customer of others. Each member of staff both gives and receives services. Internal customer relationships are vitally important if an institution is to function efficiently and effectively. The best way of developing the internal customer focus is to help individual members of staff to

⁴³ *Ibid.*, hal. 28

identify the people to whom they provide services. This is known as the next-in-line analysis.⁴⁴

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

g. Unsur pemasaran internal

Dalam pandangan ES, staf adalah pihak yang membuat perbedaan mutu. Mereka yang menghasilkan kesuksesan dan memuaskan klien. Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka. Singkatnya, pemasaran internal adalah keharusan agar ide, produk dan jasa, dapat dipasarkan kepada para staf seefektif kepada para klien. Staf tidak dapat menyampaikan pesan institusi terhadap pelanggan potensial tanpa pengetahuan yang tepat tentang produk dan antusiasme terhadap tujuan-tujuan institusi. Pemasaran internal adalah sebuah tahap utama dari komunikasi ide. Hal ini merupakan proses yang positif dan pro-aktif yang memerlukan sebuah komitmen memberdayakan agar staf selalu mengetahui informasi dengan terus mendengar pendapat-pendapat mereka. ES menyatakan dalam bukunya:

It is staff that make the quality difference. They produce successful courses and satisfied clients. Internal marketing is a useful tool for communicating with staff to ensure they are kept informed about what is happening in the institution and have the opportunity to feed back ideas. Simply, the idea of internal marketing is that new ideas, products and services have to be as effectively marketed to staff as they are to clients.⁴⁵

h. Unsur profesionalisme dan fokus pelanggan

Menurut ES, ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat diri mereka sendiri sebagai pelindung dari mutu dan standar institusi.

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 29

⁴⁵ *Ibid.*, hal. 29

Penekanan TQM pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesional tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit, dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu. ES menegaskan:

There is also the additional dimension of a professional workforce in education who have traditionally seen themselves as the guardians of quality and standards. TQM's emphasis on the sovereignty of the customer may cause some conflict with traditional professional concepts. This is a difficult area, and one that will need to be considered by any educational institution taking a total quality route.⁴⁶

Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus paham bagaimana mereka dan muridnya dapat memperoleh manfaat dari fokus terhadap pelanggan. Mutu terpadu bukan sekedar 'membuat pelanggan senang dan tersenyum'. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejuruan yang tinggi. Memadukan aspek terbaik dari profesionalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.

i. Unsur mutu pembelajaran

Dalam pandangan ES, pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas utama —pembelajaran. Hal itu seperti dikatannya berikut:

Education is about learning. If TQM is to have relevance in education it needs to address the quality of the learners' experience. Unless it does that, it will not make a substantial contribution to quality in education. In a period when most institutions are being asked to do more with less, it is important that they focus on their prime activity—learning.⁴⁷

Semua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 30

⁴⁷ *Ibid.*, hal. 30

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

Learners learn best in a style suited to their needs and inclinations. An educational institution that takes the total quality route must take seriously the issue of learning styles and needs to have strategies for individualization and differentiation in learning. The learner is the primary customer, and unless learning styles meet individual needs it will not be possible for that institution to claim that it has achieved total quality.⁴⁸

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang diberikan kepada mereka. Institusi pendidikan harus memberi pelajar kesempatan untuk mencontoh pembelajaran dalam variasi model yang berbeda. Institusi harus memahami bahwa beberapa pelajar juga suka pada kombinasi beberapa gaya belajar dan institusi harus mencoba untuk cukup fleksibel dalam memberikan pilihan tersebut. Miller, Dower, dan Inniss bersepakat dalam buku mereka, *Improving Quality in Further Education*. Argumen mereka, yang berlaku terhadap berbagai bentuk institusi, menegaskan bahwa institusi harus ‘memberikan beberapa model pengajaran dan pembelajaran terhadap para pelajar, sehingga mereka memilih kesempatan untuk meraih sukses secara maksimal’.

Masih banyak hal yang harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam ruang kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan ‘misi’ mereka. Dari sini, negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi —gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumberdaya yang diperlukan. Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan. Proses negosiasi mungkin memerlukan pembentukan sebuah forum yang memberikan umpanbalik serta kesempatan kepada para pelajar agar mereka dapat mengatur sendiri pembelajaran mereka. Orangtua atau sponsor kerja dapat menjadi representasi yang baik

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 30

bagi forum tersebut. Pengawasan yang detail harus dilakukan baik oleh para guru, maupun pelajar, untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

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

The establishing of a strong feedback loop is an important element of any quality assurance process. Evaluation should be a continuous process and not just left until the end of the programme of study. The results of evaluation processes should be discussed with the students, perhaps by means of completing a record of achievement. The very act of being involved in evaluation will assist in building up the students' analytical skills.⁴⁹

Institusi pendidikan juga perlu menggunakan hasil pengawasan formal untuk menetapkan keabsahan program-programnya. Institusi pendidikan harus siap untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap kinerja pelajar yang belum sesuai dengan harapan dan keinginan mereka. Sebagaimana yang diketahui oleh para guru, hal ini bukan hal yang mudah. Karena hal ini bisa saja menjadi pengalaman emosional dan dapat membawa perubahan yang tak terduga. Yang perlu ditegaskan adalah langkah-langkah perbaikan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan pengalaman praktek kepada para pelajar tentang penggunaan TQM yang dapat menyesuaikan diri dalam situasi apapun.

Tinjauan Pendidikan Islam

Analisis terhadap unsur-unsur *Total Quality Managment* (TQM) tersebut menunjukkan bahwa kata-kata kunci (*keywords*) TQM meliputi: (1) pentingnya mutu sebagai orientasi utama setiap organisasi; (2) mutu harus meliputi keseluruhan (totalitas) elemen organisasi; (3) kepemimpinan sebagai pilar pengembangan mutu; (4) pentingnya pengembangan sumber daya manusia; (5) pentingnya pengembangan manajemen organisasi secara bertahap dan terarah.

⁴⁹ *Ibid.*, hal. 31

Lima kata kunci TQM itulah yang akan dianalisis dengan menggunakan perspektif pendidikan Islam.

Pentingnya mutu sebagai orientasi utama setiap organisasi

Sesuai dengan namanya, *Total Quality Management* (TQM) menekankan pada mutu. Mutu adalah orientasi dan basis yang harus diwujudkan oleh organisasi pendidikan. Setiap warga suatu organisasi pendidikan harus berorientasi, menjaga, dan berusaha terus-menerus mewujudkan mutu suatu organisasi.

Sebagai agama yang menekankan pada kebahagiaan dunia dan akhirat, ajaran Islam juga sangat menekankan pada pentingnya mutu. Mutu dalam Islam tidak hanya untuk kehidupan di dunia semata, melainkan meliputi juga kehidupan di akhirat. Islam selalu menekankan umatnya agar melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga pekerjaan itu berkualitas. Terhadap pekerjaan yang baik dan bermutu ini Allah akan memberikan balasan yang setimpal, sebagaimana firman-Nya.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.⁵⁰

Amal saleh dalam ayat di atas bermakna pekerjaan yang dilakukan dengan sebaik-baiknya. Mengerjakan pekerjaan yang baik juga bermakna bahwa pekerjaan itu dilakukan dengan sempurna atau dengan mutu yang sebaik-baiknya. Allah selalu menyelesaikan sesuatu dalam menciptakan benda-benda dan alam raya ini dengan sempurna. Firman Allah:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۚ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ

كُلَّ شَيْءٍ ۚ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ۚ

Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁵¹

Akan tetapi, kesempurnaan perbuatan yang amat ditekankan oleh ajaran Islam adalah di bidang mu'amalah, di mana umat Islam

⁵⁰ QS Al-Kahfi: 30

⁵¹ QS An-Naml:88

harus dapat memuaskan pelanggan dengan cara menyempurnakan takaran dan tidak berlaku curang. Dengan bertindak benar dalam mengukur atau menimbang sesuatu serta tidak curang maka pelanggan akan merasa puas. Kepuasan pelanggan inilah yang menjadi salah satu prinsip penting TQM. Dalam al-Qur'an disebutkan:

وَأَوْفُوا وَلَا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۚ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ وَإِذَا قُلْتُمْ
فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ
تَذَكَّرُونَ

Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.⁵²

Dalam ayat yang lain juga disebutkan:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا
كَالَهُمْ أَوْ وُزْنُوهُمْ تَخْسِرُونَ ﴿٣﴾

Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.⁵³

وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ

Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus.⁵⁴

Relevansi perintah untuk menyempurnakan timbangan dengan TQM adalah bahwa dengan menyempurnakan timbangan, maka para pelanggan tidak akan rugi dan merasa puas. Kepuasan ini menjadi prinsip utama TQM. Lalu apa relevansinya dengan pendidikan?

⁵² QS Al-An'am: 152

⁵³ QS Al-Muthaffifin:1-3

⁵⁴ QS Asy-Syu'ara:182

Lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang memiliki stakeholders atau dalam bahasa lainnya adalah pelanggan. Pelanggan pendidikan adalah mereka yang memanfaatkan jasa lembaga pendidikan. Maka stakeholder atau pelanggan lembaga pendidikan adalah siswa, orang tua, pengguna lulusan, pihak yang memanfaatkan hasil penelitian suatu lembaga pendidikan, atau pihak lain yang menerima jasa dari suatu lembaga pendidikan. Pihak-pihak ini akan merasa puas apabila lembaga pendidikan tidak melakukan kecurangan, misalnya dengan tidak jujur, manajemen yang tidak transparan, menyembunyikan sesuatu yang tidak baik dan lain sebagainya.

Mutu harus meliputi keseluruhan (totalitas) elemen organisasi

TQM memandang bahwa mutu harus dipandang sebagai keseluruhan atau totalitas. Ini berarti suatu organisasi harus memandang semua elemen organisasi sebagai sebuah sistem yang utuh, sehingga setiap sub sistem harus bermutu. Mutu adalah totalitas. Totalitas organisasi menuntut adanya pandangan sistemik, yakni bahwa suatu organisasi adalah sistem total.

Pandangan bahwa suatu organisasi adalah sebuah sistem yang utuh/total yang dapat diibaratkan sebuah tubuh. Setiap bagian tubuh harus bermutu/sehat. Apabila terdapat satu bagian tubuh yang tidak bermutu atau tidak sehat, maka bagian tubuh yang lain pun akan tidak bermutu atau tidak sehat. Organisasi yang sehat inilah yang dapat menghasilkan mutu secara total. Dalam beberapa hadis disebutkan:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ نُمَيْرٍ، حَدَّثَنَا أَبِي، حَدَّثَنَا زَكَرِيَّا، عَنْ
السَّعْدِيِّ، عَنْ التَّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ،
مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ
وَالْحُمَّى^{٥٥}

Hadis dari Muhammad ibn Abdillah ibn Numair, dari bapaknya, dari Zakaria, dan Sya'bi, dari Nu'man ibn Basyir, berkata: Rasulullah Saw bersabda: Perumpamaan orang beriman dalam hal saling cinta, kasih sayang, dan (lemah-lembut) saling memahami adalah seperti organ

⁵⁵ Muslim, Abul Husain Muslim bin al-Hajjaj al-Naisaburi (tt). *Shahih Muslim*, jilid 2. Beirut: Dar al-Fikr, hal. 259

tubuh. Jika salah satu tubuh merasakan sakit, seluruh organ tubuh yang lain pun merasakannya dalam keadaan tidak tidur dan demam.

Hadis tersebut juga terdapat dalam kitab *Shahih Bukhari* dengan sedikit matan yang berbeda, sebagai berikut:

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ، حَدَّثَنَا زَكَرِيَّا، عَنْ عَامِرٍ، قَالَ: سَمِعْتُ النُّعْمَانَ بْنَ بَشِيرٍ، يَقُولُ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحِمِهِمْ وَتَوَادِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ، إِذَا اسْتَأْتَى عُضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَى"⁵⁶

Hadis dari Abu Nu'aim, dari Zakaria, dari Amir berkata: Sya mendengar Nu'man ibn Basyir berkata, Rasulullah Saw bersabda: Engkau akan melihat orang beriman dalam hal saling cinta, kasih sayang, dan (lemah-lembut) saling memahami adalah seperti organ tubuh. Jika salah satu tubuh merasakan sakit, seluruh organ tubuh yang lain pun merasakannya dalam keadaan tidak tidur dan demam.

Hadis tersebut juga hampir dimuat dalam seluruh kitab hadis yang enam. Dengan demikian, hadis tersebut sangat banyak perawinya dan oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hadis itu memiliki tingkatan yang sangat kuat.

Berdasarkan hadis tersebut, Nabi menawarkan kepada umat Islam tentang teori sistem—tatanan dalam bidang manajemen—yang menggambarkan bahwa organisasi itu terdiri dari beberapa bagian yang bercabang-cabang. Setiap cabang bergantung pada cabang lainnya untuk kelangsungan hidupnya, pertumbuhannya, dan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Artinya, kerusakan salah satu komponen manajemen atau cabang organisasi dari kesatuan komponen atau cabang itu, secara otomatis akan mempengaruhi cabang-cabang atau komponen-komponen lainnya. Dari hadis itu juga dapat diformulasikan sebuah teori manajemen mutu yang memberikan manfaat bagi manajemen mutu modern dalam rangka memahami, mempelajari, dan mengembangkan sistem manajemen.

⁵⁶ Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi (2001). *Shahih al-Bukhari*, jilid. 2. Beirut: Dar al-Fikr, hal. 461

Dalam konteks TQM, manajemen adalah suatu proses yang sistematis dalam menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasikan, mendifusikan, memanfaatkan, dan mengeksploitasi berbagai sumber daya. Berdasarkan konsepsi tersebut maka ada empat subsistem dari manajemen yakni mendapatkan, menciptakan, menyimpan, dan mentransfer atau memanfaatkan sumber daya. Sistem yang diciptakan merupakan suatu keterkaitan yang komprehensif dari informasi dan pengetahuan dari beragam sumber seperti kalangan praktisi, ilmuwan, dan pengamat. Data dan informasi diolah, dianalisis, dan sejauh mungkin disintesis yang kemudian dipakai untuk menyusun strategi pengembangan organisasi. Sistem ini juga akan memotivasi setiap individu untuk berprestasi. Artinya mereka akan selalu meningkatkan mutu kinerjanya semaksimal mungkin lewat proses pembelajaran yang bersinambung. Pada gilirannya penerapan manajemen sebagai sistem akan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi, lebih-lebih organisasi pendidikan.

Keberhasilan penerapan manajemen sebagai sebuah sistem sangat bergantung pada beberapa faktor. Yang pertama adalah kualitas pemimpin yang didukung semua lini. Di sini sang pemimpin harus memiliki komitmen dan taat asas dalam menerapkan dan mengembangkan sistem secara partisipatif dan integral. Yang kedua adalah dukungan budaya kerja berbasis pengetahuan. Secara eksplisit budaya pengetahuan akan memperkuat budaya kerja yang ada. Dan yang ketiga, karena sebagai sistem maka manajemen harus merupakan sistem organisasi yang total. Artinya subsistem manajemen berkaitan dengan subsistem lainnya seperti dengan subsistem-subsistem manajemen SDM, manajemen finansial, manajemen kompensasi, manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen ketenagaan, dan lain-lain.

Dengan demikian, manajemen sebagai suatu sistem berarti bahwa setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen sebagai sistem memiliki fungsi-fungsi pokok yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kepemimpinan sebagai pilar pengembangan mutu

TQM hanya dapat diwujudkan apabila kepemimpinan organisasi memiliki komitmen untuk mengembangkan mutu. Pemimpin organisasi hanya akan dapat mewujudkan mutu yang

total apabila kepemimpinan organisasi berorientasi pada mutu. Kepemimpinan TQM menuntut kepemimpinan *quality oriented*. Hanya pemimpin yang berorientasi pada mutu yang akan dapat menciptakan organisasi yang bermutu. Karena kepemimpinan merupakan pilar utama mutu suatu organisasi, maka kedudukan pemimpin sangat penting dalam setiap organisasi. Islam sangat menekankan pada adanya pemimpin organisasi yang adil. Apabila kepemimpinan organisasi didasarkan pada sikap adil, maka organisasi akan dapat memuaskan semua pihak.

Kepuasan terhadap suatu organisasi menjadi prinsip utama TQM. Kepuasan semua elemen organisasi hanya dapat diwujudkan apabila pemimpin dapat berlaku adil. Bertindak adil sebagai salah satu dasar untuk mewujudkan kepuasan setiap elemen organisasi dapat ditemukan dalam firman Allah berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ ۙ لِلّٰهِ شُهَدَآءٌ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شُرَكَآءُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ
خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang menegakan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap satu kaum, mendorong untuk kamu berbuat tidak adil. Berlaku adillah karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan".

Dalam suatu hadis juga disebutkan:

اَخْبَرَنَا الْاَحْوَصُ بَنْ جَوَابٍ، قَالَ : حَدَّثَنَا شَيْبَانُ بَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ، عَنْ
يَحْيٰى بَنْ اَبِي كَثِيْرٍ، عَنْ اَبِي جَعْفَرٍ، عَنْ اَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ : قَالَ
رَسُوْلُ اللّٰهِ صَلَّى اللّٰهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " ثَلَاثٌ دَعَوَاتٍ مُّسْتَجَابَاتٌ لِّ
سَيِّئِكَ فِيْ ذٰلِكَ: دَعْوَةُ الْوَالِدِ عَلٰى وَلَدِهِ، وَدَعْوَةُ الْاِمَامِ الْعَادِلِ،
وَ دَعْوَةُ الْمَسٰفِرِ ^{oV}

Imam Ahwas ibn Jawab mengabarkan, Imam Syaiban ibn Abdirrahman, dari Yahya ibn Abi Katsir dari Abu Ja'far dari Abu Hurairah, Rasulullah Saw bersabda: "Tiga do'a yang

⁵⁷ Al-Marwazy, Husein ibn Harb (tt). Al-Birr wa al-Shillah li al-Marwazy. Beirut: Dar al-Fikr, hal. 432

mustajab dan tidak diragukan kemustajabannya adalah doanya orang tua bagi anaknya, doanya pemimpin yang adil, dan doa'nya musafir.

Dalam hadis lain disebutkan:

خَبَرَنَا أَبُو سَعْدٍ الْمَالِينِيُّ، أَنَا أَبُو أَحْمَدَ بْنُ عَدِيٍّ، ثنا مُحَمَّدُ بْنُ الْحَسَنِ بْنِ قُتَيْبَةَ، ثنا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ، ثنا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ سُلَيْمَانَ بْنِ أَبِي الْجَوْنِ، ثنا مُحَمَّدُ بْنُ صَالِحِ الْمُرِّيِّ، عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ الْمُكَدِيرِ، عَنْ جَابِرٍ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِنَّ مِنْ إِكْرَامِ جَلَالِ اللَّهِ، إِكْرَامَ ذِي الشَّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَالِإِمَامِ الْعَادِلِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ، لَا تَعْلُوا فِيهِ"⁵⁸

Dari Abu Said al-Maliny, Abu Ahmad ib 'Ady, Muhammad ibn Hasan ibn Qutaibah, Hisyam ibn Amar, Abdurrahman ibn Sulaiman ibn Abi Jaun, Muhammad ibn Salih al-Murri dari Muhammad ibn Munkadir, dari Jabir, Rasulullah Saw bersabda: Sesungguhnya yang paling mulia menurut Allah adalah memuliakan pemuda Muslim, pemimpin yang adil, pemegang (teguh) al-Qur'an. Jangan berlebihan di dalamnya”.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكُنَّا يَدَيْهِ يَمِينُ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا

Sesungguhnya orang-orang yang berbuat adil di mata Allah berada di atas mimbar yang terbuat dari cahaya, berada di sebelah kanan Ar-Rahman Azza wa Jalla. Yaitu mereka yang berbuat adil ketika menetapkan putusan hukum, dan adil terhadap pengikut dan rakyatnya.⁵⁹

⁵⁸ At-Tabrizy, Abu al-Khabr Badal ibn Abi Ma'mar (2006). *Al-Nashibah li al-Ra'i wa al-Ra'iyah li al-Tabrizy*. Kairo: Maktabah al-Imamah, hal. 325

⁵⁹ Muslim, Abul Husain Muslim bin al-Hajjaj al-Naisaburi (tt). *Shahih Muslim*, jilid 9. Beirut: Dar al-Fikr, hal. 340

Berdasarkan hadis-hadis di atas, maka TQM hampir mustahil berkembang dengan baik apabila tidak disokong oleh kepemimpinan yang adil. Menurut salah satu hadis di atas, golongan pertama yang akan mendapat pertolongan Allah adalah pemimpin yang adil (*imâmun 'âdilun*). Pertolongan yang dimaksudkan diberikan langsung oleh Allah. Di mana pertolongan tersebut datang di saat tidak ada lagi pertolongan kecuali pertolongan dari-Nya. Hal ini menunjukkan betapa susahnyanya mencari pemimpin yang adil.

Dari sabda Nabi tersebut dapat diambil pelajaran. Pertama, bahwa kepemimpinan adalah perkara penting dalam kehidupan manusia. Dalam bepergian (*safar*) misalnya, sebagaimana nasihat Nabi, harus diangkat salah satu dari rombongan sebagai ketua. Apalagi dalam konteks kehidupan modern yang rumit. Dalam sebuah organisasi hadirnya pemimpin adalah sebuah keniscayaan untuk mengatur organisasi tersebut. Kedua, dalam konteks memilih pemimpin, poin pentingnya adalah keadilan. Sebab, jika pemimpinnya adalah orang yang adil, maka pasti ia akan menerapkan nilai-nilai religiusitas secara keseluruhan. Jika ia adil, maka ia juga akan berlaku jujur. Sebab, bagi orang yang memiliki jiwa adil berkata dusta (tidak jujur) menyalahi kesucian keadilan itu sendiri. Karena adil juga berarti memposisikan sesuatu pada tempatnya. Sementara dusta tidak masuk dalam kategori tersebut. Ketiga, menjadi pemimpin yang adil, mampu menyamaratakan rakyatnya bukanlah perkara sederhana. Terbukti, siapa yang mampu melakukannya akan mendapat pertolongan khusus dan istimewa dari Allah.

Allah adalah Dzat Yang Maha Adil. Dalam masalah keadilan, teladan yang paling tinggi pastinya adalah Allah. Selain itu, Rasulullah tentu menjadi teladan selanjutnya setelah Sang Esa. Keadilan itu bukanlah sebuah entitas yang berdiri sendiri alias merdeka. Ia selalu bertautan dengan elemen lain. Berbicara tentang keadilan berarti membicarakan pula segenap elemen yang berkaitan dengannya. Dalam konteks manajemen, keadilan tidak hanya terkait dengan sikap pemimpin dalam memperlakukan bawahannya. Keadilan pun harus tercermin dalam perangkat manajemen, aturan organisasi, dan kebijakan tertulis tentang seluruh warga organisasi.

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia

Kata kunci keempat dari TQM adalah pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Sebuah organisasi hanya akan dapat mewujudkan budaya mutu apabila sumber daya manusia bermutu dan secara terus-menerus dikembangkan. Dalam

ajaran Islam, manusia diciptakan oleh Allah dalam rangka menjadi khalifah di muka bumi, hal ini banyak dicantumkan dalam al-Qur'an dengan maksud agar manusia dengan kekuatan yang dimilikinya mampu membangun dan memakmurkan bumi serta melestarikannya. Untuk mencapai derajat khalifah di muka bumi ini diperlukan proses yang panjang, dalam Islam upaya tersebut ditandai dengan pendidikan yang dimulai sejak buaian sampai ke liang lahat.

Pendidikan Islam secara filosofis memadukan dua segi kepentingan manusia yaitu keduniaan dan keagamaan. Berbeda dengan pendidikan sekuler yang hanya meninjau pada satu aspek saja, yaitu keduniaan saja dan segala bentuk keberhasilan cenderung dinyatakan dengan jumlah materi yang dimiliki atau jabatan serta pengaruh di tempat individu berada. Akibatnya, pendidikan sekuler hanya melahirkan kehampaan spiritual yang sebagai tempat pelariannya ke tempat-tempat hiburan, alkoholisme dan bentuk lainnya. Dengan demikian kemajuan pada satu aspek saja dalam kehidupan ini menyebabkan ketimpangan dalam perjalanan hidup manusia yang kemudian akan kembali menjadi permasalahan kemanusiaan khususnya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) adalah daya yang bersumber dari manusia, yang berbentuk tenaga atau kekuatan (energi atau power). Sumber daya manusia mempunyai dua ciri, yaitu : (1) ciri-ciri pribadi berupa pengetahuan, perasaan dan keterampilan (2) ciri-ciri interpersonal yaitu hubungan antar manusia dengan lingkungannya.

Maka apabila TQM menekankan pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia, demikian pula dengan Islam. Dalam Islam, apabila kualitas SDM tinggi, yaitu menguasai ilmu dan teknologi dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap kehidupan manusia dan makhluk hidup lainnya dan merasa bahwa manusia mempunyai hubungan fungsional dengan sistem sosial, maka pengembangan mutu organisasi dapat terlaksana dengan sempurna.

Dalam Islam sosok manusia terdiri dua potensi yang harus dibangun, yaitu lahiriah sebagai tubuh itu sendiri dan ruhaniyah sebagai pengendali tubuh. Pembangunan manusia dalam Islam tentunya harus memperhatikan kedua potensi ini. Jika dilihat dari tujuan pendidikan yaitu menjadikan manusia seutuhnya, maka tujuan tersebut harus memperhatikan kedua potensi yang ada pada manusia. Kualitas SDM menyangkut banyak aspek, yaitu

aspek sikap mental, perilaku, aspek kemampuan, aspek intelegensi, aspek agama, aspek hukum, aspek kesehatan dan sebagainya. Kesemua aspek ini merupakan dua potensi yang masing-masing dimiliki oleh tiap individu, yaitu jasmaniah dan ruhaniah.

Dalam Islam, pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan manusia yang paripurna (insan kamil).

Manusia paripurna ini hanya dapat diwujudkan melalui pendidikan dan pembelajaran. Dengan pendidikan, manusia menjadi makhluk yang berilmu. Manusia berilmu sangat dihormati dalam Islam. Dalam al-Qur'an disebutkan:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ۗ

Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.⁶⁰

Dalam ayat yang lain disebutkan:

وَمِنَ النَّاسِ وَالْأَنْعَامِ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ، كَذَلِكَ ۗ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِن عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ

Dan demikian (pula) di antara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya (dan jenisnya). Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.⁶¹

Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting karena sumberdaya manusia ini sebagai pengelola sistem, agar sistem ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan motivasi. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan vital. SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Pengembangan SDM dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang berorientasi pada mutu.

⁶⁰ QS Az-Zumar:9

⁶¹ QS Fathir:28

Untuk mencapai visi, misi, tujuan tersebut SDM harus memiliki nilai kompetensi dan karakteristik, ada lima nilai karakter dan kompetensi yang meliputi motivasi, sikap atau ciri bawaan, konsep diri, pengetahuan, *skills*. Motivasi (*motive*) adalah apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Sifat/ciri bawaan (*trait*) adalah ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Sementara konsep diri (*self concept*) adalah sikap atau nilai diri, yaitu bagaimana seseorang menilai dirinya sendiri. Adapun pengetahuan (*knowledge*) adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Sementara itu, keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Pentingnya pengembangan manajemen organisasi secara bertahap dan terarah

Salah satu keyword atau kata kunci TQM adalah bahwa organisasi harus dikembangkan secara bertahap dan terarah. Perkembangan organisasi tidak boleh dilakukan secara revolusioner karena hal itu akan menyebabkan arah organisasi tidak jelas. Perkembangan organisasi secara gradual ini dimaksudkan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan arah yang benar.

Ajaran Islam juga mendorong pengembangan organisasi secara gradual dan tidak tergesa-gesa. Dalam ajaran Islam sifat tidak tergesa-gesa inilah yang dicintai oleh Allah. Dalam sebuah hadis disebutkan bahwa Ibnu ‘Abbas berkata bahwa Nabi bersabda pada Asyaj ‘Abdul Qois,

إن فيك لخصلتين يحبهما الله : الحلم والأناة

Sesungguhnya dalam dirimu terdapat dua sifat yang dicintai oleh Allah, yaitu sabar dan tidak tergesa-gesa.⁶²

Dalam hadis lain disebutkan bahwa Nabi bersabda:,

التَّائِبِيَّ مِنَ اللَّهِ وَالْعَجَلَةَ مِنَ الشَّيْطَانِ

⁶² Muslim, Abul Husain Muslim bin al-Hajjaj al-Naisaburi (tt). *Shabih Muslim*, jilid 9. Beirut: Dar al-Fikr, hal. 451

Sifat perlahan-lahan (sabar) berasal dari Allah. Sedangkan sifat ingin tergesa-gesa itu berasal dari setan.⁶³

Sementara ajaran Islam yang menekankan pada prinsip terarah dan tepat dapat ditemukan dalam sebuah hadis yang berbunyi:

حَدَّثَنَا مُصْعَبٌ، حَدَّثَنِي يَشْرُ بْنُ السَّرِيِّ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ تَابِتٍ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : " إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِمَّهُ"⁶⁴

Hadis dari Mus'ab, dari Bisyr Ibnussariy, dari Mus'ab ibn Tsabit, dari Hisyam ibn Urwah, dari ayahnya, dari Aisyah, sesungguhnya Nabi Saw bersabda: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan dengan *itqan* (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)".

Selain hadis itu, terdapat beberapa ahli hadis yang memuat hadits tersebut antara lain Al-Baihaqi, Ibn Hajar al-'Asqalany, Abu Ya'la Al-Mushuly, Sulaiman ibn Ahman at-Thabrany, dan Al-Sakhawy.⁶⁵ Prinsip ini mengajarkan kepada umat Islam untuk mengerjakan segala sesuatu haruslah dengan tuntas, sempurna. Jangan sampai dicela, dikeluhkan orang, itulah yang terbaik. Prinsip ini juga mengajarkan agar umat Islam bekerja dengan tepat dan disiplin. Jiwa tepat dan disiplin sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan dapat dilakukan dengan latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya.

Ketepatan dan disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri: (1) adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat. (2) adanya prilaku yang dikendalikan. (3) adanya ketaatan (*obedience*).

⁶³ *Ibid.*, hal. 465

⁶⁴ Al-Maushuly, Abu Ya'la (tt). *Musnad Abu Ya'la Al-Maushuly*. Kairo: Maktabah al-Mu'assasah al-Islamiyyah, hal. 459

⁶⁵ Al-Thabrany, Sulaiman ibn Muhammad (1998). *Al-Mu'jam al-Usath li al-Thabrany*. Jilid 4. Beirut: Dar al-Fikr.

Melalui hadis itu Rasulullah mendorong umat Islam untuk tepat dan sanggup bekerja keras dan sungguh-sungguh yang membutuhkan pengorbanan, baik itu perasaan, waktu, kenikmatan dan lain-lain. Dalam konteks manajemen modern, disiplin bukanlah tujuan, melainkan sarana yang ikut memainkan peranan dalam pencapaian tujuan. Manusia sukses adalah manusia yang mampu mengatur, mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Mengingat eratnya hubungan disiplin dengan produktivitas maka disiplin mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja produktif.

Dalam manajemen modern, pekerjaan yang tuntas memerlukan disiplin yang tinggi. Kedisiplinan dalam manajemen modern mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian. Kedua disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib.

Kesimpulan

Pertama, *Total Quality Management* (TQM) adalah integrasi semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, serta kepuasan pelanggan. TQM juga merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Unsur-unsur TQM menurut Edward Sallis adalah (1) perbaikan yang dilakukan terus-menerus; (2) unsur *Kaizen* (*kai* = perubahan dan *zen* = baik), yaitu suatu filosofi yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam organisasi; (3) unsur perubahan kultur; (4) unsur organisasi terbalik, yakni mata rantai internal-eksternal yang efektif di mana ketika suatu konsep berhasil dijalankan maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada di dalamnya; (5) unsur menjaga hubungan dengan pelanggan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya; (6) unsur kolega sebagai pelanggan; (7) unsur pemasaran internal; (8) unsur profesionalisme dan fokus kepada pelanggan; (9) unsur mengembangkan dan menjaga mutu pembelajaran.

Kedua, Beberapa kata kunci penting *Total Quality Management* (TQM) adalah: (1) pentingnya mutu sebagai

orientasi utama setiap organisasi; (2) mutu harus meliputi keseluruhan (totalitas) elemen organisasi; (3) kepemimpinan sebagai pilar pengembangan mutu; (4) pentingnya pengembangan sumber daya manusia; dan (5) pentingnya pengembangan manajemen organisasi secara bertahap dan terarah. Dari perspektif pendidikan Islam, kelima kata kunci TQM itu berkorespondensi atau bersesuaian dengan nilai-nilai ajaran Islam. Sebagai agama yang menekankan pada kebahagiaan dunia dan akhirat, ajaran Islam juga sangat menekankan pada pentingnya mutu. Mutu dalam Islam tidak hanya untuk kehidupan di dunia semata, melainkan meliputi juga kehidupan di akhirat. Islam selalu menekankan umatnya agar melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga pekerjaan itu berkualitas (QS Al-Kahfi: 30; QS An-Naml:88; QS Al-An'am: 152; Q.S. Al-Maidah:8; QS Az-Zumar:9; QS Fathir:28). Beberapa hadis Nabi yang diterima dari Muhammad ibn Abdillah ibn Numair, Abu Nu'a'im, Imam Ahwas ibn Jawab, Abu Said al-Maliny Mus'ab dan Bisyr Ibnussariy juga memperkuat kesimpulan itu. Ayat-ayat al-Qur'an dan Hadis-hadis Nabi yang berasal dari beberapa perawi tersebut dapat diambil saripatinya bahwa pendidikan Islam mendorong pentingnya mutu sebagai orientasi utama setiap organisasi pendidikan; berusaha menempatkan mutu secara totalitas; menempatkan kepemimpinan sebagai pilar pengembangan mutu; sertapentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Al-Azhar A (2010). *Peranan Total Quality Manajemen (Tqm) Dalam Meningkatkan Daya Saing*. Pekbis Jurnal, Vol.2, No.1, Maret 2010: 254-260
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi (2001). *Shahih al-Bukhari*, jilid. 2. Beirut: Dar al-Fikr
- Al-Marwazy, Husein ibn Harb (tt). *Al-Birr wa al-Shillah li al-Marwazy*. Beirut: Dar al-Fikr
- Al-Maushuly, Abu Ya'la (tt). *Musnad Abu Ya'la Al-Maushuly*. Kairo: Maktabah al-Mu'assasah al-Islamiyyah
- Al-Syaibany, Omar Muhammad Al-Toumy (1979) *Falsafah Pendidikan Islam*, terj. Hasan Langgulung. Jakarta: Bulan Bintang
- Al-Thabrany, Sulaiman ibn Muhammad (1998). *Al-Mu'jam al-Usath li al-Thabrany*. Jilid 4. Beirut: Dar al-Fikr.

-
- At-Tabrizy, Abu al-Khabr Badal ibn Abi Ma'mar (2006). *Al-Nashihah li al-Ra'i wa al-Ra'iyah li al-Tabrizy*. Kairo: Maktabah al-Imamah
- Dahlgard, Jens J., Kai Kristensen, Gopal K. Kanji (2002). *Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement*. London and New York: Taylor & Francis
- Drucker, Peter F (1986) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Book
- Edward Sallis (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Ltd
- Engkoswara dan Aan Komariah, (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Gaecia, Daniel (2009). *Quality Management*. Delhi: Global Media
- George, Stephen & Arnold Weimerskirch (1998). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Hoyle, David (2007). *Quality Management Essentials*. Burlington: Elsevier Limited.
- Kimber, Raymond J., Robert W. Grenier, John Jourdan Heldt (1997). *Quality Management Handbook*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Mauch, Peter D. (2010). *Quality Management: Theory and Application*. London and New York: Taylor & Francis.
- Morgan, Colin (1999). *Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspectives*. Buckingham: Open University Press.
- Mulyadi (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press
- Muslim, Abul Husain Muslim bin al-Hajjaj al-Naisaburi (tt). *Shabih Muslim*, jilid 2. Beirut: Dar al-Fikr
- Nasr, Sayyed Hossein (1994) *Islam: Tradisi di Tengah Kancab Modern*. Bandung: Mizan
- Qomar, Mujamil (2008) *Epistemologi Pendidikan Islam: dari Metode Rasional Hingga Metode Kritik*. Jakarta: Erlangga
- Qutb, Muhammad (1993). *Sistem Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif

-
- Tanjung, Mohammad Adi (2011). *Manajemen Lembaga Pendidikan: Multi Pendekatan dan Metode*. Jakarta: Erlangga
- Yang, Ching-Chow (2010). *Six sigma and Total Quality Management*. Dalam, Abdurrahman Coskun (Ed.), *Quality Management and Six Sigma*. Rijeka: Sciyo.

