

# Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM)

teori dan penerapan di lembaga pendidikan

Sutarto Hp



**MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM)  
TEORI DAN PENERAPAN  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

**Sutarto Hp**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

### **Lingkup Hak Cipta**

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Ketentuan Pidana**

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM)  
TEORI DAN PENERAPAN  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

**Sutarto Hp**



# MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM) TEORI DAN PENERAPAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh:

Sutarto Hp

ISBN: 978-602-7981-72-0

Edisi Pertama

**Diterbitkan dan dicetak oleh:**

**UNY Press**

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY  
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: [unypress.yogyakarta@gmail.com](mailto:unypress.yogyakarta@gmail.com)

© 2015 Sutarto Hp

Penyunting Bahasa: Maman Suryaman

Desain Sampul: Deni Satriya H.

Tata Letak: Pudji Tri W.

*Isi di luar tanggung jawab percetakan*

**Sutarto Hp**

Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di  
Lembaga Pendidikan

*-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2015*

*xiii + 262 hlm; 16 x 23 cm*

**ISBN: 978-602-7981-72-0**

*1. manajemen mutu terpadu (mmt-tqm) teori dan penerapan di  
lembaga pendidikan*

## *Pra kata*

Puji syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan. Buku ini merupakan referensi tentang Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Qulaity Management* (TQM) yang lahir di lingkungan bisnis dan industri untuk di transfer ke konteks lembaga pendidikan termasuk contoh-contoh penerapannya. Lebih spesifik buku ini dikemas untuk pihak yang bekerja di bidang manajemen pendidikan termasuk hususnya di satuan pendidikan.

Manajemen Mutu Terpadu berawal dari penemuannya di Jepang pada bidang manufaktur. Sebagai falsafah dan metode pelaksanaan MMT yang sukses di bidang manufaktur memang tidak serta merta dapat diadopsi kedalam bidang pendidikan. Hal ini dikarenakan objek kerjanya berbeda, dimana objek kerja dan produk utama di manufaktur adalah barang mati berupa material dan hasil produk/jasa, sedang di bidang pendidikan objeknya bahkan disepakati subjeknya adalah individu yang hidup dan untuk satuan pendidikan adalah siswa. Oleh karena itu falsafah dan metode pelaksanaan MMT perlu disesuaikan dengan karakteristik di bidang pendidikan.

Terima kasih saya sampaikan kepada Prof. Udin S. Saud, Ph.D. dosen Sekolah Pasca Sarjana, Program Studi Administrasi Pendidikan, Univeritas Pendidikan Indonesia yang secara khusus telah merivui dan menyampaikan masukannya. Terima kasih kepada UNY yang telah memfasilitasi penulisan dan penerbitan buku ini. Terima kasih juga saya sampaikan kepada pihak –pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan buku ini. Semoga buku ini dapat menambah pengetahuan pembaca untuk memahami lebih baik tentang MMT dan penerapannya di bidang pendidikan.

Yogyakarta, Desember 2014

Penulis

Sutarto Hp., M.Sc., Ph.D.

# Pendahuluan

Menurut Sallis (2005) Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) adalah manajemen yang mencakup falsafah dan metode yang membantu organisasi memanej perubahan dan mengatur agenda peningkatan mutu produk atau jasa yang mereka hasilkan/tawarkan untuk menjawab tuntutan pelanggan. Falsafah MMT adalah peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan (*incremental continuous quality improvement*) untuk memenuhi atau bahkan melampaui tuntutan mutu dari pelanggan. Sedangkan metode MMT berupa alat/teknik pengendalian mutu, yaitu cara untuk menelusuri penyebab dari sumber masalah mutu. Alat/teknik ini terdiri dari, antara lain, Diagram Pareto, Diagram Tulang Ikan, Diagram Alir, dan Skema Rumah Mutu.

Buku ini akan mendeskripsikan kedua bagian MMT di atas (falsafah dan metode) secara konsep dan penerapannya di bidang pendidikan, khususnya dalam konteks pendidikan di Indonesia. Terkait dengan falsafah MMT dijabarkan kedalam Bab I sampai Bab V, yaitu Bab I-Bab III membahas konsep MMT secara umum. Bab IV membahas Kepemimpinan MMT yang bercirikan partisipatif dan Bab V membahas pengertian Budaya Mutu dan bagaimana menumbuhkannya di satuan pendidikan.

Metode pengendalian mutu dan penelusuran sumber masalah mutu dalam MMT dibahas dalam Bab VI. Bab VII membahas jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan, siapa yang dilatih dan prinsip-prinsip pelatihan mutu. Bab VIII membahas teknik pelibatan dan pemberdayaan Staf. Bab IX dan Bab X masing-masing membahas tentang peningkatan mutu berkelanjutan yang merupakan roh penting dari MMT dan Bab X membahas tentang etika yang diperlukan dalam meningkatkan mutu total. Terakhir, Bab XI mendiskripsikan perencanaan dan strategi penerapan MMT merujuk visi, misi, dan

perumusan program satuan pendidikan yang mengakomodasi falsafah MMT yang akhirnya menjadikan pembiasaan penerapan nilai-nilai MMT di satuan pendidikan dan yang bermuara tumbuhnya budaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuing quality improvement*).



## Daftar Isi

PRAKATA ~ **v** ~

PENDAHULUAN ~ **vi** ~

DAFTAR ISI ~ **viii** ~

DAFTAR TABEL ~ **ix** ~

DAFTAR GAMBAR ~ **xi** ~

BAB I Konsep dan Sejarah MMT ~ **1** ~

BAB II Pengertian, Dimensi dan Peningkatan Mutu ~ **20** ~

BAB III Kepuasan Pelanggan ~ **36** ~

BAB IV Kepemimpinan dalam Manajemen MMT ~ **48** ~

BAB V Budaya Mutu ~ **64** ~

BAB VI Pendidikan dan Pelatihan MMT ~ **95** ~

BAB VII Teknik Pengendalian Mutu ~ **114** ~

BAB VIII Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu ~ **157** ~

BAB IX Peningkatan Mutu Berkelanjutan (PMB) ~ **173** ~

BAB X Manajemen Partisipatif dan Pengembangan Tim  
~ **198** ~

BAB XI Nilai dan Etika dalam MMT ~ **215** ~

BAB XII Perencanaan dan Strategi Penerapan MMT ~ **229** ~

DAFTAR PUSTAKA ~ **260** ~

BIODATA PENULIS ~ **262** ~

## *Daftar Tabel*

- Tabel 1.1 Perbedaan Karakteristik antara Institusi MMT dan Non-MMT ~ **5** ~
- Tabel 1.2 14 Anjuran Deming dan Penerapannya di Bidang Pendidikan ~ **16** ~
- Tabel 2.1 Deskripsi Karakter Utama Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu ~ **30** ~
- Tabel 4.1 Perbedaan Peran Pemimpin dan Manajer ~ **56** ~
- Tabel 5.1 Sepuluh Karakteristik Budaya Mutu di Suatu Organisasi ~ **56** ~
- Tabel 5.2 Delapan Cara (Elemen) Menumbuhkan Budaya Mutu ~ **79** ~
- Tabel 5.3 Perbandingan Presepsi Kelompok Pendukung Penentang Perubahan ~ **73** ~
- Tabel 6.1 Instrument Evaluasi Pembelajaran ~ **109** ~
- Tabel 7.1 Hasil Identifikasi Masalah Dengan Teknik Sumbang Saran ~ **118** ~
- Tabel 7.2 Penyebab-penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran ~ **128** ~
- Tabel 7.3 Faktor pendukung dan Penghambat dalam Analisis Medan Gaya ~ **136** ~
- Tabel 7.4 Deskripsi Lembar Matrik dalam Diagram Rumah Mutu ~ **148** ~
- Tabel 9.1 Perbedaan Pendekatan PMB antara Model Tradisional dan TQM ~ **176** ~
- Tabel 9.2 Daftar Inventori Faktor-faktor penentu Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar ~ **194** ~

Tabel 10.1 Tipe Tim Mutu dalam Tujuan, Basis, Jumlah Anggota, Masa Kerja, dan Sebutan Lain Menurut Juran, J.M. And Gryna, Frank M, (1993) ~ **205** ~

## *Daftar Gambar*

- Gambar 1.1 Sejarah Perkembangan TQM (sumber anonym) ~ **3** ~
- Gambar 2.1 Lima Jenis Gap yang Potensial Terjadi Dalam Lingkup Institusi dan Pelanggan ~ **22** ~
- Gambar 2.2 Karakteristik Masing-masing Era Evolusi Peningkatan Mutu ~ **29** ~
- Gambar 2.3 Tangga Peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming ~ **32** ~
- Gambar 2.4 Lima Pilar TQM ~ **33** ~
- Gambar 2.5 Lima Pilar TQM di Bidang Pendidikan ~ **33** ~
- Gambar 3.1 Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Eksternal ~ **37** ~
- Gambar 3.2 Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Internal ~ **38** ~
- Gambar 3.3 Pandangan Tradisional terhadap pemasok dan pelanggan ~ **39** ~
- Gambar 3.4 Pandangan Kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan ~ **40** ~
- Gambar 3.5 Paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT ~ **42** ~
- Gambar 4.1 Paradigma Terbalik Kepemimpinan Mutu ~ **49** ~
- Gambar 4.2 Lima Gaya Kepemimpinan ~ **52** ~
- Gambar 4.3 Karakteristik Pemimpin yang Membangun ~ **60** ~
- Gambar 5.1 Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan ~ **73** ~
- Gambar 5.2 Tahap-tahap Fasilitas Perubahan ~ **74** ~
- Gambar 6.1 Lima Penjuru Persaingan Bisnis ~ **97** ~
- Gambar 7.1 Penulisan dan Penempelan Setiap Permasalahan pada Papan Flanel/Layar ~ **121** ~

- Gambar 7.2 Pengelompokan Permasalahan Berdasarkan Afiniti  
~ **122** ~
- Gambar 7.3 Diagram Umum Tulang Ikan ~ **124** ~
- Gambar 7.4 Diagram Umum Tulang Ikan ~ **127** ~
- Gambar 7.5 Diagram Pareto Penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran ~ **129** ~
- Gambar 7.6 Contoh Diagram Arus ~ **133** ~
- Gambar 7.7 Simulasi 2-Pengajaran Praktek di Workshop ~ **134** ~
- Gambar 7.8 Diagram Pohon ~ **139** ~
- Gambar 7.9 Perubahan Proses Patok Duga yang diikuti Perubahan Berkelanjutan ~ **141** ~
- Gambar 8.1 Peran Manajer dalam PPT ~ **161** ~
- Gambar 8.2 Tahapan Implementasi PPT ~ **162** ~
- Gambar 8.3 Tahapan dalam Nominal Group Technique (NGT)  
~ **165** ~
- Gambar 8.4 Format Saran ~ **167** ~
- Gambar 8.5 Peran Menejemen dalam Sistem Saran ~ **169** ~
- Gambar 9.1 Kegiatan esensial peningkatan mutu ~ **177** ~
- Gambar 9.3 Strategi Peningkatan Mutu Berkelanjutan ~ **188** ~
- Gambar 9.4 Tujuh Elemen Kaiezen ~ **191** ~
- Gambar 9.7 Alat 5W dan 1H untuk menelusuri akar dan solusi masalah ~ **196** ~
- Gambar 10.1 Tahap pengembangan Tim modifikasi model Tuckman oleh Wheelman (2003) ~ **210** ~
- Gambar 10.2 Pengembangan Tim Bentuk Spiral ~ **211** ~
- Gambar 11.1 Pernyataan Visi MTI Elektronik (Goetsh and Davis, 1994, 596) ~ **235** ~

Gambar 11.3 Organisasi Total Quality Management (Goetsh & Davis 1994) ~ **240** ~

Gambar 11.4 Tahapan Implementasi MMT (Goetsh and Davis, 1994, 585) ~ **249** ~



# BAB I

## KONSEP DAN SEJARAH MMT

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

### 1. 1. Pengertian MMT

Dalam kajian literatur banyak ahli yang sudah memberi pengertian MMT. Berikut ini tiga pengertian dari sekian banyak yang dideskripsikan dari penulis MMT. Pengertian yang pertama dan kedua adalah pengertian MMT di bidang bisnis, sedangkan pengertian yang ketiga adalah pengertian MMT yang ditulis oleh Edward Sallis (2002, 3<sup>rd</sup>) dalam bukunya *Total Quality Management in Education*. Pertama, Shaskin (1993:27) mendefinisikan “*TQM is a system of means to economically produce goods or services which satisfy customers*’



*requirements*”, atau MMT adalah sebuah sistem yang dimaksudkan untuk memproduksi barang atau memberikan jasa layanan yang secara ekonomis yang memuaskan persyaratan/permintaan pelanggan”. Kedua, Tjiptono (2000: 4) yang menyitir dari Isikawa, mendeskripsikan: “MMT adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.” Ketiga, Sallis (1993: 13) mendefinisikan: “*TQM is philosophy and methodology which assists institution to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressure*”, atau MMT adalah falsafah dan metode yang membantu institusi untuk mengelola perubahan dan menentukan agenda/kegiatan yang berkaitan dengan tuntutan baru pelanggan yang secara bertubi-tubi mendesak.

### 1.2. Konsep MMT

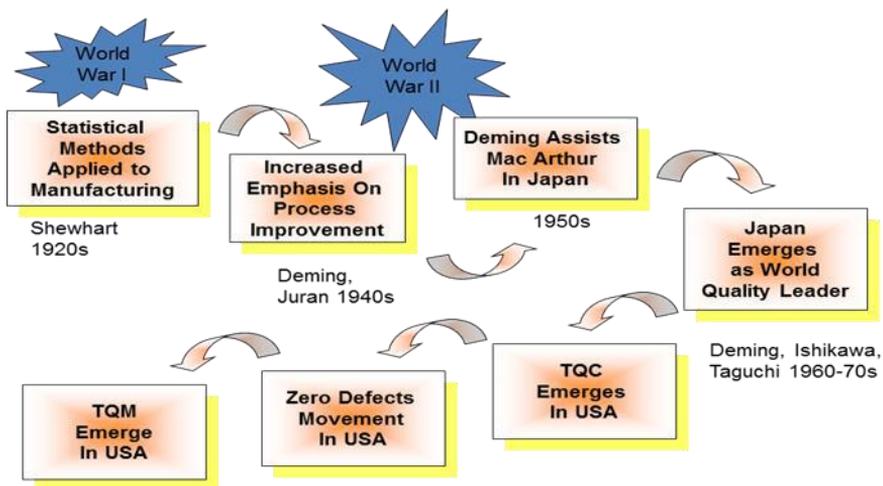
Berangkat dari huruf dalam TQM, Sallis (2005: p.35) mendeskripsikan konsep MMT atau TQM secara harfiah terdiri dari huruf besar T, Q, dan M dengan masing-masing huruf bermakna sebagai berikut. *T in TQM dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous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

## 2. Sejarah Perkembangan MMT

Penggagas MMT mulanya adalah ahli-ahli manajemen mutu dari Amerika. Namun, tumbuh berkembang dimulai dari Jepang. Sebagai

pemenang Perang Dunia ke II, Amerika dan sekutu menurut *Marshall Plan* (Perjanjian Dunia), berkewajiban membantu negara yang dikalahkan khususnya Jepang. Untuk itu Eisen Hower mengutus banyak ahli manajemen mutu untuk berangkat ke Jepang dan salah satunya adalah Edward Deming. Keberhasilan Deming dan kawan-kawan mengajarkan MMT di negeri Sakura tersebut menjadi pemicu universitas di Amerika yang kemudian meminta Deming untuk mengajarkannya di banyak perguruan tinggi disana. Demikian kemudian MMT berkembang juga di negara sekutu Amerika seperti Inggris dan Perancis dan juga negara-negara di Asia, seperti Singapura. Saat ini manajemen kontemporer ini sudah dipelajari di banyak negara.

Berikut skema umum perjalanan sejarah perkembangan MMT dari pra- PD II dan setelahnya yang disarikan dari Goetsch dan Davis (1994, 9).



Gambar 1-1: Sejarah Perkembangan TQM (sumber anonym)

### 3. Kekhususan MMT dari Manajemen pada Umumnya

Ajaran yang menonjol dari MMT dibandingkan dengan manajemen lainnya adalah adanya kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan individu, dan keterlibatan dalam tim dan kontribusi

## 4 SUTARTO

dalam rantai proses produksi atau jasa guna memenuhi tuntutan pengguna yang terus berkembang sehingga menumbuhkan budaya mutu bagi semua pihak di organisasi dengan berpegang pada prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Sallis dalam terjemahan Ahmad A. Riyadi (2007, 163) mendeskripsikan ada 19 perbedaan karakteristik antara institusi yang menganut MMT dan institusi yang menganut Non-MMT sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1-1: Perbedaan Karakteristik antara Institusi MMT dan Non-MMT

No.	Institusi MMT	Institusi Non-MMT
1	Fokus pada pelanggan	• Fokus pada kebutuhan internal
2	Fokus pada pencegahan masalah	• Fokus pada deteksi masalah
3	Investasi sumberdaya	• Fokus pada keuntungan
4	Memiliki strategi mutu	• Kekurangan visi strategi mutu
5	Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar	• Menyikapi komplain sebagai gangguan
6	Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area/aspek organisasi	Tidak memiliki standar mutu yang jelas
7	Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
8	Manajemen senior memimpin mutu	• Peran manajemen dipandang sebagai salah satu pengekanan
9	Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang	• Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun
10	Memiliki Fasilitator Mutu yang mendorong kemajuan proses	• Tidak memiliki Fasilitator Mutu
11	Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu ~ kreativitas adalah hal yang penting	• Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang penting
12	Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	• Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas
13	Memiliki strategi evaluasi yang jelas dan sistematis	• Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
14	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	• Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
15	Rencana jangka panjang	• Rencana Jangka Pendek
16	Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	• Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu
17	Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatif-nya sendiri	• Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen-agen eksternal
18	Memiliki misi khusus	• Tidak memiliki misi khusus
19	Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	• Memiliki budaya hirarkis

#### 4. Ajaran Utama MMT

Dalam penerapan MMT di institusi manapun, Goetsch dan Davis (1994, 14) menegaskan perlunya aktualisasi dari 10 ajaran utamanya,

yaitu (1) Fokus pada Pelanggan; (2) Obsesi Mutu; (3) Pendekatan Ilmiah; (4) Komitmen Jangka Panjang; (5) Kerja tim; (6) Sistem Peningkatan Mutu Berkesinambungan; (7) Pendidikan dan Pelatihan; (8) Kebebasan yang Terkendali; (9) Penyatuan Tujuan; (10) Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Secara terinci masing-masing ajaran di atas akan dijelaskan dalam beberapa Bab tersendiri dalam buku ini. Namun, secara ringkas kesepuluh ajaran atau nilai-nilai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 1) Fokus Pelanggan

Dalam konsep MMT bila diibaratkan kendaraan transportasi maka harapan pelanggan/klien adalah tempat tujuan perjalanan, yaitu yang menentukan kemana arah mutu produk/jasa ditujukan. Hal ini berlaku untuk pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk/jasa yang diharapkan, sedangkan pelanggan internal membantu menentukan mutu personil, proses, dan lingkungan yang diperlukan untuk menghasilkan produk/jasa yang diharapkan.

### 2) Obsesi Mutu

Dalam setting MMT, pelanggan eksternal dan internal adalah penentu mutu. Dengan mutu yang tertentu tersebut, institusi harus berobsesi untuk memenuhi bahkan melampaui standar mutu yang ditentukan tersebut. Ini artinya semua individu di institusi pada semua level melakukan tugas dan kewajiban masing-masing dan berupaya bagaimana dapat bekerja lebih baik. Ketika institusi terobsesi dengan mutu maka mereka akan bersemboyan: "*good enough is never good enough*".

### 3) Pendekatan Ilmiah

Makna utama dari pendekatan ilmiah adalah pengambilan kesimpulan berdasarkan data. Pada organisasi pada umumnya,

pengambilan keputusan biasanya ditetapkan lebih dominan berdasarkan keinginan atau intuisi pimpinan. Dalam penerapan MMT biasanya MMT merupakan hal yang baru, sehingga hal tersebut perlu disosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh orang-orang di organisasi. Mereka perlu peningkatan pengetahuan, ketrampilan, keterlibatan, dan pemberdayaan untuk mampu menerapkan MMT. Semua upaya ini memang merupakan hal utama dan penting, tetapi belum cukup. Hal lain yang penting dalam setting MMT adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam merumuskan prosedur kerja, pengambilan kesimpulan dan penyelesaian masalah. Ini berarti perlu dikumpulkan data dan informasi kinerja institusi, dianalisis, dan disimpulkan yang selanjutnya dipakai sebagai basis dalam menentukan patok duga (*benchmarks*), memonitor kinerja, dan menentukan program peningkatan mutu.

#### 4) *Komitmen Jangka Panjang*

Institusi yang menerapkan MMT biasanya setelah mereka mengikuti seminar atau mendapat saran dari staf sering gagal dalam menerapkan model manajemen ini. Hal ini disebabkan institusi tersebut mengadopsinya seperti mengadopsi inovasi teknologi tidak diinternalisasikan bahwa MMT adalah sebagai "*falsafah*" kerja yang memerlukan perubahan budaya baru dari seluruh organisasi.

#### 5) *Kerja tim*

Dalam organisasi tradisional umumnya persaingan terjadi antar departemen untuk meningkatkan daya saing. Namun hal ini justru merugikan organisasi dalam persaingan dengan organisasi eksternal lainnya. Organisasi dengan menerapkan MMT membangun kerja tim antar departemen, kemitraan juga dibangun dengan pemasok, instansi pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai pelanggan.

### 6) *Perbaiki Sistem Berkesinambungan*

Setiap produk/jasa dihasilkan dalam suatu lingkungan yang dirancang sedemikian pula sehingga dapat dihasilkan produk/jasa dengan mutu yang terbaik. Lingkungan yang dirancang tersebut adalah bagian dari satu sistem yang harus ditingkatkan untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang maksimal.

### 7) *Pendidikan dan Pelatihan*

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang esensial dalam MMT karena hal ini merupakan cara peningkatan karyawan selaras dengan prinsip peningkatan mutu yang berkesinambungan. Dalam setting MMT, manajer memprioritaskan setiap karyawan untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilannya sehingga mereka menjadi karyawan yang cerdas, terampil, dan mempunyai semangat bekerja yang tinggi.

### 8) *Kebebasan yang Terkendali*

Melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah salah satu cara pemberdayaan. Hal ini juga menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap keputusan yang disepakati dan muaranya keberhasilan pelaksanaan keputusan tersebut. Keterlibatan karyawan di atas bukan kebetulan tetapi merupakan hasil dari perencanaan manajemen termasuk karyawan diberi kebebasan merumuskan standar-standar prosedur dan proses produksi dan antar mereka saling komitmen sebagai kendali pelaksanaan mencapai tujuan organisasi.

### 9) *Kesatuan Tujuan*

Ditinjau dari sejarah di industri, hubungan manajer dan karyawan umumnya selalu berselisih bahkan bertolak belakang. Manajer berharap karyawan bekerja maksimum dengan gaji yang seminimum mungkin agar biaya produksi menjadi rendah dan

keuntungan yang diperoleh menjadi maksimum. Sebaliknya, karyawan berharap jam kerja yang minimum, fasilitas dengan kompensasi dan gaji yang tinggi. Dalam seting MMT, perselisihan ini harus dikompromikan, organisasi harus mengupayakan segala daya dan upaya secara total untuk membangun kesatuan tujuan mencapai mutu produk/jasa yang diharapkan bersama.

#### *10) Pelibatan dan Pemberdayaan*

Sebagaimana dijelaskan di depan, pelibatan dan pemberdayaan adalah ajaran utama dalam MMT. Keuntungan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pertama, keputusan menjadi lebih baik karena lebih banyak individu terlibat di dalamnya. Hal ini tentu harus simultan diimbangi dengan peningkatan kapasitas karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi dalam keterlibatannya. Kedua, meningkatkan rasa memiliki karyawan sehingga mereka secara internal akan lebih komitmen melaksanakan keputusan yang diambil bersama.

### **5. Rasional MMT di Bidang Pendidikan**

MMT adalah suatu filosofi dan sistem untuk terus meningkatkan layanan dan/atau produk yang ditawarkan kepada pelanggan/klien. Kemajuan teknologi transportasi dan komunikasi telah menggantikan sistem ekonomi nasional dengan ekonomi global. Negara/bangsa dan bisnis yang tidak mempraktekkan MMT secara global akan menjadi institusi dan bisnis yang non-kompetitif. Keadaan non-kompetitif ini dapat diatasi manakala warga negara atau institusi tersebut menjadi pelaku-pelaku MMT. Oleh karena itu, sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau perguruan tinggi sangat dianjurkan untuk dapat mengadaptasikan ajaran-ajaran MMT kedalam organisasi mereka masing-masing. Dengan menerapkan ajaran-ajaran MMT, sekolah dan institusi pendidikanterkait akan memperoleh beberapa manfaat berikut.

- 1) Mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal maupun internalnya.



- 2) Mampu memenuhi persyaratan akuntabilitas umum dalam reformasi pendidikan.
- 3) Mendorong lingkungan belajar yang menggembirakan dan menantang untuk belajar/maju bagi siswa dan guru.

## 6. Persyaratan Penting pelaksanaan MMT

Di sekolah atau perguruan tinggi yang menganut MMT, tim mutu dan individu terus meningkatkan kinerja mereka untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan kepada pelanggan/klien. Konsep layanan yang mereka pegang "*good enough is never good enough*" atau cukup baik adalah tidak pernah cukup. Berikut elemen penting MMT yang aplikabel di bidang pendidikan.

### 1) Kesadaran dan Komitmen dari Semua Individu

Sebagaimana dijelaskan di awal Bab ini, setiap orang dalam organisasi apapun status mereka, posisi atau peran mereka adalah menejer di bidangnya masing-masing. Ini artinya semua individu dalam organisasi baik manajer maupun staf bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu produk/jasa demi kepuasan pelanggan/klien utamanya yang dalam konteks sekolah adalah siswa. Untuk itu MMT dapat menjadi model manajemen pilihan untuk merealisasi anjuran di atas. Secara umum cara terbaik untuk memulai adalah mengenalkan MMT kepada warga organisasi oleh orang yang memahami (kalau dapat ahli/konsultan) yang memfokuskan pada dua hal berikut.

- (1) Falsafah MMT dan strategi pelaksanaannya, dan
- (2) Membangun komitmen yang jelas dari dewan sekolah, pengawas, dan kepala sekolah bahwa mereka akan sepenuhnya mendukung pelaksanaan MMT dengan pemahaman tidak mengharapkan hasil yang instan (menurut bahasa Deming "*instant pudding*").

## *2) Sebuah Misi yang Jelas*

Berhasil atau tidaknya mencapai standar mutu tergantung pada kejelasan Komite Pengarah Peningkatan Mutu (relevan ajaran MMT nomor 10) yang ada di sekolah dalam merumuskan kejelasan misinya. Tim harus menentukan jawaban atas pertanyaan ini - Apakah sekolah memiliki pernyataan misi yang jelas, berfokus pada klien, dan memfungsikan divisi dan /atau departemen untuk menerjemahkan pernyataan ini untuk menghasilkan lulusan sesuai misinya? Jika jawabannya adalah "tidak", masalah yang harus diatasi adalah merumuskan pernyataan misi sebagaimana yang disarankan di atas.

## *3) Pendekatan Perencanaan Sistem*

Pendidikan tradisional telah menjadi terlalu terkotak-kotak. Guru X mengajar Bahasa Indonesia secara rinci dibidangnya, Guru IPA fokus berat pada prinsip-prinsip ilmiah tanpa mencoba mengkaitkan dengan prinsip-prinsip penulisan dalam bahasa Indonesia dalam menulis laporan praktikum. Tanpa sadar, siswa mulai untuk melihat bahwa belajar bahasa Indonesia sebatas pada teori saja bukan sebagai keterampilan yang harus diaplikasikan di bidang lain. Jika diinginkan siswa mempelajari cabang ilmu pada sampai tataran aplikasi, maka pendekatan perencanaan sistem pengajaran yang menyangkut lintas departemen/jurusan harus diupayakan.

## *4) Kerja Tim Menggantikan Hirarki Organisasi*

Hirarki organisasi-organisasi tradisional masih dominan dalam bisnis organisasi dan sekolah-sekolah. Organisasi tersebut cenderung untuk mengedepankan yang penting supervisor puas, walaupun sering atau umumnya terjadi, supervisor kurang tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu daripada guru/staf yang mereka awasi. Tim gabungan antar departemen dapat mengatasi ini jika mereka difasilitasi dengan beberapa hal berikut.

- a. Pernyataan misi yang jelas dan otoritas yang kuat
- b. Dukungan dari pengawas, bukan sebaliknya.

Dukungan adalah elemen utama dalam keberhasilan atau kegagalan MMT. Jika administrator, supervisor, dan ketua departemen mendukung, tim akan termotivasi dan peningkatan mutu dapat dicapai. Jika tidak, MMT akan mengalami kegagalan. Jika program MMT dioperasikan sesuai ajarannya, semestinya administrator dan supervisor akan bekerja keras untuk hal-hal berikut.

- a. Menegaskan visi dan misi yang jelas
- b. Koordinasi antar tugas atau antar tim peningkatan mutu.
- c. Mendukung upaya dan otoritas tim peningkatan mutu .

Ketiga hal di atas adalah tindakan dukungan yang sangat kritis diperlukan. Jika administrator dan supervisor “tidak” memenuhi ketiga hal di atas dengan baik, maka tugas tim peningkatan mutu dapat gagal dan hal ini berarti karena “kelemahan sistem” yang masih terjebak pada hirarkhi dan tidak mengoptimalkan “kerja tim”.

#### 5) *Pemberdayakan Staf dan Mengganti Ketakutan terhadap Sistem Evaluasi*

Evaluasi tradisional umumnya termasuk sistem evaluasi “*do-it-to-them*” yang menghasilkan ketakutan dan mematikan inisiatif. Anggota staf fokus untuk melakukan apa pun yang membuat asal bos senang (ABS). Namun, bila tim peningkatan mutu diberdayakan, diberikan kesempatan untuk menjadi ahli dan /atau menggunakan tenaga ahli, yang memadai akan menghasilkan semangat dan dedikasi. Dinas Pendidikan, sekolah perlu mendukung tim peningkatan mutu dengan dana dan waktu. Tim berfungsi terbaik jika anggota tim diberi pemahaman dan wewenang untuk membuat keputusan. Setiap Dinas Pendidikan dan sekolah harus merumuskan dan melaksanakan tujuan peningkatan mutu dan fokus yang tinggi untuk menjadi organisasi pembelajaran (learning organization).

#### 6) Fokus Pendekatan Belajar Tuntas (*Mastery Learning*).

Dalam kelas tradisional, guru sering melakukan proses belajar mengajar (PBM) mengikuti urutan: (1) Rencanakan => (2) Ajarkan => (3) Ujikan. Guru biasanya menggunakan kurva normal untuk membenarkan fakta bahwa banyak siswa gagal untuk belajar pada tingkat tertinggi. Dalam pendekatan MMT urutan PBM yang dianjurkan adalah: (1) Rencana (*Plan*) => (2) Ajarkan (*Do*) => (3) Periksa/Konsolidasi (*Check*)\* => (4) Remidi Mengajar (*Remidial Teaching-Action*) => 5 Ujikan\*. Pada langkah "konsolidasi", ujian formatif (tidak untuk nilai) dilakukan untuk memastikan siswa memahami materi pembelajaran, bila ada siswa yang belum menguasai (*master*) maka perlu remidi atau pengajaran ulang dengan beberapa cara atau gaya yang berbeda. Bisa jadi remidi pengajaran dapat diulang lebih dari sekali. Sementara itu siswa yang telah menguasai materi pembelajaran dapat diberikan materi pengayaan/pendalaman atau diminta membantu pembelajaran bagi mereka yang belum mencapai penguasaan materi. Sistem pembelajaran ini dapat menghasilkan kesuksesan pembelajaran bagi sebagian besar atau bahkan seluruh siswa. Pendekatan PBM ini dikenal dengan *Mastery Learning* yang merupakan anjuran dari ajaran MMT.

#### 7) Manajemen berbasis Data Hasil Pengukuran.

Di atas telah diperkenalkan ke Siklus PDCA dari Shewhart-Deming yang merupakan juga ajaran dasar dari proses MMT. Perlu menjadi perhatian bahwa pengukuran adalah kegiatan sangat penting dalam langkah yang diberi tanda \*\* dari siklus ini (3 dan 5). Sebagai contoh, seorang guru mengajar praktek di bengkel las akan menggunakan alat bantu komputer, maka ia dapat melakukan percobaan akan melakukan tahapan PDCA dan melakukan pengukuran/tes di tahap 3 (cek) dan 5 (ujian) dan data hasil pengukuran ini diplot dalam sebuah diagram pencar untuk menyelidiki

korelasi antara penggunaan alat bantu computer dapat membantu pencapaian ketuntasan kompetensi siswa maka perencanaan (Plan) PBM yang akan datang perlu dirancang kembali sesuai analisis data yang ditemukan sehingga diperoleh rancangan PDCA yang baru. Manajemen berbasis data hasil pengukuran memungkinkan mengejar dua tujuan dasar MMT dalam pendidikan, yaitu peningkatan efektivitas pembelajaran dan efektivitas biaya.

### *8) Pengembangan Keterampilan Siswa dalam Menerapkan Nilai-Nilai MMT*

Selain penerapan MMT satuan pendidikan secara umum mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran, setiap siswa di daerah perlu dibekali pemahaman dan ketrampilan bagaimana menerapkannya. Ini adalah hal yang sangat esensial dari sekolah dalam upaya sadar menyiapkan lulusannya untuk mampu bekerja dalam ekonomi global dimana pelanggan/klien semakin punya banyak tuntutan dan banyak pilihan. Terlepas apakah sekolah memutuskan untuk mengintegrasikan MMT kedalam setiap pelajaran di program studi/jurusan atau secara terpisah, yang penting adalah siswa harus sampai pada tahapan melaksanakan (*Do*) tidak hanya sekedar belajar teori dan bila berhasil akan menumbuhkan kebanggaan pada diri siswa.

### *9) Fokus Pendekatan Rasional Humanistik*

Bekerja dengan siswa sebagai makhluk hidup di sekolah jauh lebih kompleks daripada dengan mesin yang merupakan barang mati di pabrik/manufaktur. Dr. Glasser (1998) dengan bukunya "*The Quality School Teacher*" menawarkan cetak biru yang sangat baik untuk implementasi MMT di kelas dalam konteks sensitivitas hubungan antar manusia yang mendalam. Juga, hubungan antar tim dengan manajemen dan warga sekolah, antar anggota tim peningkatan mutu di dalam sekolah berlangsung dengan menumbuhkan rasa simpati dan empati sesuai dengan prinsip partisipasi membantu semua warga sekolah.

Situasi ini sejalan dengan model pendekatan pembelajaran rasionalitas humanistik (humanistic and brain-friendly approach).

#### *10) Sebuah Rencana Transformasi*

Dalam ajaran MMT nomor 1 menghadirkan kesadaran semua warga institusi untuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu produk/jasa untuk memenuhi tuntutan pelanggan/klien. Kegiatan ini merupakan bentuk transformasi operasional dari manajemen tradisional ke kontemporer MMT. Berikut dua bentuk kegiatan lagi yang direkomendasikan selaras dengan nilai MMT.

- 1) Membentuk sebuah Komite Pengarah MMT dengan tugas utamanya:
  - a) mengembangkan rencana untuk mendukung staf dalam pelaksanaan MMT dan
  - b) membangun hubungan positif antara komite dan pengawas tradisional.
- 2). Gunakan saran dari konsultan dan/atau dari sekolah yang telah berhasil melakukan transformasi MMT dan hal ini adalah sangat penting.

#### **7. Tujuh Penyakit Mematikan dan 14 Anjuran Deming**

Dalam penerapan MMT, masing-masing guru mutu menganjurkan cara yang berlainan tetapi ada kesamaan dalam esensinya merujuk pada 10 ajaran MMT sebagaimana dijelaskan di Sub Bab 4 diatas. Berikut satu guru mutu (Deming) mengingatkan ada tujuh (7) penyakit mematikan yang menjadi kendala dan 14 anjuran untuk berhasilnya penerapan MMT.

Menurut Arcaro (1995) dari Tujuh (7) Penyakit Mematikan, penyakit yang ke 6 dan 7 tidak relevan di bidang pendidikan, yaitu biaya medis yg terlalu berlebihan dan menggunakan pengacara yg berlebihan, sehingga hanya 5 ajaran mematikan yang perlu dihindari, yaitu (1) kurangnya kejelasan tujuan dalam mencapai mutu; (2) penekanan pada jangka pendek; (3) menargetkan sasaran output tanpa pemberdayaan;

(4) job-hoping (perpindahan) dari para manajer yang cepat; (5) hanya menggunakan data dan info yg tampak.

Selanjutnya Deming menuliskan 14 anjuran dalam pelaksanaan MMT yang oleh Mukhopadhyay (2005) dikontekstualkan dalam bidang pendidikan sebagai mana terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1-2: 14 Anjuran Deming dan Penerapannya di Bidang Pendidikan

No.	Anjuran Deming	Penerapan di Bidang Pendidikan
1	Rumuskan visi, misi dan umumkan tujuan “program perbaikan mutu” kepada semua staf dan dukung secara konsisten.	Meskipun misalnya institusi pendidikan tidak perlu bersaing, tetapi satuan pendidikan perlu eksis dan menawarkan jasa pendidikannya berupa pengetahuan, teknologi, ketrampilan dan karakter/sikap, maka sekolah perlu secara menerus meningkatkan diri. Peningkatan perlu jangka panjang dan menengah untuk menguasai perkembangan pengetahuan termasuk gaya belajar dan mengajar.
2	Mengadopsi falsafah MMT sebagai “falsafah baru”	Mutu bukanlah tujuan tetapi perjalanan yang terus bergerak maju. Jadikan perjalanan mutu menjadi bagian dari misi institusi. Rumuskan aplikasi misi sebagai adopsi falsafah baru dan konsekuensinya pembaharuan holistik untuk siswa, misalnya merancang pendidikan sesuai anjuran empat pilar pendidikan UNESCO 1996 (learning to know, learning to do, learning to live together, dan learning to be).
3	Hentikan	Gantikan inspeksi dari luar dengan

- ketergantungan pada” inspeksi” dengan target kuantitas dalam konteks produksi masal.
- 4 Hentikan pemilihan kontrak pada harga yang terendah
- 5 Perbaiki secara menerus dan selamanya proses produksi dan/atau jasa untuk peningkatan mutu produktivitas dan secara ajeg menurunkan biaya.
- 6 Lembagakan on-the job training
- 7 Ajarkan dan laksanakan (lembagakan) kepemimpinan
- 8 Hapuskan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim inovasi dan kreatif.
- 9 Hilangkan dinding pemisah antar departemen &
- menumbuhkan keinginan dari dalam sebagai sistim penjaminan mutu.
- Pilih guru terbaik yang tersedia dan sumber belajar dengan harga yang terjangkau, bukan harga yang terendah. Secara menerus perbaiki cara/teknik mengajar, penilaian siswa, dan manajemen kelas dan sekolah untuk meningkatkan mutu dan menurunkan biaya dengan meniadakan hal-hal yang tidak berguna.
- Upayakan pelatihan di tempat kerja untuk guru dan karyawan
- Laksanakan distribusi tanggungjawab dan kewenangan dan latih kepemimpinan kepada bawahan.
- Dorong guru untuk berinovasi, beri jaminan bila gagal tidak dipersalahkan. Hargai atau rayakan secara sama untuk berhasil atau gagal
- Hilangkan sekat-sekat dan ego disiplin ilmu bentuk satuan-satuan tugas antar jurusan dan departemen.



- buatlah tim kerja
- 10 Tumbuhkan budaya mutu dengan cara a.l., hilangkan slogan, target, dan desakan/inspeksi. Gantikan ceramah dan slogan dengan pelatihan peningkatan mutu di tempat kerja untuk membuat siapapun berkinerja lebih baik dari sebelumnya.
- 11 Hilangkan target kuota output kuantitas dan pelajari” proses” perbaikan mutu. Kesampingkan kuota numerik kelas dan penilaian siswa. Tumbuhkan kepedulian mutu pada setiap kegiatan
- 12 Hilangkan penghalang yg merampas kebebasan staf dalam melaksanakan keahliannya dan tumbuhkan rasa bangga karyawan Dukung dan tunjukan pengakuan terhadap inovasi dan keunikan di tempat kerja. Hilangkan rintangan dan fasilitasi eksperimentasi.
- 13 Giatkan program pemberdayaan dan self-improvement Bangun mekanisme institusi dimana setiap orang merencanakan jalur perkembangan dirinya dan bagaimana mencapainya.
- 14 Ambil langkah-langkah transformasi Libatkan setiap orang dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan. Libatkan setiap orang dalam mendiagnosa institusi, merencanakan, dan melaksanakan rencana peningkatan mutu.
-

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian mutu dalam konteks MMT untuk satuan pendidikan?
2. Secara budaya, mungkinkah MMT dapat diterapkan di Indonesia? Mengapa?
3. Sebut dan jelaskan lima karakter MMT utama yang berbeda dengan manajemen pada umumnya.
4. Apakah MMT dapat dilaksanakan di satuan pendidikan? Mengapa?
5. Sebut dan jelaskan lima syarat penting pelaksanaan MMT di satuan pendidikan.
6. Dari tujuh (7) Penyakit Mematikan dalam pelaksanaan MMT dari Deming, sebut tiga yang paling potensial terjadi di satuan pendidikan. Jelaskan mengapa itu terjadi.
7. Dari 14 Anjuran Deming dalam penerapan MMT, sebut lima anjuran yang krusial untuk dilaksanakan. Mengapa demikian, jelaskan.

## BAB II

### PENGERTIAN, DIMENSI, DAN PENINGKATAN MUTU

Deskripsi mutu antara satu orang dengan lainnya termasuk dari para guru mutu dapat berbeda-beda. Untuk itu, agar ada kejelasan tentang pengertian, dimensi, dan cara meningkatkan mutu yang dirancang oleh setiap institusi, dalam bab ini perlu dibahas topik-topik yang relevan, yaitu (1) Pengertian dan Klasifikasi Mutu; (2) Dimensi Mutu; (3) Evolusi Sistem Peningkatan Mutu; (4) Pendekatan Peningkatan Mutu Berkesinambungan; (5) Lima Pilar MMT di Sekolah.

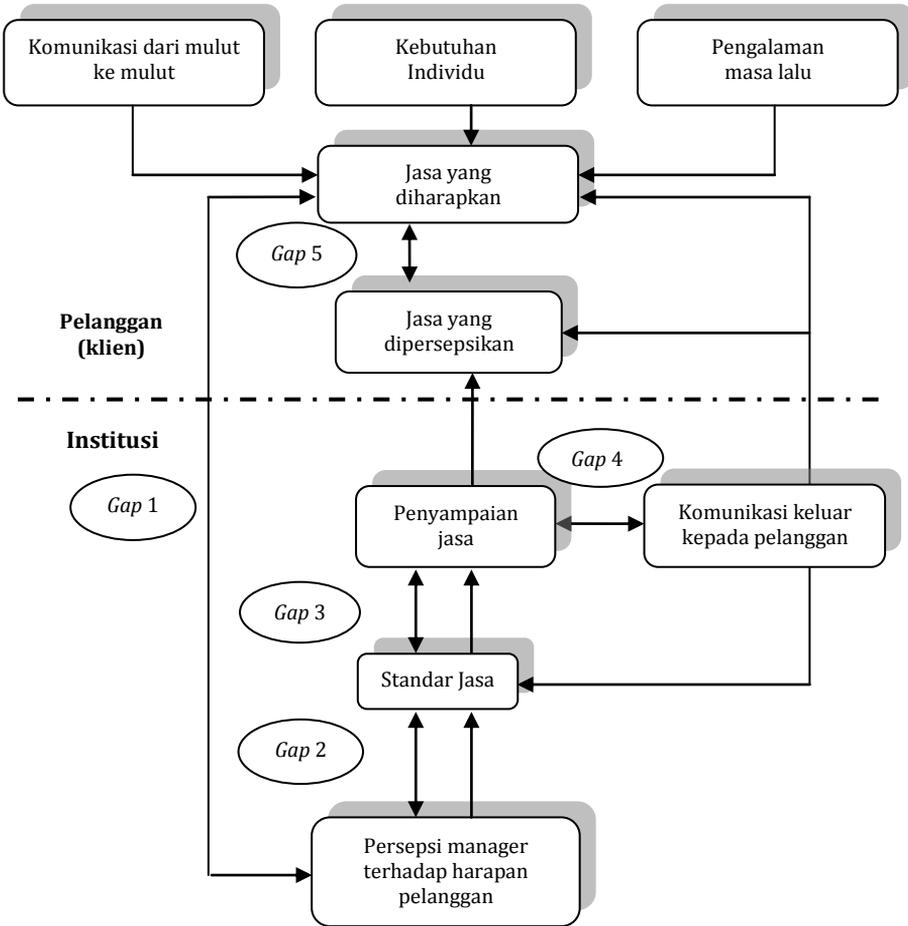
#### **1. Pengertian dan Klasifikasi Mutu**

Beberapa guru mutu mendeskripsikan mutu dengan uraian kata yang berbeda. Namun, esensinya tidaklah jauh berbeda. Deming mendeskripsikan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*), Crosby mutu adalah kesesuaian dengan yang disyaratkan (*conformance to requirement*). Arcaro (2005) mendeskripsikan mutu adalah derajat yg dapat diperkirakan dari variasi produk/jasa yang dihasilkannya yang mengacu pada standar dan dengan harga yang rendah.

Lebih detail, Sallis (2005) mendeskripsikan komponen Q dalam definisi TQM (*Q: "Quality" in TQM*) is total customer satisfaction which becomes the center of the all organization managers and their staff, atau

mutu sebagai total kepuasan pelanggan adalah focus utama bagi semua manager dan staf. Selanjutnya Sallis mengklasifikasikan mutu menjadi dua kategori, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu “*absolut*” adalah mutu yang bermakna atau diakui sama oleh semua orang, indikatornya antara lain, berkelas tinggi (*high class*), mahal, mewah, eksklusif, elite dan seterusnya. Semua orang ingin memilikinya, tetapi belum tentu dapat menggapainya. Mutu “*relatif*” adalah jenis atau tingkatan mutu yang sesuai dengan jangkauan masing-masing pihak/orang yang akan dicapai/dimilikinya (*fit for their purpose*). Mutu relatif inilah yang dimaksudkan dengan “mutu” pada MMT yang selalu dinamis meningkat dari waktu ke waktu sesuai tuntutan pelanggan mereka masing-masing.

Di samping deskripsi mutu dari para guru mutu bervariasi, masih perlu disadari adanya perbedaan persepsi terhadap mutu, antara pihak konsumen dan produsen dan juga dalam internal pihak produsen sendiri, antara lain antara para manager dengan divisi produksi dengan divisi pemasaran, dan bisa jadi dengan staf secara keseluruhan. Jika dari berbagai pihak tersebut terjadi ketidak samaan persepsi tentang spesifikasi mutu produk/jasa, artinya ada kesenjangan persepsi mutu antar mereka. Pasarurahman (2005) mengidentifikasi ada lima jenis kesenjangan (*gap*) yang potensial terjadi terkait dengan kesamaan persepsi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 2-1: Lima Jenis Gap yang Potensial Terjadi Dalam Lingkup Institusi dan Pelanggan

Kelima gap tersebut di atas perlu diidentifikasi dan bila ada maka perlu dicari solusinya untuk mencapai keadaan dimana kriteria mutu yang di persepsikan oleh pelanggan sama dengan kriteria produk mutu yang dihasilkan oleh institusi.

## 2. Dimensi Mutu

Dalam konteks manufaktur, Tjiptono (2003) mendeskripsikan dimensi mutu ke dalam delapan jenis dimensi sebagai berikut.

1. **Performa** (*performance*), yaitu dimensi mutu tentang fungsi utama dari produk/jasa yang dimilikinya. Sebagai contoh, mobil gampang distarter, dapat jalan dengan normal, dapat di rem dengan baik. Dengan kata lain, semua komponen dasar mobil dapat berfungsi dengan baik sehingga mobil berjalan dan berhenti sesuai dengan yang diinginkan pengemudinya. Di bidang pendidikan, misalnya lulusan berkerja di perusahaan dengan tanggung jawab dan disiplin yang tinggi, gaji yang memadai, dan kenaikan karir yang lancar. Di bidang pendidikan dimensi mutu tentunya merujuk pada output satuan pendidikan. Dalam spektrum nasional, maka dimensi pendidikan tentunya merujuk kepada Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat 3, output pendidikan adalah manusia yang beriman dan takwa serta berakhlak mulia, cerdas dalam berkehidupan dan berbangsa. Secara operasional produk mutu pendidikan adalah output dari satuan pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan (SKL) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk setiap jalur dan jenjang satuan pendidikan dasar dan menengah.
2. **Tambahan fitur** (*features*), yaitu dimensi mutu tentang tambahan fungsi-fungsi dasar sehingga produk/jasa tersebut menjadi lebih nyaman, praktis, dan ekonomis. Contoh dari dimensi ini adalah AC, *power steering*, *power window*, *remote control* dalam mobil. Di satuan pendidikan, tambahan fitur dapat berupa antara lain, ketrampilan menari tarian daerah sebagai hasil dari kegiatan ekstra kurikuler, kemampuan berbahasa Mandarin secara lisan dan tertulis dengan sertifikat dari lembaga bahasa yang terakreditasi.

3. **Keandalan** (*reliability*), yaitu dimensi mutu tentang tetap berfungsinya produk/jasa walau dalam keadaan sulit, misalnya mobil tetap jalan dengan baik, tidak mogok walau di jalan berliku, nanjak, berbatu-batu. Andal dapat juga berarti dapat dipercaya. Di satuan pendidikan contohnya antara lain, proses belajar di sekolah termasuk nilai ujian sekolah atau hasil evaluasi sekolah handal atau dapat dipercaya. Pengguna lulusan percaya nilai raport dan ujian termasuk ujian kompetensinya untuk sekolah kejuruan mencerminkan kompetensi yang dipunyai lulusan dan dapat diandalkan untuk memprediksi kemampuan lulusan di tempat kerja..
4. **Konformitas** (*conformance to requirement*), yaitu memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan dan bahkan memenuhi standar produk/jasa yang berlaku, misalnya ukuran karakteristik produk/jasa sesuai standar internasional sehingga produk tersebut *compatible* dengan produk lain. Misalnya, printer merek X dapat digunakan untuk berbagai jenis komputer. Contoh di bidang pendidikan, antara lain kompetensi lulusan SMK sesuai dengan kebutuhan pengguna dan standar industri, sedangkan untuk lulusan SMA dasar-dasar matematika yang dikuasai memadai untuk bekal mengikuti kuliah matematika di perguruan tinggi.
5. **Daya tahan** (*durability*), yaitu mutu yang berhubungan dengan lamanya masa bertahan suatu produk/jasa. Misalnya bola lampu dapat menyala selama satu bulan terus menerus. Dalam bidang pendidikan, dimensi mutu daya tahan ini dapat jadi berupa kegigihan, daya juang lulusan untuk sukses dalam bekerja atau kuliah. Dapat juga, misal lulusan dari sekolah di bawah yayasan Ma'arif, Muhammadiyah, Kanisius dan sebagainya, mampu memegang teguh nilai-nilai ajaran agamanya masing-masing terhadap pengaruh nilai asing yang tidak sesuai nilai-nilai kebangsaan walau tetap mengakomodasi nilai-nilai yang baik dari luar.

- 1) **Kemampuan pelayanan** (*service ability*), yaitu dimensi mutu dalam hal kecepatan, ketepatan, kepraktisan pelayanan, misalnya teknisi mendatangi ke lokasi dimana mobil mengalami mesin mogok untuk gratis servis selama satu tahun. Di satuan pendidikan dimensi ini dapat berupa kelengkapan dan pelayanan perpustakaan yang baik dalam proses belajar mengajar. Dapat juga, sekolah atau perguruan tinggi mampu mengemas program sesuai yang dibutuhkan masyarakat atau bahkan mengarahkannya menuju masyarakat yang madani.
- 2) **Estetika** (*aesthetics*), yaitu dimensi mutu produk/jasa dalam hal keindahan, keanggunan, seni. Di satuan pendidikan yang bermutu dalam dimensi ini dapat berupa komplek pendidikan yang bersih, indah, dan berkesenian.
- 3) **Kualitas yang dipersepsikan** (*perceived quality*), yaitu spesifikasi produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sama atau bahkan melebihi spesifikasi yang dipersepsikan oleh pengguna. Perbedaan persepsi terhadap mutu antara pihak pelanggan/klien dan institusi produsen/penyedia jasa bahkan di internal institusi dijelaskan lebih rinci di Sub-Bab Pengertian dan Klasifikasi nomer 1 di atas. Dimensi mutu ini di bidang pendidikan dapat terjadi, misalnya masyarakat berharap lulusan SMK tertentu dapat cepat memperoleh pekerjaan dengan gaji dan karir yang baik dan kenyataannya para lulusan justru tidak hanya memperoleh pekerjaan dengan baik tetapi sebagian dari mereka juga dapat menenruskan pendidikan ke jenjang lebih tinggi dengan prestasi akademik yang memuaskan.

Sekali lagi, dimensi mutu di atas penerapannya di satuan pendidikan perlu dikemas lebih arif karena perbedaan keluaran yang dihasilkan dibandingkan dengan di manufaktur. Di manufaktur keluarannya berupa barang/jasa yang mati, sedang di pendidikan berupa transfer pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap pada diri seorang siswa yang hidup, yang punya talenta dan kemauan/motivasi. Untuk itu dimensi atau spektrum mutu di bidang



pendidikan lebih difokuskan pada bagaimana satuan pendidikan memfasilitasi agar talenta siswa dan kemauannya dapat ditumbuh kembangkan secara maksimal sehingga mendewasakan dan memandirikan siswa. Hasil pendidikan akan berguna bagi dirinya, orang lain sesama umat. Sebenarnya selain siswa perlu menguasai kompetensi dasar untuk berkembang, mereka perlu dididik untuk mempunyai kompetensi “belajar untuk belajar hal yang baru” (*learning how to learn a new things*) sehingga mereka mampu menghadapi perubahan dan perkembangan masyarakat termasuk ilmu pengetahuan dan teknologi. Merujuk ke empat pilar tujuan pendidikan yang dicanangkan oleh UNESCO maka keluaran pendidikan harus menghasilkan siswa yang mempunyai kemampuan *learning to know, learning to do, learning to be, and learning to live together*.

### **3. Evolusi Sistem Peningkatan Mutu**

Kepedulian terhadap mutu baik di bidang manufaktur maupun di bidang pendidikan sudah lama dipikirkan banyak para ahli. Bounds (1994, 46) mendeskripsikan empat tahapan evolusi sistem peningkatan mutu, yaitu (1) Era Pengawasan Mutu - *Quality Inspection*; (2) Era Kontrol Mutu - *Quality Control*; (3) Era Penjaminan Mutu - *Quality Assurance*; dan (4) Era Manajemen Mutu - *Quality Management*. Berikut deskripsi empat era evolusi mutu dengan masing-masing indikatornya.

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

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

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

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

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

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

Pendekatan Penjaminan Mutu (QA) berbeda dengan QC, yaitu menekankan pada perencanaan mutu dan mengawal proses pelaksanaan produk/jasa yang dihasilkan (*before and during-the event*). Penjaminan Mutu menekankan pencegahan kesalahan di tahap awal proses produksi/jasa dan menjamin bahwa produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan mutu yang dirancang. Secara sederhana QA adalah sebuah cara untuk menghasilkan produk/jasa yang bebas dari

ketidak sempurnaan dan kesalahan (*defect-and fault-free*) produk/jasa. Tujuan QA sejalan dengan konsep Crosby (1979) yaitu “*zero defects*”.

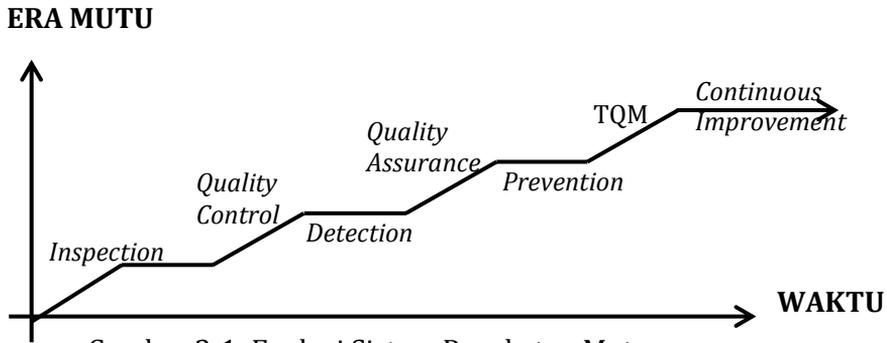
QA mendeskripsikan secara konsisten untuk menghasilkan produk/jasa sesuai persyaratan dan kata Sallis (1993, p.26) “*getting things right first time, every time*”. QA menuntut tanggung jawab setiap orang yang umumnya bekerja dalam tim dari pada berkerja secara individual dan diinspeksi. Mutu produk/jasa dijamin oleh sistem kerja yang menjamin dan dikenal dengan *QA system* atau Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Dalam SPM dideskripsikan bagaimana tahapan proses produk/jasa untuk mencapai standar yang dikenal dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) sehingga SOP merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu (QA).

Penjaminan Mutu ditandai dengan indikator-indikator, yang utama: (1) Adanya manual mutu yang lengkap (*Comprehensive Quality Mannual*); (2) Adanya perencanaan dini mutu (*Advance Quality Planning*); (3) Adanya alokasi dana untuk mutu yang memadai (*Quality Cost*); (4) Adanya pembuktian oleh pihak ketiga (*Third-Party Approval*); (5) Adanya kontrol proses mutu (*Statistical Process Control - SPC*).

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

MMT atau TQM merupakan pengembangan QA dengan memperluas cakupan sistem, yaitu menumbuh kembangkan budaya mutu. Struktur organisasi perlu dirancang untuk memungkinkan semua itu terjadi. Cakupan manajemen mutu dalam MMT mulai dari pemasok (*supplier*), proses produksi, dan sampai pada pelanggan pengguna (*end user*) produk/jasa yang dihasilkan. MMT mencakup indikator-indikator, utamanya: (1) Kebutuhan pelanggan sebagai acuan perencanaan mutu; (2) Melibatkan semua karyawan; (3) Melibatkan semua suppliers; (4) Adanya kerja tim (*teamwork*); (5) Menggunakan statistik sederhana; Adanya perbaikan secara bertahap dan menerus (*small step continuous improvement*)

Pentahapan era evolusi konsep peningkatan mutu dan indikatornya dapat dapat disajikan dalam gambar dan table berikut.



Gambar 2-1: Evolusi Sistem Pngkatan Mutu

No.	Era Evolusi Konsep Peningkatan Mutu	Indikator
1.	QUALITY INSPECTION (QI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikasi sumber-2 yang tidak wajar</li> <li>▪ Tindakan Perbaikan</li> <li>▪ Memilah/mensortir produk akhir</li> </ul>
2.	QUALITY CONTROL (QC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Self Inspection</li> <li>▪ Product Testing</li> <li>▪ Basic Quality Planning</li> <li>▪ Penggunaan Basic Statistics</li> <li>▪ Pemeriksaan Kertas Kerja</li> </ul>
3.	QUALITY ASSURANCE (QA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Comprehensive Quality Manual</i></li> <li>▪ <i>Advance Quality Planning</i></li> <li>▪ <i>Quality Costs</i></li> <li>▪ <i>Third-Party Approval</i></li> <li>▪ <i>Statistical Process Control (SPC)</i></li> </ul>
4.	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebutuhan Pelanggan sbg Acuan</li> <li>▪ Melibatkan Semua Karyawan</li> <li>▪ Melibatkan Semua Suppliers</li> <li>▪ <i>Teamwork</i></li> <li>▪ Menggunakan Statistik Sederhana</li> <li>▪ Perb. Kecil-2 secara menerus (<i>small step continuous improvement</i>)</li> </ul>

Gambar 2-2: Karakteristik Masing-masing Era Evolusi Peningkatan Mutu

Lebih detail Bounds (1994) menjelaskan tujuh karakter perbedaan pendekatan untuk ke empat sistem mutu dalam bentuk tabel sebagai berikut.

*Tabel 2-1: Deskripsi Karakter Utama Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu*

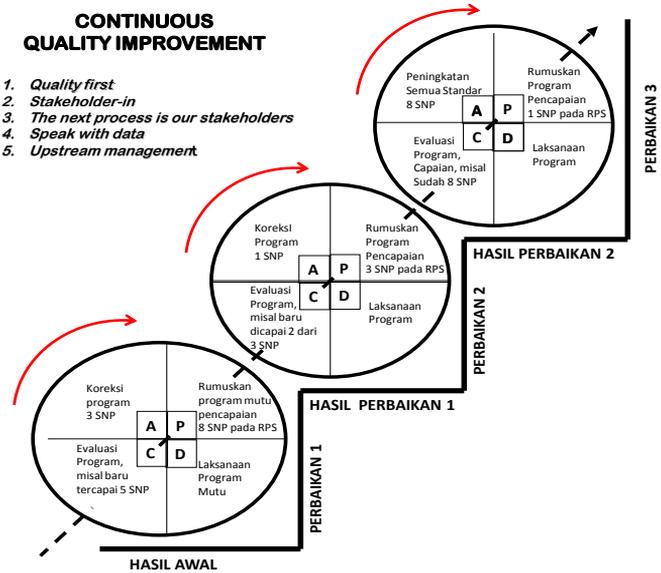
<b>Tahapan Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu</b>					
No	Karakter Utama	Inspeksi Mutu (Quality Inspection)	Kontrol Mutu (Quality Control)	Jaminan Mutu (Quality Assurance)	TQM
1	Kepedulian utama	Mendeteksi	Kontrol	Koordinasi	Dampak Strategi
2	Pandangan terhadap mutu	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi, tapi harus proaktif dicari	Sebuah peluang kompetitif
3	Penekanan	Produk yang seragam	Produk yang seragam dengan mengurangi inspeksi	Seluruh rantai produksi dari perencanaan – pemasaran dan kontribusi semua fungsional, khususnya perencanaan, untuk mencegah kegagalan mutu yg ditargetkan.	Pasar dan kebutuhan pelanggan
4	Pendekatan	Mengukur, menghitung	Cara statististik (rerata, SD,	Program dan sistem	Rencana strategi,

		(kuantitas)	mode, dst)		penentuan tujuan, mobilisasi organisasi
5	Peran kel. profesional	Inspeksi, mensortir, menghitung, dan menilai	Menemukan masalah dan menerapkan perhitungan statistic	Mengkaji mutu, merencanakan mutu, dan merancang program	Penetapan tujuan, pendidikan dan pelatihan, konsultasi dengan divisi divisi, dan merancang program
6	Pihak penanggung jawab mutu	Divisi pengawasan	Divisi produksi dan permesinan	Semua divisi, meskipun menejer puncak tidak sepenuhnya terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan mutu	Semua pihak dengan kepemimpinan yang kuat dari top menejer
7	Orientasi dan pendekatan	Mewujudkan mutu melalui "pengawasan"	Mewujudkan mutu melalui "kontrol proses"	Mewujudkan mutu melalui "rancangan mutu"	Mewujudkan mutu "pelibatan seluruh menejer"

### 3. Pendekatan Peningkatan Continuous Quality Improvement

Peningkatan Mutu Berkesinambungan (PMB) adalah suatu upaya peningkatan mutu produk/jasa melalui perbaikan yang menerus dilakukan pada sistem dan proses kerja dan personil yang terlibat untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang secara menerus meningkat.

Secara detail topik ini akan dijelaskan pada Bab IX dan secara grafis dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 2-3: Tangga peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming

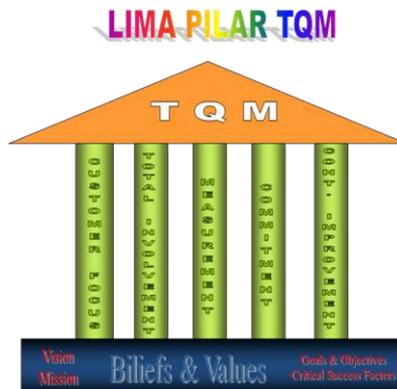
**5. Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu**

Di manufaktur ada konsep lima pilar MMT, yang terdiri dari: (1) *Produk* barang/jasa dimana hal tersebut merupakan mata pencaharian suatu organisasi; (2) *Produk* yg bermutu tidak akan tercapai tanpa “*proses*” kerja yg bermutu; (3) *Proses* kerja yg bermutu tidak akan terjadi tanpa “*organisasi*” yg dikelola dg baik/bermutu; (4) Organisasi akan sia-sia tanpa “*kepemimpinan*” yg baik/bermutu; dan (5) Ke- 4 pilar tersebut tidak akan seperti yg diharapkan tanpa konsep ke lima, yaitu “*komitmen*”. Kelima pilar tersebut bersinergi dengan komponen organisasi lainnya, antara lain visi dan misi organisasi, kebutuhan pelanggan, kecakapan staf, motivasi & pengembangan, dorongan perbaikan, dan partisipatif diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 2-4: Lima Pilar TQM, sumber

Di bidang pendidikan, utamanya sekolah, Arcaro (2005, 11) menyebutkan ada lima pilar utama MMT, yaitu focus pelanggan, keterlibatan penuh warga, pengukuran dan analisi mutu produk/jasa, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2-5: Lima Pilar TQM di Bidang Pendidikan



Pertama, fokus pelanggan (*Customer Focus*), yaitu sekolah harus memahami dan memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien: siswa, orang tua, dan masyarakat serta pemerintah. Dari pemerintah dapat berupa kebijakan pendidikan, khususnya kurikulum nasional. Untuk mengetahui harapan siswa, orang tua dan masyarakat sekolah dapat melakukan pertemuan, misal dengan cara diskusi grup terfokus (*focus group discussion*), survey, wawancara. Kedua, keterlibatan secara penuh (*total involment*), adalah keterlibatan total seluruh warga sekolah untuk secara bersama-sama terlibat, bertanggung jawab dan berfokus pada program peningkatan mutu.

Ketiga, pengukuran, yaitu mengukur capaian mutu yang diprogramkan dilanjutkan dengan analisis dan evaluasi capaian mutu. Bila mutu yang dirancang sekolah telah tercapai maka perlu dirancang peningkatan mutu program pada siklus berikutnya, namun bila mutu yang dirancang belum dicapai maka sekolah perlu merevisi rancangan programnya. Siklus pengukuran dan evaluasi ini perlu dilakukan sesuai siklus tahunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Keempat, komitmen, yaitu komitmen pimpinan puncak dan menengah (kepala sekolah dan para wakilnya, ketua divisi) untuk memfasilitasi kebutuhan guru, staf, siswa dan warga sekolah lainnya untuk memenej perubahan dan meningkatkan mutu sekolah. Komitmen disini mencakup komitmen atas dukungan kebijakan, dana, waktu manejer untuk terlibat langsung dalam kegiatan.

Kelima, perbaikan menerus dan berkesiambungan. Semangat dan kemampuan untuk melakukan perbaikan ini menuntut komitmen semua pihak khususnya manajer untuk melakukan pelatihan atau pengembangan kapasitas warga sekolah untuk dapat melakukan perbaikan capaian mutu selaras dengan program yang dirumuskan dalam RPS.

Kelima pilar tersebut digambarkan sebagaimana sebuah bangunan dengan pondasi visi dan misi, keyakinan dan nilai-nilai sebagaimana Gambar 2.1. Pondasi dalam bangunan TQM ini sangat

penting karena kelima pilar dan bangunan TQM tidak dapat berdiri tegak manakala pondasinya tidak kuat. Untuk itu pihak sekolah terutama kepala sekolah dan komite serta pemangku kepentingan lainnya perlu sekali merumuskan visi dan misi sekolah, keyakinan dan nilai-nilai (falsafah) yang melibatkan atau mengakomodasi aspirasi semua pihak di atas untuk menampung semua kepentingan dan yang terpenting menumbuhkan rasa memiliki dari mereka terhadap sekolah dan program-program peningkatan mutunya.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian mutu dalam konteks satuan pendidikan, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dinas Pendidikan Propinsi.
2. Jelaskan delapan dimensi mutu dengan contoh-contohnya untuk konteks sekolah.
3. Jelaskan empat era Evolusi Sistem Peningkatan Mutu dalam konteks kepengawasan terhadap sekolah oleh di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Indonesia dengan sejumlah indikator sistem peningkatan mutu untuk ke empat era.
4. Jelaskan secara singkat konsep Peningkatan Mutu Berkesinambungan untuk tingkat sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
5. Berikan contoh atau rancangan ringkas Lima Pilar MMT di sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

## BAB III

### KEPUASAN PELANGGAN

Kepuasan pelanggan merupakan muara dari bisnis MMT. Mutu produk/jasa perlu selalu ditingkatkan untuk memenuhi bahkan melampaui kepuasan pelanggan. Kegagalan memenuhi kepuasan pelanggan/klien berarti kegagalan penerapan MMT. Untuk itu, dalam bab ini perlu dibahas topik-topik yang terkait, yaitu (1) Pengertian Pelanggan; (2) Cara pandang terhadap Pelanggan; (3) Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan; (4) Berbagai Pendekatan Mengakses Kebutuhan Pelanggan; (5) Mengakomodasi Kebutuhan Pelanggan.

#### **1. Pengertian Pelanggan dan Siapa Pelanggan Kita**

Secara tradisional, pelanggan adalah pihak yang membeli atau menggunakan produk/jasa yang ditawarkan. Dalam konteks MMT, pelanggan adalah semua pihak yang menerima jasa dan/atau produk yang kita hasilkan/berikan. Goetsch (1994, 139) mengatakan bahwa pelanggan menentukan mutu dan kita (institusi) menghasilkannya. Pelanggan dikategorikan menjadi, pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah semua pihak penerima jasa/produk yang ada di satu institusi sedangkan pelanggan eksternal adalah mereka yang ada di luar instansi penghasil jasa/produk. Pada masing-masing kategori baik pelanggan internal maupun eksternal masih perlu diklasifikasi menjadi pelanggan primer, sekunder, dan tersier.

Dalam konteks pendidikan siswa dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal tetapi juga dapat dikategorikan sebagai pelanggan eksternal. Sebagai kategori pertama manakala siswa ikut berperan dan berkontribusi bersama-sama pihak sekolah menghasilkan produk atau jasa. Dilain sisi siswa dapat dikategorikan sebagai pelanggan eksternal manakala mereka pasif hanya menerima begitu saja dan tidak berperan dalam menghasilkan produk atau jasa sekolah. Penulis lebih setuju pandangan yang pertama karena pada kenyataannya umumnya siswa aktif meningkatkan kemampuan dirinya, misalnya dengan membeli buku bahkan mengikuti les privat diluar sekolah untuk lulus ujian dengan meraih nilai yang tinggi. Ilustrasi katagori dan klasifikasi pelanggan di lembaga pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3-1: Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Eksternal

Secara kelembagaan, pelanggan eksternal primer dalam konteks sekolah adalah siswa (manakala siswa dianggap pasif), eksternal sekunder adalah orang tua atau wali murid, dan eksternal tersier adalah masyarakat dan pemerintah.



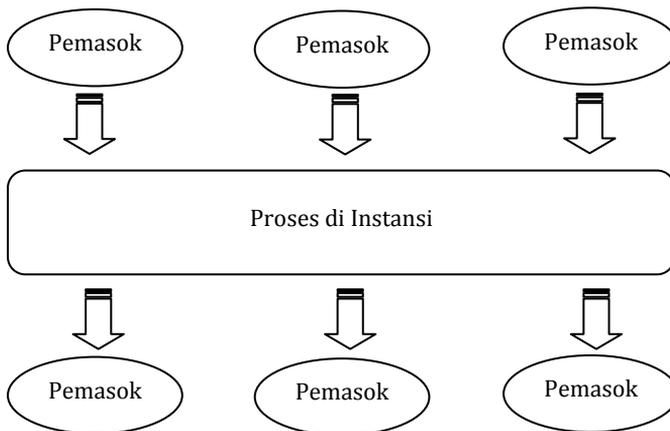
*Gambar 3-2: Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Internal*

Bertolak dari penjelasan pengertian pelanggan di awal Bab 2 pelanggan adalah semua pihak yang menerima produk/jasa yang dihasilkan, maka secara individual sebagai guru di sekolah, pelanggan internal primer adalah siswa (mana kala siswa berperan aktif dalam mencapai hasil belajar), pelanggan internal sekunder adalah kepala sekolah dan staf, dan pelanggan internal tersier dapat jadi satpam, peñata taman dan rumah tangga dan pihak lain yang mendukung sarana prasarana sekolah. Sebagai kepala sekolah yang lebih punya tanggung jawab memenej guru, staf, dan sarana prasarana dari pada mengajar dikelas, maka pelanggan internal primer guru, pelanggan internal sekunder adalah staf administrasi dan staf pendukung, dan pelanggan internal tersier dapat jadi juga satpam, peñata taman dan pihak lain yang mendukung sarana prasarana sekolah.

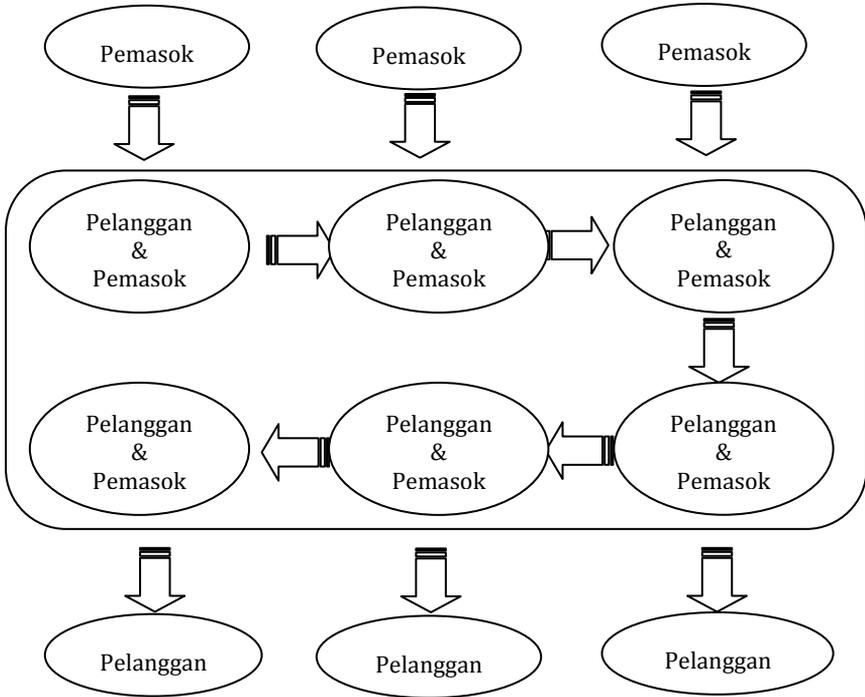
Terminologi pelanggan di satuan pendidikan atau sekolah khususnya “siswa” yang tidak hanya sekedar terlibat transaksi jual beli sebagaimana terjadi di toko atau pasar, tetapi siswa yang disertai dengan semangat meningkatkan diri dalam ranah pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Demikian juga untuk pihak sekolah sebagai penyedia jasa sehingga dapat jadi tidak terlalu memperhatikan untung

rugi namun ada semangat dan bimbingan secara profesional untuk meningkatkan mutu para lulusan atau alumninya sehingga terminologi pelanggan untuk siswa” banyak pihak mengusulkan untuk diganti dengan “klien”. Goetsch menegaskan dalam konteks MMT, seorang manager harus fokus pada pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal.

Lebih jauh perlu dimaknai bahwa kepuasan lebih lanjut dari deskripsi di atas ialah cakupan dan deskripsi “T” dalam TQM di Bab I dimana T *“dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement (mengarahkan segala yang benda/fasilitas dan setiap orang di organisasi dilibatkan dalam peningkatan yang berkelanjutan) . Setiap orang di organisasi disini perlu diperluas maknanya, yaitu pihak dalam maupun luar organisasi sehingga pelanggan yang satu menjadi pemasok bagi pelanggan yang lain dalam organisasi. Berikut perbandingan pandangan antara organisasi yang konvensional dan contemporer, khususnya MMT.*



*Gambar 3-3: Pandangan tradisional terhadap pemasok dan pelanggan*



Gambar 3-4: Pandangan kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan

## 2. Cara Pandang Perlakuan Pelanggan

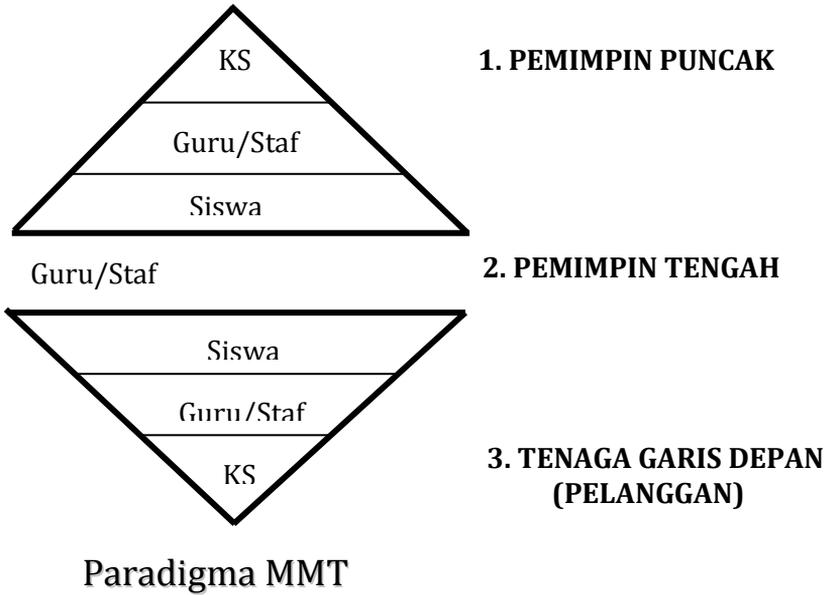
Seperti dijelaskan di Bab I bahwa salah satu tantangan terbesar dari pelaksanaan MMT adalah komitmen pimpinan puncak dan pimpinan menengah untuk mendelegasikan sebagian peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak mudah karena cara pandang umumnya pimpinan tersebut merasa akan kehilangan sebagian kekuasaan mereka. Dalam menejemen MMT harus dihindari “one man/women show”, perlu ada pendelegasian sebagai ujud dari manajemen partisipatif yang merupakan salah satu nilai penting dalam MMT. Pimpinan umumnya tidak menyadari bahwa pendelegasian dengan rincian yang jelas dan fasilitasi yang memadai akan menjadi

pemberdayaan bagi penerima delegasi dan keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut akan menumbuhkan kepuasan, kepercayaan diri, dan yang lebih esensial adalah pengakuan (*ngewongke*) terhadap yang menerima delegasi. Peran dan fungsi pimpinan pada cara pandang (paradigma) kontemporer, pimpinan adalah pelayan atau lebih tepatnya pemasok bagi semua warga/pihak yang menerima hasil kerja/produk darinya.

Untuk dapat melaksanakan prinsip ini pemimpin puncak dan menengah perlu merubah paradigma “struktur organisasi terbalik”.digma konvensional, struktur suatu organisasi pimpinan berada pada posisi yang paling atas (puncak) dan dibawahnya pimpinan menengah, dibawahnya lagi supervisor, dan paling bawah adalah pekerja garis depan. Untuk konteks sekolah, cara pandang terhadap pelanggan sama seperti skema struktur organisasi yang terpampang di dinding, yaitu kepala sekolah berada di puncak, dilanjutkan kebawah wakil kepala sekolah, dibawahnya lagi kepala bagian, dilanjutkan guru dan staf, dan yang paling bawah adalah siswa sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 3.3.

Sebaliknya sesuai pandangan kontemporer terhadap pelanggan (Gambar 3.4) maka pada paradigma kontemporer, kepala sekolah, adalah pemasok bagi semua pihak internal sekolah, termasuk wakasek, guru, staf, siswa dan seterusnya yang menerima produk yang dihasilkannya. Produk yang dihasilkan kepala sekolah dapat berupa antara lain kebijakan, arahan, perintah, dan bahkan termasuk bentuk produk yang paling sederhana berupa draf atau konsep surat. Sehingga pada paradigma ini posisi kepala sekolah berada pada yang paling bawah dengan makna ia menjadi pemasok dan juga fasilitator bagi semua warga sekolah yang tidak lain adalah pelanggan internal sekolah. Demikian wakasek adalah pemasok bagi kabag, guru dan staf adalah dan selanjutnya guru dan staf pada lapis di atasnya adalah pemasok bagi pelanggan internal primer yaitu “siswa”. Pandangan kontemporer diilustrasikan pada Gambar 3.5 berikut.





Gambar 3-5: Paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT

### 3. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa institusi mempunyai pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Masing-masing pelanggan ini punya kebutuhan yang berbeda. Berikut dijelaskan masing-masing kebutuhan pelanggan.

#### a. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Eksternal.

Pelanggan eksternal bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan, adalah siswa, orang tua, satuan pendidikan lanjutan yang lebih tinggi, masyarakat pengguna lulusan (dunia usaha/dunia industry-DU/DI), dan pemerintah. Kebutuhan siswa dan orang tua umumnya adalah bagaimana mereka setelah lulus dapat bekerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Semua kebutuhan pelanggan ini

harus dibuktikan bahwa lulusan mempunyai kompetensi untuk dapat bekerja dan atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan baik. Kebutuhan pelanggan ini harus terakomodasi dalam kurikulum di satuan pendidikan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan maka perlu mengumpulkan informasi dari mereka. Untuk hal ini siswa lebih tepat dikategorikan sebagai pelanggan internal karena mereka ikut aktif berpartisipasi untuk mencapai kompetensi lulusan yang dipersyaratkan bahkan untuk dapat diterima di jenjang satuan pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja di DU/DI. Untuk itu pelanggan eksternal primer dimulai dari orang tua terutama untuk satuan pendidikan di jenjang pendidikan dasar. Untuk jenjang menengah dan tinggi pelanggan eksternal primernya adalah perguruan tinggi dan DU/DI.

Informasi dari orang tua dapat diperoleh melalui angket, pertemuan khusus, atau komite sekolah yang merupakan mitra kerja sekolah. Pengumpulan informasi ini dapat dilakukan melalui seminar, workshop, atau *Focus Group Discussion* (FGD). Sedangkan informasi dari perguruan tinggi dan DU/DI dapat diperoleh melalui studi pelacakan (*tracer study*).

### **b. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Internal.**

Pelanggan internal primer dalam satuan pendidikan adalah siswa, sedang yang sekunder adalah staf karyawan/TU, teknisi, pustakawan dan staf lainnya. Secara formal lulusan satuan pendidikan tingkat dasar tidak dibenarkan bekerja karena belum memenuhi usia minimal bekerja, mereka diharapkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk itu kebutuhan siswa di satuan pendidikan ini adalah bagaimana bisa belajar dengan maksimum. Utamanya guru, kepala sekolah, dan staf perlu berupaya dengan segala daya disertai dengan rasa simpati dan empati untuk mencapai efektivitas pembelajaran. Ruang kelas, fasilitas yang ada, dan sekolah secara keseluruhan perlu dimenej untuk mendukung proses belajar

mengajar yang efektif membekali siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan menengah. Kebutuhan siswa di tingkat satuan pendidikan ini dapat diidentifikasi melalui pertemuan informal di setiap kelas dilengkapi dengan angket kepada orang tua.

Selanjutnya sejalan dengan Gambar 3.4 tentang pandangan kontemporer terhadap pelanggan dan pemasok, maka guru, staf/karyawan merupakan pelanggan dari dan sekaligus pemasok kepada kepala sekolah. Demikian pula karyawan, pustakawan, teknisi dan staf lainnya adalah pelanggan dari sekaligus juga pemasok kepada guru dan demikian seterusnya sesuai perannya masing-masing. Untuk itu setiap pihak perlu menumbuhkan budaya peduli mutu, berobsesi mencapai mutu sehingga berupaya sebaik mungkin memuaskan semua pihak dan bersinergi mendukung dan memfasilitasi siswa untuk mencapai kompetensi yang diperlukan guna dapat melanjutkan studi mereka. Kebutuhan mereka dapat dilakukan melalui forum informal diwaktu istirahat maupun secara formal dalam wadah gugus kendali mutu yang dapat diwujudkan dalam Kelopak Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Deskripsi lebih detail dari Gugus kendali mutu ini akan dibahas di Bab VIII.

### **3) Berbagai Pendekatan Mengakses Kebutuhan Pelanggan**

Informasi yang diperoleh dari pelanggan melalui kotak saran, angket, FGD, workshop, dan studi pelacakan (*tracer studi*) perlu dikelompokkan, dianalisis, dan disimpulkan. Prosedur ini sebaiknya dilakukan oleh suatu tim mutu sekolah yang dibentuk oleh sekolah dan mempunyai anggota dari unsur sekolah, komite sekolah, dan wakil masyarakat yang peduli terhadap peningkatan mutu sekolah.

Hasil rumusan kebutuhan pelanggan harus dirumuskan kedalam silabus mata pelajaran yang selanjutnya didiskripsikan kedalam kurikulum dengan Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP). Untuk itu kepala sekolah dan khususnya guru harus mampu memahami silabi, kurikulum dan RPP dari masing-masing mata pelajaran yang

diampunya. Tim Mutu Sekolah dapat menggunakan workshop bersama DU/DI atau pihak perguruan tinggi untuk menyusun silabi dan kurikulum sesuai yang dapat memuaskan mereka. Untuk sekolah kejuruan, perumusan kurikulum dapat menggunakan pendekatan pengembangan kurikulum yang berorientasi profesi di dunia industri/usaha dapat merujuk ke pendekatan *Development of A Curriculum-DACUM* dari Robert Norton (1995).

#### **4) Mengakomodasi Kebutuhan Pelanggan**

Acuan utama program sekolah adalah kurikulum. Secara alami sesuai tuntutan jaman memang kurikulum secara periodik perlu dikaji ulang untuk mengakomodasi tuntutan pelanggan. Secara nasional semua kurikulum sekolah harus merujuk kepada Standar Isi (SI) yang dirumuskan oleh Badan Standar Nasional pendidikan (BSNP). Dalam konteks desentralisasi pendidikan yang teraktualisasikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka sekolah mempunyai otonomi untuk melaksanakan penyelenggaraan program sekolah. Lebih dari itu sekolah dianjurkan mempunyai program unggulan sekolah yang mengakomodasi potensi local. Keseluruhan program sekolah bermuara untuk mengantar siswa mencapai kompetensi yang distandarkan secara nasional dan kompetensi lokal sesuai muatan lokal yang ada di kurikulum sekolah.

Masukan pelanggan, khususnya pelanggan eksternal perlu dipilah-pilah merujuk acuan nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomer 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merupakan kriteria standar minimal yang harus dicapai bahkan diupayakan dilampaui yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Delapan standar itu adalah (1) Standar Kompetensi Lulusan - SKL; (2) Standar Isi - SI; (3) Standar Proses; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK); (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; (8) Standar Penilaian. Setelah dipilah ke dalam delapan

SNP, masukan pelanggan perlu juga dicermati adakah yang perlu diakomodasi dalam muatan lokal sekolah. Rincian masing-masing standar dari 8 SNP telah dirumuskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan sehingga masukan pelanggan dapat lebih rinci dalam standar mana masukan pelanggan diakomodasi.

Langkah selanjutnya dalam mengakomodasi masukan pelanggan adalah menuangkannya kedalam program sekolah yang dirumuskan dalam rancangan Kerja Sekolah (RKS) untuk siklus waktu 4 tahunan dan dirinci dalam program tahunan sekolah yang dikenal dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Secara nasional salah satu program dari Badan Peningkatan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMPK & PMP) Kememtrian Pendidikan dan Kebudayaan merintis penyusunan RKAS dan RPS yang dilakukan setiap tahun berbasis hasil evaluasi diri sekolah (EDS). Pelaksanaan EDS di sekolah dilaksanakan dibawah koordinasi Tim Pengembangan Sekolah (TPS) yang keanggotaannya terdiri dari unsur sekolah (kepala sekolah, guru, bila perlu siswa), komite sekolah, dan pengawas sekolah. Di sekolah yang sudah bersertifikat ISO ada Tim Pengendali Mutu (TPM), untuk itu TPM dan TPS dapat mengakomodasi masukan pelanggan yang selanjutnya diartikulasikan kedalam penyusunan RKAS dan RPS.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian pelanggan menurut cara pandang konvensional dan MMT
2. Sebut dan jelaskan pengertian pelanggan eksternal dan internal untuk satuan pendidikan dan Kantor dinas Pendidikan .
3. Sebut dan jelaskan beberapa teknik/pendekatan menjaring kebutuhan pelanggan

4. Jelaskan perbedaan esensi dari paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT, beri contoh gambar diagramnya Dinas Pendidikan untuk Kabupaten/Kota dan Propinsi.

Tuliskan sejumlah variable dengan masing-masing indikatornya untuk memotret mutu kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

## BAB IV

### KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN MMT

Kesuksesan penerapan MMT sangat tergantung pada komitmen pimpinan puncak dan memanej perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi hasil pelaksanaannya. Komitmen pimpinan tidak hanya dalam hal keberpihakan dalam penentuan kebijakan tetapi sampai pada tahap pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasinya termasuk dana serta partisipasi/waktunya. Secara umum kepemimpinan dan manajemen MMT mempunyai kekhasan dibandingkan dengan kepemimpinan dan manajemen pada umumnya. Untuk itu, dalam Bab IV ini dibahas topik-topik yang terkait, yaitu (1) Dfinisi Kepemimpinan; (2) Kepemimpinan Mutu; (3) Gaya Kepemimpinan; (4) Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Manajemen Mutu; (5) Kepemimpinan versus Manajer; dan (6) Membangun Kepengikutan (*Followership*).

#### 1. Dfinisi Kepemimpinan

Goetsch & Davis (1994, 192) dalam bukunya *Introduction to Total Quality Management* mendefinisikan *leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to accomplishing or exceeding organizational goals*. Dfinisi mengartikan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan menginspirasi orang-orang agar mempunyai keinginan yang total, komitmen yang sukarela untuk mencapai target bahkan melebihi tujuan-tujuan organisasi. Kata penting dalam dfinisi ini menurut Goetsch adalah “menginsirasi” yang diartikan motivasi yang sudah terinternalisasikan ke dalam diri setiap

anggota organisasi sehingga kemauan dan komitmen tumbuh dari dalam diri mereka. Berbeda dengan terminologi motivasi yang lebih bermakna dorongan eksternal sehingga tidak bertahan lama sewaktu tidak ada stimulus eksternal. Disini lebih menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Bila ada rasa memiliki dari setiap karyawan, maka mereka akan bergerak dengan sendirinya untuk bersama-sama anggota lainnya mencapai tujuan organisasi.

## 2. Kepemimpinan Mutu

Arcaro dalam bukunya *Quality in Education* (1995, 13) mendefinisikan “ *A quality leader is a person who measure his/her success by the success of the individuals within the organization.* Kepemimpinan Mutu adalah seorang yang mengukur kesuksesannya dengan kesuksesan staf yang dipimpin dalam organisasinya. Selanjutnya Arcaro menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan mutu (*quality leadership*) maka peran pimpinan di birokrasi pendidikan seharusnya berubah dari peran penguasa, pengatur, pengontrol menjadi fasilitator, penyedia sumber daya yang dibutuhkan guru, staf, dan siswa (tentu dengan skala prioritas karena keterbatasan) untuk mencapai kompetensi lulusan yang diharapkan . Dengan demikian “peran” birokrat pendidikan dalam makna kepemimpinan yang peduli mutu oleh Arcaro diilustrasikan sebagai “piramida terbalik kepemimpinan mutu”.



*Gambar 4-1: Piramida Terbalik Kepemimpinan Mutu*



Lebih lanjut Arcaro menjelaskan bahwa peran birokrat sebagai fasilitator dimaksudkan agar staf dan guru termasuk siswa dapat berkreasi dan berinovasi dalam rangka mengimplementasikan kebijakan birokrat. Fasilitator disini dimaksudkan sebagai pemberdayaan, sehingga staf dan guru tidak bebas sebebasnya bertindak. Hal ini juga sesuai dengan esensi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepemimpinan mutu melepaskan diri dari nuansa kewenangan dan kekuasaan, ini tidak berarti Kepala Dinas, Pengawas, Kepala Sekolah tidak punya kewenangan dan kekuasaan. Mereka tetap mempunyai kedua hal tersebut untuk mengambil keputusan dalam menjalankan program institusi namun keputusan tersebut diambil dengan merefleksikan pemikiran, harapan, dan sikap staf dan guru serta siswa dimana mereka merupakan pelanggan sekaligus pemasok institusi. Secara mudah pendekatan birokrasi pendidikan lebih *bottom-up* dari pada *top-down* atau paling tidak keseimbangan dari keduanya.

Di lain pihak, guru dan staf juga perlu mengadopsi esensi paradigma piramida terbalik. Guru dan stafpun harus memperlakukan siswa sebagai pelanggan, mereka perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan program sekolah dan mengakomodasi masukan mereka sehingga visi, misi, dan program yang dirumuskan sekolah menjadi milik semua pihak termasuk para siswa. Dengan demikian diharapkan siswa secara sukarela berkontribusi mewujudkannya. Peran guru disini sama dengan peran birokrat pendidikan terhadap mereka (guru), yaitu memfasilitasi pelanggan, dalam hal ini siswa, untuk berkreasi dan berinovasi mencapai tujuan pembelajaran.

Sebagai kesimpulan dalam kepemimpinan mutu Arcaro menegaskan bahwa setiap individu dalam institusi adalah pemimpin, setiap individu harus memperlakukan pihak lain sebagai pelanggan dan sekaligus menyadari bahwa dirinya adalah pemasok bagi pelanggannya tadi. Setiap individu difasilitasi, diberdayakan untuk berkreasi dan berinisiatif mencapai tujuan atau bagian dari institusi. Setiap individu

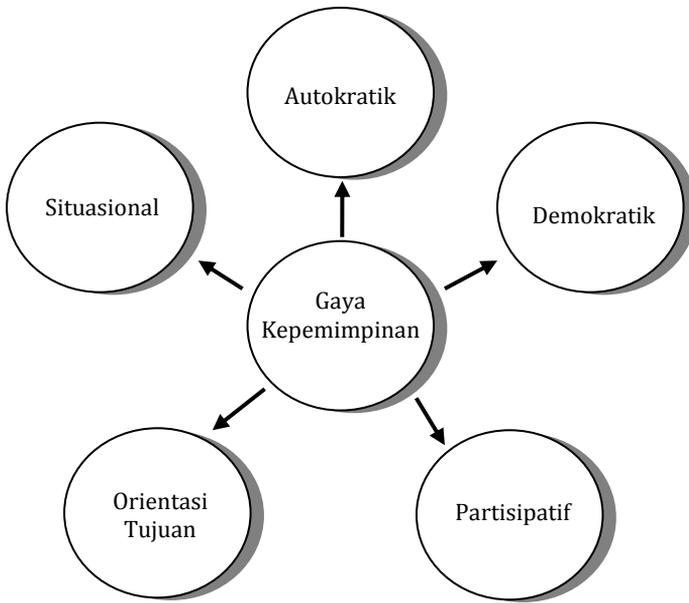
bertanggung jawab untuk berperan aktif menghilangkan setiap penghambat untuk mencapai kinerja yang unggul.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin berinteraksi. Banyak sebutan untuk berbagai gaya kepemimpinan dan dari banyak sebutan tersebut Goetsch dan Davis (1994, 202-04) mengkatagorikan kedalam lima gaya kepemimpinan, yaitu Autokratik, Demokratik, Partisipatif, Orientasi Tujuan, dan Situasional dan diilustrasikan sebagai gambar berikut.

#### **a. Autokratik**

Gaya kepemimpinan Autokratik disebut juga diktatorial dan sebaian orang menyamakan gaya dengan militeristik. Pemimpin dengan gaya ini mengambil keputusan tanpa meminta pertimbangan orang atau karyawan yang harus mengerjakan keputusan tersebut atau terkena akibat dari keputusan tersebut. Pemimpin ini menyuruh orang mengerjakan secara patuh apa yang ia katakan. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini bahwa walaupun gaya ini mungkin berhasil pada kondisi tertentu tetapi tidak akan berlangsung dengan jangka panjang. Gaya kepemimpinan ini tidak sesuai untuk konteks kepemimpinan mutu.



Gambar 4-2: Lima Gaya Kepemimpinan

**b. Demokratik**

Gaya kepemimpinan demokratik juga sering disebut gaya konsultatif atau konsensus. Dalam mengambil keputusan pemimpin dengan gaya ini akan melibatkan orang yang akan melaksanakan atau terkena dampak keputusan tersebut. Jadi pemimpin ini mengambil keputusan setelah ia menerima masukan dan saran dari anggota kelompok yang dipimpinnya. Kritik dari gaya kepemimpinan ini, keputusan diambil dengan konsensus mayoritas anggota bisa jadi belum tentu yang terbaik dan pula bisa jadi bukan keputusan yang tepat atau benar bagi perusahaan.

**c. Gaya Partisipatif.**

Gaya kepemimpinan partisipatif sering disebut dengan gaya terbuka, bebas, dan tidak digiring (*non directive*). Pemimpin dengan

gaya ini tidak banyak mengontrol proses pengambilan keputusan, dia lebih cenderung menyediakan informasi yang terkait dengan masalah dan memberi kesempatan anggota tim mmengambil strategi untuk memecahkannya. Tugas pemimpin pada gaya ini adalah memfasilitasi tim menghasilkan konsensus dengan asumsi bahwa anggota tim akan lebih dapat menerima tanggung jawab untuk merumuskan strategi memecahkan solusi. Kritik terhadap gaya ini adalah perlu waktu yang lama untuk mencapai consensus dan akan berjalan baik mana kala semua staf yang dilibatkan komit untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **d. Gaya Orientasi Tujuan**

Gaya kepemimpinan Orientasi Tujuan ini disebut juga Orientasi Hasil, Orientasi Sasaran atau *Management by Objective* (MBO). Gaya kepemimpinan ini meminta anggotanya focus pada tujuan yang sedang ditargetkan. Pimpinan dan staf hanya fokus membicarakan strategi yang pasti dan secara terukur akan berkontribusi terhadap pencapain sasaran organisasi yang sedang ditargetkan. Hal-hal personal dan lainnya yng tidak terkait sasaran organisasi yang tidak didiskusikan. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini adalah ketika tim fokus pada tujuan yang spesifik secara intens yang dianggap penting, hal atau masalah lain yang lebih besar bisa lepas dari perhatian mereka. Untuk kepemimpinan mutu, gaya kepemimpinan ini dianggap terlalu fokus pada hal yang sempit dan dapat jadi fokus pada masalah yang salah.

#### **e. Gaya Situasional**

Gaya Kepemimpinan Situasional ini disebut juga gaya kempemimpinan cair atau kontingensi. Pemimipin ini memilih gaya pendekatan sesuai dengan situasi yang ada di saat memberikan perintahnya. Identifikasi situasi atau lingkungan didasarkan pada hal-hal berikut.

- Hubungan pimpinan dan anggota tim

- Bagaimana persisnya tindakan dilakukan harus sesuai dengan spesifik petunjuknya
- Besarnya kewenangan yang dipunyai pimpinan dengan anggota tim.

Jenis gaya kepemimpinan yang mana yang dipilih pimpinan tergantung situasi mana yang dominan dari factor-faktor di atas. Pada situasi yang berbeda pemimpin yang sama akan memilih gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan mutu akan menolak gaya kepemimpinan ini. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini hanya berbasis pada kepentingan jangka pendek dari pada menyelesaikan persoalan jangka panjang.

#### **4. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Mutu Terpadu**

Pada seting Mutu Terpadu (*Total Quality*) gaya kepemimpinan yang sesuai menurut (Geotsh dan Davis 1994, 205) adalah “partisipatif” tingkat tinggi, dengan arti mencari masukan dari para staf yang sudah diberdayakan terlebih. Pada gaya kepemimpinan situasional yang tradisional pimpinan hanya menerima input saja tanpa pemberdayaan staf yang terencana dan menerus. Mengkoleksi inputs dari staf bukanlah hal yang baru, namun mengkoleksi inputs, menelusuri, peduli, bekerja bersama staf untuk meningkatkan mutu inputs/penghargaan kepada staf atas perbaikan inputnya. Ini semua adalah gaya kepemimpinan partisipatif tingkat tinggi dimana semestinya diterapkan di dalam seting kepemimpinan mutu terpadu.

##### **Contoh kasus 4.1.**

Sebuah SMA swasta di kawasan elit di Malang menyadari bahwa keberlangsungan dan pengembangan lembaganya sangat tergantung dari persepsi masyarakat bahwa sekolahnya berprestasi dalam menghasilkan lulusannya dalam hal ujian nasional (UN), banyaknya lulusannya yang diterima di PT ternama, prestasi kejuaraan tingkat

propinsi dalam cabang dalam olah raga dan seni, maupun sosial keagamaan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipilih adalah 'Partisipatif' tingkat tinggi dengan mengedepankan:

- Pemberdayaan guru dan karyawan sesuai bidang tugasnya baik melalui pelatihan, *workshop*, dan mentoring, maupun mandiri.
- Guru dan karyawan fokus berkinerja pada bidang tugasnya masing-masing dengan tidak terlalu fokus pada laporan tertulis.
- Hubungan personal yang penuh dengan emphati.

Bagaimana komentar Saudara tentang kepemimpinan di atas, termasuk gaya kepemimpinan yang mana? Jelaskan!

## 5. Kepemimpinan versus Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen diperlukan dalam mengimplementasikan MMT. Birokrat pendidikan sekali waktu berposisi sebagai pemimpin dan lain waktu perlu menjadi manajer. Sewaktu kepala sekolah menjalankan kebijakan yang dirumuskan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan sejumlah batasan-batasan maka dalam posisi ini ia lebih berperan sebagai manajer. Pada posisi ini kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen: merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol pelaksanaan. Di waktu kepala sekolah harus memilih strategi dan taktik dalam mengimplementasikan kebijakan Dinas Pendidikan dan dikaitkan dengan perumusan visi dan misi sekolah maka kepala sekolah tersebut lebih berperan sebagai pemimpin. Pada posisi ini kepala sekolah perlu bersama warga sekolah merumuskan visi, misi dan program sekolah dan meyakinkan visi dan misi tersebut kepada warga sekolah maupun pelanggan atau pemangku kepentingan di luar sekolah dan menggerakkan warga sekolah mencapai visi dan misi yang dirumuskan, maka pada saat ini kepala sekolah lebih berposisi sebagai pemimpin.

Demikian pula untuk para guru, sewaktu mereka menerapkan kebijakan sekolah maka posisi mereka adalah sebagai manajer, namun sewaktu para guru mengajak siswa untuk merumuskan aturan kelas untuk mencapai efektivitas pembelajaran maka mereka lebih berperan sebagai pemimpin. Dalam situasi ini, mereka perlu membangun hubungan guru dan siswa sebagaimana hubungan pemimpin dan pengikutnya. Untuk menumbuhkan rasa respek, jujur, percaya bahwa yang diajarkan membawa kebaikan, komitmen diri pada siswa bahwa apa yang diajarkan guru membawa kebaikan bagi peningkatan mutu. Untuk itu birokrat pendidikan termasuk kepala sekolah dan guru perlu mampu memahami secara rinci kepemimpinan dan manajer, apa persamaan dan perbedaan antar keduanya. Berikut perbedaan esensi karakteristik antara manajemen dan pemimpin dalam konteks MMT.

*Tabel 4-1: Perbedaan Peran Pemimpin dan Manajer*

No.	Pemimpin	Manajer
1	Pemimpinan adalah asli	Manajer adalah <i>copy</i>
2	Anti Status- Quo	Pro Status- Quo
3	Menggerjakan sesuatu yg benar <i>(do the right things)</i>	Mengerjakan sesuatu dg benar <i>(do the things right)</i>
4	Mengembangkan	Memelihara
5	Mengilhami	Mengendalikan
6	Melakukan inovasi	Mengelola
7	Orientasi Jangka Panjang	Orientasi Jangka Pendek
8	Fokus pada Manusia	Fokus pada Sistem
9	Fokus pada "Apa & Mengapa"	Fokus pada "Bagaimana & Kapan"

Secara narasi dalam konteks kepemimpinan mutu sembilan karakter di tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pemimpin adalah asli, maknanya pemimpin perlu mempunyai ide, menggali dan merumuskan gagasan dan menuangkan dalam program-program jangka panjang dan menengah dengan pendekatan partisipatif sebagaimana dijelaskan pada sub-bab gaya kepemimpinan. Sedangkan manajer adalah menjabarkan program jangka panjang dan menengah kedalam program tahunan. Ini artinya manajer menerjemahkan atau meng-*copy* ide pemimpin dan dijabarkannya menjadi program operasinal, direncanakan, diorganisasi, dan dilaksanakan.
2. Pemimpin anti status-quo atau anti kemapanan, maknanya pemimpin selalu berfikir, berupaya melakukan perubahan pada organisasi menuju keadaan yang lebih baik. Ia meyakini bahwa perubahan adalah keniscayaan, tiada hal yang abadi atau tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Sebaliknya manajer pro status-quo, maknanya manajer memerlukan keadaan organisasi yang stabil untuk dapat mengimplementasikan rencana (*plan*) atau program organisasi termasuk dilanjutkan monitoring dan evaluasi program.
3. Pemimpin menggerakkan sesuatu yg benar (*do the right things*), maknanya pemimpin punya keyakinan bahwa yang ia lakukan adalah sesuatu yang benar, sesuatu yang akan membawa kebaikan bagi pengikutnya. Bisa jadi sesuatu yang dianggap benar itu tidak ada dalam program tahunan organisasi. Di lain sisi, manajer mengerjakan sesuatu (program) organisasi umumnya program tahunan dengan benar sesuai kaidah organisasi (*do the things right*).
4. Pemimpin mengembangkan organisasi, maknanya pemimpin berfikir dan berupaya mengembangkan potensi pengikutnya melalui organisasi, sedangkan manajer memelihara semua sumber daya, memanfaatkannya secara optimum untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diprogramkan.
5. Pemimpin mengilhami pengikutnya dalam konteks organisasi staf dan karyawan untuk memunculkan ide, gagasan, inovasi mereka untuk memajukan organisasi, sedangkan manajer cenderung



mengendalikan staf dan karyawan untuk mengeksekusi program organisasi.

6. Pemimpin melakukan inovasi, maknanya pemimpin terus melakukan pembaharuan untuk kemajuan organisasi, sementara manajer cenderung mengelola yang ada untuk melaksanakan program organisasi secara efektif dan efisien. Manajer tidak tertarik untuk melakukan inovasi karena inovasi cenderung beresiko dan penuh ketidakpastian sehingga tidak selamanya berhasil positif bagi organisasi bahkan mungkin sebaliknya akan merugikan organisasi.
7. Pemimpin berorientasi jangka panjang, maknanya pemimpin perlu melihat jauh kedepan untuk dapat merumuskan visi organisasi yang visioner mentransformasikan nilai-nilai organisasi saat ini kemasa jauh kedepan. Manajer cenderung fokus pada program jangka pendek yang harus dilaksanakan saat ini. Bagaimana program organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan kapan dapat diselesaikan mencapai tujuan yang diharapkan.
8. Pemimpin fokus pada manusia, maknanya pemimpin peduli nasib, kesejahteraan, dan pengembangan karir staf dan karyawan, sedangkan manajer fokus pada pada sistim, prosedur, aturan untuk menjalankan program dengan benar.
9. Pemimpin fokus pada “Apa & Mengapa”, yaitu fokus pada rasional, alasan pengambilan suatu kebijakan organisasi yang harus sesuai dengan nilai-nilai, falsafah, ideologi organisasi. Sedangkan manejer fokus pada bagaimana program organisasi dapat dilaksanakan secara efektif mencapai tujuan. Juga manajer fokus kapan tujuan program dapat dicapai, pencapaian program yang lebih awal berarti keuntungan sebaliknya bila pencapaian program melewati batas waktu yang direncanakan berarti kerugian bagi organisasi.

Perbandingan yang kontradiktif untuk karakteristik pemimpin dan manajer di atas adalah hanya untuk memperjelas esensi konsep. Pada kenyataannya seorang kepala, direktur, bahkan jabatan manajer sendiri umumnya mempunyai dua peran, yaitu sebagai pemimpin

sekaligus manajer dengan porsi yang bervariasi sesuai dengan besar kecilnya organisasi sehingga untuk memajukan pendidikan, semua birokrat dan pelaku pendidikan perlu memainkan peran dengan baik sebagai pemimpin dan juga sekaligus manajer.

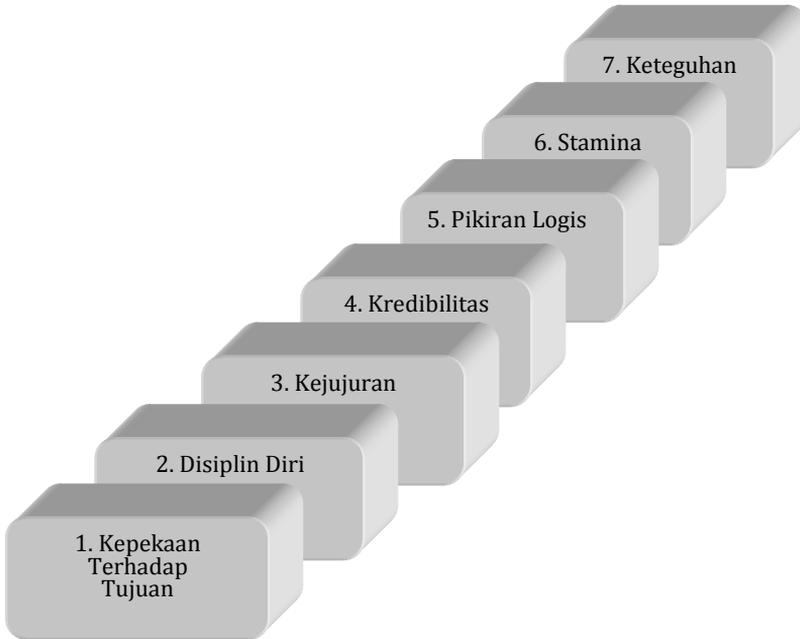
## 6. Membangun Kepengikutan (*Followership*)

Seorang manajer dapat menjadi pemimpin apabila anggota kelompok berkeinginan tetap setia mengikutinya. Keinginan mengikuti (*followership*) harus dibangun dan dipelihara, berikut deskripsi beberapa hal terkait dengan hal tersebut.

### ■ Pemimpin dan Popularitas

Pemimpin dan popularitas adalah dua hal yang berbeda, namun orang sering keliru menilai. Salah satu yang penting dimengerti dari kedua hal tersebut dalam memimpin adalah keinginan yang menerus jangka panjang untuk mengikuti ajakan seseorang tumbuh karena kualitas kepemimpinan dari pada popularitas. Pemimpin yang baik bisa jadi populer tetapi ia pasti mendapat respect, sehingga tidak semua pemimpin baik pasti populer tetapi ia pasti mendapat respect dari pengikutnya.

Goetsch dan Davis (1994, 206-08) menggambarkan dan mendeskripsikan cara membangun karakteristik kepemimpinan untuk memperoleh respect dari pengikutnya.



Gambar 4-3: Karakteristik Pemimpin yang Membangun

Secara rinci masing-masing dari delapan karakter diatas dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Kepedulian terhadap Tujuan. Pemimpin yang sukses mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Ia tau bagaimana memposisikan diri dalam organisasi dan kontribusinya di wilayah tanggung jawab mereka untuk kesuksesan organisasi.
- 2) Disiplin Diri. Pemimpin sukses membiasakan disiplin diri dan menggunakan hal tersebut sebagai contoh di perusahaannya. Melalui disiplin diri ia terhindar dari kesenangan untuk diri

sendiri yang negatif, penampilan yang negatif seperti kemarahan, respons yang kontraproduktif terhadap tuntutan pekerjaan sehari-hari. Melalui disiplin diri, ia menjadi contoh bagaimana mengatasi problem dan tekanan dengan masih dalam keseimbangan sikap yang positif.

- 3) Kejujuran. Pemimpin yang sukses dipercaya oleh pengikut-pengikutnya karena ia terbuka, jujur, terus terang dengan anggotanya dalam organisasi dan dengan dirinya sendiri. Ia akan tetap jujur walau pada situasi yang sulit untuk membuat keputusan dengan tetap teguh dan konsisten.
- 4) Kredibel. Pemimpin yang sukses mempunyai kredibilitas. Kredibilitas dibangun dengan meningkatkan pengetahuan, konsistensi, terbuka, adil pada semua interaksi dengan sesama; membuat contoh yang positif; memberlakukan standar kinerja dan perilaku yang sama untuk semua warga organisasi.
- 5) Pikiran Logis. Pemimpin sukses menggunakan pikiran logis (*common sense*). Ia tau apa yang penting dan apa yang tidak penting pada situasi tertentu. Mereka tau menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu diperlukan sewaktu berhubungan dengan orang tertentu pula. Mereka tau kapan harus fleksibel dan kapan harus tegas.
- 6) Stamina. Pemimpin sukses punya stamina. Seringkali ia perlu datang pertama dan pulang yang terakhir. Keberadaan dia cenderung lebih lama dan tekanan yang ia alami cenderung lebih besar dari yang lainnya. Energi, stamina, kesehatan adalah pentuk mereka yang memimpin.
- 7) Keteguhan. Dalam hal ini adalah keteguhan sikap dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang sukses komitmen terhadap tujuan organisasi, menyatu sebagai tim dengan orang-orang yang bekerja dengannya, dan terus menerus melakukan peningkatan diri dan profesionalismenya. Ia berkemauan mengerjakan apapun dalam batasan-batasan aturan, etika

professional, dan kebijakan organisasi untuk membawa tim mencapai sukses.

Pada hakekatnya semua kita adalah pemimpin paling tidak memimpin dirinya sendiri sampai kelompok kecil maupun kelompok besar di organisasi, maka dalam konteks kepemimpinan mutu semua warga si jajaran pendidikan mulai tingkat nasional, regional, lokal, dan sekolah, bahkan sampai di tingkat kelas, adalah perlu berupaya secara terus menerus menjadi pribadi yang mempunyai ke delapan karakter di atas. Yang paling instrumental berhubungan langsung dengan satuan pendidikan yaitu Kepala Dinas dan seluruh jajarannya di tingkat Kabupaten/Kota, pengawas, kepala sekolah, dan guru. Dalam paradigma piramida terbalik dan secara kepala sekolah akan selalu fokus tujuan, disiplin, jujur, kredibel, berfikir logis dan seterusnya sehingga ia menjadi contoh (*role model*) dalam memfasilitasi guru, staf, dan siswanya untuk mengoptimalkan potensi mereka untuk mencapai bahkan melampaui tujuan yang ditargetkan.

Di tingkat kelas pemimpinnya adalah guru, untuk itu gurupun perlu mempunyai delapan karakteristik di atas untuk menjadi contoh. Nasehat bijak mengatakan "*the most effective teaching is the example*", artinya dengan mewujudkan delapan karakter dalam kelas akan membangun hubungan yang respek antara guru dan siswa dan pada gilirannya siswa akan menirukan dan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan di kelas, lingkungan sekolah dan diharapkan di keluarga dan masyarakat.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Gaya Kepemimpinan MMT adalah Kepemimpinan Partisipatif. Jelaskan mengapa demikian.
2. Tuliskan dan jelaskan masing-masing indikator operasional untuk peran Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, kepala sekolah, dan guru.

3. Siswa secara individu juga sebagai pemimopin, beri jelaskan Saudara!
4. Sebut dan jelaskan lima beda sorang pemimpinan MMT dan seorang Manajer MMT

Bagaimana membangun kepengikutan (*followership*) MMT di sekolah, jelaskan!

# BAB V

## BUDAYA MUTU

Tujuan akhir dari MMT adalah tumbuh dan berkembangnya budaya mutu. Hal ini tentu tidak mudah, untuk itu lembaga pendidikan yang melaksanakan MMT perlu memahami apa itu budaya, cirri-ciri budaya mutu, dan cara menumbuhkannya. Pada Bab ini akan dibahas topik-topik yang diperlukan dalam cakupan budaya mutu, yaitu (1) Pengertian Budaya dan Budaya Mutu; (2) Menggerakkan Perubahan Budaya; (3) Menyiapkan Pondasi Bangunan Budaya Mutu; (4) Mengenali Wujud Budaya Mutu; (5) Merespons Keengganan Perubahan Menuju Budaya Mutu; (6) Menumbuhkan Kembangkan Budaya Mutu.

### **1. Pengertian Budaya dan Budaya Mutu**

Secara umum Kuntjaraningrat (2000:1) mendefinisikan budaya adalah total pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar pada nalurnya. Lebih lanjut dijelaskan definisi budaya tersebut mengandung unsur (1) sistim religi; (2) sistem organisasi kemasyarakatan; (3) sistem pengetahuan; (4) bahasa; (5) kesenian; (6) sistem mata pencaharian hidup; (7) sistem teknologi dan peralatan. Penulis mencoba mensesderhanakan bahwa budaya terbangun atas dasar pola pikir, pola rasa, dan pola karya. Terkait dengan organisasi, masing-masing organisasi mempunyai budaya yang berbeda-beda tergantung dari nilai dan tradisi yang dipunyai. Perbedaan budaya di organisasi akan terlihat dari perilaku karyawannya dalam bekerja, harapan organisasi dan masing-masing karyawan dan perilaku normatif

yang bagaimana yang disepakati organisasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Dalam konteks MMT, Goetsch & Davis (1994: 121) mendefinisikan "*A quality culture is an organizational value system that results in an environment that is conducive to the establishment and continual improvement of quality*". Kira-kira artinya sebuah budaya mutu adalah sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sebuah lingkungan yang kondusif untuk mendirikan dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Ahli manajemen mutu lainnya Shaskin dan Keisser (1994: 73) mendefinisikan budaya mutu adalah "*the set of shared values and beliefs - makes sure that adaptive change aims at fulfilling customers' desires*". Maknanya adalah sejumlah nilai dan keyakinan yg dimiliki bersama – yang memastikan bahwa penyesuaian perubahan bertujuan untuk memenuhi keinginan para pelanggan.

Menurut Goetsch dan Davis (1994, 122), mengenali karakteristik budaya mutu di suatu organisasi sebenarnya lebih mudah dari pada mendefinisikannya. Organisasi yang telah tumbuh budaya mutunya, terlepas apapun produk/jasa yang dihasilkan, mereka mempunyai karakteristik yang universal sebagai tercantum di Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1: Sepuluh Karakteristik Budaya Mutu di Suatu Organisasi

1	Perilaku cocok dengan slogan
2	Selalu ada survey keinginan pelanggan dan digunakan untuk peningkatan mutu
3	Staf dilibatkan dan diberdayakan
4	Pekerjaan dilakukan dalam tim
5	Pimpinan puncak komit dan terlibat langsung (tidak mendelegasikan)
6	Sumberdaya yang cukup selalu tersedia dimana dan kapan saja dibutuhkan
7	Diklat tersedia untuk semua level pekerja
8	Sistim penghargaan dan promosi berdasar pada kontribusinya terhadap peningkatan mutu
9	Teman sejawat diperlakukan sebagai pelanggan internal
10	Pemasok diperlakukan sebagai partner.



Secara singkat masing-masing 10 karakteristik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Perilaku cocok dengan slogan, maknanya pada institusi dimana budaya mutunya sudah tumbuh baik, maka perilaku pimpinan dan seluruh staf dan karyawannya sesuai dengan *motto*, slogan, dan semboyan yang dirumuskan dan dipampang atau ada di institusi tersebut. Ini artinya, slogan, *motto*, dan semboyan telah menginternal, menjadi pegangan, panduan, dan petunjuk dalam setiap perilaku pimpinan dan warga institusi tersebut. Ada institusi mempunyai *motto*: *Kami kerjakan Sekarang tidak Besok*; *“Leading in Character University”*; *Siap menuju World Class University*. Untuk mengetahui apakah budaya mutu sudah tumbuh di institusi tersebut maka dapat dilakukan survey dengan responden internal dan eksternal institusi apakah *motto* tersebut sudah tercermin dalam kesehariannya.
- 2) Selalu ada survey keinginan pelanggan dan digunakan untuk peningkatan mutu, maknanya institusi menyadari dan komitmen fokus pada pelanggan. Untuk itu institusi selalu ada survey rutin yang dilakukan untuk memperoleh masukan dari pelanggan. Hasil survey dianalisis dan dipakai sebagai basis dalam perumusan program peningkatan mutu produk/jasa yang dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien.
- 3) Staf dilibatkan dan diberdayakan, maknanya staf dan karyawan diajakserta menentukan kebijakan dan difasilitasi untuk meningkatkan kapabilitasnya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi atau jasa yang dihasilkan yang muaranya memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
- 4) Pekerjaan dilakukan dalam tim, maknanya semua program diupayakan dilakukan oleh tim. Secara garis besar ada dua jenis tim dalam manajemen mutu, yaitu tim yang anggotanya lintas

keahlian untuk tujuan jangka pendek dan sering disebut gugus kendali project (*quality control project-QCP*). Masa kerja tim ini selesai manakala target proyek telah tercapai. Tim kedua adalah tim yang anggotanya terdiri dari mereka yang satu profesi untuk peningkatan profesi mereka. Masa kerja tim ini menenrus selamanya sesuai keberadaan profesi mereka. Tim ini sering disebut dengan gugus kendali mutu (*Quality Control Circle-QCC*).

- 5) Pimpinan puncak komit dan terlibat langsung (tidak mendelegasikan). Pada budaya mutu yang sudah tumbuh pimpinan puncak langsung terlibat dengan staf dan karyawan (tentu dengan porsi tertentu). Tidak seperti instansi yang konvensional pada umumnya pimpinan puncak mendelegasikan atau mewakilkan stafnya sehingga pimpinan tidak dapat menghayati dinamika kelompok. Pemimpin juga mempunyai komitmen terhadap pengambilan kebijakan dan program yang sesuai nilai-nilai MMT termasuk pendanaan yang diperlukan.
- 6) Resource yg "*cukup*" selalu tersedia dimana dan kapan saja dibutuhkan. Seperti pada umumnya organisasi, organisasi di bidang pendidikan pembangunan fisik mendominasi alokasi anggaran sehingga pengembangan SDM sering kurang memperoleh porsi yang memadai. Kualitas SDM memegang peran vital dalam sistem manajemen mutu. Pengadaan fasilitas fisik perlu dibarengi dengan peningkatan mutu SDM nya. Perlu paradigma mengedepankan peningkatan mutu SDM baru dibarengi dengan fasilitas fisik yang memadai.
- 7) Diklat tersedia untuk *semua level* pekerja. Menyambung butir 6 diatas, peran SDM dalam peningkatan mutu sangat vital tidak hanya staf dan manajer (Dinas Pendidikan, pengawas) tetapi juga pekerja garis depan (guru dan staf sekolah). Jenis diklat yang disediakan seharusnya mencakup materi pengembangan profesi staf dan materi tentang MMT/TQM.

- 8) Sistem penghargaan dan promosi berdasar pada *kontribusinya* terhadap peningkatan mutu. Penghargaan diberikan kepada tim karena pekerjaan selalu diupayakan dikerjakan oleh tim dan penghargaan ini harus adil sesuai prinsip kesamaan hak (*equality*).
- 9) Teman sejawat diperlakukan sebagai "*pelanggan internal*". Sejalan dengan cara *pandang kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan* yang dijelaskan di Bab IV bahwa pelanggan tidak hanya mencakup pelanggan eksternal tetapi juga pelanggan internal, yaitu teman sejawat dalam organisasi. Hal ini diperlukan sesuai falsafah MMT bahwa setiap individu dalam organisasi harus memuaskan semua pelanggan, maka kalau teman sejawat sebagai pelanggan iapun harus dipuaskan. Dalam konteks sekolah, maka bagi guru pelanggan eksternal utama adalah siswa, namun guru harus memperlakukan staf pengajaran dan sesama guru dan juga kepala sekolah adalah pelanggan/klien internal mereka.
- 10) Pemasok diperlakukan sebagai partner. Pada institusi dimana budaya mutu belum tumbuh maka pemasok tidak diperlakukan sebagai partner. Pemasok tidak diperhitungkan akan mempengaruhi mutu produk/jasa yang dihasilkan. Dalam konteks manajemen total maka pemasok harus diperhitungkan sebagai partner karena akan berkontribusi terhadap mutu produk/jasa yang dihasilkan. Pemasok dalam konteks sekolah dapat mencakup antara lain, sekolah jenjang dibawahnya untuk suplai siswa dan lembaga pendidik tenaga kependidikan untuk suplai guru dan kepala sekolah.

## **2. Menggerakkan Perubahan Budaya**

Menurut Goetsch dan Davis (1994, 124) mengimplementasikan MMT tanpa menyiapkan budaya mutu adalah mengundang kegagalan. Organisasi yang masih menggunakan budaya konvensional dalam

memanaj jalannya organisasi tidak akan berhasil dalam menerapkan manajemen mutunya. Implementasi MMT memerlukan budaya mutu baik yang mendahului atau bersama-sama penerapan manajemen mutunya dengan rasional sebagai berikut.

*1) Perubahan budaya tidak dapat terjadi dalam situasi pertentangan.*

Pendekatan sistem manajemen mutu terpadu dalam melakukan kegiatan keseharian bisnis dapat jadi total berbeda dengan pendekatan manajemen tradisional yang umumnya dilakukan. Seorang direktur yang terbiasa bekerja di ruang terpisah, sendiri, tertutup di ruang yang nyaman akan cenderung menolak MMT yang mengedepankan pelibatan dan pemberdayaan staf. Karyawan yang terbiasa berkompetisi dengan sesama karyawan untuk mendapatkan insentif atau promosi jabatan akan menolak MMT yang mengedepankan kerjasama yang simbiose dan kerjatim. Situasi seperti itu akan menyuburkan persaingan dan ini akan sangat menyulitkan perubahan walaupun sudah dijelaskan nilai tambah dari perubahan tersebut. Perubahan budaya akan sulit meskipun mereka menghendaknya.

*2) Implementasi MMT memerlukan waktu.*

Kinerja institusi di awal masa penerapan MMT akan mengalami penurunan, setelah itu bila institusi konsisten melaksanakannya maka sedikit demi sedikit kinerja akan mengalami peningkatan. Jadi dalam penerapan MMT peningkatan kinerja institusi umumnya tidak terjadi dalam jangka waktu yang pendek. Saat itu perlu disampaikan kepada kelompok penentang untuk tidak terkena sindrom kegagalan - "*it wouldn't work syndrome*".

*3) Mengganti masa lalu dapat jadi sangat sulit.*

Karyawan yang sudah bekerja di institusi selama puluhan tahun tentu sudah sering melihat pergantian kebijakan manajemen yang silih berganti. Mempromosikan MMT akan menghadapi sikap karyawan yang serupa. Sikap karyawan tersebut adalah bagian dari kebudayaan. Masa lalu merupakan bagian dari budaya institusi, ini dapat jadi menjadi hal yang sangat sulit diatasi. Di bidang pendidikan sering kita alami ganti menteri

ganti kurikulum. Ini situasi yang sama dan pimpinan perlu meyakinkan kelomok penolak bahwa perubahan akan membawa kebaikan, bila tidak akibatnya perubahan akan sulit terjadi.

### 3. Menyiapkan Pondasi Bangunan Budaya Mutu

Mendirikan budaya mutu seperti mendirikan sebuah bangunan. Pertama, kita harus membuat pondasinya. Menurut Scholtes dalam Goetsch dan Davis pondasi budaya mutu adalah membangun pemahaman tentang "*hukum*" *perubahan organisasi*". Hukum-hukum perubahan tersebut adalah mencakup empat hal berikut.

- 1) *Pahami budaya sebelumnya sebelum budaya yang sekarang ada*  
Budaya organisasi tidak begitu saja ada. Seseorang telah merumuskan kebijakan sehingga organisasi saat ini mampu bersaing dan eksis. Seseorang telah mengawali dengan tradisi yang dapat jadi sekarang menjadi sebuah penghambat perubahan. Jaman dan situasi telah berubah, namun jangan terlalu cepat mengkritik. Kebijakan, tradisi, dan aspek lainnya yang telah membentuk budaya yang ada saat ini bias jadi sudah tidak cocok lagi dengan jamannya, namun hal tersebut tentunya dulu dikreasi dengan alasan yang rasional saat itu. Pelajari sejarahnya sebelum mencoba memodifikasi atau menggantinya.
- 2) *Jangan marah/menyalahkan sistem yg ada, perbaiki sistem tersebut*  
Meniadakan budaya lalu tidak sama dengan menumbuhkan budaya baru. Untuk itu, pelajari budaya yang ada, apa yang salah, mengapa, dan bagaimana merubahnya atau menggantinya.
- 3) *Bersiap-siap mendengarkan dan mengobservasi*  
Warga organisasi adalah pelaku utama dalam budaya tersebut termasuk pelaku perubahan. Konsekuensinya, warga dapat mudah frustasi dan bersikap masa bodoh. Untuk perlu perhatian terhadap sikap warga dan sistem yang ada di organisasi .

Dengarkan apa yang dikatakan warga dan observasi apa yang tidak dikatakan. Warga yang mendengarkan cenderung mendukung perubahan.

4) *Libatkan semua orang yg terkena dampak perubahan Budaya Mutu*

Pada umumnya orang memang tidak menyukai perubahan dan itu adalah normal. Perubahan sering kali sulit meskipun orang tersebut ingin berubah. Perubahan juga sulit terjadi bila dengan pemaksaan terhadap individu pelaku perubahan. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan melibatkan pelaku perubahan dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan. Beri kesempatan kepada mereka untuk menyatakan pendapat dan kekhawatirannya. Meminggirkan dan mengabaikan mereka dapat mendatangkan masalah walaupun kecil akan menjadi besar dan kedepan mungkin sulit dikendalikan.

#### **4. Mengenal Wujud Budaya Mutu**

Salah satu hal yang mendasar yang perlu diketahui oleh manajer dan warga organisasi menuju tumbuhnya budaya mutu adalah mengenali wujudnya atau potret dari budaya mutu. Potret yang tentunya dengan sejumlah ciri-ciri ini berfungsi ganda, yaitu menjadi acuan tujuan dan juga menjadi referensi dalam mengukur dan mengevaluasi sejauh mana budaya mutu yang diharapkan sudah terwujud. Sudah seharusnya ciri-ciri dari budaya mutu tersebut di ketahui oleh seluruh warga organisasi melalui sosialisai berbagai cara termasuk diekspos di tempat-tempat strategis. Ciri-ciri budaya tersebut menurut Goetsch dan Davis (1994, p. 126) adalah sebagai berikut.

- 1) Falsafah menejemen disosialisaikan secara luas
- 2) Penekanan pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi
- 3) Perayaan even-even penting organisasi
- 4) Pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang sukses

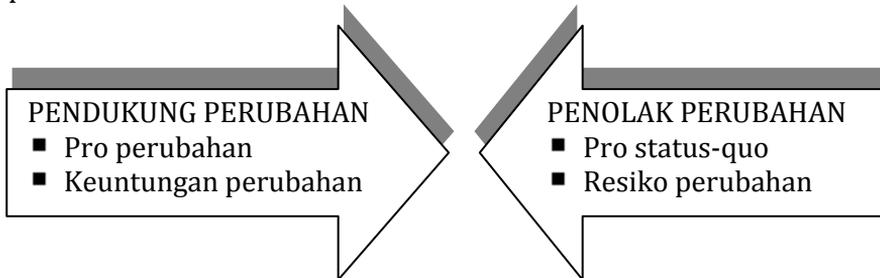
- 5) Jaringan informasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya mutu
- 6) Aturan/tatacara hubungan antara karyawan dengan pimpinan juga sesamanya informal
- 7) Sistem nilai organisasi yang kuat
- 8) Standar kinerja yang tinggi
- 9) Karakter organisasi yang pasti/mantap.

### 5) **Merespons Keengganan Perubahan Menuju Budaya Mutu**

Resistensi organisasi terhadap perubahan adalah sesuatu yang normal bagi organisasi manapun. Di sisi lain organisasi yang menerapkan MMT selalu menerapkan pendekatan *continuous improvement* yang menuntut *continuous change* atau perubahan berkelanjutan menuju peningkatan mutu yang berkelanjutan pula. Memang perubahan itu sulit, Juran (1989: 316) dalam bukunya *Juran on Leadership* menjelaskan bahwa perubahan manajemen dalam organisasi adalah benturan budaya (*clash between cultures*). Dalam perubahan manajemen dalam organisasi apaun karyawan yang ada pasti akan terbelah kedalam dua kubu budaya: pendukung dan penolak.

Kelompok pendukung sering fokus keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari perubahan sedangkan di pihak lain fokus pada ancaman status, peran, kebiasaan, dan kelangsungan posisi. Kadang pihak pendukung merasa bersalah karena terlalu terobsesi pada keuntungan-keuntungan yang diperhitungkan dan lupa mempertimbangkan ancaman-ancaman yang dipikirkan oleh pihak penolak perubahan. Demikian juga, pihak penolak merasa bersalah terlalu fokus pada ancaman-ancaman yang mereka khawatirkan dan melupakan keuntungan-keuntungan yang mungkin diperoleh dari perubahan manajemen tersebut. Perubahan sistem manajemen ini sering berakibat membelah organisasi menjadi dua kubu yang berseberangan merugikan energi dan waktu yang semestinya dapat difokuskan untuk memfasilitasi sistem perubahan manajemen itu sendiri. Berikut

ilustrasi benturan antara kubu pendukung dan kubu penolak perubahan.



*Gambar 5.1: Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan*

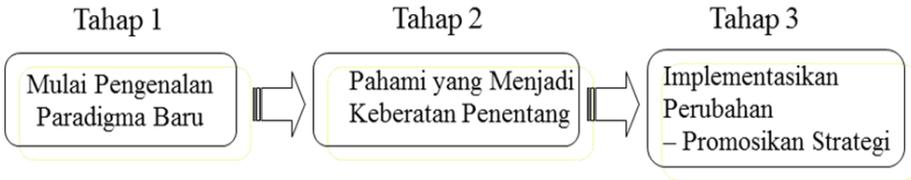
Benturan budaya karena perbedaan persepsi untuk penerapan MMT di sekolah sangat mungkin akan dijumpai hal-hal sebagaimana dideskripsikan dalam tabel berikut.

*Tabel 5.3: Perbandingan Persepsi Keompok Pendukung dan Penolak Perubahan*

No.	Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung	Persepsi Penolak
1	Penerapan MMT di sekolah	Meningkatkan mutu hasil belajar siswa	Ancaman wibawa bagi kepala sekolah dan pengawas
2	Inisiatif pelibatan staf dan pemberdayaan	Peningkatan guru, staf, dan komite sekolah	Ancaman posisi kepek, pengawas dst
3	Kemitraan dengan orangtua, sekolah, donatur	Kerjasama saling menguntungkan	Mengganggu jaringan bisnis pihak tertentu sekolah yang selama ini menguntungkannya
4	Kebijakan pelatihan dan studi lanjut untuk staff	Peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan	Pemborosan biaya
5	Bergabung dengan jaringan sekolah yang sederajat	Meningkatkan mutu sekolah, berbagi sumber daya	Khawatiran sekolah lain memperoleh keuntungan lebih



Setiap perubahan organisasi perlu difasilitasi dengan strategi memahami apa yang yang menjadi kepedulian, kekhawatiran kelompok penolak dan selanjutnya bila dimungkinkan mengakomodasi kepedulian mereka atau melakukan dialog. Secara skematis tahap-tahap fasilitasi dapat digambarkan sebagai berikut.



*Gambar 5.2: Tahap-tahap Fasilitasi Perubahan*

Secara logis fasilitasi dilakukan oleh pihak yang mendukung perubahan, semakin banyak pendukung tentu semakin mudah melakukan perubahan. Peran pemimpin sangat strategis dalam kesuksesan perubahan. Bila pemimpin komitmen mendukung perubahan tentu perubahan semakin mudah terlaksana. Masing-masing tahap di Gambar 5.2 dapat dijelaskan sebagai berikut.

■ **Tahap 1: Mulai dengan Pengenalan Paragidma Baru**

Jelaskan sistem yang baru secara objektif, jelaskan nilai tambah dari perubahan bagi organisasi dan staf secara keseluruhan. Hindari hanya fokus pada kelompok pendukung dan upayakan memahami dan mengakomodasi kekhawatiran yang dipikirkan oleh kelompok penolak. Upayakan mengendalikan kelompok pendukung yang sering tdk sabar dengan apa yang dipedulikan oleh kelompok penolak. Upayakan mengakomodasi apa yang dikhawaitirkan oleh pihak penolak dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Siapa yang akan terkena dampak perubahan dan bagaimana/apa dampaknya?
- Bagaimana perubahan dipersepsi oleh mereka yang terkena dampak?

- Bagaimana yang dipedulikan oleh mereka yang terkena dampak dapat diminimalkan atau bahkan ditiadakan?
- **Tahap 2: Pahami yang Menjadi Keberatan Penolak**

Pada tahap ini pendukung perubahan (akan lebih baik pimpinan) menjelaskan apa yang menjadi pemikiran dan kekhawatiran kelompok potensial penolak. Upayakan menempatkan pada posisi mereka. Pimpinan perlu menyadari keberatan penolak perubahan dengan beberapa alasan sebagai berikut.

  - 1) *Kekhawatiran*. Perubahan menimbulkan kekhawatiran terhadap hal-hal berikut:
    - mungkin akan merugikan mereka, kegagalan perubahan dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan diri, pertumbuhan dan perkembangan organisasi dan/atau mereka kehilangan status dan/atau pekerjaan.
    - meningkatnya jumlah pekerjaan (biasanya di awal) sehingga menuntut penguasaan teknologi, pengetahuan, dan ketrampilan baru.
  - 2) *Kehilangan Kekuasaan/Kontrol*. Perubahan juga mengakibatkan kemungkinan:
    - kehilangan kehidupan, kekuasaan, pekerjaan, wilayah kekuasaan/tanggung jawab dan sejenisnya.
  - 3) *Ketidakpastian*. Perubahan akibat dari pembaharuan atau pergantian sistem tidak dapat menjamin sepenuhnya keberhasilan, bahkan dapat jadi sebaliknya dan menimbulkan pertanyaan:
    - dimana posisi para pegawai dan dimana posisi saya?
    - dapatkah sistem berperan pada posisi tersebut, kalau tidak apa resikonya?
  - 4) *Lebih Banyak Pekerjaan*. Perubahan memerlukan transisi dan tentu akan menuntut banyak pekerjaan terutama di awal tahap perubahan dan akan menuntut:

- belajar pengetahuan, ketrampilan, dan teknologi baru
- bila tidak mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang relevan, perubahan dapat memperpanjang waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

### **Tahap 3: Implementasikan Perubahan – Promosikan Strategi**

Promosi strategi ini harus dilakukan tentunya oleh kelompok pendukung perubahan. Pada tahap ini harus dijelaskan strategi perubahan dengan tetap semaksimal mungkin mengakomodasi kekhawatiran pihak penolak perubahan. Juran dalam Gotsch dan Davis (1994, 129) menyarankan sebelas hal berikut.

- 1) Libatkan kelompok penolak atau penghambat. Pada kenyataannya kelompok penolak, senang tidak senang, nantinya akan ikut terlibat dalam pelaksanaan perubahan. Untuk itu mereka perlu dilibatkan dalam strategi perencanaan pelaksanaan perubahan dengan demikian penolak yang potensial dapat memberi masukan yang mewakili kepentingan mereka dengan tidak mengorbankan tujuan utama perubahan. Dengan cara ini diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki kelompok penolak terhadap strategi pelaksanaan perubahan bahkan lebih dari itu mengubah posisi mereka dari penolak menjadi pendukung perubahan.
- 2) Hindari Kejutan. Kejelasan perubahan sistem adalah penting bagi setiap karyawan apalagi bagi kelompok penolak dan itulah salah satu alasan penting dari mengapa ada kelompok penolak atau tidak cepat-cepat menjadi pendukung perubahan. Jadi dalam memfasilitasi perubahan jangan ada pemberitahuan yang mendadak sehingga mengejutkan karyawan apalagi untuk kelompok penolak.
- 3) Implementasikan Pelaksanaan Perubahan dengan perlahan pada tahap awal. Agar supaya memperoleh dukungan dari penolak potensial maka mereka perlu diberi kesempatan untuk meriviu rancangan perubahan organisasi, ekspresikan kepedulian mereka,

pertimbangkan keuntungan yang diharapkan, dan temukan cara untuk meniadakan masalah. Ini dapat memakan waktu, tetapi kalau pendukung perubahan tergesa-gesa mengimplementasikannya justru dapat membuat kelompok penolak semakin menolak perubahan.

- 4) Mulai dari yang kecil dan bersikaplah fleksibel. Perubahan sebaiknya dimulai dari kecil dan flexible untuk memodifikasi strategi bila tidak berjalan sesuai rencana. Pendekatan ini membawa beberapa keuntungan khususnya berikut ini.
  - mulai program dengan piloting yang kecil, terutama untuk program perubahan di organisasi yang besar dan banyak penolaknya, lebih baik karena kalau gagal tidak menanggung resiko yang besar dari pada pelaksanaan seluruh organisasi.
  - piloting yang kecil dapat membantu mengidentifikasi masalah yang tidak diantisipasi
  - analisis hasil piloting dapat dipakai sebagai bahan penyempurnaan rancangan perubahan yang lebih efektif dan efisien.
- 5) Ciptakan lingkungan yang kondusif. Lingkungan dimana perubahan terjadi ditentukan oleh sistem penghargaan dan pengakuan dan contoh yang ditentukan oleh manajer. Manager jangan mendikte, memperlakukan karyawan seperti robot misalnya dengan mengucapkan "*kerjakan apa yang saya perintahkan, bukan apa yang saya kerjakan*". Penghargaan dan pengakuan perlu diberikan kepada mereka yang penuh melakukan perubahan walau penuh dengan resiko, namun bagi mereka yang gagal dalam mencoba inovasi dalam perubahan jangan diberi sanksi. Iklim yang kondusif seperti ini akan melancarkan penerapan rancangan perubahan.
- 6) Sesuaikan perubahan dengan sistem atau budaya yang berlaku. Perubahan akan cepat berlangsung manakala hal tersebut sesuai

dengan sistem atau budaya yang ada. Tentu ini tidak mudah, tetapi selagi mungkin ini perlu dilakukan.

- 7) Kebijakan berimbang – *take and give (Provide a Quid Pro Qou)*. Strategi ini menekankan bahwa kalau kita meminta sesuatu maka kita perlu juga memberi sesuatu. Misalnya untuk suatu perubahan kita menugaskan tim bekerja extra waktu sampai malam (lebur), maka setelah perubahan terwujud, tim tersebut dapat insentif berupa libur beberapa hari dan bonus financial. Dengan demikian karyawan atau tim merasa dihargai kerja kerasnya.
- 8) Respons secara cepat dan positif terhadap reaksi kelompok penolak. Membuat kelompok penolak menunggu respons pimpinan terhadap apa yang mereka permasalahan dapat mendorong permasalahan menjadi liar dan merambah kemana-mana tidak terkendali. Merespons secara cepat dan positif pertanyaan atau pernyataan kelompok penolak akan dapat meminimalkan bahkan menghilangkan permasalahan kelompok penolak sebelum terlambat menjadi masalah yang besar. Tentu respons tersebut bukan sekedar *lip service* atau basa-basi tetapi betul-betul diupayakan menyelesaikan masalah dengan prinsip-prinsip *win-win solution*. Merespons dengan cara positif juga perlu diupayakan. Cara negative akan membuat kelompok penolak semakin menolak dan memperbesar masalah.
- 9) Berkerja sama dengan pimpinan informal. Dalam organisasi sering kali ada pihak atau individu yang disegani dan diikuti pendapatnya. Hal ini sering disebut pimpinan informal yang bisa jadi karena dia kharismatik, punya pengetahuan, pengalaman yang lebih atau karena senior. Meminta dukungan pimpinan informal ini perlu dan strategi yang baik, yaitu dengan melibatkan mereka dalam tambahan anggota tim rencana pengembangan/perubahan organisasi.
- 10) Perlakukan pegawai secara manusiawi dan respek. Pendekatan ini adalah esensi dalam MMT. Pegawai (SDM) dengan pengetahuan,

ketrampilan, dan perilakunya adalah sumber daya yang utama dalam organisasi manajemen mutu. Tanpa pendekatan ini sumber daya yang lain menjadi tidak bermana.

- 11) Berjiwalah konstruktif. Perubahan atau pergantian adalah bukan semata-mata perubahan/pergantian tetapi perubahan yang menghasilkan budaya peningkatan mutu secara berkesinambungan. Konsekuensinya, perubahan seharusnya didasari pada semangat untuk mewujudkan peningkatan mutu.

## 6. Menumbuhkan Budaya Mutu

Budaya mutu perlu dibangun, diupayakan sehingga diperlukan cara-cara agar budaya mutu dapat tumbuh dan berkembang. Ibarat bertani, budaya adalah lahan dan iklim yang melingkupi sehingga tanaman dapat tumbuh subur. Shaskin dan Kisher (1994, 73) menyarankan delapan cara (mereka menyebut elemen) untuk menumbuhkan kembangkan budaya mutu suatu organisasi. Tabel 6.2 berikut menjelaskan secara singkat ke delapan elemen/cara tersebut.

Tabel 5.2.: Delapan Cara (Elemen) Menumbuhkan Budaya Mutu

No.	Karakteristik Budaya Mutu
1	<i>Quality information must be used for improvement, not to judge or control people.</i> (Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk menghakimi atau mengontrol karyawan).
2	<i>Authority must be equal to responsibility</i> (Kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab).
3	<i>There must be rewards for results.</i> (Semestinya ada penghargaan untuk hasil peningkatan mutu - terutama untuk tim)
4	<i>Cooperation, not competition, must be the basis for working together</i> (Kooperatif, bukan kompetisi, harus menjadi dasar untuk bekerjasama)
5	<i>Employees must have secure job</i> (Karyawan hrs mempunyai jaminan keamanan/keberlangsungan kerja)
6	<i>There must be a climate of fairness</i> (Harus ada iklim keadilan)
7	<i>Compensation should be equitable</i> (Kompensasi harus adil - internal & eksternal organisasi)
8	<i>Employees should have an ownership stake.</i> (Karyawan seharusnya dilibatkan dlm kepemilikan perusahaan)

Lebih rinci kedelapan cara/elemen di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk menghakimi atau mengontrol karyawan. Pada istitusi yang budaya mutunya sudah tubuh, maka pemimpin mendapatkan informasi atau data tentang mutu produk/jasa betul-betul dicermati, dianalisis sehingga ditemukan akar masalahnya yang selanjutnya dirumuskan program perbaikannya sesuai dengan siklus Deming PDCA. Bila informasi/data mutu belum atau tidak baik seperti yang diharapkan maka pemimpin tidak seharusnya memarahi/menghakimi dan menyalahkan staf/karyawan. Pada institusi yang budaya mutunya belum tumbuh, maka bila informasi dari laporan staf dan karyawan tidak baik, mereka dimarahi, informasi tersebut dipakai sebagai dasar pimpinan untuk menghakimi bawahan. Situasi ini mendorong semua karyawan membuat laporanya yang baik-baik saja demi untuk menyenangkan pimpinan/bapak senang (ABS) dan terhindar dari kemarahan. Muaranya pimpinan tidak mendapatkan informasi yang sebenarnya dan tentu hal ini akan membuat salah analisis dan akan menghasilkan penyusunan program yang tidak memecahkan masalah.
- 2) Kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab. Bila budaya mutu sudah tumbuh, maka kewenangan akan seimbang dengan tanggung jawab sehingga staf/karyawan dapat melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal. Bila tidak maka pencapaian program tidak akan maksimum dan kepuasan pelanggan eksternal dan internal tidak akan terpenuhi. Sistem pemberian kewenangan ini juga harus dipandang sebagai upaya pemberdayaan.

- 3) Semestinya ada penghargaan untuk hasil peningkatan mutu. Setiap keberhasilan dalam institusi yang sudah tumbuh budaya mutunya perlu ada penghargaan. Penghargaan tidak harus dalam bentuk uang, tepukan bahu, pengumuman namanya diupacara/dipertemuan, dimuat dalam bulletin, dan sejenisnya adalah juga bentuk-bentuk penghargaan. Penghargaan diupayakan diberikan kepada tim atau kelompok sejalan dengan prinsip pekerjaan diusahakan dalam tim atau kelompok. Harus diupayakan keseimbangan sistem penghargaan kepada tim dan keseluruhan organisasi sekaligus kepada individual karyawan. Shaskin dan Kiser (1994) bahkan menyarankan adanya *gainsharing*, yaitu pembagian keuntungan terhadap karyawan yang menemukan cara penghematan biaya produksi. Juga disarankan *profitsharing*, yaitu karyawan di semua tingkatan menerima pembagian keuntungan perusahaan dan biasanya diberikan di akhir tahun.
- 4) Kooperatif, bukan kompetisi, harus menjadi dasar untuk bekerjasama. Sejalan dengan prinsip pemberdayaan individu dan kelompok dalam budaya mutu maka dalam bekerja selalu diupayakan terjadi *mentoring*, *couching*. Untuk itu dalam melaksanakan kegiatan selalu mengedepankan kooperatif, saling dukung (*support*) satu sama lainnya, bukan kompetisi satu sama lainnya. Setiap individu karyawan bertindak sebagai bagian dari anggota tim untuk kebaikan dan keberhasilan satu kesatuan institusi. Salah satu upaya sesuai elemen budaya ini yaitu mendesain pekerjaan sehingga para karyawan bekerja dalam kelompok-kelompok yang terwadahi dalam beberapa tim. Dalam budaya mutu ini institusi selalu berupaya ada pemberdayaan para karyawan diikuti dengan iklim untuk meningkatkan *self control* dan *self-managing teams*. Satu pesan yang penting yang tidak dianjurkan terjadi dalam budaya mutu ini adalah manajer mengukur kinerja staf dan karyawan dengan ukuran matrik,



angka-angka sebagai dasar memberikan penghargaan (*rewards*) atau mengancam karyawan untuk bekerja lebih baik.

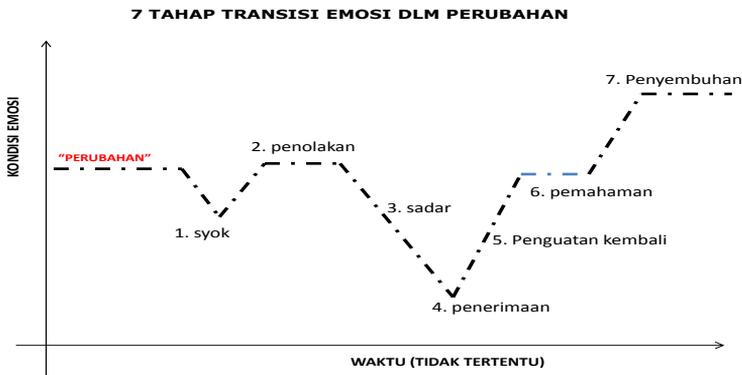
- 5) Karyawan harus mempunyai jaminan keamanan dan kelangsungan kerja. Karyawan merasa aman dalam bekerja, terlindungi dari kecelakaan kerja termasuk tidak akan dipecat oleh atasan. Manajer tidak mudah memberhentikan karyawan dengan alasan karyawan tersebut sudah tidak berguna lagi bagi perusahaan atau karena perusahaan sedang mengalami ancaman kerugian. Perusahaan Jepang umumnya menganut paham bekerja untuk sepanjang hidupnya (*life-long employment*). Manajemen konvensional dimana budaya mutu tidak ditumbuhkan, maka manajer cenderung menerapkan strategi sewa dan berhentikan. Perusahaan akan menyewa orang bila memerlukan peningkatan produktivitas dan memberhentikan karyawannya bila mengalami kerugian, perusahaan seperti ini dikenal dengan sebutan *hire and fire company*. Karyawan diperlakukan seperti mesin yang bisa digantikan begitu saja dengan mesin yang lebih baru. Karyawan tidak diberdayakan, misal dengan pelatihan atau mentoring, sehingga pengembangan diri atau *professional development* menjadi urusan masing-masing karyawan. Budaya perusahaan yang seperti ini tentu membuat karyawan menjadi tidak aman dan terancam keberlangsungan statusnya sebagai karyawan.
- 6) Harus ada iklim keadilan. Setiap karyawan di perusahaan/instansi menerima perlakuan yang adil yang ditunjukkan oleh perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh manajer di semua tingkatan. Indikator iklim keadilan Shaskin dan Kiser (1994: 104) mencontohkan antara lain:
  - a. membangun kepercayaan (*trust*), misalnya dengan berbagi informasi yang bermanfaat, berharga dan komitmen bersama.

- b. manajer konsisten mengambil keputusan sesuai nilai-nilai organisasi yang disepakati bersama, tidak dikejutkan oleh keputusan manajer yang menyimpang.
  - c. tidak ada manipulasi kebijakan (*white lies*) dan menutupinya seolah kebijakan itu adil.
- 7) Kompensasi harus berimbang di antara semua tingkatan pegawai. Shaskin dan Kiser (1994: 106) menyarankan gaji pimpinan puncak tidak melebihi dari 20 kali gaji pegawai tingkat terbawah (*front-line worker*). Selanjutnya dilaporkan gaji *Chief Executive Officer* (CEO) perusahaan-perusahaan di Jepang tahun 1990 rata-rata sebesar 17 kali rata-rata gaji kebanyakan pekerja. Dibandingkan di tahun yang sama di Amerika gaji CEO di perusahaan yang sama besarnya 50 -100 kali rata-rata gaji pekerja pada umumnya. Hal yang sama dilaporkan menurut Peter Drucker untuk membangun budaya mutu gaji CEO sebaiknya tidak melebihi 20 kali gaji karyawan pada umumnya. Semakin tinggi kelipatan gaji CEO semakin sulit ditumbuhkan budaya mutu.
- 8) Kepemilikan Karyawan. Karyawan seharusnya terlibat ikut memiliki perusahaan sesuai pepatah CEO Harvey Mackay dalam Shaskin dan Kiser (1994: 108) "*Owning one percent of something is worth more than managing 100 percent of anything*", yang maknanya memiliki satu persen dari suatu hal lebih berharga dari pada mengelola 100 persen dari semuanya. Selanjutnya dikisahkan satu perusahaan furnitur besar "Herman Miller" mempunyai kebijakan bahwa semua karyawan harus membeli saham perusahaan dengan cara mengangsur dan dalam perjalanan waktu akhirnya perusahaan besar tersebut menjadi milik karyawan. Dalam beberapa perusahaan telah menerapkan strategi ini yang dikenal dengan "*employee stock ownership plan*". Di Indonesia sudah ada beberapa kebijakan ini, misalnya

kepemilikan taksi oleh supirnya setelah lima tahun bekerja sebagai sopir taksi dari mobil yang bersangkutan.

Demikian delapan elemen utama menurut Shaskin dan Kiser merupakan indikator sudah tumbuhnya budaya mutu. Dalam implementasinya di bidang pendidikan tentu masih perlu ditransformasikan kedalam konteks yang sesuai dengan karakteristik pendidikan khususnya di seting sekolah. Secara opsional Shaskin dan Kiser menegaskan bahwa budaya adalah komulatif persepsi bagaimana institusi memperlakukan para pegawainya dan bagaimana pegawai satu memperlakukan terhadap pegawai lainnya. Itu semua didasarkan pada tindakan manajer yang konsisten dan persisten yang dilihat oleh pegawai, pemasok (*vendors*) dan pelanggan (*customers*). Membangun budaya mutu tidaklah mudah, tantangan paling besar adalah komitmen yang menerus dalam jangka panjang dalam melaksanakan nilai-nilai MMT.

Dalam menumbuhkan budaya mutu, para manajer perlu mengenali dan mengakomodasi transisi emosi yang terjadi tidak hanya pada karyawan tetapi juga bagi para menenjer dalam tahap-tahap konversi budaya organisasi yang ada ke budaya mutu. Dari banyak penelitian menunjukkan bila seseorang mengalami hal-hal yang mengejutkan termasuk yang tidak tidak diharapkan, misal diberhentikan dari pekerjaan, putus cinta, dan termasuk kehilangan orang yang dicintai maka akan mengalami tujuh tahapan transisi emosinya sampai dia kembali normal. Tujuh transisi emosi tersebut terdiri dari syok (*shock*), penolakan (*denial*), sadar (*realization*), penerimaan (*acceptance*), penguatan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*) sebagai diilustrasikan dalam Gambar 5.1 berikut.



Gambar 5.2: Tahap-tahap Transisi Emosi terhadap Perubahan

Dari tujuh kondisi emosi di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tahapan pertama respons terhadap perubahan adalah syok (*shock*), yaitu situasi dimana seseorang dalam sehari-harinya bekerja dengan irama yang mapan, semua pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang terbiasa dan tidak perlu belajar. Irama kerja yang lama seseorang dapat melihat masa depan yang jelas, tiba-tiba datang perubahan yang tidak dibayangkan sebelumnya yang tentunya sangat mengganggu keamanan mereka. Sikap berikutnya, kondisi emosi yang kedua, adalah penolakan (*denial*) terhadap perubahan. Durasi waktu dari penolakan ini bervariasi dari orang ke orang tergantung dari tipe orangnya dan intensitas pencerahan dari organisasi.

Bila pencerahan dan konsolidasi organisasi efektif maka seseorang akan masuk pada tahap ketiga, yaitu sesadar (*realization*) dan meninggalkan tahap emosi kedua penolakan. Pada tahap ini seorang menyadari bahwa perubahan sudah terjadi dan sebuah keniscayaan. Pada tahap ini dia perlu mendapat banyak dukungan sehingga tidak kembali ke tahap penolakan dan dapat menuju tahap berikutnya, tahap

keempat penerimaan (*acceptance*). Penerimaan tidak selalu orang itu setuju dengan perubahan tetapi bisa jadi telah menerima kenyataan adanya perubahan dan dia akan masuk tahap kelima, yaitu penguatan kembali (*rebuilding*) dirinya terhadap situasi yang baru dalam perubahan. Dia harus meningkatkan kemampuan diri untuk dapat eksis dan bahkan berkinerja di situasi perubahan yang ada.

Di tahap penguatan, orang juga memerlukan dukungan untuk dapat selanjutnya masuk pada tahap keenam, yaitu pemahaman (*understanding*). Pada tahap emosi ini seseorang telah menyesuaikan diri dan mulai nyaman dalam bekerja. Bila tahap emosi ini tercapai maka seseorang telah berada pada tahapan ketujuh, yaitu penyembuhan (*recovery*). Pada tahap ini dia sudah mulai dapat berkinerja, dapat mengikuti perubahan dalam budaya mutu dan selanjutnya dapat berhasil dalam berkinerja.

Ketujuh tahapan transisi kondisi emosi ini harus dipahami oleh manajer dan setiap warga organisasi karena pergeseran budaya ini dapat menjadi trauma. Dengan pemahaman ini setiap individu, khususnya manajer, dapat mengupayakan fasilitasi yang intensif sehingga pergeseran dari budaya lama ke budaya mutu dapat berhasil dengan baik dalam durasi waktu yang tidak terlalu lama.

Secara operasional Goetsch dan Davis (1994) menyarankan delapan (8) langkah-langkah (*check list*) operasional dalam menumbuhkan budaya mutu, yaitu sebagai berikut.

No.	Langkah Operasional Menumbuhkan Budaya Mutu
1	Identifikasi sikap, perilaku, proses dan prosedur yang direncanakan akan diganti
2	Tuliskan rencana semua yang akan diganti.
3	Buat satu rencana komprehensif untuk hal-hal yang akan diganti/diperbaharui
4	Yakinkan bahwa semua pendukung pembaharuan memahami tahap-tahap kondisi emosi masa transisi dari budaya lama ke budaya mutu
5	Identifikasi orang kunci dalam organisasi baik sebagai pendukung maupun penolak perubahan, libatkan mereka dalam tim (bila penolak harapannya menjadi pendukung)
6	Gunakan pendekatan pikiran dan hati dalam mengenalkan budaya mutu
7	Gunakan strategi persahabatan (asih, asah, dan asuh) untuk membawa warga menuju budaya mutu dengan perlahan tetapi ajeg
8	DUKUNG, DUKUNG, DUKUNG.

Kedelapan langkah di atas secara detail dijelaskan sebagai berikut.

### **1) Identifikasi Perubahan yang Diperlukan**

Budaya organisasi akan mendikte bagaimana warga berperilaku, merespons masalah, interaksi antar warga. Bila organisasi sudah tumbuh budaya mutunya mereka akan mempunyai beberapa karakteristik utama sebagai berikut.

- Terbuka, kontinyu berkomunikasi
- Kerjasama internal yang saling mendukung
- Pendekatan kerjatim dalam mengatasi masalah proses produksi/jasa

- Obsesi untuk peningkatan mutu yang berkesinambungan
- Pelibatan staf/karyawan dan pemberdayaan secara meluas
- Mengharapkan dengan penuh masukan dan saran dari pelanggan/klien.

Apakah organisasi mempunyai karakteristik seperti di atas? Cara yang terbaik adalah dengan melakukan survey dan pengkajian karakteristik di atas kepada seluruh warga secara sistematis, misal distratifikasikan menurut posisi dari top menenjr, manajer menengah sampai pekerja garis depan. Berikut contoh instrumen survey dari Goetsch dan Davis (1994).

Posisi :							
Tanggal :							
Petunjuk :							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tujuan dari survey ini adalah untuk mengkaji budaya mutu di organisasi kita. Hasil survey ini akan dianalisis untuk mengidentifikasi pada indikator mana organisasi kita perlu difasilitasi untuk dapat secara kontinyu meningkatkan mutu produk dan jasa yang dihasilkan.</li> <li>▪ Responslah setiap pertanyaan /pernyataan berikut dengan cara melingkari nomer pilihan yang tersedia disisi kanan. Angka 0 (nol) merepresentasikan kriteria yang ditanyakan belum terjadi dan nilai 5 (lima) merepresentasikan sudah terjadi/ada dengan baik.</li> <li>▪ Mohon tidak merespons bila Saudara tidak yakin/tahu secara pasti.</li> </ul>							
1	Semua warga organisasi memahami visi organisasi	0	1	2	3	4	5
2	Semua warga organisasi memahami misi organisasi	0	1	2	3	4	5
3	Semua warga organisasi memahami peran mereka masing-masing dalam organisasi untuk mencapai misi organisasi	0	1	2	3	4	5
4	Semua manajer (top, menengah, lapangan) komitmen untuk peningkatan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
5	Manajer puncak berkomitmen meningkatkan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
6	Manajer menengah berkomitmen meningkatkan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
7	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
8	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
9	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
10	Komunikasi antar manajer dan karyawan/staf untuk semua tingkatan lancar dan terbuka	0	1	2	3	4	5
11	Hubungan internal kemitraan antara manajer dan karyawan/staf ada dan saling mendukung	0	1	2	3	4	5



12	Hubungan internal kemitraan antara antar karyawan/staf ada dan saling mendukung	0	1	2	3	4	5
13	Mutu produk/jasa dirumuskan merujuk pada harapan pelanggan eksternal dan internal	0	1	2	3	4	5
14	Pelanggan/klien terlibat dalam siklus pengembangan mutu produk/jasa	0	1	2	3	4	5
15	Karyawan/staf ikut dalam proses pengambilan keputusan	0	1	2	3	4	5
16	Pemberdayaan karyawan/staf agar dapat berkontribusi dalam peningkatan mutu yang berkesinambungan	0	1	2	3	4	5
17	Proses kinerja dikaji secara ilmiah/objektif berdasar data lapangan	0	1	2	3	4	5
18	Data kajian digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan	0	1	2	3	4	5
19	Karyawan/staf menerima diklat yang dibutuhkan untuk selalu dapat meningkatkan kinerja mereka.	0	1	2	3	4	5
20	Semua karyawan/staf di semua tingkatan menjunjung tinggi etika kerja	0	1	2	3	4	5

**2) Tuliskan daftar rencana semua yang akan diganti.**

Kajian menyeluruh terhadap budaya organisasi yang ada, selanjutnya identifikasi perubahan/peningkatan yang diperlukan. Perubahan tersebut akan menggeser status quo. Dan ini semua harus dicatat dan sementara tanpa deskripsi. Misalnya, dari hasil kajian diketahui bahwa masukan pelanggan/klien belum dimasukkan dalam siklus peningkatan mutu produk/jasa, maka daftar program perlu dicatat : “siklus peningkatan mutu produk/jasa harus diubah dengan mencakup hasil survey harapan pelanggan/klien sebagai inputs.

**3) Buat satu rencana komprehensif untuk hal-hal yang akan diganti/diperbaharui.**

Rencana untuk perubahan efektif dibuat menurut pola 4W+1H: Apa, Siapa, Kapan, Dimana, dan Bagaimana. Setiap elemen di atas mendeskripsikan satu hal perencanaan sebagai berikut.

- Apa tugas yang harus diselesaikan? Apa yang mungkin menjadi penghambat utama? Apa yang mungkin terpengaruh pada proses dan prosedur akibat perubahan?
- Siapa yang akan terkena dampak perubahan, Siapa yang seharusnya terlibat agar perubahan berhasil? Siapa yang tertantang perubahan?
- Kapan perubahan diimplementasikan? Kapan hasil kemajuan akan diukur? Kapan berbagai tugas terkait perubahan diselesaikan? Kapan implementasi keseluruhan perubahan dicapai?
- Dimana perubahan akan diimplementasikan? Dimana staf/karyawan dan proses produksi/jasa yang akan terpengaruh akibat perubahan?
- Bagaimana perubahan seharusnya dilaksanakan? Bagaimana perubahan akan mempengaruhi banyak orang dan proses produksi/jasa? Bagaimana perubahan akan meningkatkan mutu, produktivitas, dan daya saing?

Dokumen rencana harus memuat ke lima komponen di atas dan setiap komponen harus komprehensif, teliti amun upayakan sesingkat mungkin.

#### **4) Pahami tahap-tahap transisi emosi pada proses perubahan.**

Para pendukung sangat berperan penting dalam implementasi perubahan. Kesuksesan implementasi perubahan akan sangat tergantung pada seberapa jauh mereka memainkan perannya. Para pendukung sangat penting memahami tahap-tahap transisi emosi pada proses perubahan terutama terkait dengan mereka yang tidak menghendaki perubahan. Para pendukung perlu memberikan dukungan bagi para penolak untuk dapat melalui ke tujuh tahapan terutama di tahapan ke-sadar-an (*rebuilding*) dan penguatan kembali (*rebuilding*) sampai tahapan emosi para penolak kembali normal (*recovery*).

**5) Identifikasi orang kunci dalam organisasi baik sebagai pendukung maupun penolak perubahan, upayakan kelompok penolak menjadi pendukung.**

Identifikasi orang-orang kunci baik pendukung maupun penolak perubahan. Kumpulkan mereka dan berikan rencana perubahan kepada mereka. Berikan kesempatan kepada kelompok pendukung maupun kelompok penolak untuk mengutarakan pernyataan-pernyataan mereka. Dari pertemuan ini upayakan kelompok penolak menerima rasional perubahan dan menjadi ikut mendukung perubahan. Catat kepedulian-kepedulian mereka dan bila tepat gunakan pendekatan penghargaan (*carrot*) dan teguran/hukuman (*stick*).

**6) Gunakan pendekatan pikiran dan hati dalam mengenalkan budaya mutu**

Manajer dan kelompok pendukung perlu menyadari bahwa penjelasan rasional (intelektual) saja tidak cukup membawa kelompok penentang menjadi pendukung. Secara rasional kelompok penentang bisa jadi setuju terhadap perubahan, tetapi belum tentu mereka cepat-cepat menjadi pendukung perubahan tersebut. Secara alami orang lebih mempertahankan kemapanan yang mereka merasa sudah nyaman dan aman sehingga umumnya mereka menolak perubahan (paling tidak di tahap awal) walau secara rasional mereka menerima nilai tambah dari perubahan. Pada keadaan ini kelompok penolak lebih mengedepankan rasa (*hearts*) dari pada rasio. Untuk itu perlu waktu untuk mengubah kelompok penolak menjadi pendukung terutama di tahap awal dari implementasi perubahan.

Strategi terhadap kelompok penolak, perlu komunikasi yang intens, terbuka dan mungkin lebih baik *person to person*. Manajer dan kelompok pendukung perlu mengundang kelompok penolak di forum terbuka. Dengarkan pernyataan mereka termasuk reaksi mereka terhadap hal yang paling negatip. Tanggapi pernyataan mereka secara objektif, sabar, dan tidak menghindar apalagi menyerang. Ketika mayoritas staf/karyawan mendukung perubahan maka bersama dengan

kelompok pendukung menjadi gerakan desakan publik (*critical mass*) yang akan efektif mempengaruhi kelompok penolak untuk berubah menjadi pendukung.

**7) *Gunakan strategi persahabatan menuju budaya mutu dengan perlahan tetapi ajeg***

Strategi “persahabatan” maknanya tahapan hubungan untuk mempengaruhi orang lain secara perlahan tetapi ajeg untuk mencapai hasil akhir yang diharapkan. Dengarkan secara sabar penuh pengertian selanjutnya tanggapilah setiap masalah yang disampaikan. Bila komunikasi antar pendukung dan penolak perubahan menjadi komunikasi persahabatan maka pihak pendukung akan lebih mampu dan memungkinkan mempengaruhi kelompok penolak menjadi pendukung perubahan.

**8) *DUKUNG, DUKUNG, DUKUNG.***

Strategi terakhir dalam implementasi perubahan adalah dukung, dukung, dan dukung. Maknanya, bahwa dukungan material, moral, emosional diperlukan di tahap-tahap awal. Ini diilustrasikan seperti seorang yang pertama kali akan meniti tali yang terbentang dari gedung ke gedung yang tinggi. Dia akan berhasil dengan baik bila ada pihak yang membantu dari awal titian dan seseorang yang menyemangati di ujung tali di seberang gedung. Bila perlu ada orang yang memasang jarring pengaman dibawah untuk mengamankan bila ia jatuh. Perencanaan adalah penting, komunikasi adalah dioerlukan, tetapi dukungan adalah esensial.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan Pengertian Budaya secara umum dan dalam konteks MMT
2. Sebut dan jelaskan secara singkat wujud/indikator Budaya Mutu di sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?
3. Bagaimana strategi menumbuhkan Budaya Mutu di sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?

4. Bagaimana merespons kelompok yang menolak perubahan dan berikan contoh riil di satuan pendidikan dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?
5. Menurut Tuckman ada berapa tahapan respons warga organisasi dalam menyikapi perubahan dan sebutkan cirri-ciri situasi masing-masing tahapan.
6. Upaya apa yang perlu dilakukan oleh pimpinan (sekolah dan kantor dinas pendidikan) di masing-masing tahapan di soal nomer 5 di atas agar implementasi MMT dapat berhasil?
7. Modifikasikan 20 butir survey indicator budaya mutu untuk konteks satuan pendidikan dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Indonesia!

# BAB VI

## PENDIDIKAN DAN PELATIHAN MMT

Sebagaimana dijelaskan pada Bab I, MMT mencakup dua ranah, yakni falsafah MMT dan metode atau cara mengimplementasikan MMT. Pimpinan dan seluruh warga institusi perlu memperoleh pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan cara dan porsi yang berbeda untuk pimpinan puncak, menengah, dan staf. Untuk itu pada Bab VI ini dibahas topik-topik yang akan secara luas menjelaskan pendidikan dan pelatihan untuk MMT, yaitu (1) Hakekat Pendidikan, Pelatihan, dan Belajar; (2) Analisis Kebutuhan Pelatihan; (3) Materi Pelatihan; (4) Pelaksanaan Pelatihan; (6) Evaluasi Pelatihan; (7) Sebab-sebab Kegagalan Pelatihan.

### **1. Hakekat Pendidikan, Pelatihan, dan Belajar**

Salah satu elemen penting dalam MMT adalah peningkatan dan pengembangan profesional staf dan institusi perlu menyiapkan pendidikan dan pelatihan bagi para stafnya. Sering kita jumpai istilah pendidikan, pelatihan, dan belajar ketiganya saling dipertukarkan dalam deskripsi peningkatan dan pengembangan staf. Pertukaran ketiga istilah tersebut umumnya hanya untuk tujuan kepraktisan. Namun, sebagai manajer perlu memilah ketiganya secara cermat. Dalam bahasan MMT ini, Goetsch dan Davis (1994, 307) mendefinisikan pelatihan (*training*) sebagai berikut.

*“Training is an organized, systematic series of activities designed to enhance an individual’s work-related knowledge, skills, and understanding and/or motivation.”*

Selanjutnya dijelaskan bahwa pelatihan berbeda dari pendidikan dari karakteristiknya dalam aspek kepraktisan, spesifik, dan segera dipakai. Pelatihan terkait dengan peningkatan kinerja pekerja ditempat kerja, untuk spesifik kemampuan atau motivasi, dan segera diaplikasikan. Pendidikan adalah peningkatan dan pemberdayaan pesertanya lebih luas dan perlu waktu lebih lama, lebih teoretis dan filosofis dari pada pelatihan. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan dan tujuan dari keduanya adalah belajar (*learning*). Jadi, belajar dalam konteks diklat adalah upaya melalui pendidikan dan/atau pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap untuk mampu berinovasi, mengambil inisiatif, dan kreatif mengatasi masalah sehingga dapat melaksanakan tugas kerjanya secara efektif dan efisien.

Ada bidang singgung antara pendidikan dan pelatihan, yaitu pendidikan kadang memerlukan setting pembelajaran praktek di lapangan sebagaimana dilakukan umumnya untuk pelatihan. Untuk keperluan kepraktisan bahasan pada topik disini kita gunakan istilah pelatihan. Berikut akan dibahas topik-topik Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kurikulum dan Silabus, Pelaksanaan Pelatihan, Evaluasi Pelatihan, dan Sebab-sebab kegagalan Pelatihan.

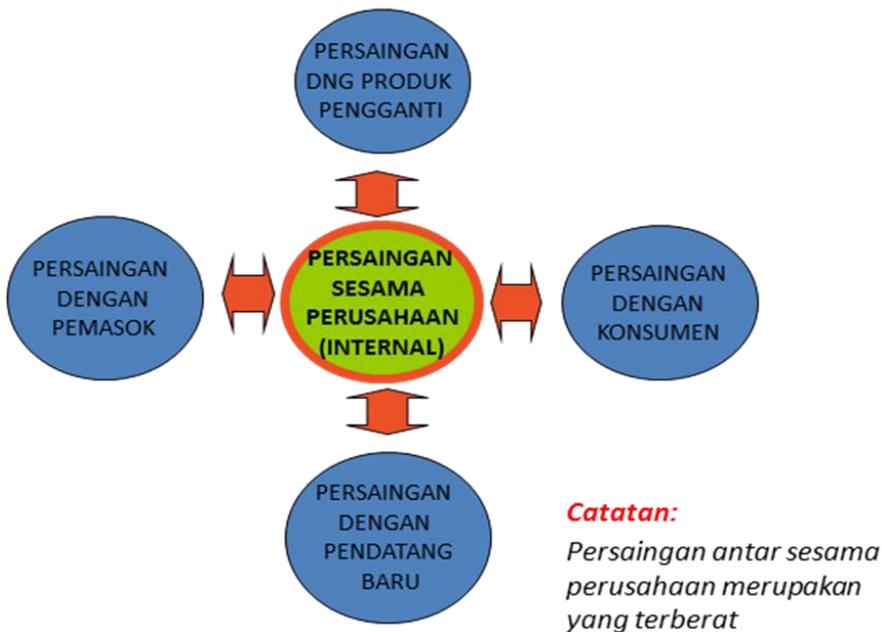
## **2. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Bila pelatihan merupakan aktualisasi dari kebijakan nasional atau kebijakan pusat atau bahkan program internasional (*top-down policy*), maka Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP) tidak terlalu diperlukan bahkan demi efisiensi tidak dilakukan. Dalam bidang pendidikan, misalnya kebijakan implementasi Kurikulum 2013, Pendidikan Karakter, Evaluasi Diri Sekolah dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Hal ini dikarenakan materi pelatihan (kurikulum san

silabi) sudah dikemas oleh pihak pusat dan sering juga termasuk narasumbernya.

Beda masalahnya kalau inisiatif pelatihan datang dari pimpinan institusi untuk meningkatkan kinerja staf/karyawan dalam menghasilkan produk/jasa yang dihasilkan oleh institusi. Hal ini biasanya dilakukan untuk meningkatkan daya saing karena adanya kompetisi yang oleh Fred (2005) dikenal dengan “lima penjurur persaingan” yang terdiri dari: (1) Persainagan sesama perusahaan; (2) Persingan dengan produk pengganti; (3) Persaingan dengan konsumen; (4) Persainagan dengan pendatang baru; (5) Persaingan dengan pemasok. Kelima penjurur persaingan diilustrasikan sebagai Gambar 6.1 berikut.

### 5 (LIMA) PENJURU PERSAINGAN



Gambar 6.1: Lima Penjurur Persaingan Bisnis



Dari persaingan di atas, pertanyaannya apakah pimpinan institusi mengetahui kebutuhan apa atau pelatihan apa yang diperlukan oleh warga institusinya untuk dapat menaikkan daya saing dalam persaingan di atas. Lebih spesifik lagi, kemampuan apakah yang diperlukan staf/karyawan termasuk supervisor bahkan menejer di institusinya sehingga mutu produk/jasa yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh institusi lainnya maupun menghadapi empat penjurur persaingan lainnya. Jawabnya sebagian besar pimpinan institusi tidak tau. Pelatihan yang dilakukan di instansi umumnya ditentukan berdasarkan keinginan (*want*) dari kepala instansi bukan atas dasar kebutuhan (*needs*) staf/karyawannya. Umumnya pimpinan institusi melakukan analisis kebutuhan pelatihan (AKP) hanya dengan mengadakan pertemuan dengan staf tetapi jarang yang dilakukan analisis kebutuhan secara professional. Dalam sistem manajemen mutu, maka setiap karyawan membutuhkan pelatihan mendasarkan pada prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Ada dua prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam merancang pelatihan. Pertama, kesempatan pelatihan diberikan kepada karyawan yang paling membutuhkan . Kedua, pelatihan harus dirancang untuk menghasilkan nilai balikan yang mendukung tujuan organisasi guna meningkatkan mutu produk/jasa institusi dan daya saing. Untuk hal pertama manajer perlu mendengar dan mengakomodasi masukan dari bawah atau pekerja lapis depan dengan prinsip piramida terbalik (lihat penjelasan di Bab IV, Gambar 4.1) dan mengedepankan prinsip *bottom-up*. Untuk hal kedua, maka manajer perlu menjawab kedua pertanyaan berikut.

- Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apakah yang dibutuhkan karyawan agar produk/jasa yang dihasilkan institusi (misalnya) menjadi kelas nasional?

- Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apakah yang dipunyai karyawan saat ini?

Perbedaan jawaban dari kedua pertanyaan di atas mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi organisasi, baik untuk tingkat individu, grup, maupun organisasi secara keseluruhan. AKP untuk tingkat individu dapat digunakan antara lain dengan teknik analisis deskripsi pekerjaan, test, wawancara, angket, observasi, tindakan-tindakan penting (*critical incidents*). AKP tingkat grup dapat dilakukan, antara lain dengan cara diskusi grup terfokus (*focus group discussion*, FGD), sosiogram, dan perilaku model (*behavior modeling*). Untuk AKP organisasi dapat dilakukan dengan cara, antara lain analisis arsip dan laporan (*record and report*), analisis kecenderungan dan kesempatan masa yang akan datang (*trends and opportunities*). Dalam bab ini bukan porsinya untuk mendeskripsikan secara detail dari masing-masing teknik AKP. Bila pembaca ingin memperoleh informasi secara detail dapat membaca referensi antara lain "*Diagnosing Management Training and Development Needs*" oleh Milan K. & Joseph P. (1989) atau "*Employee Training And Development*" oleh Raymond A. Noe (2010).

Di bidang pendidikan kepala sekolah dapat terlibat dalam hal mengkaji kebutuhan pelatihan pada dua level, yaitu level organisasi dan level individu. Kepala sekolah yang bekerja baik dengan komite sekolah, guru, dan stafnya tentu memahami secara langsung kemampuan mereka dari hari ke hari baik secara individu maupun secara keseluruhan tim. Observasi adalah salah satu metode untuk mengetahui kebutuhan pelatihan. Apakah secara tim ada masalah? Secara individu guru, staf mempunyai kesulitan dalam melaksanakan tugas keseharian mereka?

Cara yang lebih terstruktur untuk mengkaji kebutuhan pelatihan adalah menanyakan guru dan staf untuk menyatakan kebutuhan mereka yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sehari-hari mereka dan dapat pula untuk mengantisipasi kebutuhan yang segera dihapai dalam aspek pengetahuan dan ketrampilan. Para guru dan staf termasuk komite sekolah mengetahui persis kebutuhannya. Mereka juga

mengetahui pada tugas pekerjaan yang mana mereka dapat bekerja dengan hasil “sangat baik”, pada tugas yang mana mereka dapat bekerja dengan hasil “baik”, dan pada tugas yang mana mereka “tidak dapat bekerja sama sekali”. Curah pendapat yang memfokuskan pada kebutuhan pelatihan adalah pendekatan lain yang dapat digunakan. Pendekatan curah pendapat adalah pendekatan efektif dimana staf peserta dapat menyampaikan pendapatnya dan ini sebagai bagian dalam proses peningkatan yang menerus.

Jenis pendekatan analisis kebutuhan pelatihan lainnya yang dapat digunakan adalah survey analisis tugas pekerjaan. Pendekatan ini lebih terstruktur karena tugas dianalisis secara rinci kedalam aspek pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*psychomotor*), dan sikap (*attitude*). Instrumen survei disusun mengacu kepada tiga aspek ini dan pertanyaan disusun sedemiki rupa sehingga jawaban responden dapat menggambarkan bagian mana dari ketiga aspek di atas yang telah dimiliki dan mana yang belum dimiliki staf atau guru yang disurvei. Secara teoritis instrument harus disusun dengan cakupan yang komprehensif, jangan terlalu terfokus pada satu bagian dan melupakan bagian lainnya. Untuk itu dalam penyusunan instrument disarankan perlu melibatkan pihak yang akan disurvei sebagai cek silang terhadap cakupan dan keterpercayaan instrument.

### **3. Materi Pelatihan**

Karena Penerapan MMT di sebuah instansi memerlukan pemahaman semua warga institusi tentang falsafah manajemen mutu dan metode atau teknis implementasinya. Falsafah manajemen mutu dapat merujuk pada Sallis (2005) yang mencakup pengertian mutu, falsafah manajemen mutu, sejarah, control mutu, jaminan mutu, dan manajemen mutu. Metode atau teknis implementasi dapat merujuk ke “Trilogi Juran” yang dalam Tjiptono (2000, 55) mencakup *Perencanaan Mutu*, *Control Mutu*, dan *Peningkatan Mutu*. Selanjutnya dijelaskan, Perencanaan Mutu ditempuh melalui

penguasaan: (1) menentukan siapa pelanggan kita; (2) mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan; (3) mengembangkan produk/jasa dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan; (4) mengembangkan system dan proses yang memungkinkan organisasi menghasilkan keistimewaan tersebut; (5) menyebarkan rencana kepada level operasional. Pengendalian Mutu mencakup: (1) menilai mutu kinerja actual; (2) membandingkan kinerja dengan tujuan; (3) bertindak berdasarkan perbedaan kinerja dan tujuan. Sedangkan Perbaikan Mutu dilakukan secara menerus berkelanjutan (*on-going process*) dan mencakup: (1) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk perbaikan mutu setiap tahun; (2) mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan dan melakukan perbaikannya; (3) membentuk tim yang diperlukan untuk perbaikan-perbaikan di atas; (4) memberikan fasilitas, termasuk dukungan dana, yang memadai sehingga tim mampu menemukan penyebab utama masalah, solusi, dan pengendalian untuk mencapai mutu produk/jasa yang diharapkan.

Untuk konteks pendidikan, materi di atas perlu dilengkapi saran dari Sallis (2005) yang mencakup, antara lain (1) falsafah MMT dan miskonsepsi; (2) Kaizen dan peningkatan mutu berkesinambungan; (3) perubahan kultur; (4) paradigma organisasi terbalik; (5) kolega sebagai pelanggan; (6) Profesionalisme dan fokus pelanggan; (7) Mutu pembelajaran; dan (9) kendala-kendala yang harus diatasi ketika mengenalkan MMT. Langkah berikutnya adalah mengkonversi kebutuhan tersebut kedalam tujuan pelatihan. Manajer atau kepala institusi dapat membentuk tim (kalau mampu menyewa konsultan) untuk merencanakan pelatihan mencakup pelaksanaan dan evaluasi, dan tindak lanjutnya.

#### **4. Sasaran Pelatihan**

Sebagaimana disinggung di depan, karena MMT umumnya merupakan hal baru maka pelatihan perlu diberikan kepada semua warga institusi termasuk manajer menengah dan manajer puncak. Porsi

dan materi pelatihan tentu berbeda antara manajer dan staf. Materi pelatihan untuk manajer fokus pada falsafah, perencanaan, strategi pelaksanaan dan pembudayaan serta tindak lanjutnya, sedangkan staf dan pekerja garis depan lebih fokus pada teknik pelaksanaan peningkatan mutu. Untuk konteks pendidikan, Kepala Dinas dapat dikategorikan sebagai manajer puncak, pengawas, kepala sekolah, dan komite sekolah sebagai manajer menengah, dan guru dan staf sebagai pekerja garis depan. Beberapa hal perlu dipertimbangkan dalam merancang pelatihan khusus untuk para manajer, yaitu sebagai berikut.

- Manajer lebih menyukai dilatih secara sendiri sebagai kelompok manajer
- Manajer tidak nyaman dilatih satu kelas dengan bawahannya
- Manajer lebih menyukai dilatih oleh ahli dari luar instansi yang
- Manajer menyukai belajar dari pengalaman manajer terkenal yang sukses
- Manajer lebih suka dilatih di luar instansi (off-site training)
- Manajer menyukai belajar dari kunjungan ke perusahaan terkenal yang sukses.

Sesuai makna huruf "T" dalam TQM yang telah dijelaskan menurut Sallis di BAB I bahwa *T in TQM dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement*, maka siswa (yang perlu dipandang sebagai pelanggan/klien eksternal tetapi sekaligus juga sebagai pelanggan internal- lihat BAB III) mereka perlu diberi pelatihan MMT. Porsi materi pelatihan tentu berbeda dengan manager dan staf, yaitu lebih pada falsafah dan penumbuhan kesadaran untuk bersinergi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara menerus dan berkesinambungan. Metode penyampaian kepada siswa juga perlu disesuaikan dengan tingkatan usia/jenjang pendidikan dan secara umum lebih bersifat sosialisasi bahwa MMT perlu didukung oleh semua warga sekolah termasuk siswa. Pelibatan siswa secara perwakilan atau melalui survey

dalam penyusunan kurikulum baik akademik maupun non-akademik (ko-kurikuler) perlu diupayakan.

## **5. Pelaksanaan Pelatihan**

Ada berbagai pendekatan dalam pelaksanaan pelatihan, Goetsch and Davis (1994, 325) mengkatagorikan pendekatan pelaksanaan pelatihan kedalam tiga katagori, yaitu pendekatan internal, pendekatan eksternal, dan pendekatan partnership. Secara rinci ketiga pendekatan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Pendekatan Internal (*Internal Approaches*), yaitu pelatihan yang dilakukan ditempat kerja. Pelatihan ini meliputi antara lain individual pemagangan (*one-on-one training*), pelatihan ditempat kerja (*on-the-job training*), pelatihan grup (*group instruction*), dan modul media (*media-based instruction*) yang dapat terdiri dari audio, video dan buku kerja. Bentuk pemagangan di bidang pendidikan dapat berupa asisten lab, asisten dosen, tim work guru senior-yunior dengan esensi yunior belajar dari sang senior yang menjadi contoh yang baik (*role model*).
- Pendekatan Eksternal (*External Approaches*), yaitu pelatihan atau kegiatan pengembangan yang dilakukan di luar tempat kerja yang disediakan oleh institusi pemerintah, institusi swasta, organisasi profesi, dan lembaga pelatihan swasta. Pendekatan ini ada yang berjangka pendek dan ada yang berjangka panjang. Untuk pelatihan jangka pendek, misalnya mendaftarkan karyawan di pelatihan singkat (beberapa jam sampai beberapa minggu), sedangkan untuk yang jangka panjang dapat mendaftarkan karyawan untuk beberapa mata kuliah di perguruan tinggi.
- Pendekatan Kemitraan (*Partnership Approaches*), yaitu pelatihan atau program pengembangan karyawan yang dilakukan dengan bekerjasama dengan akademi, polyteknik, bahkan institut atau

universitas dimana program pengembangan dikemas secara khusus sesuai kebutuhan institusi pengirim (*customized program*).

Apapun bentuk pelatihan dan pengembangan yang dipilih, maka manajer harus menekankan pada penyelenggara/penyedia pelatihan bahwa dalam pelaksanaannya harus merujuk pada prinsip-prinsip pembelajaran berbasis kegiatan (*hands-on activities*). Sims (2002, 79) menyarankan prinsip piramida hasil belajar (*Learning Outcome Pyramid*), yaitu “Saya mendengar dan saya lupa, Saya melihat dan saya tahu, Saya mengerjakan dan saya bisa” (*I hear and I forget, I see and I know, I do and I understand*). Dalam Goetsch dan Davis (1994, 328) di jelaskan lebih rinci prinsip-prinsip pendekatan belajar dan hasil belajar yang berupa ingatan dan/atau kemampuannya (*learning retention*) sebagaimana diilustrasikan dalam gambar piramida berikut.



Gambar 6.1: Piramida Hubungan Pendekatan Pembelajaran dan Hasil Belajar

Esensi dari prinsip piramida hasil belajar tersebut bahwa instruktur harus menggunakan multi pendekatan dalam menyampaikan pembelajarannya, yaitu melibatkan peserta pelatihan terlibat berbagai kegiatan belajar mulai dari mendengarkan, melihat, membaca, dan

mengerjakan untuk memaksimalkan pencapaian persentasi hasil belajar, dan diupayakan mencapai 100% tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Terlepas dari bentuk pendekatan pelatihan yang dipilih, maka dalam penyelenggaraannya perlu memperhatikan prinsip-prinsip MMT sebagaimana di tegaskan oleh J.M. Juran sebsgai berikut.

- *Apakah pelatihan sebuah pilihan sukarela atau kebutuhan?* Bila pelatihan adalah sebuah hal yang esensial dari sistem mutu untuk mencapai tujuan organisasi dan organisasi komitmen terhadap pelaksanaan MMT maka pelatihan menjadi sebuah kewajiban bukan lagi suatu pilihan yang sukarela.
- *Bagaimana urutan peaksanaan pelatihan bagi staf dan manajer ?* Walaupun dalam seting MMT kebutuhan pelatihan dianjurkan dirujuk dari bawah (*bottom-up approach*), namun dalam urutan pelaksanaaau memberi contohnya perlu dibalik yaitu dari dari atas ke bawah (*top-down approach*). Manajer menerima materi lebih sedikit tetapi lebih dulu menerimanya. Untuk konsep, falasafah yang baru termasuk MMT, manajer puncak dan menengah perlu memperoleh pelatihan lebih awal dari staf dan karyawan garis depan dengan alasan (1) dengan memperoleh pelatihan lebih awal manajer akan mempunyai kemampuan yang lebih sehingga mampu meriviu usulan pelatihan yang semua bagi staf dan karyawannya; (2) Manajer mampu membangun kultur budaya mutu dan menjadi contoh (*role model*) dalam pelaksanaan MMT.
- *Materi pelatihan apa yang harus diajarkan?* Materi pelatihan perlu disusun untuk mendukung visi, misi, dan program institusi untuk mencapai peningkatan mutu produk/jasa, produktivitas, dan daya saing. Sebagaimana dijelaskan di depan kebutuhan pelatihan ditentukan oleh dari perbedaan dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap (*attitude*) antara yang dimiliki oleh karyawan , staf, dan manajer dengan apa yang



dibutuhkan mereka untuk dapat berkinerja dalam mendukung tujuan institusi.

Karena kebutuhan pelatihan setiap karyawan/staf berbeda tingkatnya dan cakupannya, maka institusi perlu punya arsip yang dapat melacak pelatihan yang telah dimiliki oleh karyawan, staf, dan manajer.

Agar pelatihan MMT bagi warga institusi dapat berlangsung efektif, maka pimpinan perlu memberi penekanan dan pengendalian sehingga setiap pelaksanaan pelatihan harus merujuk prinsip-prinsip sebagai pembelajaran. Goetsch dan Davis (1994, 332) menuliskan tujuh prinsip pembelajaran sebagai berikut.

1. *Orang belajar dengan baik manakala dia dalam keadaan siap untuk belajar*
2. *Orang belajar dengan mudah mana kala apa yang dia pelajari terkait dengan apa yang telah dia ketahui*
3. *Orang belajar dengan baik dengan cara tahap demi tahap*
4. *Orang belajar dengan mengerjakan*
5. *Semakin sering mereka menggunakan apa yang dipelajari, semakin baik mereka akan mengingat dan memahaminya*
6. *Keberhasilan dalam belajar menstimulus tambahan belajar lebih lanjut.*
7. *Orang memerlukan umpan balik yang segera dan berkelanjutan untuk mengetahui bahwa dia telah belajar dengan benar.*

Secara operasional sebagaimana lazimnya mengajar, maka setiap instruktur dan untuk setiap mata pelatihan harus dipersiapkan dan dilaksanakan melalui empat (4) tahapan utama pembelajaran, yaitu Persiapan, Presentasi, Aplikasi, dan Evaluasi. Persiapan mencakup semua tugas yang diperlukan untuk menjadikan siswa siap belajar, instructor siap mengajar, dan fasilitas yang diperlukan tersedia dan siap digunakan dalam proses pembelajaran. Menyiapkan siswa maksudnya memotivasi untuk siap belajar. Instruktur perlu menyiapkan rencana

proses pembelajaran (RPP) dengan materinya dan segala alat, perlengkapan, dan media yang diperlukan termasuk ruangan yang diperlukan.

Presentasi adalah menyampaikan materi yang perlu dipelajari siswa. Ini dapat berupa ceramah, demonstrasi, tanya jawab, membantu siswa menggunakan software computer, video, penugasan, dan mungkin modul. Aplikasi pada dasarnya adalah memberi kesempatan siswa menerapkan materi yang dipelajari. Aplikasi mencakup rentangan aktivitas simulasi atau permodelan sampai dengan aktivitas nyata (*hands-on*) pada situasi yang sesungguhnya. Evaluasi adalah cara untuk mengetahui sejauhmana materi yang dipelajari telah dikuasai siswa. Cara melakukan atau teknik evaluasi untuk satu sesi pelatihan tidak harus melalui proses yang kompleks dan sulit dan perlu dipilih cara/teknik yang pas untuk mengukur tujuan pembelajaran. Kalau tujuan pembelajaran telah dirumuskan dalam rumusan redaksi dengan istilah-istilah yang dapat diukur, dapat diamati maka evaluasi menjadi mudah dan sederhana. Misalnya, setelah selesai pelatihan peserta dapat melakukan X, Y, dan Z dengan aman, maka cara evaluasinya peserta diminta melakukan X, Y, dan Z, amati cara mengerjakan dan hasilnya. Dengan kata lain, apakah peserta telah melakukan X, Y, dan Z secara professional dan aman. Secara detail teknik dan cakupan evaluasi dijelaskan pada Sub-Bab berikut.

## **5. Evaluasi Pelatihan**

Untuk mengetahui apakah pelatihan sudah memenuhi harapan maka perlu dijawab pertanyaan-pertanyaan: Apakah pelatihan mencapai tujuan yang dirumuskan?; Apakah peserta pelatihan menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja?; Apakah pelatihan memberi dampak bagi yang bersangkutan dan institusi? Manajer perlu tahu jawaban dari semua pertanyaan di atas untuk setiap kali menyelenggarakan pelatihan. Namun jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut tidaklah mudah. Evaluasi pelatihan dimulai dengan merumuskan pernyataan maksud pelatihan secara jelas. Maksud

pelatihan berbeda dengan tujuan pelatihan, yang pertama secara konsep lebih umum sedang yang kedua lebih spesifik dan terukur.

Maksud pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan sehingga dapat meningkatkan mutu produk/jasa institusi yang muaranya meningkatkan kinerja institusi. Untuk mengetahui apakah kinerja institusi meningkat karena pelatihan, manajer perlu mengetahui tiga hal berikut.

- Apakah pelatihan yang terlaksana valid?
- Apakah karyawan belajar ?
- Apakah yang dipelajari karyawan tersebut membawa nilai tambah di tempat kerja?

Pelatihan yang valid adalah pelatihan yang konsisten dengan tujuan pelatihnannya. Validitas pelatihan dapat dilacak dari dua tahapan proses. Pertama, membandingkan dokumen pelatihan (antara lain, deskripsi garis besar pelatihan, rencana pembelajaran, kerangka kurikulum) dengan tujuan pelatihan. Bila pelatihnannya valid maka kerangka dan isi dokumen rancangan pelatihan tersebut merupakan jabaran dari tujuan pelatihan. Kedua, membandingkan konsistensi antara pelaksanaan pelatihan dengan kerangka dan isi dokomen pelatihan. Bila pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan dokumen pelatihan yang telah disetujui, maka pelatihan tersebut tidak valid dan sebaliknya bila ada konsistensi dari keduanya maka pelatihan tersebut valid. Daftar pernyataan dalam tabel berikut dapat dipakai sebagai referensi penilaian peserta di akhir diklat untuk menggambarkan validitas dan mutu pembelajaran.

Tabel 6.1-Instrument Evaluasi Pembelajaran

<b>Petunjuk:</b>						
Pada skala 1-5 (5=tertinggi; 1=terendah), nilailah instruktur Saudara untuk setiap butir pernyataan berikut. Kosongkan/lewatkan bila pernyataan tersebut tidak terkait.						
<b>A. Organisasi Pembelajaran Diklat</b>		Skala				
1.	Tujuan (jelas - tidak jelas)	1	2	3	4	5
2.	Persyaratan Diklat (menantang - tidak menantang)	1	2	3	4	5
3.	Tugas-tugas (bermanfaat - tidak bermanfaat)	1	2	3	4	5
4.	Materi (baik - tidak baik)	1	2	3	4	5
5.	Prosedur Test (efektif - tidak efektif)	1	2	3	4	5
6.	Sistim/Pembobotan Penilaian (dijelaskan - tidak dijelaskan )	1	2	3	4	5
7.	Pengembalian Tugas (segera - tidak dikembalikan)	1	2	3	4	5
8.	Keseluruhan Penyelenggaraan (baik - tidak baik)	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>						
<b>B. Ketrampilan Mengajar</b>						
9.	Tatap Muka di Kelas (produktif - tidak produktif)	1	2	3	4	5
10.	Penjelasan Instruktur (efektif - tidak efektif)	1	2	3	4	5
11.	Diskusi Kelas (efektif - tidak efektif)	1	2	3	4	5
12.	Pengantar Topik Pembelajaran (efektif - tidak efektif)	1	2	3	4	5
13.	Umpan Balik (manfaat - tidak manfaat)	1	2	3	4	5
14.	Respons Terhadap Siswa (positif - negative)	1	2	3	4	5
15.	Bantuan Terhadap Siswa (selalu - tidak pernah)	1	2	3	4	5

16. Keseluruhan Ketrampilan Mengajar (sangat baik – sanglek)	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>					
<b>C. Manfaat Diklat</b>					
17. Mata Diklat ( menantang secara intelektual – biasa-biasa saja)	1	2	3	4	5
18. Penjelasan Instruktur Untuk Mata Diklat	1	2	3	4	5
19. Keseluruhan Nilai Substansi Mata Diklat	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>					

Mengetahui apakah karyawan telah belajar atau tidak dalam pelatihan dapat dijelaskan apakah evaluasi dirancang dalam pelatihan atau tidak. Karyawan dapat dites dan nilai hasil tes akan menunjukkan apakah karyawan telah belajar atau tidak dengan catatan alat evaluasi/tes tersebut merepresentasikan tujuan pelatihan. Bila pelatihan telah valid dan karyawan telah belajar maka pelatihan sudah semestinya akan memberi nilai tambah peningkatan kemampuan karyawan di tempat kerja. Nilai tambah kinerja karyawan yang semestinya sudah diidentifikasi melalui analisis kebutuhan pelatihan dapat dirujuk kembali sebagai indikator nilai tambah kinerja karyawan. Dalam konteks sekolah, nilai tambah kinerja untuk guru dapat berupa, antara lain nilai ujian nasional meningkat, peningkatan peringkat kejuaraan cabang lomba karya tulis, olah raga, dan kesenian, termasuk dapat mencakup peningkatan kedisiplinan, kejujuran, toleransi dan karakter positif lainnya.

Pendekatan lain dalam menganalisis efektivitas pelatihan dapat dirujuk penjelasan Robinson & Robinson (1989) dalam bukunya “*Training for Impact*” dan Kirkpatrick (2010) dalam bukunya

"*Partnership Business Model*" yang menjabarkan evaluasi di tempat diklat (internal) dan evaluasi di tempat kerja (evaluasi eksternal). Evaluasi internal mencakup evaluasi respons peserta terhadap pelaksanaan pelatihan - *reaction* (Evaluasi Tingkat 1) dan evaluasi hasil belajar - *learning* (Evaluasi Tingkat 2). Sedangkan evaluasi eksternal mencakup evaluasi terjadinya perilaku peserta di tempat kerja, apakah mereka berperilaku (*behavior*) sesuai yang dilatihkan (evaluasi Tingkat 3) dan evaluasi hasil/dampak pelatihan bagi institusi - *impact* (Evaluasi Tingkat 4). Melalui evaluasi Tingkat 1 - 4 ini dapat diketahui jawaban terhadap tiga pertanyaan di awal: apakah pelatihan valid, apakah peserta telah belajar, dan apakah pelatihan memberi dampak yang diharapkan oleh institusi pengirim peserta pelatihan.

## **6. Sebab-sebab Kegagalan Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu aspek yang vital dalam MMT karena pelatihan merupakan cara meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya yang bermuara pada peningkatan mutu produk/jasa pelayanan. Namun dalam kenyataannya, tidak semua pelatihan memenuhi harapan tersebut. Menurut Juran dalam Goetsch dan Davis (1994, 346) menyebutkan paling tidak ada dua sumbu penyebab kegagalan pelatihan, yaitu tidak dilibatkannya pekerja garis depan dalam perencanaan dan cakupan materi yang terlalu spesifik tanpa mengkaitkan dengan konteks organisasi yang lebih luas.

Manager atau pihak perencana pelatihan perlu melibatkan pekerja garis depan karena biasanya manajer terlalu fokus pada hasil organisasi yang bisa jadi terlalu umum dan kurang terkait dengan realita proses produksi/jasa di tempat kerja. Sebaliknya pelatihan bisa gagal karena materi terlalu spesifik/teknis, misalnya control proses secara statistic, kerjatim, peningkatan mutu berkesinambungan tanpa mengkaitkan dengan tujuan besar institusi.

Secara umum, menurut Steve Vannoy (2007), ada empat (4) penyebab kegagalan pelatihan sebagai berikut. *Pertama*, melihat pelatihan sebagai biaya (penggunaan uang), bukan sebagai investasi. Ini masalah keyakinan sehingga perlu penggeseran paradigma bahwa pelatihan adalah investasi yang memerlukan biaya yang akan memberikan nilai balikan keuangan yang lebih besar dari pada biaya yang dikeluarkan. Memang nilai balikan tersebut biasanya adalah jangka panjang dan kadang sulit diukur secara finansial. Untuk itu pelatihan harus dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara matang sesuai kebutuhan peningkatan mutu yang diharapkan institusi.

*Kedua*, pelatihan diadakan bukan karena kebutuhan institusi, tetapi misalnya karena institusi lain melalukannya, biayanya murah, agar dia (peserta) tidak menjadi duri dalam pelaksanaan proyek institusi. Hal ini menegaskan bahwa pengiriman peserta ke pelatihan karena adanya kesesuaian antara kebutuhan institusi dengan tujuan pelatihan. *Kertiga*, **melihat pelatihan sebagai suatu peristiwa, bukan proses. Manajer sering memandang pelatihan peristiwa (event) yang terjadi satu saat saja dan tidak terkait dengan proses kerja staff di institusi tempat kerja. Pelatihan tidak dikaitkan dengan peningkatan proses produksi/jasa di tempat kerja sehingga muaranya tidak memberi nilai tambah kinerja institusi/gagal.**

*Keempat*, minimnya tindak lanjut atau penguatan dari pelatihan. Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan setelah peserta selesai mengikuti pelatihan. *Pertama*, sejauhmana peserta menguasai keterampilan dan pengetahuan baru yang dilatihkan. *Kedua*, sejauhmana materi pelatihan yang dipelajari merupakan bagian integral dari kinerja peserta/institusi sehari-hari dan fasilitasi serta dukungan manajer untuk menerapkan materi pelatihan di tempat kerja. Banyak ahli percaya bahwa kegagalan pelatihan bukan karena pelatihan itu sendiri, tetapi apa yang terjadi sesudahnya.

**Pertanyaan Rangkuman:**

1. Dalam penerapan MMT di satuan pendidikan dan Dinas Pendidikan, perlukah dilakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan MMT? Jelaskan.
2. Sebut dan jelaskan materi pelatihan MMT yang sebaiknya diberikan ke guru, kepala sekolah, pengawas, dan Dinas Pendidikan kabupaten/Kota.
3. Sebut dan jelaskan empat tahapan pembelajaran sehingga pelatihan MMT dapat efektif, berikan contoh pada masing-masing tahapan tersebut.
4. Bagaimana evaluasi pelatihan MMT di tingkat satuan pendidikan dan di Dinas pendidikan kabupaten/Kota dilakukan, berikan contoh operasinalnya di kedua pelatihan di atas.
5. Sebut dan jelaskan sebab khusus dan sebab umum kegagalan pelatihan MMT, berikan contoh masing-masing kasus tersebut.



## BAB VII

### TEKNIK PENGENDALIAN MUTU

Jika produk atau jasa yang dihasilkan oleh institusi pendidikan belum mencapai standar yang diharapkan, perlu dicari sumber masalahnya yang selanjutnya dibuat rencana baru untuk mencapai mutu yang diharapkan tersebut. Untuk itu sangat penting mengidentifikasi sumber masalah, semakin tepat mengidentifikasi sumber masalah maka semakin mudah merumuskan rancangan program peningkatan mutu yang diharapkan dan demikian sebaliknya. Sumber masalah dapat dilacak melalui analisis data atau informasi yang dikumpulkan. Untuk itu sangat perlu mencatat data dan mengarsipkannya dengan baik sebagai dasar menelusuri sumber masalah.

Prinsip identifikasi sumber masalah berdasarkan data di atas sesuai dengan konsep dasar pengendalian mutu, yaitu bertindak dan mengambil keputusan berdasarkan fakta dan data. Ini sejalan dengan anjuran Deming, yaitu *“do what you write and write what you do*, juga selanjutnya *“speak with data*. Untuk itu institusi pendidikan perlu mempunyai data yang lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, dan kompatibel untuk beberapa masalah. Dari data yang akurat dan komprehensif, menurut Pandji Denny (1986) akan bermanfaat dalam beberapa hal berikut.

1. Membantu memahami situasi yang sebenarnya
2. Menganalisa persoalan
3. Mengendalikan proses/pekerjaan

4. Mengambil keputusan
5. Membuat rencana perbaikan

Selanjutnya agar data memenuhi criteria di atas, maka dalam mengumpulkan data tersebut perlu diperhatikan hal-hal berikut.

1. Sasaran pengumpulan data harus jelas
2. Stratifikasi data sesuai kebutuhan
3. Ketahui riwayat pengumpulan data (siapa, kapan, dimana, dengan cara dan peralatan apa)
4. Tentukan tata cara pengumpulan data dan perlengkapannya (lembar pengumpul data, grafik yang diharapkan, dan seterusnya)
5. Usahakan data dari berbagai sumber yang mungkin dan mudah memperolehnya.

Dalam manajemen mutu ada beberapa teknik yang umumnya digunakan untuk mengidentifikasi sumber dan memecahkan masalah. Berikut dijelaskan satu persatu secara rinci teknik tersebut.

1. Sumbang Saran (*brain storming*)
2. Diagram Afinitas
3. Diagram Sebab-Akibat (*fish bone*)
4. Diagram Pareto
5. Diagram Arus (flow chart)
6. Diagram Medan Gaya
7. Diagram Pohon
8. Perbandingan/Patok Duga (Benchmarking)
9. Rumah Mutu.
10. Teknik lain

### **1) Sumbang Saran (*Brain Storming*)**

Istilah lain untuk sumbang saran antara lain, curah pendapat, urun rembuk, curah pikir. Berikut dideskripsikan kegunaan, cara pelaksanaan, dan ilustrasi dari metode ini:

- Kegunaan:

(1) mengumpulkan sebanyak-banyaknya pendapat dari anggota tim tentang satu masalah sehingga diidentifikasi berbagai/sejumlah penyebab masalah. Hasil ini masih perlu ditindak lanjuti dengan teknik-teknik lainnya, missal Afiniti atau Pareto.

(2) memberdayakan anggota tim melalui pemberian motivasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan kreativitas dan daya piker mereka.

■ Pelaksanaan:

(1) keikutsertaan dalam kelompok (antara 10-12 orang) adalah suka rela atas inisiatifnya sendiri, dan bebas mengemukakan pendapatnya demi untuk peningkatan mutu produk/jasa.

(2) dipilih ketua sebagai fasilitator dan sekretaris sebagai penulis.

(3) ketua memimpin diskusi dimulai dengan menjelaskan topik yang akan dibahas dan tata cara pelaksanaannya, antara lain setiap anggota diharap menyampaikan minimal satu pendapat, tidak ada benar salah, anggota lain tidak boleh mengomentari pendapat anggota lainnya.

(4) Ketua memberikan kesempatan secara bergilir kepada setiap anggota tim untuk menyampaikan pendapatnya baik secara lisan maupun tertulis.

(5) Sekretaris mencatat setiap pendapat dari anggota apa adanya, biasanya di kertas flip-chart atau di papan tulis.

(6) Setelah semua pendapat terkumpul diberi nomer urut.

(7) Pelaksanaan tidak terlalu lama dan maksimal 30 menit.

Seperti yang dijelaskan di awal, bahwa sumbang saran pada dasarnya hanya suatu cara untuk mengumpulkan/identifikasi pendapat yang masih perlu dibahas lebih lanjut dengan alat/teknik yang lain, misalnya diagram afinitas atau Pareto.

■ Contoh simulasi:

Kepala Sekolah SMP Harapan Bangsa ingin meningkatkan mutu akademik sekolahnya. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengundang rapat pleno lengkap yang dihadiri oleh komite sekolah, guru-guru, staf administrasi dan meminta sidang untuk membentuk Tim Peningkatan Mutu Sekolah (TPMS) yang jumlah anggotanya antara 5 sampai 7 orang. Jumlah anggota tim disesuaikan dengan besar kecilnya sekolah dan kebutuhan dan diupayakan berjumlah ganjil dan dipilih ketua dan sekretaris. Selanjutnya Tim mengadakan rapat anggota ditambah wakil sekolah dan komite sehingga jumlah anggota rapat menjadi sekitar 10-12 orang.

Rapat menampung masukan dari anggota untuk peningkatan mutu akademik SMP dengan melakukan sumbang saran dipimpin oleh ketua tim sesuai prosedur pelaksanaan di atas. Setiap anggota tim mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dan menyampaikannya (dapat lebih dari satu) secara lisan atau tertulis. Sekretaris mencatat/menayangkan semua saran-saran di papan tulis atau di layar LCD. Hasilnya, misalnya sebagai berikut (*untuk simulasi ini dicatat hanya perwakilan saja, dalam praktek perlu dicatat saran dari seluruh anggota*) dalam tabel berikut.

Tabel 7.1: Hasil Identifikasi Masalah Dengan Teknik Sumbang Saran

<ul style="list-style-type: none"> <li>Wakil Komite Sekolah:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada program spesifik sekolah tentang peningkatan mutu akademik sekolah</li> <li>Beban jam mengajar guru terlalu banyak</li> <li>Beberapa guru mengajar di sekolah lain</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wakil Guru 1:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ada ketidaklaksanaan pembagian beban jam mengajar</li> <li>Jumlah siswa perkelas melebihi 30 siswa</li> <li>Buku pegangan guru belum datang</li> <li>Jumlah buku di perpustakaan belum memadai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wakil Guru 2:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesejahteraan belum memadai</li> <li>Kelengkapan lab kurang</li> <li>Tenaga lab belum trampil</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Sekolah:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dengan pemangku kepentingan belum ada</li> <li>Partisipasi orang tua masih rendah</li> <li>Sistim pendataan Proses Belajar Mengajar (PBM) belum dikomputerisasi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wakil Staf Administrasi 1:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,</li> <li>Jumlah personel kurang</li> <li>Gaji belum memadai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wakil Staf Administrasi 2:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum ada standar prosedur operasional pengadaan barang,</li> <li>Kapasitas komputer perlu di <i>updated</i></li> <li>Perlu tambah rak arsip</li> </ul>

Dalam kenyataannya, pelaksanaan curah pendapat ini belum tentu sekali jalan dapat berlangsung beberapa kali tergantung besar kecilnya permasalahan dan instansinya. Dari simulasi di atas, selanjutnya diinventarisir permasalahan-permasalahan sebagai berikut.

Hasil Sumbang Saran:

- 1) Belum ada program spesifik sekolah tentang peningkatan mutu akademik sekolah

- 2) Beban jam mengajar guru terlalu banyak
- 3) Beberapa guru mengajar di sekolah lain
- 4) Ada ketidakadilan pembagian beban jam mengajar
- 5) Jumlah siswa perkelas melebihi 30 siswa
- 6) Buku pegangan guru belum datang
- 7) Jumlah buku di perpustakaan belum memadai
- 8) Kesejahteraan belum memadai
- 9) Kelengkapan lab kurang
- 10) Tenaga lab belum trampil
- 11) Kerjasama dengan pemangku kepentingan belum ada
- 12) Partisipasi orang tua masih rendah
- 13) Sistim pendataan Proses Belajar Mengajar (PBM) belum dikomputrisasi
- 14) Belum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,
- 15) Jumlah personel kurang
- 16) Gaji belum memadai
- 17) Jumlah kBelum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,
- 18) Jumlah personel kurang
- 19) Gaji belum memadai

## 2) Diagram Afinitas

Istilah lain untuk diagram afinitas adalah jaringan afinitas (*affinity network*), diagram kemiripan.

- Kegunaan: menyederhanakan masalah dengan mengelompokan pendapat-pendapat yang mirip.
- Pelaksanaan:
  - (1) sama dengan cara pelaksanaan sumbang saran hanya saja saran atau pendapatnya ditulis pada kertas yang selanjutnya ditempelkan di papan tulis atau dinding panel.

(2) Waktu lebih lama sekitar 45-50 menit.

■ Contoh simulasi:

Hasil sumbang saran di atas (19 permasalahan) selanjutnya dianalisis oleh TPMS dengan teknik afiniti dengan langkah-langkah sebagai berikut.

(1) Ketua Tim menuliskan 19 permasalahan dan setiap permasalahan dalam satu kertas karton dan menempelkan semua permasalahan pada papan panel (saat ini lebih praktis dengan menggunakan CCTV). Hasil tayangan di papan tulis/panel atau layar sebagai Gambar 7.1 berikut.

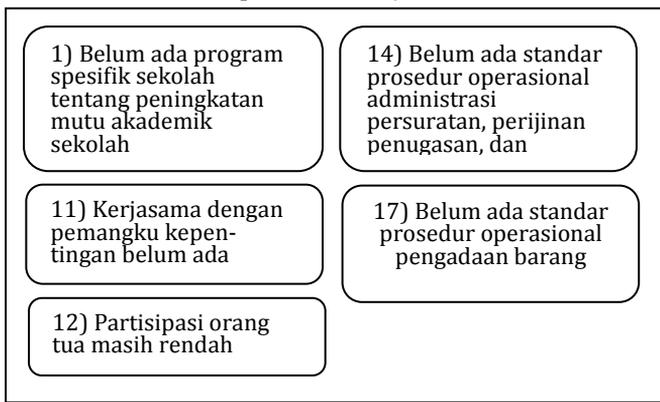


**Gambar 7.1– Penulisan dan Penempelan Setiap Permasalahan  
Pada Papan Flanel/Layar**

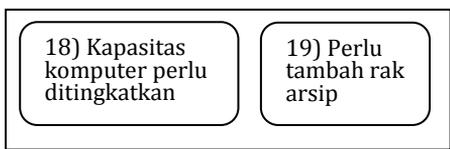
Selanjutnya, anggota diminta mencermati setiap kartu-permasalahan, mengidentifikasi kesamaan antar masalah dan selanjutnya mengelompokkan permasalahan-permasalahan tersebut kedalam satu kelompok.

- (2) Setelah semua permasalahan terkelompokan, Ketua Tim meminta anggota rapat memberi nama/topik pokok permasalahan untuk masing-masing kelompok permasalahan.
- (3) Dalam simulasi ini permasalahan-permasalahan terkelompokan menjadi 5 pokok permasalahan, yaitu Manajemen (1, 11, 12, 14, 17); Pembelajaran (2, 4, 5, 6, 7, 9, dan 13); Sarpras (18 dan 19); Kesejahteraan (3, 8, 160); dan SDM (10 dan 15) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 7.2. berikut.

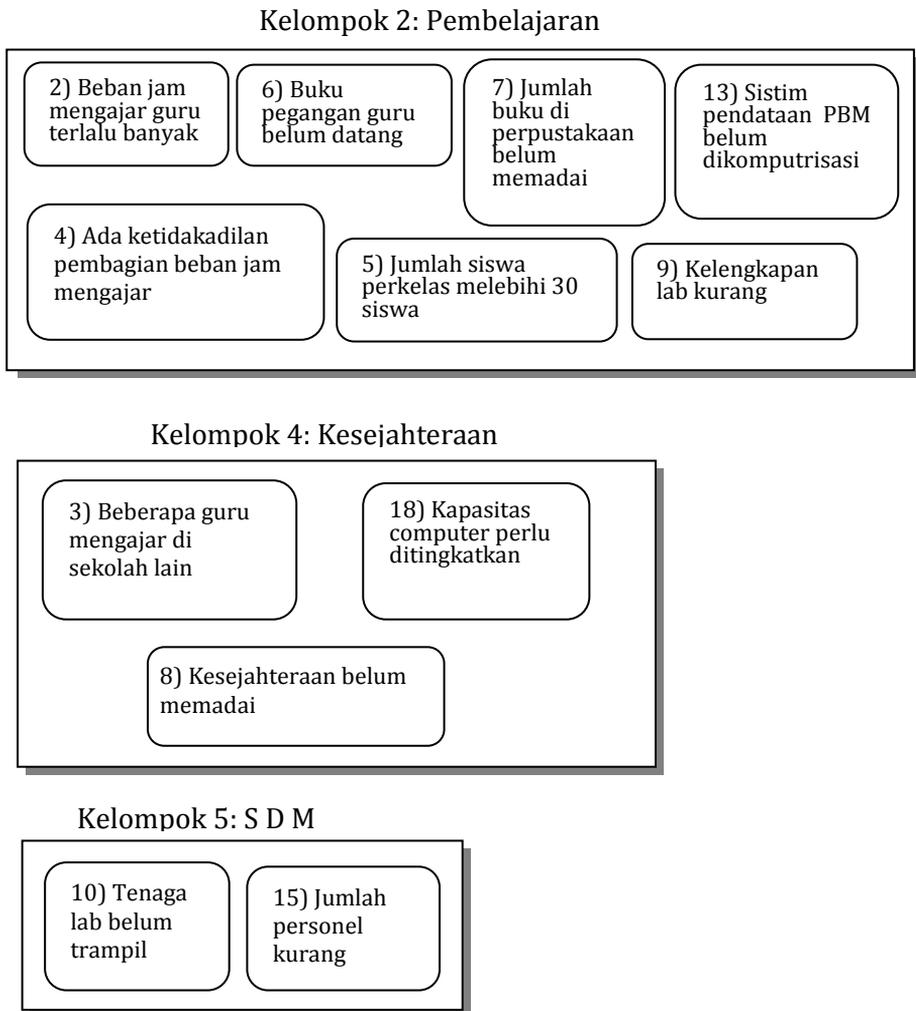
**Kelompok 1: Manajemen**



**Kelompok 3: Sarpras**







Gambar 7.2.- Pengelompokan Permasalahan Berdasarkan Afinitas

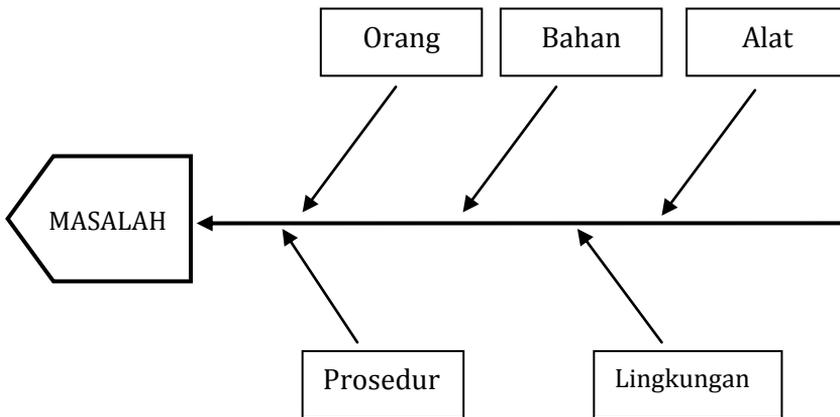
Melalui teknik Afiniti 19 permasalahan dari curah pendapat dapat dikelompokkan menjadi lima masalah besar, selanjutnya lima masalah ini perlu ditentukan prioritasnya mana yang harus diatasi lebih dahulu dan tentunya kelompok kedua (Pembelajaran) karena kelompok ini paling banyak cakupannya, yaitu terdiri dari tujuh permasalahan. Dari tujuh permasalahan dalam Kelompok 2 tersebut perlu dipilih permasalahan mana yang akan dilacak sumber/akar masalahnya dan dicari penyelesaiannya. Untuk mengetahui sumber/akar penyebab permasalahan disarankan dianalisis dengan teknik/cara Diagram Sebab Akibat.

### **3) Diagram Sebab-Akibat (*fish bone*)**

Istilah lain untuk diagram sebab-akibat (*cause-effect diagram*) adalah diagram tulang ikan (*fish-bone diagram*) karena bentuknya seperti tulang ikan, yaitu pada kepala ikan ditulis masalahnya selanjutnya dari kepala ini dibuat tulang utama dan cabang-cabang tulang yang merupakan komponen-komponen masalahnya. Umumnya cabang tulang ditentukan lima tetapi dapat juga lebih tergantung besar kecilnya permasalahan yang dikaji (lihat bentuk umum diagram ). Pendekatan ini disebut juga diagram Ishikawa karena yang menemukan adalah Prof. Kaoru Ishikawa.

- Kegunaan:
  - (1) Untuk memetakan sumber/akar permasalahan di dalam proses yang menghasilkan produk/jasa.
  - (2) Menemukan penyebab dominan di dalam proses pencapaian mutu produk/jasa sehingga dapat dirumuskan solusinya.
- Pelaksanaan:
  - (1) Sama dengan cara pelaksanaan sumbang saran dilakukan secara bergilir.
  - (2) Sekretaris menyiapkan papan tulis/panel/CCTV -LCD yang sudah bergambar kerangka ikan dengan lima rangka tulangnya. Untuk bidang pendidikan khususnya satuan

pendidikan sumber masalahnya a didekati melalui lima sumber masalah, yaitu orang, bahan, alat, prosedur, dan lingkungan sebagaimana tertera di Gambar 7.3. berikut.



Gambar 7-3: Diagram Umun Tulang Ikan

Yang dimaksud “orang” disini adalah semua pelaku yang terlibat dalam proses kegiatan pembelajaran. Bahan adalah material, misal bahan praktek lab dan workshop untuk proses kegiatan pembelajaran. Alat adalah semua sarana fisik dan perlengkapan yang dipakai dalam proses-proses kegiatan pembelajaran. Prosedur adalah cara, metode, teknik, system, peraturan, kebijakan, dan aspek-aspek lain sejenis itu yang digunakan dalam proses kegiatan pembelajran, missal kurikulum, UU, PP, Permen dst. Lingkungan adalah suasana sekolah, situasi kelas, dan kondisi yang melingkupinya.

- (3) Ketua tim menekankan bahwa tim akan menelusuri sumber masalah untuk peningkatan mutu pembelajaran sekolah sebagaimana tertulis di kepala ikan.

(4) Selanjutnya, ketua tim meminta setiap anggota fokus pada satu per satu masalah/cabang tulang dan dimulai dari yang pertama (orang), lalu ditelusuri sumber masalahnya sebagai berikut.

Pertanyaan : Siapa/orang yang mana?

Jawabnya : missal, guru

Apa yang salah dengan guru?

Jawabnya : missal, sering terlambat

Mengapa guru sering terlambat?

Jawabnya : missal, karena mengajar di sekolah lain.

Mengapa mengajar di sekolah lain?

Jawabnya : misalnya, karena gaji rendah tidak mencukupi kebutuhan hidup.

Bila masalah gaji rendah sudah tidak bisa dilacak lagi penyebabnya maka gaji rendah tersebut merupakan sumber/akar penyebab masalah dan untuk memudahkan merekapnya maka gaji rendah dalam diagram perlu dilingkari (lihat gambar 7.4).

(5) Demikian seterusnya satu persatu sumber masalah dicermati oleh semua anggota tim sampai didapat akar permasalahan untuk keempat sumber masalah lainnya: alat, bahan, prosedur, dan lingkungan.

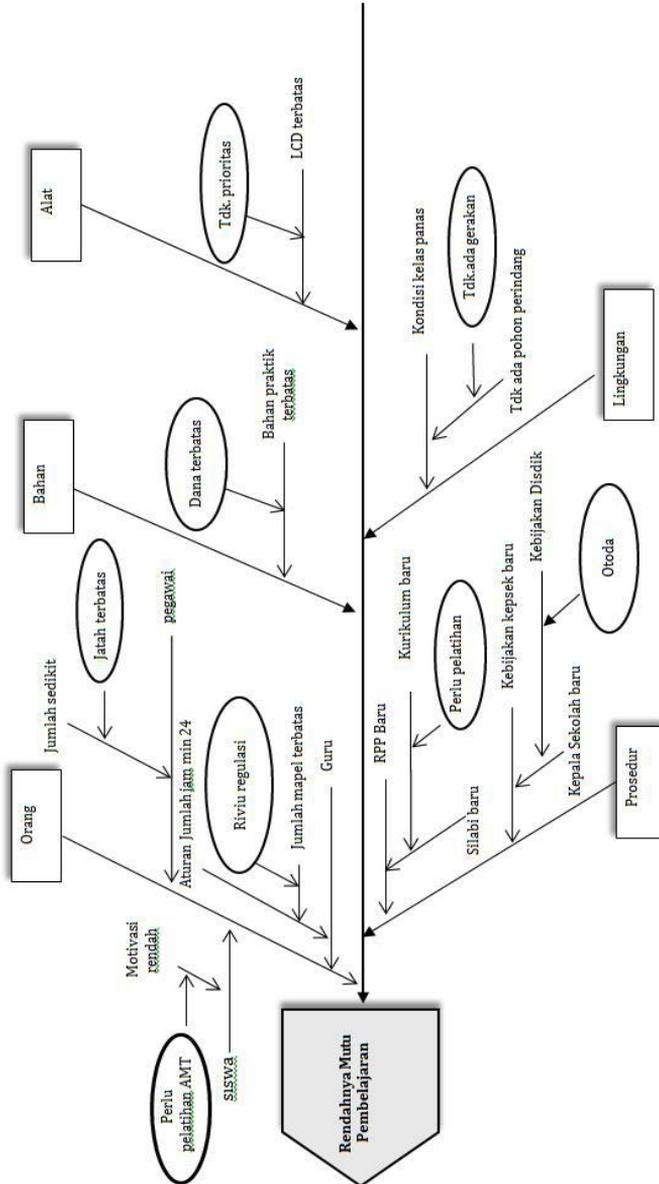
(6) Setiap cabang masalah diakhiri dengan penyebab/akar masalah dan diberi tanda bentuk lingkaran/elip.

(7) Sebagai ilustrasi/simulasi hasil akhir analisis dengan Diagram Tulang Ikan terangkum dalam Gambar 7.4. halaman berikut.

Untuk menentukan prioritas mana dari lima (5) sumber masalah yang harus datasi dahulu sehingga mutu pembelajaran di sekolah meningkat secara signifikan dapat ditempuh dengan teknik/diagram Pareto sebagaimana dijelaskan berikut.

#### 4) Diagram Pareto

- Disebut diagram Pareto karena ditemukan oleh ahli ekonomi Italia bernama Vifredo Pareto di tahun 1897. Alat/teknik ini sering juga disebut analisis Pareto. Beliau terkenal dengan kaidahnya 80/20, yang maknanya sebageaian besar (80%) masalah bersumber dari sebagian kecil (20%) dari seluruh variasi sumber masalah. Juran di tahun 1940 menuliskan: *“Most problems are the results of just a few causes, most productive outcomes are due to just a few specific people, operations, or work unit and so on.* Sebagai ilustrasi teoritis, misalnya dari data tahunan statistik sekolah, siswa yang tidak masuk sekolah (absen) 80% alasan mereka adalah karena sakit, selebihnya 20% karena membantu orang tua ke sawah/ladang, keluarganya meninggal, acara keluarga, belum bayar SPP, tidak punya seragam sekolah dan lainnya. Dalam ilustrasi ini porsi 80% hanya terdiri dari satu jenis penyebab (sakit), namun dalam prakteknya porsi 80% ini dapat terdiri lebih dari satu jenis variable. Untuk contoh realitisnya dapat dicermati dari kasus data pada analisis penyebab rendahnya mutu pembelajaran dengan diagram Tulang Ikan di Sub-Bab sebelumnya maka 80% terdiri dari tiga sumber penyebab, yaitu orang, prosedur, dan lingkungan sebesar 84% (lihat penjelasan bersama gambar Diagram Pareto).
- Kegunaan:  
Untuk menemukan penyebab utama dari suatu masalah yang menyebabkan kegagalan atau keberhasilan pencapaian mutu produk/jasa.
- Pelaksanaan:  
Contoh yaitu menentukan penyebab utama (80%). Analisis Pareto dilakukan dengan tahap-tahap berikut.  
(1) Identifikasi berbagai penyebab masalah yang diperkirakan berkontribusi terhadap munculnya masalah yang dibahas.



Gambar 7-4: Diagram Umum Tulang Ikan

- (2) Menghitung (*tally*) jumlah/kuantitas masing-masing penyebab masalah yang diidentifikasi di atas. Lebih baik penghitungan berdasarkan hasil survey, dokumen resmi, atau akumulasi pendapat masing-masing anggota tim.
- (3) Gambar diagram batang dengan susunan dimulai dari kiri untuk penyebab dengan jumlah/*tally* atau prosentase tertinggi diikuti berikutnya yang lebih rendah dan di akhiri paling kanan yang paling rendah (perhatikan Tabel 7.2).

■ **Contoh:**

Mengidentifikasi penyebab utama (sebagian besar/80%) hasil analisis Tulang Ikan untuk masalah “Rendahnya Mutu Pembelajaran”, tim melakukan pendataan dan tabulasi dengan cara menghitung jumlah tulang yang ada pada setiap penyebab utama (orang, bahan, alat, prosedur, dan lingkungan). Jumlah tulangan setiap penyebab utama ditabulasi sebagai berikut.

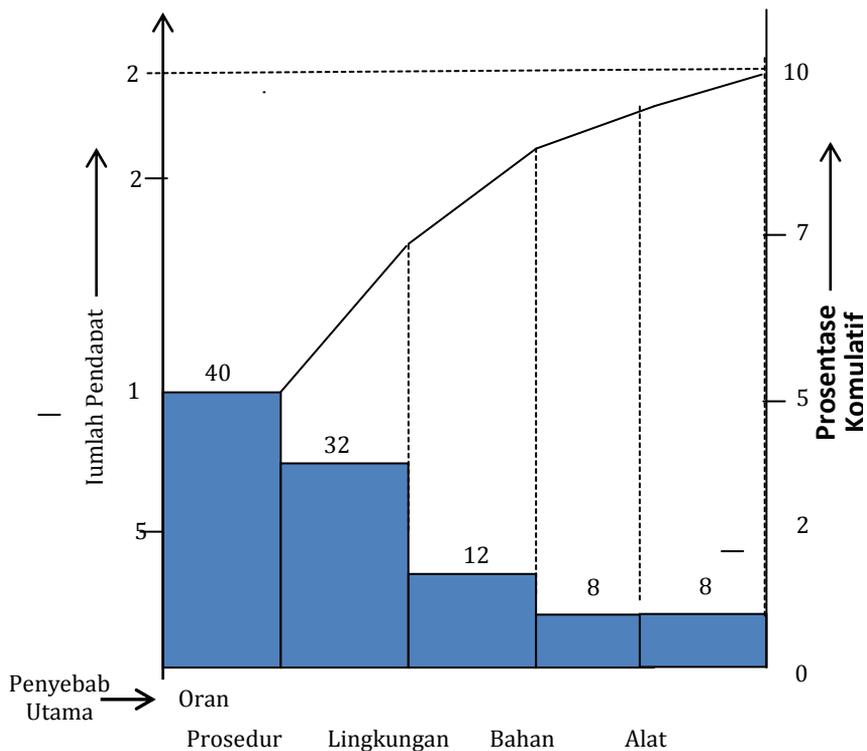
*Tabel 7-2:Penyebab-penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran*

No.	Kategori Penyebab Utama	Frekuensi (Jumlah tulang)		Prosentase (Relative)	Presentase (Komulatif)
		II	III		
1	Orang	II II	10	40%	40%
2	Bahan	II	2	8%	48%
3	Alat	II	2	8%	56%
4	Prosedur	II III	8	32%	88%
5	Lingkungan	III	3	12%	100%
	Jumlah		25	100	

Dari tabel di atas presentase komulatif (80%) penyebab utama dari Rendahnya Mutu Pembelajaran adalah Orang, Prosedur, dan Lingkungan (84%). Dari ke tiga penyebab masalah ini, Orang adalah yang tertinggi (40%) dan akar penyebab utamanya adalah sehingga penyebab utama inilah yang pertama sekali harus di atasi, setelah itu

baru Prosedur, dan selanjutnya Lingkungan. Penyebab masalah “orang” akar penyebabnya untuk guru, pegawai, dan siswa masing-masing adalah rivi u regulasi, jatah jumlah pegawai terbatas, dan pelatihan AMT. Masing-masing akar masalah ini perlu diatasi dengan merancang program kerja dan semestinya masuk dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Dalam penggambaran grafis Pareto untuk lima penyebab utama Rendahnya Mutu Pembelajaran dapat ditunjukkan dalam Gambar 7.5. berikut.



Gambar 7.5: Diagram Pareto Penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran



### 5) Diagram Arus (*flow chart*)

Diagram arus disebut juga diagram alur, diagram alir (*flow chart*) dan *input-output chart*.

- Kegunaan:
  - (1) Menggambarkan tahap-tahap suatu proses produksi/jasa
  - (2) Memperbaiki proses/tahap-2 suatu produk/jasa
  - (3) Menemukan pada tahapan mana masalah atau kegagalan terjadi dalam proses produksi/jasa sehingga dapat dirumuskan solusinya.
- Pelaksanaan:
  - (1) Identifikasi dan susun tahapan suatu proses pruduksi/jasa.
  - (2) Masing-2 tahap menjadi prasarat tahap berikutnya.
  - (3) Gambarkan masing-masing tahapan proses produksi/jasa dengan simbol dan makna secara detail dan rinci dijelaskan sebagai berikut.

- Terminal/Pemberhentian



Menunjukkan awal atau akhir dari aliran proses. Biasanya, diberi kata-kata 'Start', 'End', 'Mulai', atau 'Selesai'.

- Proses, Manual Operasi, dan Manual Input



Untuk menunjukkan sebuah proses atau operasi digunakan persegi panjang. Teks dalam simbol proses ini harus menggunakan kata kerja, seperti 'mengambil data', 'memeriksa isian formulir', atau yang lainnya dalam deskripsi yang singkat dan jelas.



Untuk proses atau operasi yang dilakukan secara manual (tidak melibatkan komputer), dalam diagram alir digambarkan dengan trapesium. Kita dapat menggunakannya untuk menggambarkan proses seperti mengisi formulir atau memeriksa dokumen.



Untuk proses yang melibatkan manusia dan komputer seperti memasukkan data ke dalam computer. Untuk proses memasukkan input ke dalam sistem seperti ini dalam diagram alir disebut manual input.

- Data



Data dapat menjadi input suatu proses atau merupakan outputnya. Dalam diagram alir, data dimodelkan dengan simbol jajaran genjang atau juga sering disebut bentuk *input-output*, I/O.

- Keputusan



Keputusan digunakan untuk melambangkan pengambilan keputusan bagaimana alur dalam diagram alir berjalan selanjutnya berdasarkan kriteria atau pertanyaan tertentu.

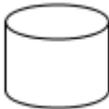
Pertanyaan yang digunakan biasanya pertanyaan dengan jawaban ya atau tidak.

- Penyimpanan Data (*Stored Data*)



Ini menggambarkan informasi yang disimpan dalam media penyimpanan data secara umum, misalnya *hard drive*, *memory card*, *flash disk*, atau media lain. Digunakan simbol segi empat dengan sisi tegaknya melengkung ke kiri.

- Pangkalan Data (*Database*)



Silinder merupakan simbol yang digunakan untuk basis data. Anda juga dapat menggunakan simbol silinder untuk data di database dan untuk data dalam komputer dapat menggunakan stored data.

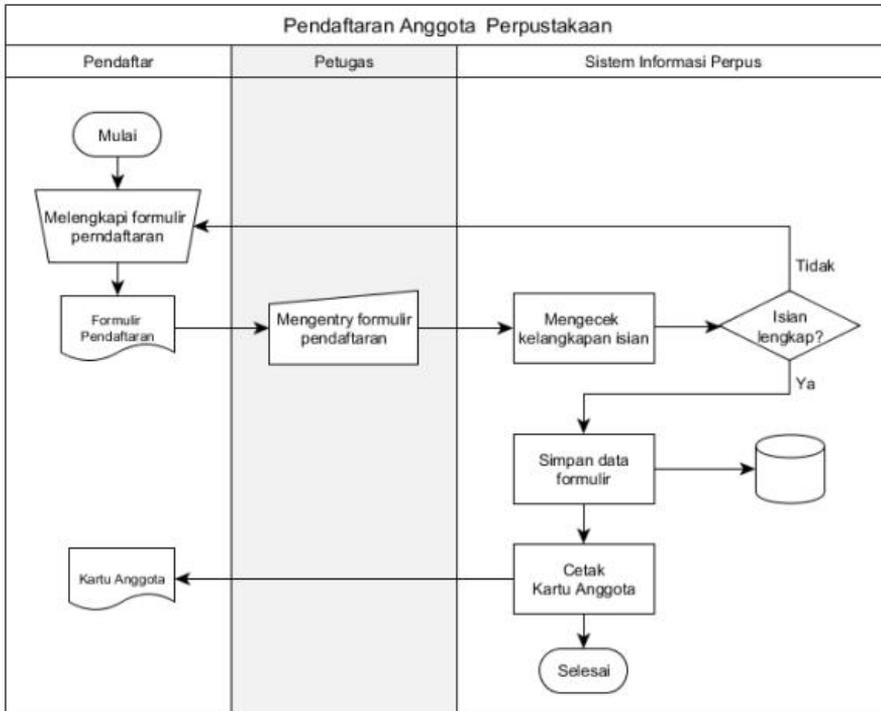
- Proses di tempat lain (*Predefined Process*)



*Predefined process* yaitu proses yang telah kita jelaskan lebih rinci dalam diagram alir tersendiri. Ini memungkinkan kita untuk menampilkan diagram alir sesuai dengan tingkat detail yang kita inginkan. Misalkan, untuk tingkat manajer pada organisasi kadang hanya perlu gambaran prosedur secara umum, tidak dalam detail teknis. Ini dilambangkan dengan segi empat dengan garis ganda pada sisi tegaknya.

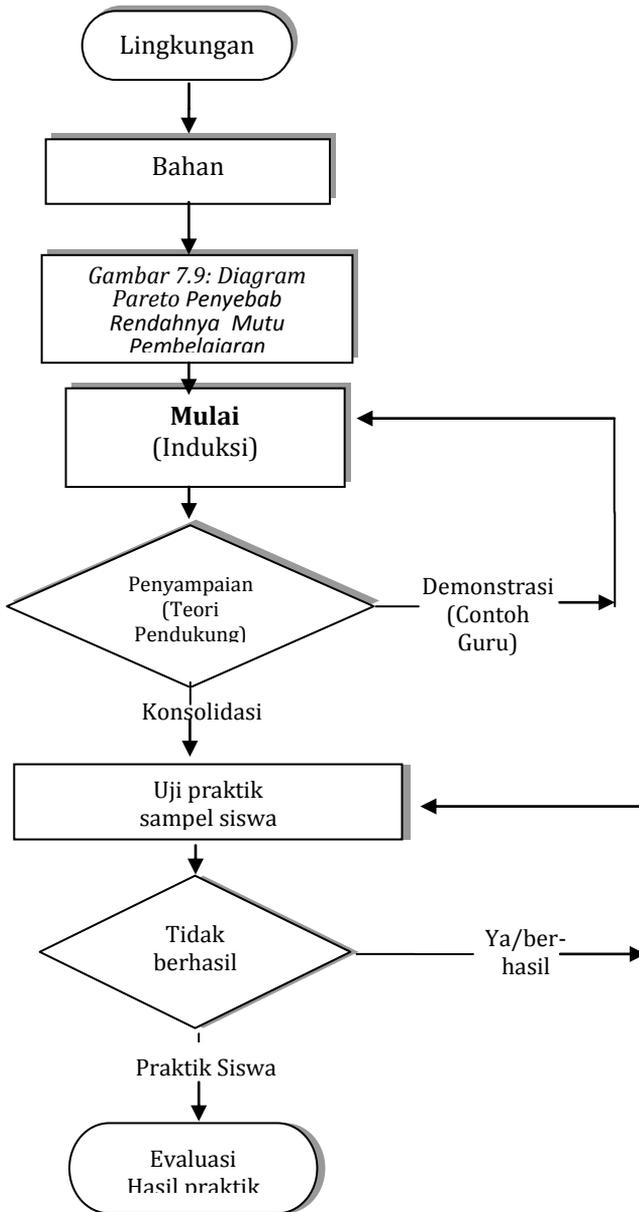
Berikut contoh diagram alir untuk Pendaftaran Anggota Perpustakaan dan diagram alir untuk Pengajaran Praktek Di Bengkel (*Workshop*).

- **Contoh Simulasi-1: Proses Pendaftaran Anggota Perpustakaan**



Gambar 7-6: Contoh Diagram Arus

- **Contoh Simulasi 2: Pengajaran Praktek di Bengkel/Workshop**



Gambar 7-7: Simulasi 2- Pengajaran Praktek di Workshop

## 6) Diagram Medan Gaya

Diagram Medan Gaya (*force field diagram* atau *force field analysis*). Diagram juga disebut diagram bidang kekuatan. Diagram ini dirumuskan oleh Kurt Lewin Professor dari Universitas IOWA.

- Kegunaan:
  - (1) Untuk mengidentifikasi factor-faktor pendorong dan factor-faktor penghambat dalam mengimplementasikan suatu perubahan.
  - (2) Memperkuat factor-faktor pendukung dan meminimalkan bahkan bila memungkinkan menghilangkan factor-faktor penghambat.
- Pelaksanaan:
  - (1) Presentasi dengan jelas di forum tentang ide, manfaat, dan cara pelaksanaan dari suatu kebijakan yang membawa perubahan.
  - (2) Lakukan diskusidan lanjutkan dengan teknik sumbang saran (ada ketua dan sekretaris) dan identifikasi factor pendorong dan penghambat terhadap kebijakan
  - (3) tuliskan semua factor pendorong dan penghambat oleh sekretaris
  - (4) Beri nilai prioritas untuk setiap factor, misal ada 5 faktor maka nilai masing-masing factor adalah 5 sampai dengan 1 atau 6 faktor maka nilai masing-masing 1 sampai 6 dan begitu seterusnya. Faktor pendorong diberi tanda nilai plus (+) dan factor penghambat diberi tanda nilai minus (-).
  - (5) Tuliskan rekomendasi untuk memperkuat factor pendorong dan menekan atau menghilangkan factor penghambat.
- Contoh simulasi: Kebijakan penerapan MMT di suatu instansi, modifikasi Tampubolon (2001, 246).

Tabel 7.3. – Faktor pendukung dan Penghambat dalam Analisis Medan Gaya

No.	Faktor Pendorong	Nilai	No.	Faktor Penghambat	Nilai
1	Semua warga dapat kesempatan berpartisipasi secara aktif ----->	+ 5	1	Sentralisasi kekuasaan < -----	-6
2	Memperhatikan kebutuhan pelanggan secara objektif, cermat, dan serius ----->	+ 4	2	Sifat, sikap, dan sistem birokrasi yang kaku < -----	-5
3	Peningkatan mutu berkelanjutan dan berkesinambungan ----->	+ 3	3	Insentif untuk pengelola belum memadai < -----	-4
4	Situasi menang-menang (M-M) dikembangkan ----->	+ 2	4	Paradigma para pengelola dalam masih pro Non-MMT < -----	- 3
5	Warga sekolah umumnya menginginkan pembaharuan (reformasi) ----->	+ 1	5	Peralatan, utamanya lab dan perpustakaan serta alat bantu belajar-mengajar minim < -----	- 2
6	-		6	Masih berkembangnya budaya lama, etos kerja seadanya, tidak mempunyai obsesi peningkatan mutu produk/jasa. < -----	- 1
Rekomendasi:					

1. Otonomi instansi dan demokratisasi dalam sistem kekuasaan perlu direalisasi dan ditingkatkan. Keduanya akan mengurangi intensitas kendala no. 1 dan 2 dan memperkuat factor pendorong no. 1 dan 2
2. penghargaan/insentif pengelola perlu layak. Anggaran pendidikan perlu memadai khususnya untuk proses pembelajaran. Kedua ini akan mengurangi intensitas kendala no. 3, 4, dan 6 selanjutnya memperkuat factor pendukung 3, 4, dan 5.
3. Peningkatan kemampuan para pengelola melalui pelatihan dan pendidikan MMT yang terprogram. Usaha ini akan mengurangi intensitas kendala 4 dan 5 selanjutnya memperkuat factor pendorong 3, 4, dan 5.

Pemberian nilai faktor pendorong dan kendala sesuai skala intensitasnya, semakin tinggi nilainya semakin tinggi intensitasnya. Dalam contoh kekuatan pendukung ada lima faktor sehingga nilai tertinggi +5 dan terendah +1, sedangkan factor kendala ada enam faktor sehingga nilai tertinggi -6 dan terendah -1. Untuk mudahnya penulisan faktor-faktor diurutkan dari atas kebawah mulai dari yang terkuat intensitasnya sampai dengan yang terlemah, selanjutnya pemberian nilai dimulai dari yang terlemah dari bawah dengan nilai +1 untuk pendukung dan -1 untuk kendala terus naik ke atas dan nilainya meningkat satu demi satu sampai nilai tertinggi yang ada di kolom tabel tersebut.

Rekomendasi yang diberikan, dalam contoh di atas ada 3, secara prinsip adalah untuk meningkatkan intensitas faktor-faktor pendukung dan meminimalkan/menihilkan faktor-faktor kendala.

### **7) Diagram Pohon**

Diagram pohon (*tree diagram*) disebut diagram pohon karena diagram hasil analisisnya menyerupai pohon yang berdahan dan beranting banyak. Alat analisis ini juga disebut diagram sistematis (*systematic diagram*).

- **Kegunaan:**

Digunakan oleh tim atau individu untuk hal berikut (Tamubolon, 2001, 248).



(1) Menggambarkan hirarki kegiatan yang sistematis dalam kegiatan produksi/jasa

(2) Meningkatkan kemampuan berfikir yang sistematis untuk dapat melaksanakan tugas tugas harian peningkatan mutu produk/jasa dengan baik.

■ **Pelaksanaan:**

(1) menentukan tujuan pokok kegiatan

(2) Menguraikan tujuan pokok menjadi kegiatan-kegiatan yang hierarkis secara rinci.

(3) Menuangkan hierarki kegiatan-kegiatan tersebut kedalam diagram pohon

Diskusi tim biasanya diawali dengan teknik sumbang saran dan selanjutnya dapat dipergunakan diagram afinitas bila diperlukan.

■ **Contoh Ilustrasi:**

Setelah melalui curah pendapat, Tim Peningkatan Mutu Sekolah (TPMS) merumuskan tiga kegiatan umum yang direkomendasikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sekolah, yaitu Pemberdayaan SDM, Peningkatan Sarpras, dan Peningkatan Hubungan dengan Dunia Usaha/Industri (DU/DI). Masing-masing kegiatan utama tersebut dirinci dalam sub-kegiatan sebagai berikut.

(1) Kegiatan Pemberdayaan SDM, mencakup:

- Peningkatan mutu diklat dalam jabatan
- Peningkatan kesejahteraan

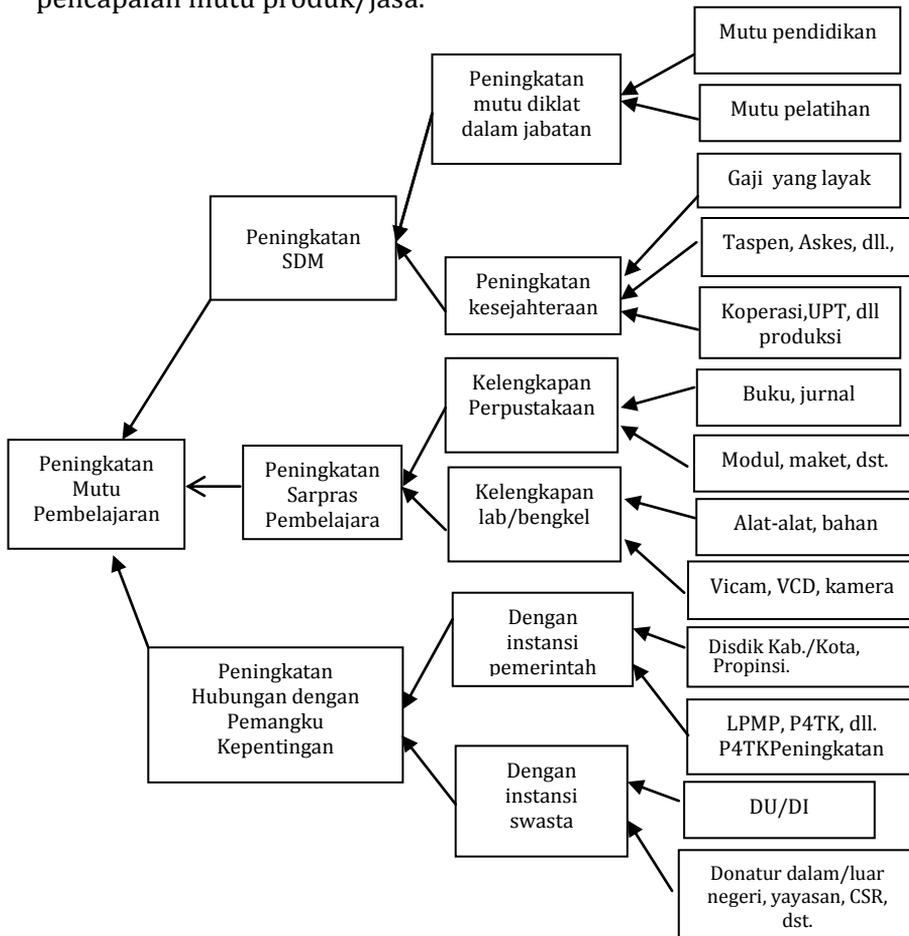
(2) Peningkatan Sarana Prasarana, mencakup:

- Peningkatan kelengkapan perpustakaan
- Peningkatan kelengkapan lab dan bengkel.

(3) Peningkatan Hubungan dengan pemangku kepentingan, mencakup:

- Peningkatan hubungan dengan instansi pemerintah
- Peningkatan hubungan dengan instansi swasta

Masing-masing kegiatan di atas masih bisa/perlu dirinci lebih detail lagi sehingga tergambar peta mutu dan masalah yang ada (lihat Gambar 7-8). Selanjutnya dari diagram pohon ini dirumuskan program kegiatannya dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Nilai tambah yang lain dari diagram pohon ini adalah melatih anggota tim untuk berfikir kritis dan logis terhadap suatu masalah yang muaranya diharapkan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian mutu produk/jasa.



Gambar 7-8: Diagram Pohon

### **8) Patok Duga (*Benchmarking*)**

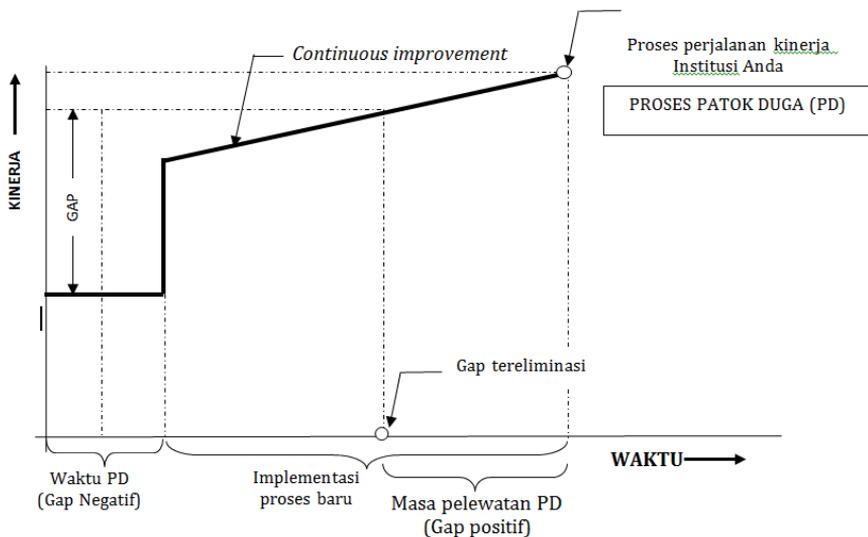
Patok Duga (*Banchmarking*) disebut juga “perbandingan” karena dilakukan dengan cara membandingkan dan mencari menemukan hal baru yang perlu dan cocok, dengan modifikasi yang diperlukan, untuk diterapkan di institusinya. Goetsch dan davis (1994, 414) mendefinisikan “*Benchmarking is the process of comparing and measuring an organization’s operation or its internal processes against those of a best-in-class performer from inside or out side its industry.*” Maknanya, patok duga adalah proses perbandingan dan pengukuran proses penyelenggaraan organisasi dibandingkan dengan institusi yang terbaik dikelasnya baik dari institusi yang melakukan perbandingan maupun institusi di luar yang melakukan perbandingan. Dari perbandingan tersebut dianalisis perbedaannya, mengapa dapat berbeda dan mengidentifikasi factor-faktor pendukung yang diperlukan untuk mencapai mutu setara bahkan melampaui mutu institusi pembandingnya. Hasil analisis ini tentunya menjadi dasar dalam perumusan program tahunan baik jangka menengah maupun program jangka panjang menuju tercapainya mutu produk/jasa yang diharapkan.

Ada perbedaan antara patok duga/perbandingan dengan kompetisi. Dalam kompetisi institusi membandingkan produk (fiture dan harga) dari institusi pesaing dengan produk institusi yang bersangkutan. Patok duga/perbandingan tidak terlalu fokus pada fitur dan harga tetapi lebih fokus pada proses bagaimana produk/jasa tersebut dihasilkan, didistribusi, dimonitor. Dalam melakukan patok duga/perbandingan perlu ada kesepahaman antara ke dua institusi yang melakukan perbandingan dengan institusi yang dijadikan pembanding. Dalam proses perbandingan ini perlu dijunjung tinggi etika, misal tidak boleh mengkopi tanpa ijin, tidak boleh melakukan penyelidikan (spionase), dan tidak

boleh memaksa meminta hal-hal yang bersifat rahasia, semisal HAKI, copy right dari institusi.

■ Kegunaan:

1. Membantu instansi merumuskan proses peningkatan kinerjanya guna mengejar atau melampaui ketertinggalannya (*gap*) terhadap kinerja institusi terbaik di kelasnya tanpa harus melakukan dari nol cara perumuan pencapaian kinerjanya. Perhatikan Gambar 7.9 berikut yang menggambarkan proses patok duga sebagai bagian dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan.



Gambar7-9: Perubahan Proses Patok Duga yang diikuti Perubahan Berkelanjutan

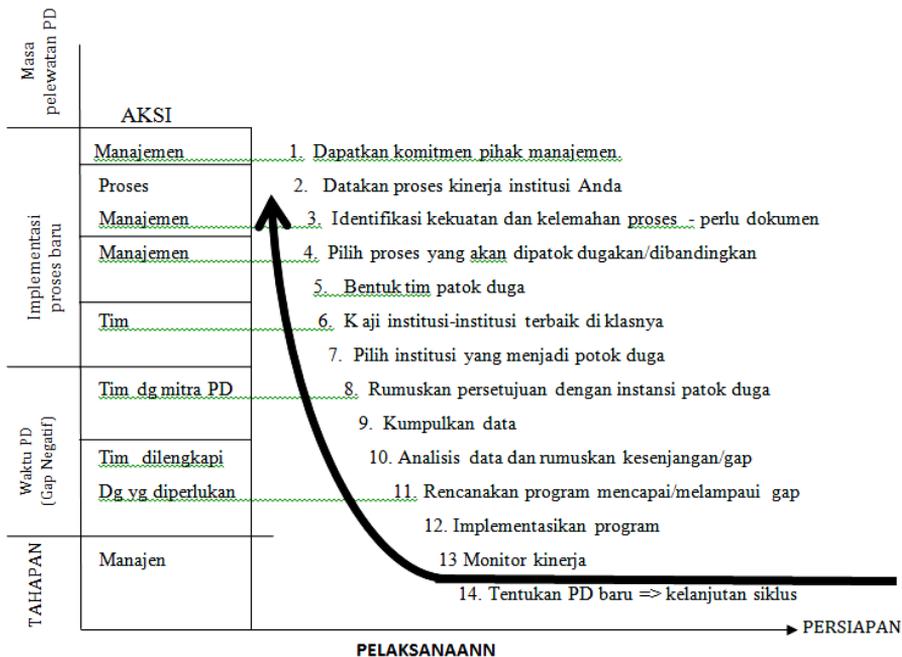
■ Pelaksanaan:

Perumusan proses pencapaian kinerja dilakukan melalui patok duga terhadap apa yang telah dilakukan oleh instansi pembanding di kelasnya. Peningkatan mutu dengan ini

sebenarnya tidak terlalu rumit tetapi memerlukan persiapan dan persyaratan yang matang. Goetsch dan Davis (1994, 416) mendeskripsikan ada 14 syarat untuk dapat melakukan patok duga dengan baik, yaitu sebagai berikut.

- Dapatkan komitmen pihak manajemen.
- Datakan proses kinerja institusi Anda
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan proses kinerja dan buat dokumennya
- Pilih proses yang akan dipatok dugakan/dibandingkan
- Bentuk tim patok duga
- Kaji institusi-institusi terbaik di klasnya
- Pilih institusi yang menjadi potok duga
- Rumuskan persetujuan hal-hal yang diperlukan dalam proses patok duga
- Kumpulkan data
- Analisis data dan rumuskan kesenjangan kinerjanya/gap
- Rencanakan program untuk mencapai/melampaui kesenjangan kinerja/gap
- Implementasikan program
- Monitor kinerja
- Tentukan patok duga baru sebagai kelanjutan siklus peningkatan kinerja institusi.

Secara grafis keempat belas persyaratan di atas divisualisasikan dalam Gambar 7-10 berikut.



Gambar7-10: Siklus Tahapan Pelaksanaan Patok Duga

Dari 14 langkah proses patok duga di atas dapat dikelompokkan kedalam tiga kategori, yaitu Persiapan, Pelaksanaan, dan Pasca Pelaksanaan. Tiga tahapan dalam proses patok duga ini juga menegaskan siapa pelaku atau penanggung jawab pada masing-masing kategori tahapan pelaksanaan tersebut. Gambar 7.10. menegaskan bahwa tahapan akhir proses PD (tahap ke 14) akan berlanjut ke tahap 2 sebagai suatu siklus pengulangan dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan.

Untuk memperoleh hasil yang optimal, maka pelaksanaan patok duga perlu beberapa prasarat sebagai berikut.

- 1) Kemauan dan komitmen semua pihak
- 2) Terkait dengan tujuan stratejik institusi

- 3) Tujuan untuk menjadi yang terbaik, bukan sekedar peningkatan
- 4) Terbuka untuk ide-ide baru
- 5) Pemahaman terhadap proses, produk, dan jasa
- 6) Pendataan terhadap proses yang terjadi di institusi
- 7) Ketrampilan analisis proses
- 8) Kemampuan dalam penelitian dan komunikasi
- 9) Ketrampilan pengembangan tim.

### 1. Kendala dalam Bench Marking

Pelaksanaan patok duga atau perbandingan memang memerlukan keseriusan dalam penyiapan perbandingan, kemampuan merekam proses yang terjadi di institusi perbandingan, dan kemampuan mengkaji hasil perbandingan serta merumuskan program peningkatan mutu. Berikut ini menurut Goetsch and Davis (1994, 1427-8) beberapa kendala yang umumnya dijumpai oleh banyak institusi dalam menerapkan teknik ini.

- 1) Fokus internal, yaitu kegagalan melihat proses internal dan melihat institusi perbandingan
- 2) Tujuan patok duga yang terlalu luas
- 3) Rentang waktu kajian yang tidak realistic, umumnya enam bulan
- 4) Komposisi tim yang tidak memadai
- 5) Memilih institusi perbandingan kelas OK, bukan *the best*. Ini disebabkan tiga kemungkinan:
  - *the best-in class* tidak tertarik untuk bermitra dalam patok duga
  - salah pilih institusi perbandingan
  - tim malas dan memilih yang praktis saja
- 6) Salah fokus pengumpulan data di institusi perbandingan

- 7) Tidak sensitif terhadap institusi mitra pembanding, misal terlalu banyak menyita waktu, tidak mengikuti protokoler mereka dst.
- 8) Minimnya dukungan manajemen puncak.

Deskripsi di atas memang ideal dan perlu untuk Negara industry yang sudah sangat maju. Untuk kondisi Indonesia cara patok duga dapat dimodifikasi sesuai konteksnya yang penting memberi nilai tambah peningkatan mutu selaras dengan semboyan peningkatan berkelanjutan. Patok duga berbeda dengan studi banding, karena studi banding jarang sekali merujuk ke *best-institution in the class*. Prinsip-prinsip patok duga semaksimal mungkin dapat dipenuhi sehingga memberi hasil yang optimum. Patok duga juga dapat dilakukan antar departemen/fakultas/prodi di dalam lembaganya sendiri manakala situasinya tepat.

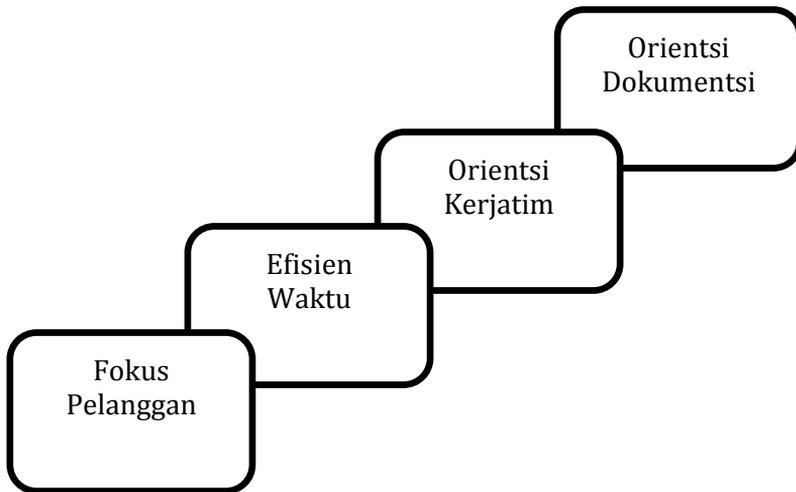
### **9) Rumah Mutu (*House of Quality*)**

Nama lengkan teknik pengendalian mutu ini adalah Diagram Rumah Mutu hanya orang sering menyebutnya dipendekkan jadi Rumah Mutu (RM). Teknik ini merupakan pendekatan yang yang paling banyak digunakan dalam penyebargunaan fungsi mutu (*quality function deployment, QFD*) di institusi yang menganut MMT. Sedangkan menurut Goetsch dan Davis (1994, 465) QFD sendiri dijelaskan sebagai salah satu kunci untuk mencapai peningkatan mutu berkesinambungan dengan melibatkan pelanggan/klien sedini mungkin dalam proses perencanaan produk/jasa. Seperti namanya, secara struktur RM terdiri dari dinding-dinding, plafon, atap dan pondasi, dan perabot rumah tangga yang dibutuhkan.

Kegunaan teknik pengendalian mutu ini adalah untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan/klien ke dalam perencanaan program sehingga kegiatan dan hasil pelaksanaan program dapat terukur untuk menjamin tercapainya mutu produk/jasa sesuai kebutuhan pelanggan/klien. Menurut Goetsch dan Davis (1994, 469)



keuntungan organisasi yang berhasil menerapkan QFD akan memperoleh paling tidak empat hal, yaitu fokus pelanggan, efisiensi waktu dalam menghasilkan produk/jasa yang bermutu, orientasi kerjatim (*teamwork*) entasi dokumentasi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



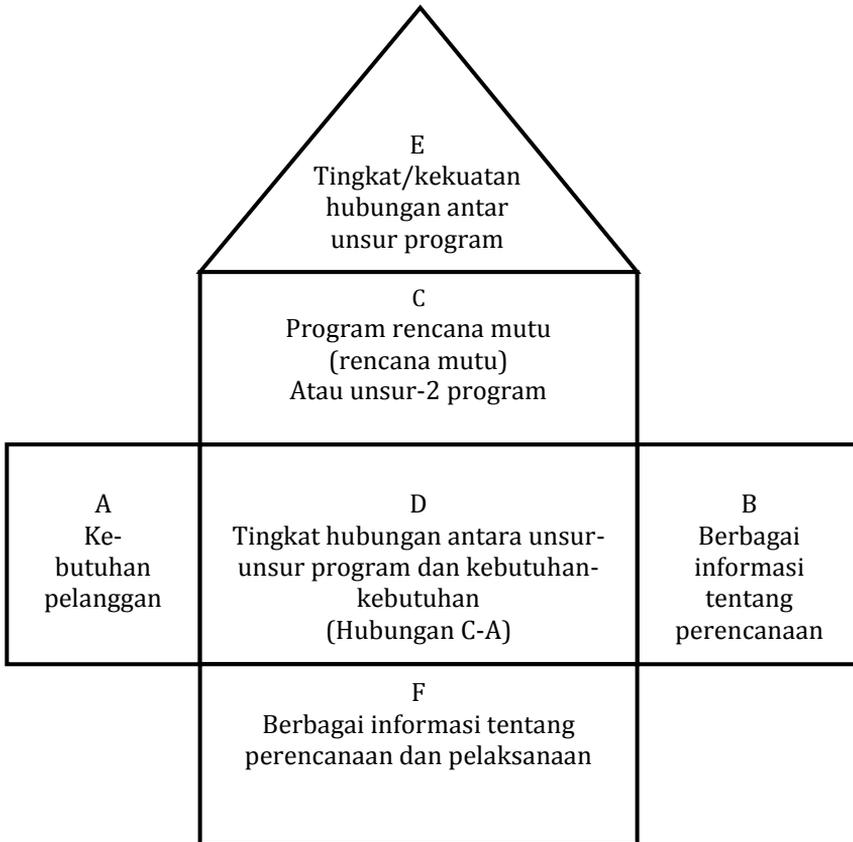
*Gambar 7.11.- Keuntungan Keberhasilan Penerapan QFD*

Sedangkan prosedur pelaksanaan RM menurut Tampubolon (2001, 256) menjelaskan ada tujuh tahap tahapan sebagai berikut.

- (1) Menentukan pelanggan dan kebutuhannya
- (2) Menentukan urutan prioritas kebutuhan
- (3) Merancang program (rencana mutu) yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Jelasnya, menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi program mutu.
- (4) Meperkirakan tingkat (kuat/lemahnya) hubungan antara kebutuhan pelanggan dan program mutu
- (5) Memperkirakan tingkat (kuat/lemahnya) hubungan antar unsur-unsur program
- (6) Memperkirakan bobot setiap unsur program.

- (7) Memperkirakan waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan program.

Diagram RM yang terdiri dari beberapa komponen rumah secara matrik diilustrasikan dalam gambar berikut.



*Gambar7-12:Diagram Rumah Mutu*

Analisis perencanaan mutu dalam RM pada prinsipnya menurut Tampubolon (2001, 256) merupakan rangkaian lembar-lembar matrik yang jumlahnya berubah-ubah sesuai kebutuhan, namun jumlah standar

yang umumnya dipakai adalah enam (6) sebagaimana tersusun dalam Gambar 7-12 di atas. Masing-masing lembar dan deskripsinya dijelaskan dalam table berikut.

*Tabel 7.4.- Deskripsi Lembar Matrik dalam Diagram Rumah Mutu*

No.	Lembar	Isi Deskripsi
1	A	Kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan, sesuai dengan urutan prioritas
2	B	Berbagai informasi penting tentang perencanaan
3	C	Rencana mutu yang diterjemahkan dari kebutuhan pelanggan
4	D	Indikator tingkat/kekuatan hubungan (KH) antara setiap unsur kegiatan rencana/program mutu (C) dengan setiap kebutuhan (A) dan diberi bobot nilai dan simbol berturut-turut: 3 = tinggi ~ ©, 2 = sedang ~ 0, 1 = rendah ~ Δ, dan jika tidak ada hubungan tidak diberi tanda. Yang menentukan KH tinggi, sedang, dan rendah adalah mereka para ahli di bidangnya yang merancang rencana/program mutu.
5	E	Indikator KH antara unsur-unsur rencana mutu (program kegiatan). KH itu menyangkut derajat saling mendukung antara satu unsur dan unsur lainnya. Tingkat hubungan unsur (KHU) ini akan berkaitan dengan TKT yang akan dijelaskan berikut. Indikator KHU diberi nilai dan tanda berikut: 3 = tinggi ~ (+), 2 = sedang ~ (0), 1 = rendah ~ (-), dan jika tidak ada hubungan tidak diberi tanda.
6	F	Berbagai informasi tentang perencanaan, khususnya tentang program kegiatan (rencana mutu), juga tentang pelaksanaan, terutama evaluasi.

**Contoh Simulasi:**

Sekolah Menengah Pertama Harapan Bangsa akan menerapkan MMT, Kepala Sekolah telah membentuk Tim Pengembangan Mutu Sekolah (TPMS) dan menyadari beberapa anggota Tim ada yang pernah mengikuti lokakarya MMT, beberapa anggota Tim lainnya mengetahui MMT melalui membaca. Menyadari hal tersebut Kepala Sekolah meminta “Cipta Mutu Prima” (CMP) sebagai konsultan di bidang manajemen mutu untuk memberikan pelatihan kepada 10 anggota Tim Pengembang Mutu Sekolah (TPMS) tentang implementasi MMT di sekolah. Setelah ada kesepakatan dengan Kepala Sekolah, CMP perlu merancang program pelatihan yang utamanya tentang variasi/topik-topik materi pelatihan, kedalaman pembahasan, dan waktu yang diperlukan baik keseluruhan waktu pelatihan maupun waktu yang diperlukan untuk setiap topik. Untuk itu, CPM melakukan hal-hal berikut.

- (1) Bertemu Kepala Sekolah dan membicarakan apa yang diinginkan oleh sekolah secara spesifik dalam implementasi MMT.
- (2) Mewawancarai ke-10 calon peserta pelatihan sebagai pelanggan primer untuk mengetahui latar belakang mereka, antara lain latar belakang pendidikan, tugas utama, dan hal-hal lain yang relevan.
- (3) Berdasarkan hal-hal di atas, secara profesional (*professional judgment*) CMP menyimpulkan bahwa kebutuhan utama sekolah adalah “Kemampuan Merencana dan Melaksanakan MMT di Sekolah”. Secara luas TPMS memerlukan enam (6) hal kebutuhan yang perlu dipenuhi melalui pelatihan, yaitu sebagai berikut.
  - Kemampuan merancang dan melaksanakan Rencana Strategik Mutu
  - Pemahaman filosofi dan terminology MMT

- Kemampuan mengetahui pelanggan/klien dan kebutuhannya
  - Penguasaan strategi memenuhi kebutuhan pelanggan/klien
  - Kemampuan menumbuhkan budaya peduli mutu
  - Penguasaan Teknik Pengendalian Mutu
- (4) Melakukan “tes” penguasaan kemampuan dasar untuk ke 6 hal di atas, diperoleh nilai rerata untuk seluruh calon peserta diklat adalah 45 dalam rentang nilai 00-100. Sedang target kemampuan di akhir pelatihan adalah kemampuan di atas adalah 75.
- (5) Tim membahas Program Pelatihan yang dapat memenuhi enam (6) kebutuhan di atas dan secara profesional mereka menetapkan tujuh (7) topik-topik pelatihan berikut.
- Filosofi dan Sejarah MMT
  - Pelanggan dan kebutuhannya
  - Kepemimpinan MMT
  - Budaya Mutu
  - Pemberdayaan staf
  - Teknik Pengendali Mutu
  - Renstra Mutu Pendidikan
- (6) Menentukan alokasi waktu (jam) untuk setiap topik pelatihan dengan menggunakan p-pendekatan Diagram Rumah Mutu, yaitu menggambarkan RM dengan 6 komponennya A sampai dengan F dengan diagonal “Prioritas” pada pojok kiri atas, perhatikan Gambar 7-15. Selanjutnya lakukan tahap demi tahap sebagai berikut.
- *Pertama*, isikan kebutuhan pelatihan (6 hal) pada dinding A dengan urutan prioritas kebutuhan pelanggan :
    - Contoh:  
*Kemampuan Merancang dan Melaksanakan Rencana Strategik Mutu*
- Untuk mencapai kemampuan ini perlu menguasai hampir semua unsur/ topik pelatihan lainnya, yaitu Pelanggan

Pendidikan dan Teknik Pengumpulan Data Mutu, Kepemimpinan MMT, Budaya Mutu, Pelibatan dan Pemberdayaan Staf. Oleh karena itu, topik ini diberi bobot 5 (sangat penting) dengan rentang artian skala 5 = sangat tinggi; 4 = tinggi; 3 = sedang; 2 = rendah; dan 1 = sangat rendah. Sedangkan *Kamampuan Penguasaan Falsafah dan Nilai-nilai MMT* sebagai dasar tidak perlu prasarat penguasaan unsur/topik pelatihan lainnya, maka dapat diberi skala 1. dengan .

- *Kedua*, Cantumkan Kemampuan Dasar (nilai hasil tes awal = 45) dan Target Kemampuan di akhir pelatihan yang akan dicapai untuk masing-masing topik pelatihan (target nilai akhir = 75) di dinding B.
- *Ketiga*, isikan rencana/program mutu: topik-topik pelatihan (7 topik) pada plafon C.
- *Keempat*, menentukan Kekuatan Hubungan (KH) antara kebutuhan pelanggan (A) dengan topik-topik pelatihan (C). Pedoman pembobotan/nilai, makna, dan simbol KH adalah 3 = tinggi = ©; 2 = sedang = O; dan 1 = rendah = 0. Contoh, hubungan antara Pemahaman filosofi dan Terminology MMT dengan Filosofi dan Nilai-nilai MMT tentu sangat tinggi sehingga diberi nilai 3 dan simbol lingkaran berisi (©). Untuk KH antara Teknik Pengendalian Mutu dan Kemampuan mengetahui pelanggan/klien dan kebutuhannya tidak terlalu tinggi maka dapat diberi nilai 1 dan simbol segitiga (Δ).
- *Kelima*, menentukan Kekuatan Hubungan Unsur (KHU), yaitu kekuatan hubungan saling mendukung antara unsur-unsur rencana mutu/program kegiatan/topic-topik pelatihan. Pedoman nilai, makna, dan simbol KHU adalah 3 = tinggi = (+); 2 = sedang = (O); dan 1 = rendah = ( ).
- *Keenam*, menentukan Tingkat Kesulitan Teknis (TKT) program/rencana mutu untuk mencapai kemampuan yang

ditargetkan. Jika unsur program/topik pelatihan memerlukan banyak aspek teknis dari unsur-unsur/topik lainnya maka TKTnya tinggi, demikian pula sebaliknya. Pedoman indikator TKT 5 = sangat tinggi =; 4 = tinggi; 3 = sedang; 2 = rendah; 1 = sangat rendah.

- *Ketujuh*, menghitung rasio target kemampuan (TK) dengan kemampuan dasar (KD). Jika rasio tinggi, maka waktu pelatihan yang diperlukan juga tinggi. Misalnya, TK/KD untuk kebutuhan Kemampuan Merancang Dan Melaksanakan Rencana Strategik Mutu adalah  $75/45 = 1,4$  yang berarti tinggi (lihat Gambar 7-15).
- *Kedelapan*, menghitung Seluruh Kekuatan Hubungan (SKH) setiap unsur/topik pelatihan/rencana mutu. Untuk topik Filosofi dan Sejarah MMT =  $2+3+1+1+1+1 = 9$ .
- *Kesembilan*, menghitung total waktu (W) pelatihan setiap unsur/topik pelatihan/rencana mutu dengan rumus sebagai berikut.

$$W = SKH \times TKT \times TK/KD \times 1 \text{ jam.}$$

Contoh: Jumlah waktu pelatihan yang diperlukan untuk topik Filosofi dan Sejarah

MMT sebagai berikut.

$$SKH = 9$$

$$TKT = 4$$

$$TK/KD = 75/45$$

$$\text{Jadi } W = SKH \times TKT \times TK/KD \times 1 \text{ jam}$$

$$= 9 \times 4 \times 75/45 = 60 \text{ jam}$$

Untuk waktu pelatihan topik Renstra Mutu

Pendidikan:

$$SKH = 3+1+1+1+1+3 = 10$$

$$TKT = 5$$

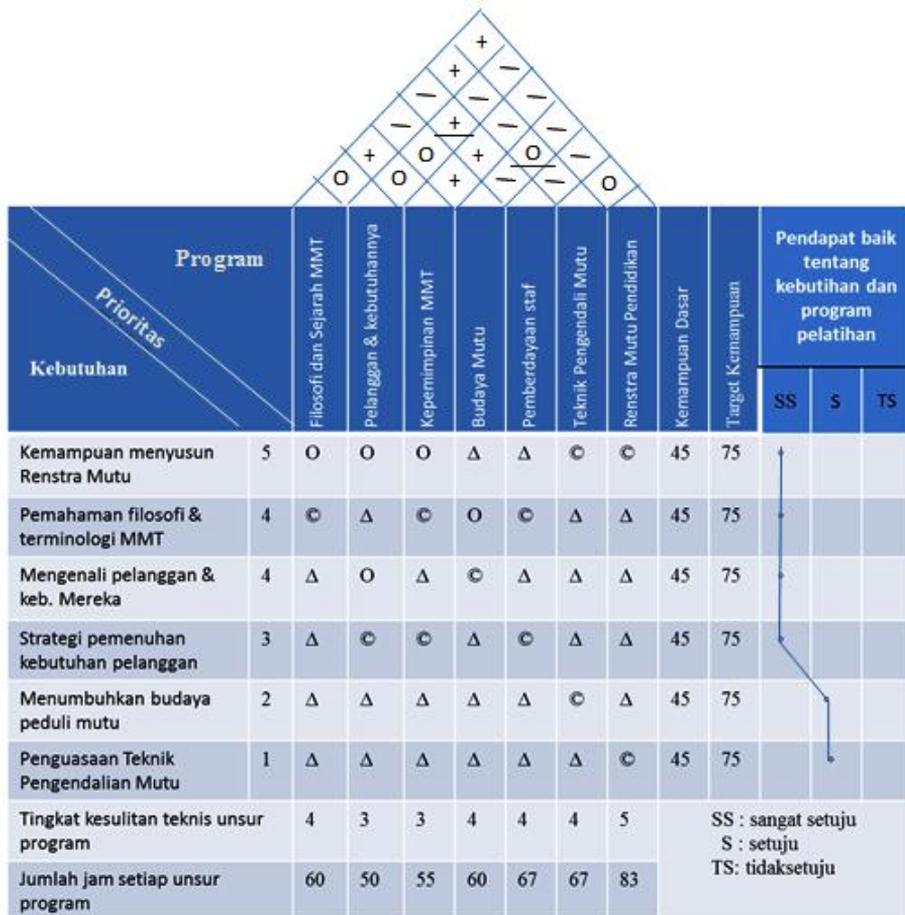
$$TK/KD = 75/45 = 1,67$$

$$\text{Jadi } W = 10 \times 5 \times 75/45 = 83,33 \text{ jam} \sim 83 \text{ jam.}$$

*Catatan:* Karena topik Renstra ini didukung/terkait dengan banyak topik sehingga sebageian besar materi sudah diajarkan di topic-topik yang terkait maka jumlah jam ini dapat dikurangi, misalnya menyadi 40 jam. Demikian pula perhitungan yang lainnya, termasuk penentuan KH antara dinding A dan plafon C dan antar topik pelatihan semua adalah perlu ditentukan oleh forum ahli di bidangnya.

Untuk topik 1-7, jumlah jam masing-masing topik adalah 60, 50, 55, 60, 67, 67, dan 83, sehingga keseluruhan jam pelatihan berjumlah 442 jam (perhatikan Gambar 7-13).





Gambar 7-13: Diagram Rumah Mutu

Seperti telah dijelaskan di awal, teknik pengendalian mutu dengan Diagram Rumah Mutu ini baik digunakan untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan/klien perlu diketahui secara rinci dan benar yang selanjutnya dijadikan acuan dalam menentukan rencana mutu/program kegiatan. Secara lebih luas, hasil analisis dengan Diagram Rumah Mutu ini dapat dipakai sebagai dasar dalam penyusunan Rencana Strategik lembaga sehingga produk/jasa yang

dihasilkan lembaga dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan.

### **10) Teknik Lain**

Masih ada teknik lainnya yang dapat dipakai sebagai alat untuk mengetahui sumber masalah, antara lain diagram lari (run chart), histogram, diagram pencar, analisis kelompok nominal (*nominal group technique*). Semua teknik ini dapat juga digunakan untuk menelusuri sumber masalah mutu, mengendalikan, dan merumuskan rencana/program peningkatan mutu. Sebagai pendidik dan birokrat di sekolah perlu menguasai berbagai teknik tersebut untuk mendukung keberhasilan implementasi MMT. Tantangan yang umumnya terjadi di bidang pendidikan pengumpulan data mutu melalui monitoring dan evaluasi sudah dilakukan, namun analisis dan tindak lanjut untuk perumusan rencana/program peningkatan mutu belum dilakukan secara intens dan kontinyu.

#### **Pertanyaan Rangkuman:**

1. Kapan sebaiknya pendekatan Sumbang Saran (*brain storming*) digunakan? Sebut dan jelaskan kelebihan dan kelemahan dari pendekatan ini.
2. Pilihlah satu contoh penggunaan Diagram Afinitas dalam konteks sekolah atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota selain yang telah dicontohkan dalam Bab ini.
3. Buatlah studi kasus penelusuran akar sumber masalah dengan menggabungkan pendekatan *fish bone* dan Diagram Pareto di bidang pendidikan sampai pada perumusan rencana aksi mengatasi akar sumber masalahnya.
4. Sebut dan jelaskan perbedaan antara peningkatan mutu dengan pendekatan patok duga dan studi perbandingan/banding?

## 156 *Teknik Pengendalian Mutu*

5. Buatlah studi kasus/simulasi perumusan program pelatihan peningkatan kompetensi guru-guru kelas yang terbagung dalam KKG atau guru-guru bidang studi yang tergabung dalam MGMP untuk dapat memenuhi tuntutan pelanggan/klien/pemangku kepentingan mereka dengan menggunakan Diagram Rumah Mutu.

*Catatan:* tentukan pelanggan eksternal primer, identifikasi kebutuhan mereka (Dinding A dalam Rumah Mutu), dan rencana/program mutu (Plafon C) dan seterusnya .....

## BAB VIII

### PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN TERPADU

Salah satu ajaran penting dari TQM adalah perlunya pelibatan dan pemberdayaan semua warga organisasi dalam upaya peningkatan mutu. Pelibatan dan pemberdayaan tentu sesuai peran dan fungsinya dalam organisasi. Agar hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi, maka topik-topik berikut perlu dibahas, yaitu (1) Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu (PPT); (2) Tantangan Penerapan PPT; (3) Peran Menejer; (4) Implementasi PPT; (5) Penghargaan dan Pengakuan Prestasi; (6) Peningkatan Sistem Saran; (7) Mengevaluasi Saran Yang Masuk; (8) Menangani Saran Yang Miskin; (9) Memaksimalkan Partisipasi .

#### **1. Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu (PPT)**

Pelibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mendasar dalam manajemen yang demokratis. Dalam TQM hal ini juga sangat ditekankan dan individu dilibatkan tidak hanya pada pengambilan keputusan tetapi sampai pada pelaksanaan solusinya. Keterlibatan semua pihak akan memberi makna manakala pihak-pihak tersebut memiliki kapasitas kerja di bidangnya masing-masing, bila tidak tentu pelibatan tersebut tidak berarti banyak. Untuk itu kebijakan pelibatan terpadu harus dibarengi dengan pemberdayaan bagi mereka. Pemberdayaan disini tidak hanya berupa pendidikan dan pelatihan saja tetapi sistem manajemen yang dianut harus sejalan dengan maksud di atas.

Goetsch dan Davis (1994, 154) menjelaskan pelibatan: “ *It is a way of engaging employees at all levels in the thinking process of an organization. It is the recognition that many decisions made in an organization can be made better by soliciting the inputs of those who may be affected by the decision. It is an understanding that people at all levels of an organization possess unique talents, skills, and creativity that can be of significant value if allowed to be expressed.* Selanjutnya tentang pemberdayaan, dijelaskan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) adalah pelibatan karyawan yang betul-betul bermakna, yaitu masukan dari karyawan tidak sekedar formalitas tetapi dipertimbangkan dan ditindak lanjuti meskipun belum tentu diterima. Artinya kalau masukan itu ditolak sudah melalui proses analisis dan evaluasi yang objektif. Kebermaknaan disini menjadi kunci tumbuhnya motivasi dan produktivitas. Masukan yang diakui akan akan menumbuhkan motivasi karyawan dan mendorong berkembangnya personality dan meningkatkan keahlian sehingga kontribusi mereka menjadi maksimum.

Dalam bidang pendidikan, Mukhopadhyay (2005, 65) konsep pelibatan diatas ditingkatkan maknanya sebagai tim. Menurutnya: “*education is a team game, a game of partnership and collaboration where every one – parents, teachers, state, and employer – has a stake in the education of the students. They cannot be placed in a hierarchy in terms of their importance. They are all partners*”. Dari penegasan ini, konsep pelibatan perlu dimaknai memang sudah seharusnya dan perlu disikapi sebagai kesejajaran dalam kontribusinya terhadap produk/jasa yang diharapkan bersama.

Dalam kajian manajemen, pelibatan dan pemberdayaan sering disamakan dengan partisipasi. Namun sebenarnya antara kedua hal tersebut ada perbedaan yang mendasar. Dalam manajemen partisipasi, manajer dan pengawas meminta bantuan karyawan, sedangkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah upaya manajer agar karyawan dapat membantu diri mereka sendiri, membantu antar

mereka, dan membantu organisasi. Selain memelihara dan menumbuhkan motivasi karyawan, pelibatan dan pemberdayaan juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Ini semua akan meningkatkan kemauan (*willingness*) karyawan mengambil putusan, resiko dalam upaya peningkatan, dan memberi penjelasan sewaktu tidak setuju.

## 2. Tantangan PPT

Upaya-upaya di atas tentu tidak mudah dilaksanakan, kendala akan dijumpai terutama untuk organisasi yang sudah lama menganut manajemen sistim komando atau otoriter, *top-down approach*. Beberapa tantangan, berikut, menurut Goetsch dan Davis (1994, 158), perlu diantisipasi dan disikapi secara tepat sehingga PPT dapat mencapai tujuan.

- Penolakan dari menejer, hal ini dapat disebabkan oleh:

### 1) *Keengganan karyawan*

Dimata karyawan kebijakan PPT bisa jadi disikapi acuh karena sering terjadi penerapan kebijakan/inovasi baru dilakukan tidak tuntas, tidak sepenuh hati. Di bidang pendidikan ada kritik: “*ganti pimpinan ganti kebijakan*” bahkan lebih sering didengan secara nasional “*ganti menteri ganti kurikulum*”. Demam kebijakan ini dapat mewabah ke karyawan atau insane pendidikan bahwa PPT pun dinilai kebijakan sesaat yang nanti ganti pimpinan ganti kebijakan. Pada institusi yang mengganut TQM, semestinya PPT adalah ajaran yang tidak terpisahkan dari TQM sehingga penerapannya harus dijiwai dan menjadi falsafah yang mendarah dan mendaging pada setiap individu dalam institusi.

- ### 2) *Keengganan Menajer*. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai kondisi berikut.

#### (1) *Ketidakamanan posisi*

*PPT* potensial mengurangi kekuasaan manajer. Pepatah mengatakan pengetahuan adalah kekuatan, sehingga kalau bawahan meningkat pengetahuannya dikhawatirkan mengurangi kekuasaan manajer. Hal ini potensial mendorong manajer berkesimpulan apapun yang disarankan bawahan akan mengurangi kewibawaan dan kekuasaannya. Akibatnya, manajer selalu berupaya merintangi upaya *PPT*.

(2) *Karakter Pribadi*

Bisa jadi masih banyak manajer saat ini dalam menghadapi karyawannya memegang prinsip warisan manajer sebelumnya. Manajer berprinsip karyawan seharusnya mengerjakan apa yang diperintahnya, kapan dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya. Manajer tidak memberi ruang bagi karyawan untuk berinisiatif dan berkreasi untuk mengerjakan tugas yang diperintahnya. Hal ini tentu tidak mendukung pelaksanaan *PPT*.

(3) *Ego*

Seseorang yang menjadi manajer dapat dimengerti umumnya tentu bangga dengan posisinya dan semua privilegies yang menyertainya. Status manajer seperti itu potensial menuju ego sebagai manusia dan mendorong manajer bersikap *I am the boss*. Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip *PPT*.

(4) *Pelatihan Manajemen?*

Banyak manajer mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang falsafahnya Frederick Taylor sewaktu era *mass-production*. Walaupun banyak pernyataan Taylor sejalan dengan ajaran TQM, misalnya *statistical process control* (SPS), pendekatan *just-in-time*, pengikutnya masih pegang prinsip bahwa "manajer adalah pemikir dan karyawan adalah pelaksana. Ini tentu menghambat pelaksanaan *PPT*.

(5) *Karakter Pribadi Manajer*

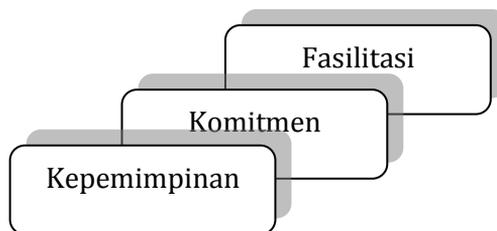
Dalam memajukan organisasi, menejer dihadapkan pada dua orientasi penyelesaian, yaitu orientasi hasil (*task oriented*) dan orientasi hubungan interpersonal manusia (*humanrelation – oriented*). Menejer task-oriented lebih cenderung fokus bagaimana pekerjaan selesai dari pada memperhatikan orang yang mengerjakannya. Hal ini tentu tidak sejalan dengan upaya PPT.

(6) *Ketidakterlibatan Manajer.*

PPT adalah tentang pelibatan semua personil perusahaan yang akan terkena dampak dari idea tau putusan yang diambil. Keterlibatan ini mencakup menejer tingkat lapangan, menengah dan puncak. Bila ada tingkat menejer tertentu tidak dilibatkan dalam upaya PPT maka hal ini akan berakibat penentangan dari yang tidak terlibat tersebut terhadap penerapan PPT.

### 3. Peran Menejer dalam PPT

Peran menejer dalam PPT adalah melakukan segala upaya yang diperlukan untuk suksesnya pelaksanaan konsep PPT. Tiga kata yang paling tepat mewakili upaya tersebut, yaitu kepemimpinan, komitmen, dan fasilitasi sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut. Ketiga hal tersebut dibutuhkan untuk mengatasi tantangan dari setiap penerapan inovasi atau kebijakan baru yang membutuhkan perubahan budaya yang mendasar dari suatu institusi.



Gambar 8-1: Peran Manajer dalam PPT

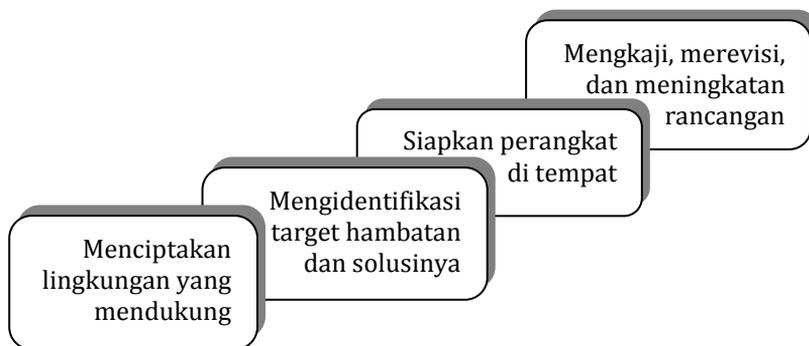


Lebih lanjut Grazier dalam Goetsch menjelaskan peran menejer dalam PPT adalah berupa tujuh perilaku berikut.

- 1) Menunjukkan sikap yang mendukung
- 2) Menjadi contoh pelaksanaan
- 3) Menjadi pelatih
- 4) Menjadi fasilitator
- 5) Melakukan pengelolaan di lapangan (*management by walking around, MBWA*)
- 6) Melakukan tindakan cepat terhadap rekomendasi yang diterima
- 7) Menghargai prestasi karyawan.

#### 4. Implementasi PPT

Implementasi PPT dapat diilustrasikan dalam Gambar 11.2 yang menunjukkan perlunya empat tahapan. Tahap pertama, menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi PPT sedemikian rupa sehingga individu-individu yang berinisiatif dan pengambil resiko berani muncul dan mendapat dukungan. Tahap kedua, mengidentifikasi target-target hambatan dan cara mengatasinya. Tahap ketiga adalah siapkan perangkat di tempat dan tahap keempat adalah mengkaji, merevisi dan meningkatkan.



Gambar 8-2. Tahapan Implementasi PPT

Dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inisiatif karyawan dan keberanian mengambil resiko, menejer perlu melakukan hal-hal berikut.

- Mempecahayai kemampuan karyawan untuk sukses
- Sabar dan memberi karyawannwaktu untuk belajar
- Memberikan arah dan struktur PPT
- Mengajar karyawan ketrampilan dalam kelompok kecil secara bertahap
- Ajukan pertanyaan yang menantang untuk berfikir yang inovatif.
- Berbagi informasi dengan karyawan untuk membangun hubungan baik
- Memberikan umpan balik yang mudah dipahami tepat waktu dan menyemangati mereka selama proses belajar.
- Menawarkan alternative baru melaksanakan tugas
- Tunjukan rasa humor dan perhatian terhadap karyawan
- Fokus pada hasil dan akui peningkatan personal karyawan

Untuk penyiapan perangkat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan input karyawan dan meneruskan kepihak penentu keputusan. Perangkat itu beragam mulai dari mendatangi keliling tempat kerja dan menyayakan ke karyawan inputs mereka sampai ke curah pendapat dan gugus kendali mutu yang terjadwal secara regular. Berikut beberapa perangkat yang secara efektif sering digunakan.

### **1) Curah Pendapat**

Dalam Curah Pendapat (CP) ini menejer bertindak sebagai katalisator untuk mendukung para peserta. Secara rinci bagaimana melaksanakan CP dapat dilihat Bab VII. Untuk dapat melakukan CP dan perangkat lainnya efektif, maka kita perlu

memahami dua konsep, yaitu konsep *groupthink* dan konsep *groupshif*.

Goetsch dan Davis (1994, 168) mendefinisikan *group think* sebagai suatu fenomena yang terjadi manakala orang-orang anggota kelompok lebih banyak berfokus pada usaha untuk mencapai suatu keputusan (meskipun tidak baik) dari pada upaya menghasilkan suatu keputusan yang baik. Fenomena ini terjadi karena beberapa kemungkinan: penjelasan pemimpin group yang berlebihan, tekanan anggota grup lainnya untuk berkompromi, isolasi terhadap grup, ketidak trampilan penggunaan teknik pengambilan keputusan grup.

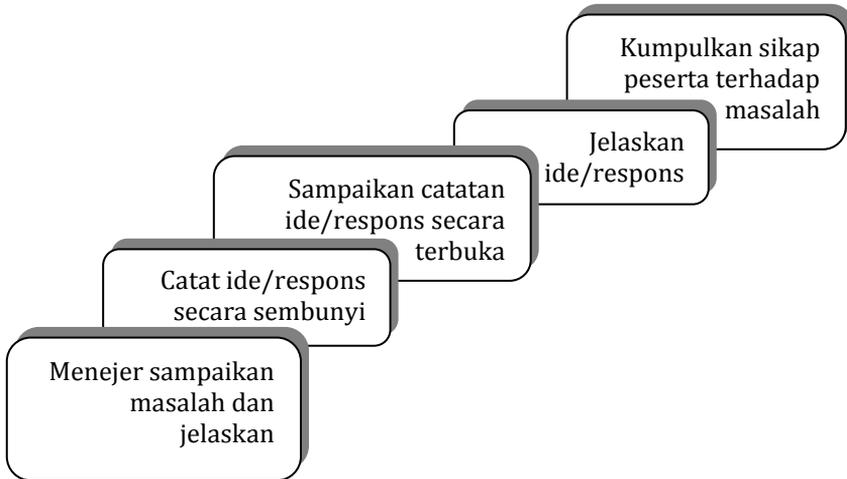
Berikut beberapa strategi untuk menghindari fenomena *groupthink*.

- Dorong disampaikan kritiknya
- Dorong pengembangan alternatif, jangan terburu mengambil keputusan
- Tunjuk satu atau beberapa anggota kelompok untuk berperan sebagai penentang topik yang sedang dibahas.
- Undang orang yang tidak familier dengan topik yang sedang dibahas grup
- Diselenggarakan kesempatan pertemuan akhir

Adapun *group shift* adalah suatu fenomena dimana anggota grup membesar-besarkan hal diawal pertemuan grup dengan tujuan hasil keputusan grup sesuai yang diinginkan. Fenomena ini bisa terjadi manakala anggota grup melakukan pertemuan sebelum pertemuan grup dimulai untuk mencapai kesepakatan. Untuk menghindari fenomena *grupshift* ini maka penjelasan awal pertemuan grup singkat dan tidak menggiring. Juga perlu ditunjuk satu atau beberapa orang berperan sebagai pihak penentang.

## **2) Teknik Nominal Grup**

Nominal Goup Technique (NGT) adalah bentuk curah pendapat yang memadai yang terdiri dari lima langkah sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut.



*Gambar 8-3.: Tahapan dalam Nominal Group Technique (NGT)*

Tahap pertama, menejer menjelaskan masalah dan jelaskan, pastikan seluruh anggota grup memahami. Pada tahap kedua, setiap anggota grup mencatat responsnya masing-masing terhadap masalah yang dibahas tanpa memberi taukan ke anggota lainnya. Pada tahap ini tidak ada diskusi antar anggota grup. Dalam strategi ini dikedepankan kebebasan danketerbukaan berfikir tidak terpengaruh oleh dan tidak ada tekanan dari anggota kelompok maupun pimpinan kelompok.

Pada tahap ketiga, setiap anggota kelompok melaporkan ide-ide mereka kedalam forum grup . Laporan ide-ide dicatat di papan tulis atau clip chart. Proses diulang sampai seluruh ide anggota kelompok tercatat dan untuk setiap ide diberi beri nomer. Ide-ide yang sama maknanya dikelompokan dan

upayakan sedemikian rupa sehingga anggota grup tidak ingat lagi nomer ide dan pengusulnya.

Tahap keempat, ide-ide yang terkumpul dijelaskan dan pastikan semua anggota grup memahami setiap butir ide hasil penggabungan. Seorang anggota grup dapat diminta menjelaskan sebuah ide/isu, tetapi tidak boleh ada komen atau gesture yang melecehkan atau menjanjung dari anggota yang lain. Penjelasan anggota grup tentang ide tertentu tidak boleh dipakai sebagai pembenaran. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa setiap isu/ide dipahami oleh setiap anggota grup.

Tahap kelima (akhir), semua ide-ide dipilih oleh oleh anggota grup secara rahasia. Banyak cara untuk hal ini, salah satu cara yang praktis adalah meminta setiap anggota grup memilih lima ide/isu yang paling faporit dan masing dituliskan pada kartu ukuran 3x6 inches dengan skor 5-1 untuk Kartu dikumpulkan, setiap ide/isu dijumlah dan masing-masing ide/isu diperoleh skor. Kumpulkan semua kartu dan hitung isu dengan skor tertinggi merupakan ide/isu yang paling kritis untuk diatasi/direspons atau merupakan ide yang paling baik.

### **3) Gugus Mutu (*Quality Circle*)**

Gugus Mutu adalah sekelompok karyawan yang betemu secara regular dengan tujuan untuk mengidentifikasi, merekomendasi, dan membuat peningkatan kinerja mereka. Beda utama teknik ini dengan NTG, keanggotaan gugus mutu adalah sukarela dimana pertemuannya dan acaranya ditentukan sendiri sedang NTG umumnya diprakarsai dan dipimpin oleh menejer. Gugus Mutu mempunyai pimpinan gugus yang bertindak sebagai fasilitator dan grup dapat menggunakan curah pendapat, NGT, atau teknik grup lainnya, namun demikian pimpinan gugus umumnya bukan menejer dan mungkin,

kenyataannya, dapat berganti atau bergiliran pada setiap pertemuan. Gugus Mutu bertemu regular dapat sebelum, selama, dan sesudah suatu shift untuk mendiskusikan pekerjaan mereka,antisipasi masalah, mengusulkan peningkatan tempat kerja, perumusan tujuan, dan membuat rancangan.

#### 4) Kotak Saran

Alat ini mungkin yang paling tua digunakan untuk mengumpulkan masukan karyawan. Kotak ini diletakan pada lokasi yang strategis dimana karyawan dapat memasukan saran tertulisnya. Gambar 11.3. adalah contoh form at umum yang dapat digunakan untuk inputs tertulis karyawan yang dimasukan ke kotak saran.

<b>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN</b>	
<b>SMA NEGERI 72 TANJUNG HARAPAN</b>	
Jl. Jendral Sudirman, nomer 56, Tanjung Harapan	
Nama	: .....
<i>(individu atau tim yang memberi masukan)</i>	
Tanggal ditulis	: .....
Jurusan	: .....
Telp/HP	: .....
Saran (jelaskan situasi saat ini, perubahan yang diharapkan, dan keuntungan yang akan diperoleh)	
.....	
.....	
Tanggal diterima	: .....
Tanggal diarsipkan	: .....
Tanggal saran diakui	: .....
Status saat ini	: .....
<i>(lampirkan dokumen yang relevan)</i>	

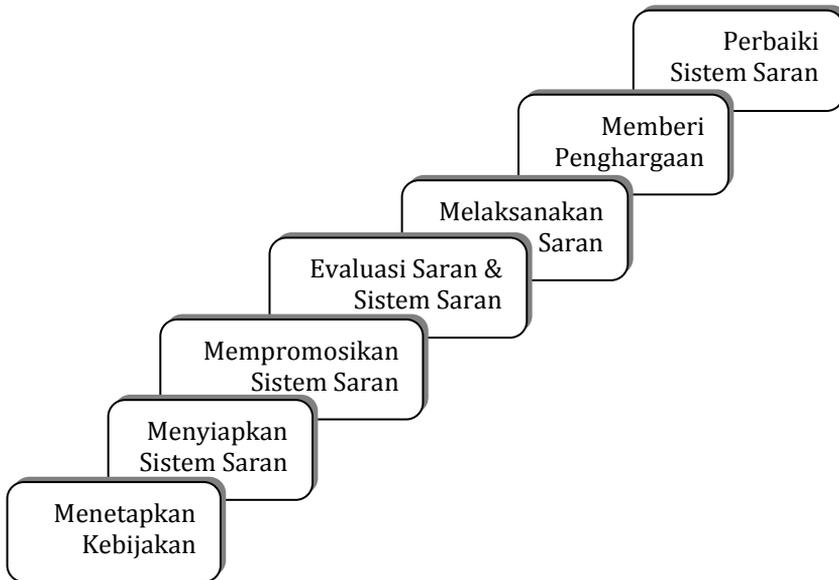
Gambar 8-4.: Format Saran

### **5) Datang ke Tempat Kerja**

Teknik ini praktis karena datang ke tempat kerja dan bicara dengan karyawan dan peroleh masukan. Teknik ini dikenal sebagai *Walking and Talking* dan juga disebut *Management by Walking Around (MBWA)*. Ini sebuah teknik yang efektif menanya langsung ke karyawan. Ini teknik penting untuk memperoleh masukan seperti bola salju yaitu memperoleh masukan yang sedikit dan terbatas bergulir menjadi yang banyak dan lengkap, terutama untuk tahap-tahap awal pelaksanaan PPT yang masih memerlukan dukungan dan partisipasi dari semua pihak. Pada teknik ini perlu dirumuskan pertanyaan-pertanyaan yang penting yang diperlukan sebagai dasar analisis peningkatan mutu yang berkesinambungan. Bentuk pertanyaan menurut Straub dalam Davis (1994) harus terbuka (*open-ended unbiased question*) yang respek kepada karyawan sehingga karyawan berkemauan sukarela memberi masukan yang benar apa adanya.

### **5. Peran Menejemen dalam Sistem Saran**

Peran menejemen dalam sistem saran tentu sangat penting. Menejer sebagai pihak pengambil keputusan dan memimpin pelaksan keputusan adalah sentral dan termasuk perannya dalam sistem saran. Goetsch dan Davis (1994) menjelaskan ada tahapan-tahapan peran menejer dalam sistem saran sebagaimana disajikan di gambar berikut.



Gambar 8-5.: Peran Menejemen dalam Sistem Saran

Masing-masing tahapan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) *Menetapkan Kebijakan*

Tahap ini mencakup merumuskan kebijakan yang menjadi pedoman jalannya sistem saran. Kebijakan tersebut harus secara tegas menjelaskan komitmen perusahaan dalam sistem saran, tipe penghargaan yang akan diberlakukan, bagaimana saran yang masuk akan dievaluasi, dan bagaimana sisten saran itu sendiri akan dievaluasi.

2) *Menyiapkan Sistem Saran*

Tahap ini menyiapkan sistem saran di tempat kerja untuk maksud berikut.

- Mencari dan mengumpulkan saran dari karyawan
- Penghargaan dan memasukan saran kedalam data base



- Monitor saran
- Melaksanakan atau menolak saran

3) *Mempromosikan Sistem Saran*

Tahap ini adalah bagaimana membangkitkan minat dan partisipasi karyawan dalam sistem saran. Berikut adalah strategi yang secara efektif mampu mempromosikan sistem saran.

- Berbagi kebijakan organisasi tentang sistem saran secara jujur dan terbuka dalam pertemuan grup yang menyemangati munculnya pertanyaan dan diskusi ppetisi
- Mensponsori untuk banyak-banyak memberi saran
- Menanyakan karyawan bagaimana meningkatkan masukan mereka

4) *Evaluasi saran dan sistem saran*

Tahap ini mencakup memberi pelatihan pengawas dan menejer bagaimana mengevaluasi saran individu dan keseluruhan sistem saran. Kedua topik ini dijelaskan kemudian di Bab ini.

5) *Melaksanakan Saran*

Ini hal yang krusial. Bila saran baik tidak dilaksanakan segera, maka sistem saran akan kehilangan kredibilitasnya terlepas dari betapa baiknya kebijakan atau pekerjaan lainnya yang ada di organisasi.

6) *Penghargaan Karyawan*

Penghargaan untuk saran dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, antara lain uang tunai, pengumuman, paket liburan, cinderamata, surat penghargaan. Juga perlu penghargaan kepada tim dan/atau ke divisi yang menerima dan melaksanakan saran.

7) *Perbaiki dan Tingkatkan Sistem Saran*

Sebagaimana dalam penerapan kebijakan apapun pasti ada kekurangan dan kelemahannya dari hari kehari, tidak

terkecuali penerapan sistem saran yang Anda akan lakukan. Untuk itu sangat penting untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelemahan tersebut dan lakukan perbaikan. Terus memperbaiki sistem yang ada pada aspek materi saran dan juga pada sistem saran itu sendiri.

## **6. Peningkatan Sistem Saran**

Sistem saran adalah proses pengumpulan saran yang terdiri dari menelusuri, mengumpulkan, mengevaluasi, dan menerima atau menyisihkan saran-saran yang masuk. Menurut Scharz dalam Goetsch dan Davis (1994) sebuah sistem saran yang baik perlu memenuhi kriteria berikut.

- 1) Semua saran menerima respons formal
- 2) Semua saran direspons dengan segera
- 3) Kinerja setiap divisi dalam mengupayakan dan menerima sarandimonitor oleh sistem manajemen
- 4) Pengakuan dan penghargaan ditangani langsung
- 5) Sistem pembiayaan dan penghematan dilaporkan
- 6) Ide-ide baik dari saran ditindak lanjuti
- 7) Konflik personil diminimumkan

## **7. Meningkatkan Saran Karyawan**

Agar supaya karyawan mampu menulis saran yang baik, maka dia perlu mengetahui dua hal berikut.

- 1) Identifikasi masalahnya dan formulasikan ide untuk peningkatannya.
- 2) Komunikasikan ide dengan jelas dan ringkas kedalam tulisan dan format tabel.

Lebih rinci hal di atas dapat dilakukan dengan strategi berikut.

- Jelaskan situasi yang menyebabkan problem secara jelas dan ringkas
- Sebut langsung perubahan yang diusulkan secara spesifik

- Beri ilustrasi untuk memperjelas perubahan yang diusulkan
- Jelaskan keuntungan yang akan didapat (dalam rupiah, persentase, jumlah dst.)
- Asumsikan penerima saran yang sekaligus pengambil keputusan tidak punya pengetahuan tentang saran yang diusulkan, sehingga siapkan kelengkapan yang mungkin diperlukan untuk memperjelas saran yang diusulkan.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Menurut Goetsch dan Davis, ada 6 tantangan penerapan PPT dalam institusi. Apakah tantangan tersebut juga berlaku untuk konteks sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota? Jelaskan.
2. Bagaimana strategi Kepala Sekolah dan pimpinan lainnya dalam mengefektifkan implementasi PPT?
3. Bagaimana memaksimalkan partisipasi guru dan karyawan dalam PPT?
4. Menangani mengevaluasi saran yang masuk?
5. Bagaimana mengevaluasi saran yang miskin (sedikit dan tidak relevan) dalam penerapan PPT?

## BAB IX

### PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN (PMB)

Tujuan akhir TQM adalah menumbuhkan budaya mutu dan cara utama dalam meningkatkan mutu adalah dengan cara menetapkan mutu yang ditargetkan, merencanakan program peningkatan mutu, melaksanakan program, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program sesuai prinsip PDCA (*plan, do, cek, action*) dari Deming. Pelaksanaan PDCA harus berkelanjutan dengan target peningkatan mutu berkelanjutan (PMB). Berikut topik-topik untuk menjelaskan lebih rinci tentang PMB: (1) Pengertian dan Rasional PMB; (2) Peran Manager dan dalam PMB; (3) Kegiatan Penting dalam PMB; (4) Struktur PMB; (5) Pendekatan Ilmiah dalam PMB; (6) Identifikasi PMB; (7) Proses Perbaikan dan Pengendalian PMB; (8) Strategi Umum PMB; (9) Kaizen dan PMB.

#### **1. Pengertian dan Rasional PMB**

Sebagaimana telah disinggung di Bab II, Peningkatan Mutu Berkelanjutan (PMB) adalah suatu upaya peningkatan mutu produk/jasa melalui perbaikan yang menerus dilakukan pada sistem dan proses kerja dan personil yang terlibat untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang secara menerus meningkat.

PMB adalah salah satu komponen esensial dalam TQM untuk menghasilkan produk/jasa. PMB perluselalu diupayakan karena sejalan dengan tuntutan pelanggan/klien yang terus meningkat. Hal lain yang mendorong institusi perlu selalu melakukan PMB karena

ilmu dan teknologi selalu berkembang dari waktu ke waktu sehingga dimungkinkan produk/jasa yang dapat lebih bermutu bahkan mungkin dengan biaya yang lebih rendah serta waktu pengerjaan/pelayanan yang lebih efisien.

Joseph M. Juran dalam Goetsch (1994), guru manajemen total berpesan: "*Quality Improvement is needed for both kind of quality: product features and freedom from deficiencies.* Dalam konteks satuan pendidikan produk berarti lulusan dengan featurnya yang dapat diidentikan dengan tingkatan dan cakupan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang melekat ada pada diri lulusan. Anjuran di atas memesankan kepada pelaku pendidikan bahwa pendidikan, khususnya satuan pendidikan, perlu dikelola secara bisnis, yaitu menghasilkan produk dengan segala fitur yang diharapkan dengan efektif dan efisien. Namun demikian satuan pendidikan jangan dibisniskan, mengabaikan mutu atau kompetensi yang dihasilkan dengan mengedepankan tujuan memperoleh keuntungan (*profit*) semata.

## **2. Peran Manager dalam PMB**

Manajer dapat berperan sebagai pemimpin dan ini merupakan peran penting dalam PMB. Agar selalu menjadi institusi unggulan dan mendapatkan kepercayaan dari semua pemangku kepentingan, maka Goetsch dan Davis, 1994, 435) menyarankan institusi tersebut harus meyakini dan melaksanakan peningkatan mutu berkelanjutan dan menerus. (*improve constanly and forever the system of production and services. Improvement is not one-time effort. Management is obligated to continually look for ways to reduce unwanted things and improve quality*). Hal ini ditempuh melalui tiga tahapan berikut:

- 1) Mengidentifikasi masalah dan alternatif pemecahannya
- 2) Menentukan dan melaksanakan pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien

3) Mengevaluasi ulang, menentukan standar baru dan pemantapan proses.

Selanjutnya Goetsch dan Davis (1994) menyarankan manajer perlu melakukan lima hal berikut.

- Membentuk dewan mutu yang mewakili seluruh institusi dan memfasilitasinya
- Bekerja dengan Dewan Mutu untuk merumuskan tujuan peningkatan mutu yang spesifik dengan jadwal kegiatan dan target harinya.
- Melakukan dukungan secara moral dan fisik. Dukungan moral berupa komitmen sedangkan dukungan fisik berupa resource yang dibutuhkan untuk mencapai target peningkatan mutu yang berkelanjutan .
- Meriviu laporan perkembangan secara periodik dan membandingkan capaian dengan jadwal waktu dan target capaian. Memberikan pengakuan dan penghargaan yang diperlukan.
- Memantapkan PMB kedalam sistem pengakuan dan penghargaan yang regular termasuk promosi dan kenaikan gaji.

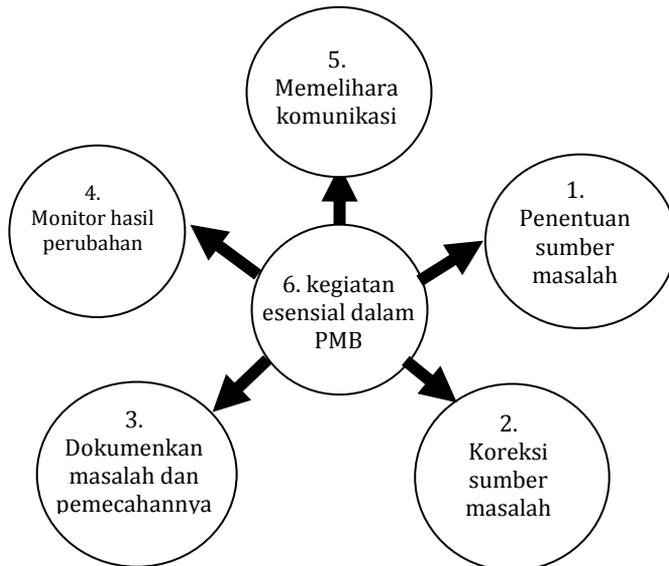
Untuk pendekatan peningkatan mutu, Bounds G. et al (1994, 33) menyarankan manajer harus pro pendekatan baru dan menjauhkan pendekatan konvensional. Berikut perbedaan antara pendekatan konvensional dan kontemporer yang pro manajemen mutu total dalam sembilan aspek yang dikaji: (1) rasional; (2) cara pelaksanaan; (3) respons terhadap kesalahan; (4) orientasi pengambilan keputusan; (5) peranan manajer; (6) wewenang; (7) fokus bisnis; (8) sistem control; dan (9) alat dan pendelegasiannya. Lebih rinci perbedaan ke sembilan pendekatan PMB disajikan dalam tabel berikut.

*Tabel 9-1: Perbedaan Pendekatan PMB antara Model Tradisional dan TQM*

No.	Aspek	Pendekatan PMB	
		Tradisional	TQM
1	Rasional	Fokus pada produk baru, pengembangan, reaktif terhadap masalah, hanya bila ada masalah besar	Fokus pada sistem yang lebih luas, tidak berakhir, dan proaktif
2	Cara pelaksanaan	Trial and error	Metode ilmiah (kumpulkan data, analisis, dan simpulkan.
3	Respons terhadap kesalahan	Hukuman, ketakutan, menyembunyikan, karyawan yang bertanggung jawab	Pembelajaran, keterbukaan, berusaha melakukan perbaikan sistem/proses, dan manajemen yang bertanggung jawab.
4	Orientasi pengambilan keputusan	Tujuan politis individu dan jangka pendek	Tujuan organisasi yang strategic dan jangka panjang
5	Peranan manajer	Mengadministrasikan dan menjaga status quo	Mengubah status quo dan melakukan
6	Wewenang	<i>Top-driven</i> melalui peraturan dan kebijakan	<i>Customer driven</i> melalui visi dan pemberdayaan
7	Fokus bisnis	Hasil bisnis melalui melalui quota dan target	Hasil bisnis melalui kemauan sistem, alat dikaitkan dengan hasil
8	Sistem control	Pencatanaan skor, pelaporan, pengevaluasian	Belajar statistika mengenai variasi penyebab
9	Alat dan pendelegasiannya	Mendelegasikan pada staf atau bawahan	Dimiliki manajer dan dilakukan oleh staf atau bawahan

### 3. Kegiatan Penting dalam PMB

Peningkatan mutu bukan pekerjaan sekali tembak, juga bukan menembak obek di padang lapangan yang bebas halangan pandangan, tetapi bisa jadi bagaikan menembak objek binatang di hutan belantara harus melihat langsung objeknya, membidik dan baru menarik pelatuk senjatanya. Demikian pula upaya peningkatan mutu, perlu dicari sumber masalahnya, dipilih alternatif solusi, dan eksekusinya. Peter S. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994) menyarankan lima hal, yaitu memelihara komunikasi, penentuan sumber masalah (*look upstream*, koreksi sumber masalah, dokumenkan masalah dan pemecahannya, monitor hasil perubahan. Secara grafis kelima hal tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 9.1: Kegiatan esensial peningkatan mutu



Secara rinci masing-masing kegiatan dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Memelihara komunikasi adalah kegiatan penting untuk peningkatan mutu. Komunikasi antara anggota dalam tim dan antar tim adalah suatu keharusan. Komunikasi sebelum, selama proses, dan sesudah kegiatan peningkatan mutu. Semua orang yang terlibat demikian pula semua individu dan institusi yang terkenne dampak dari perencanaan peningkatan mutu sebaiknya mengetahui apa yang sedang dikerjakan, mengapa, dan bagaimana perencanaan tersebut akan memengaruhinya.
- 2) Penentuan sumber masalah. Kita sering tergesa-gesa menentukan sumber masalah adalah apa yang kita lihat atau gejalanya bukan sumber masalah yang sesungguhnya. Ini hal yang sulit jika kita bekerjasama dengan orang atau kelompok yang sering mementukan sumber masalah dengan hanya sampai pada gejalanya saja, ibarat seperti pemadam kebakaran yang penting apinya . Langkah yang penting berikutnya justru mencari sumber kebakaran tersebut. .
- 3) Koreksi sumber masalah. Sumber masalah proses untuk menghasilkan produk yang bermutu umumnya tidak diketahui dan terlihat dengan jelas. Untuk mengetahui sumber masalah sering memerlukan studi yang cukup lama. Inilah kasus pada umumnya, untuk itulah studi ilmiah (pengumpulan data, analisis, dan kesimpulan) adalah penting dalam seting TQM. Dalam keadaan tertentu problem harus diselesaikan secepat mungkin.
- 4) Dokumentasikan masalah dan pemecahannya. Sangat tidak efisien waktu, biaya, dan tenaga bila suatu institusi dari waktu ke waktu selalu masih mencari solusi untuk masalah yang sama . Hal ini dapat terjadi karena institusi tersebut

tidak punya dokumen tentang masalah dan cara penyelesaiannya. Untuk itu dibiasakan mencatat apa yang dikerjakan dan kerjakan apa yang dicatat sesuai dengan anjuran seorang Guru Mutu yaitu Deming.

- 5) Monitor hasil perubahan. Sebaik apapun masalah dikaji dan dirumuskan solusi pemecahannya, namun dapat jadi solusi tersebut hanya menyelesaikan sebagian, tidak seluruh masalah. Untuk itu perlu memonitor pelaksanaan dan hasil solusinya. Aktivitas ini penting untuk terlepas dari hasilnya penuh berhasil atau sebagian saja.

#### 4. Struktur PMB

PMB tidak terjadi secara begitu saja, harus diupayakan secara sistematis, bertahap dan harus terstruktur dengan benar. Upaya ini mencakup tahapan berikut.

- *Membentuk Dewan Mutu.* Tanggung jawab dewan ini adalah mengumumkan, mengkoordinasi, dan menlembagakan peningkatan mutu tahunan. Disarankan keanggotaan dewan ini melibatkan wakil dari pihak pengambil kebijakan.
- *Merumuskan tanggung jawab.* Adalah penting bahwa seluruh anggota dewan demikian juga karyawan yang tidak menjadi anggota dewan memahami dan setuju tanggung jawab dewan. Salah satu yang harus diutamakan adalah merumuskan deskripsi tanggung jawab dewan dan ditanda tangani oleh pimpinan penanggung jawab pelaksanaan organisasi (CEO). Menurut Goetsch dan Davis (1994, 437), berikut beberapa tanggung jawab penting yang harus melekat pada dewan.
  - 1) Perumusan kebijakan untuk peningkataa mutu

- 2) Penentuan patok duga dan dimensi (biaya dan cakupan)
  - 3) Membentuk tim dan merumuskan proses pemilihan program
  - 4) Penyiapan resources yang dibutuhkan: pelatihan, ijin dari divisi mereka masing-masing untuk bergabung di Tim Proyek
  - 5) Implementasi proyek
  - 6) Merumuskan pengukuran mutu untuk monitoring perkembangan proyek dan upaya pelaksanaan monitoring
  - 7) Penerapan program penghargaan dan pengakuan
- *Memantapkan Infrastruktur yang dibutuhkan.* Dewan menentukan rencana peningkatan mutu organisasi baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, khususnya SDM dan kapasitasnya untuk bertanggung jawab dan kemampuan melaksanakan rencana peningkatan mutu berkelanjutan .

## 5. Pendekatan Ilmiah dalam PMB

Pendekatan ilmiah juga salah satu pembeda TQM dengan pendekatan manajemen lainnya. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994) mendeskripsikan *Pendekatan Ilmiah adalah pengambilan keputusan berbasis data, merunut akar masalah, dan mencari solusi permanen bukan sekedar menghilangkan gejala yang nampak saja.* Dalam penerapan di bidang pendidikan, khususnya proses belajar mengajar di kelas, istilah "*solusi permanen*" jelas tidak tepat. Hal ini disebabkan karena siswa adalah individu yang hidup, dinamis, dan unik satu sama lain punya potensi, keinginan dan minat, dan lingkungan yang berbeda-beda sehingga solusinya tentu beragam sesuai dengan keunikan masing-masing siswa. Namun demikian anjuran-anjuran untuk pengambilan kebijakan berbasis data,

mencari akar masalah, dan memilih solusi yang efektif mengatasi masalah yang sesuai dengan karakter setiap siswa dan bukan hanya sekedar mengatasi gejalanya saja tentu sangat relevan. Secara ringkas pendekatan ilmiah mencakup empat tahapan berikut.

1) *Kumpulkan data yang relevan.*

Data yang terkumpul adalah data yang relevan dan akurat terbebas dari salah. Data yang salah tentu akan menyebabkan keputusan yang salah. Untuk itu sebelum pengumpulan data, tentukan jenis data apa yang sebenarnya diperlukan dan seberapa luas cakupannya, dimana data itu berada, bagaimana mengumpulkannya, bagaimana tau bahwa data itu akurat, dan bagaimana data itu akan dianalisis.

2) *Identifikasi akar masalah.*

Banyak organisasi merespons masalah dengan hanya mengatasi gejalanya saja bukan solusi terhadap akar masalah sehingga masalahnya masih terus berulang muncul lagi. Alat dan teknik dalam TQM di Bab IX membahas bagaimana menelusuri sumber masalah.

3) *Tentukan solusi yang tepat*

Dengan pendekatan ilmiah solusi yang diperoleh bukanlah asumsi, dan bukan juga intuisi. Kumpulkan data yang relevan, pastikan datanya akurat, analisis dan identifikasi akar masalah, dan tentukan solusi yang cocok untuk masalah yang dikaji. Sering terjadi karyawan atau tim mengatakan: "Saya tau masalahnya dan solusinya adalah .....". Ketika dianalisis secara ilmiah maka dapat jadi solusinya berbeda dengan apa yang dikatakan di atas terutama bila mereka menentukan solusinya berdasarkan asumsi atau intuitif.

4) *Rencanakan dan lakukan peningkatan mutu.*

Banyak keputusan diambil secara konvensional sebagaimana pepatah: “*siap, tembak, dapat (ready, fire, aim)*”. Dalam pendekatan mutu total diajarkan melakukan perencanaan secara cermat dan dilakukan secara kesadaran bukan untuk formalitas atau rutinitas. Perencanaan memaksa orang melihat kedepan, mengantisipasi kebutuhan dan sumberdaya apa yang tersedia,antisipasi masalah dan bagaimana mengatasinya.

Hasil peningkatan mutu pendekatan ilmiah ini juga perlu diukur untuk mengetahui ketercapaian mutu yang diharapkan. Beberapa ahli menggunakan indikator kinerja (*performance indicators*). Dalam bidang pendidikan indikator kinerja ditunjukkan beberapa hal berikut.

- Prosentase kelulusan siswa dalam Ujian Nasional (UN)
- Uji Kompetensi bagi sekolah kejuruan. Hal ini menunjukkan pencapaian standar kompetensi lulusan (SKL).
- Nilai Akreditasi yang didapat
- Jumlah siswa drop out (DO)
- Jumlah siswa yang tinggal kelas
- Jumlah prestasi kejuaraan akademik dan non-akademik tingkat Internasional, Nasional, dan Regional
- Jumlah kegiatan dan intensitas kegiatan sosial kemasyarakatan, misal bakti sosial, pasar murah, pesta kesenian rakyat dan sejenisnya.

Indikator kinerja di atas masih dapat disesuaikan bahkan ditambah atau dikurangi sesuai kebutuhan dan karakteristik dari masing-masing organisasi.

## 6. Identifikasi PMB

Prinsip optimalisasi hasil dalam penggunaan sumberdaya tetap harus diupayakan meskipun untuk perusahaan besar. Untuk itu perlu secara hati-hati dan cermat memilih aspek produk/jasa dimana waktu, tenaga, dan sumberdaya akan digunakan yang paling potensial memberi hasil peningkatan mutunya. Hal ini harus yang pertama sekali diputuskan. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994: 440) menyarankan lima strategi/kiat untuk mengidentifikasi kebutuhan peningkatan mutu sebagai berikut.

1) *Menentukan skala prioritas piloting yang objektif.*

Artinya, pemilihan piloting tentu dengan fasilitasi sumberdaya. Hal ini dapat jadi mendorong banyak pihak yang tertarik untuk menjadi piloting walau dengan motif memperoleh keuntungan pribadi bukan untuk peningkatan mutu divisi. Untuk itu pimpinan harus objektif menentukannya dengan melibatkan banyak pihak secara curah pendapat.

2) *Identifikasi kebutuhan pelanggan/klien.*

Untuk menentukan mutu dalam aspek yang mana, maka perlu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan agar terjadi sinergi antara institusi dan pelanggan. Pelanggan disini utamanya pelanggan/klien eksternal. Penjelasan secara detail tentang topic ini ada pada Bab IV.

3) *Identifikasi penggunaan waktu penyelesaian proses produksi/jasa.*

Identifikasi dan pelajari penggunaan waktu karyawan/guru, tenaga kependidikan dalam menyelesaikan produk/jasa. Bila sering terjadi keterlambatan penyelesaian produk/jasa maka indikasi adanya masalah. Dengan kata lain, belum terjadi peningkatan mutu.

4) *Dapatkan lokus masalahnya*

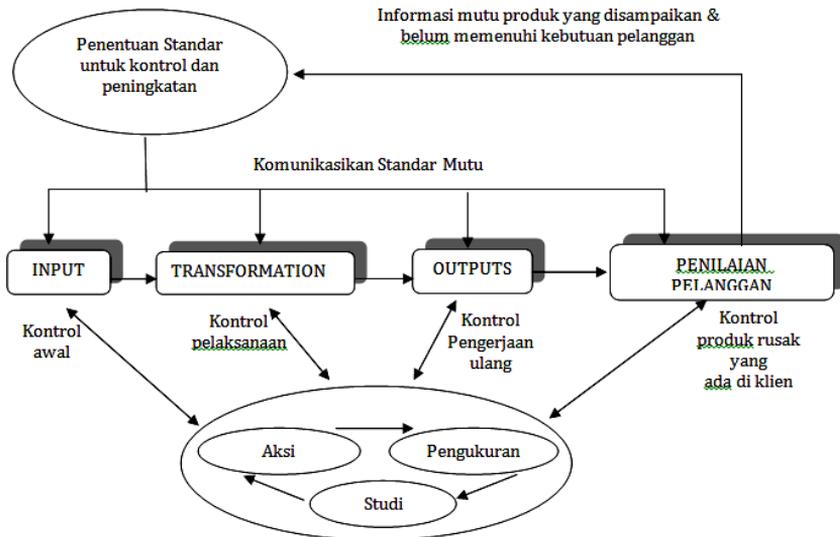
Lokus masalah artinya dimana lokasi/tempat terjadi masalahnya, kapan terjadinya, dan bagaimana frekuensi terjadinya. Penting mengetahui dimana lokasi masalah sebelum mencoba menyelesaikannya.

Untuk menentukan pilot peningkatan mutu, Terkait mengidentifikasi kebutuhan peningkatan mutu, Guru manajemen mutu Juran menyarankan perlu memahami perbedaan antara “Q Besar” dan “Q Kecil” juga terkait dengan penentuan bagian atau jurusan yang menjadi pilot proyek.

Yang dimaksud Q Kecil adalah perhatian yang lebih fokus, lebih khusus, lebih terbatas pada aspek mutu tertentu, misalnya peningkatan nilai Ujian Nasional. Sedangkan Q Besar adalah peningkatan efektivitas seluruh proses dan personel yang terlibat dalam upaya peningkatan nilai Ujian Nasional. Q Kecil melihat pelanggan/klien sebagai pihak pengguna/pembeli produk/jasa, sedang Q Besar melihat semua pihak yang terlibat baik internal maupun eksternal. Penting untuk memahami perbedaan kedua Q tersebut karena orientasi pemilihan piloting pada Q-Besar akan berdampak baik untuk jangka panjang dari pada orientasi pemilihan piloting pada Q Kecil.

## **7. Proses Perbaikan dan Pengendalian PMB**

Secara umum proses perbaikan dan pengendalian mutu produk/jasa dapat dilakukan pada empat tahapan dalam rantai produksi, yaitu input, proses, outputs, dan penilain pelanggan/klien. Output harus merujuk pada standar yang ditetapkan dan dilanjutkan perencanaan, pelaksanaan, cek, dan action (PDCA). Bounds (1994, 107) mengilustrasikan proses perbaikan dan pengendalian yang terdiri dari empat tahapan sebagai Gambar 9.1. Masing-masing tahapan dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 9-1: Hubungan penetapan standar, rantai proses produksi dan tindakan perbaikan

### 1) Penentuan Standar Peningkatan Mutu.

Tahap ini menuntut manajer berfikir diluar non-tradisional, non-usual, berfikir kedepan tentang standar baru produk/jasa yang dihasilkan yang memenuhi bahkan melampaui keinginan pelanggan/klien. Manajer tidak fokus pada kuota/target kuantitatif, dia memimpin nerja karyawan yang dicapai dengan dan menginspirasi karyawan/guru dengan menetapkan standard an mengartikulasikan visi perusahaan. Karyawan yang bermasalah dengan sikapnya, misal sering tidak masuk kantor, tidak baik kinerjanya tidak menganggap mereka adalah sumber masalah tetapi karena sistem organisasi yang ada di organisasi. Penentuan standar bukan untuk mengukur/membandingkan kinerja karyawan terhadap standar tersebut tetapi lebih pada sebagai rujukan manajer mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasin kepada karyawan. Demikian pula standar dirumuskan tidak asal, tetapi berdasarkan pada inputs pelanggan/klien eksternal dan internal dan



disesuaikan dengan kemampuan karyawan dan sumberdaya yang tersedia atau terjangkau oleh organisasi.

2) *Pengukuran Kinerja*. Hal ini berarti menentukan alat ukur seperti pendekatan tradisional, selanjutnya melakukan pengumpulan data kinerja yang akan diukur.

3) *Melakukan Studi atau Analisis*. Setelah data kinerja terkumpul dari tahapan sebelumnya, dianalisis dengan alat statistik sederhana untuk menemukan akar masalahnya. Tidak seperti manajemen tradisional, sesudah manajer mendapatkan informasi kesenjangan kinerja, mereka langsung menebak bahkan memutuskan akar permasalahannya. Hasil perbandingan kinerja karyawan dengan standar, bila terjadi gap maka tidak dipakai untuk menyalahkan karyawan, menghakimi, apalagi sampai memberikan sanksi. Bilamini terjadi, maka karyawan cenderung akan berbohong dan merespons asal bapak senang (ABS). Kesenjangan kinerja karyawan, bila ada, dipakai sebagai referensi untuk menyediakan penguatan bagi karyawan tersebut yang dapat berupa workshop, pelatihan, atau bentuk fasilitasi lainnya. Juga kesenjangan yang ada.

4) *Aksi/Tindakan*. Pada tahap ini adalah melakukan tindakan koreksi setelah mengetahui akar masalah dari tindakan di tahapan ke tiga di atas dan mendapatkan masukan dari klien. Sesuai Gambar 8a.3 di atas dimana rantai produksi terdiri dari empat blok (input, proses, output, dan penilaian pelanggan) maka tindakan koreksi sebagai upaya pengendalian perlu dilakukan pada tahapan empat blok di atas.

Sebagaimana diilustrasikan di gambar 8a.3, proses perbaikan dan pengendalian peningkatan mutu perlu dilakukan control awal, kontrol pelaksanaan, kontrol pekerjaan ulang, control kerusakan pemakaian. Berikut deskripsi dari keempat jenis control tersebut.

Kontrol awal adalah upaya pencegahan dan proactive untuk menghindari produk yang tidak diharapkan, yaitu produk dengan mutu dibawah standar yang ditentukan sebelumnya. Yang penting

dari kontrol awal ini juga untuk selalu melihat akar masalah dalam hal ini tahap input. Melalui kontrol awal ini akan menjamin tersedianya mutu input yang dipersyaratkan.

Kontrol pelaksanaan adalah kontrol yang dilakukan sewaktu karyawan/guru melakukan tugasnya (tahapan proses) untuk menghasilkan produk/jasa. Kontrol pelaksanaan mencakup penyiapan akhir pelaksanaan sesuai perencanaan atau SOP kalau ada. Koreksi pelaksanaan dapat dilakukan bila terhadap rencana awal bila betul-betul diperlukan untuk mencapai hasil sesuai yang direncanakan.

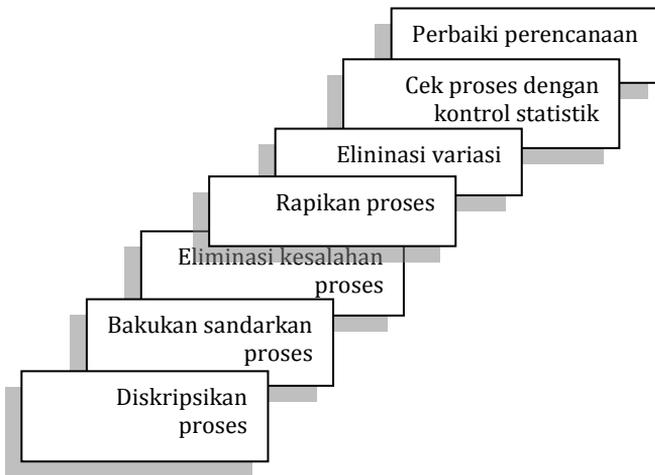
Kontrol pengerjaan ulang adalah tindakan yang dilakukan manakala ada kegagalan di tahap input dan/atau tahapan pelaksanaan/proses. Dengan kata lain, terjadi produk gagal/diluar standar dan perlu dikerjakan ulang sebelum dikirim ke pelanggan/klien. Untuk bidang jasa, seperti pendidikan, kontrol pengerjaan ulang ini perlu disesuaikan karena produk yang gagal sudah dirasakan langsung oleh klien beda dengan produk barang yang pelanggannya belum merasakan produk gagal dan menerima produk akhir yang sudah dikerjakan ulang sehingga tidak merasakan akibat ketidaknyamanannya. Manajer perlu sering melakukan kontrol ini karena pengerjaan ulang berarti menambah biaya, waktu, dan tenaga produk/jasa menjadi dua kali lipat. Itulah pentingnya motto "*do it right the first time*" dengan melakukan kontrol awal dan kontrol pengerjaan untuk memastikan tahap input dan proses berlangsung sesuai rencana.

Kontrol produk rusak yang ada di klien (*damage control*) adalah upaya yang perlu dilakukan manakala produk gagal sampai terjadi di tangan pelanggan. Manajer harus melakukan tindakan atas nama institusi yang dapat berupa, antara lain permintaan maaf, penukaran barang, penawaran jasa ulang, dan janji untuk tidak terulang lagi di masa datang. Bentuk lain dari kontrol kerusakan ini adalah, misalnya jaminan servis dan penggantian suku cadang gratis selama 3 tahun/30.000 km dari waktu pembelian. Contoh lain, untuk jasa

boga/restoran pembeli tidak perlu membayar apabila makanan yang disajikan tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.

### 8. Strategi Umum PMB

Tidak ada satu strategi yang dapat cocok untuk berbagai karakter institusi dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan . Setiap institusi memerlukan strategi pesifik sesuai dengan karakteristiknya, namun demikian Goetsch dan Davis (1994, 443) menyebutkan tujuh strategi umum dalam PMB sebagai diilustrasikan dalam Gambar 8.4 berikut.



Gambar 9-3: Strategi Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Berikut penjelasan dari tujuh kegiatan dari peningkatan mutu.

- 1) *Deskripsikan proses*. Strategi ini ditempuh untuk meyakinkan bahwa setiap karyawan/guru yang terlibat memahami proses produksi/jasa secara detail. Umumnya hal ini membutuhkan investigasi dan studi yang meliputi:
  - Kejelasan batas-batas proses produk

- Urut-urutan dari proses
  - Membuat diagram alur
  - Verifikasi proses
  - Koreksi segera problem yang teridentifikasi
- 2) *Bakukan standar proses.* Agar supaya terjadi peningkatan mutu yang menerus, maka setiap karyawan/guru harus menempuh standar umum proses yang baku. Amun demikian, standar baku ini tidaklah merupakan hal yang mati tidak bisa diubah. Modifikasi sesuai konteks objeknya justru diperlukan, apalagi untuk pembelajaran di kelas, sehingga yang terpenting standar umum atau prinsip utama tetap dijalankan namun karyawan/guru menempuh proses yang terbaik, efektif, efisien untuk mencapai mutu yang distandarkan. Tahapan dalam membakukan standar proses adalah mencakup hal-hal berikut.
- Identifikasi praktek terbaik (*best practices*) dari suatu proses produksi/proses belajar mengajar (PBM) dan tuliskan.
  - Kaji praktek baik untuk menentukan apakah cocok dan mampu meningkatkan produk kita.
  - Yakinkan bahwa standar baku kita yang baru digunakan oleh setiap karyawan/guru
  - Catat setiap proses kinerja, perbaharui secara rutin, dan gunakan standar proses tersebut untuk peningkatan proses yang berkelanjutan .
- 3) *Eliminasi kesalahan proses.* Kegiatan ini dilakukan dengan mengidentifikasi kesalahan yang umumnya terjadi pada tahapan proses dan kemudian hilangkan kesalahan tersebut.
- 4) *Rapikan prosedur proses.* Kegiatan ini dilakukan untuk merampingkan prosedur proses. Kegiatan merampingkan ini dapat dikerjakan dengan cara, antara lain mengurangi/merampingkan prosedur pengarsipan/pencatatan yang tidak perlu, mengurangi waktu siklus, dan menghilangkan langkah-langkah yang tidak perlu.

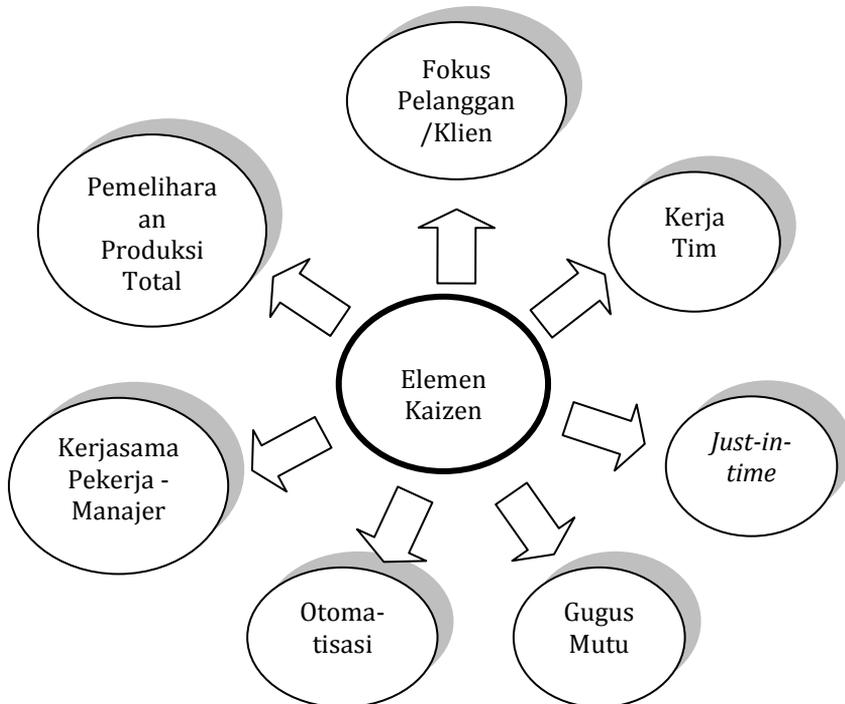
- 5) *Eliminasi Variasi*. Dalam kegiatan ini kita harus mengidentifikasi akar masalahnya dan hal ini dapat berasal dari karyawan/guru pelaku produksi/proses belajar mengajar, permesinan, alat bantu, material/siswa, kondisi tempat kerja/kelas. Perbedaan kemampuan karyawan/guru bersumber pada kapasitas/kemampuan sehingga eliminasinya dengan cara pelatihan, workshop dan sejenisnya. Untuk alat bantu/mesin tergantung dari kecanggihan, kepraktisan dan solusinya umumnya updating dan pemeliharaan.
- 6) *Gunakan alat statistik sederhana*. Kumpulkan data dan informasi selanjutnya gunakan alat statistik sederhana untuk meyakinkan bahwa eliminasi akar masalah pada kegiatan tahap kelima di atas telah efektif meminimalkan akar masalah.
- 7) *Perbaiki Perencanaan*. Dari sederetan kegiatan di atas (1-5) perbaiki perencanaan menurut siklus PDCA dengan saran berikut.
  - Tetapkan tujuan proyek peningkatan mutu (aspek apa yang akan ditingkatkan?),
  - Tetapkan indikator aspek yang akan diukur (waktu penyelesaian, ketepatan hasil, kerapian, dan seterusnya).
  - Buat perencanaan piloting yang mengukur indikator-indikator yang ditetapkan
  - Siapkan proyek piloting
  - Lakukan piloting
  - Analisis hasil
  - Perbaiki perencanaan.

## 9. Kaizen dan Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Kaizen adalah istilah yang dipakai orang yang terdiri dari dua kata, kata “*Kai*” yang berarti perubahan dan “*Zen*” yang berarti baik. Sehingga Kaizen adalah sebuah konsep Jepang yang menekankan pada perubahan kearah perbaikan secara bertahap (sedikit demi

sedikit) dan menerus. Perbaikan disini mencakup kemampuan orangnya dan juga prosesnya. Goetsch dan Davis (1994, 448) menjelaskan penerapan falsafah Kaizen pada peningkatan yang dilakukan sepanjang waktu untuk semua aspek organisasi (*making changes forfor the betterbon continual, never ending basis*). Bila konsep Kaizen diterapkan, semua aspek rganisasi harus ditingkatkan sepanjang waktu/selamanya. Karyawan, proses, dan praktek-praktek manajemen harus ditingkatkan secara menerus, *good enough is never good enough*.

Sistem nilai Kaizen menekankan peningkatan secara menerus untuk segala hal, semua tingkatan, selamanya. sebagaimana diilustrasikan di Gambar 8a. 5 berikut.



Gambar 9-4: Tujuh Elemen Kaiezen

Identik dengan penerapan TQM, dalam sistem nilai Kaizen, manajer eksekutif, manajer menengah, supervisor, dan pekerja garis depan semuanya memainkan peran penting dalam organisasi untuk menerapkan Kaizen.

- 1) *Peran Top Manajer.* Top manajer bertanggung jawab memantapkan Kaizen sebagai strategi utama organisasi dan mengkomunikasikan hal ini kepada seluruh tingkatan organisasi, mengalokasikan sumberdaya yang diperlukan, menetapkan kebijakan, sistem, struktur yang mendukung pelaksanaan Kaizen.
- 2) *Peran Manajer Menengah.* Manajer menengah bertanggung jawab memantapkan kebijakan yang ditetapkan top manajer: memantapkan, memelihara, dan meningkatkan standar kerja, memastikan karyawan memperoleh pelatihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan Kaizen, dan meyakinkan karyawan mampu menggunakan semua alat penelusuran dan penyelesaian masalah.
- 3) *Peran Supervisor.* Pengawas adalah bertanggung jawab penerapan pendekatan Kaizen, peningkatan komunikasi di tempat kerja, memelihara semangat, penyediaan bimbingan untuk aktivitas kerjanya, menampung masukan dari karyawan dan memberi saran balik tentang pelaksanaan Kaizen.
- 4) *Peran Karyawan.* Peran karyawan adalah berpartisipasi dalam aktivitas kerja tim, menyarankan temuan pelaksanaan Kaizen kepada supervisor, bergabung dalam kegiatan peningkatan mutu berkelanjutan, meningkatkan kapasitas diri dalam melakukan tugas pokok kesehariannya melalui pendidikan dan latihan, memperluas ketrampilan melalui pelatihan lintas seksi.

#### ■ **Alat-alat Implementasi Kaizen**

Semua alat statistik sederhana yang telah dijelaskan di pendekatan mutu total dapat digunakan pada penerapan Kaizen. Dua alat spesifik Kaizen: Daftar Cek dan Lima-Tahap Bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 1) Daftar Cek (*Check Lists*)

Kaizen adalah peningkatan secara menerus untuk sumberdaya manusia, proses, prosedur, dan faktor lainnya yang mempengaruhi mutu. Untuk itu salah satu cara terbaik adalah mengidentifikasi faktor –faktor yang perlu belum berkontribusi secara maksimum terhadap peningkatan mutu dan untuk ini dapat digunakan daftar cek. Daftar ini menginformasikan kepada karyawan faktor-faktor mana yang sangat memerlukan peningkatan. Faktor-faktor tersebut untuk manufaktur/pabrik adalah, antara lain personil, teknik kerja, metode kerja, prosedur kerja, waktu, fasilitas, alat dan perlengkapan, sistem, software, bahan/material, kearsipan, dan falsafah sebagaimana dicontohkan pada table berikut.

Tabel 9.2. Daftar Inventori Factor-Faktor Penentu Peningkatan Mutu Produk/Jasa.

<b><i>Petunjuk:</i></b> Beri tanda centang (√) untuk faktor-faktor keseharian berikut yang perlu ditingkatkan mutunya		
1	<input type="checkbox"/>	Personil (untuk semua tingkatan)
2	<input type="checkbox"/>	Teknik kerja
3	<input type="checkbox"/>	Metode kerja
4	<input type="checkbox"/>	Prosedur kerja
5	<input type="checkbox"/>	Waktu
6	<input type="checkbox"/>	Fasilitas
7	<input type="checkbox"/>	Perlengkapan
8	<input type="checkbox"/>	Sistem
9	<input type="checkbox"/>	Software
10	<input type="checkbox"/>	Alat-alat
11	<input type="checkbox"/>	Bahan
12	<input type="checkbox"/>	Layout mesin-mesin
13	<input type="checkbox"/>	Perarsipan
14	<input type="checkbox"/>	Paradigma (pola pikir)



Untuk penerapan di bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan, daftar cek perlu disesuaikan, missal sebagai berikut.

Tabel 9.3. Daftar Inventori Factor-Faktor Penentu Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar

<b>Petunjuk:</b> Beri tanda centang (√) untuk faktor-faktor Proses Belajar Mengajar berikut yang perlu ditingkatkan mutunya		
1		Personil
2		RPP
3		Menejemen kelas
4		Metode mengajar
5		Alat bantu
6		Materi
7		Pengaturan/situasi kelas
8		Sistem
9		Software
10		Alat-alat
11		Bahan pembelajaran

**2) 5 (Lima) S atau 5 (Lima) R**

Dalam bahasa Jepang **5S** berarti **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**. Dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai **5R** yang berarti **Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin**. **5S / 5R** dirancang untuk menghilangkan pemborosan dengan mengutamakan perilaku positif dari setiap orang dalam organisasi.

**Seiri : Ringkas**

Berarti mengatur segala sesuatu, memilah dengan aturan/prinsip tertentu. Membedakan yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan.

***Seiton : Rapi***

Berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Ini berguna untuk menghilangkan proses pencarian. Jika segala sesuatu di simpan di tempatnya, maka tempat kerja menjadi rapi.

***Seiso : Resik***

Berarti membersihkan barang – barang dari kotoran atau tempat kerja dari barang – barang yang tidak diperlukan.

***Seiketsu : Rawat***

Berarti memelihara barang – barang atau tempat kerja agar teratur, rapi dan bersih, termasuk pada aspek personal dan kaitannya dengan polusi / limbah pabrik.

***Shitsuke : Rajin***

Berarti kemampuan melakukan sesuatu dengan cara yang benar sebagai suatu kebiasaan.

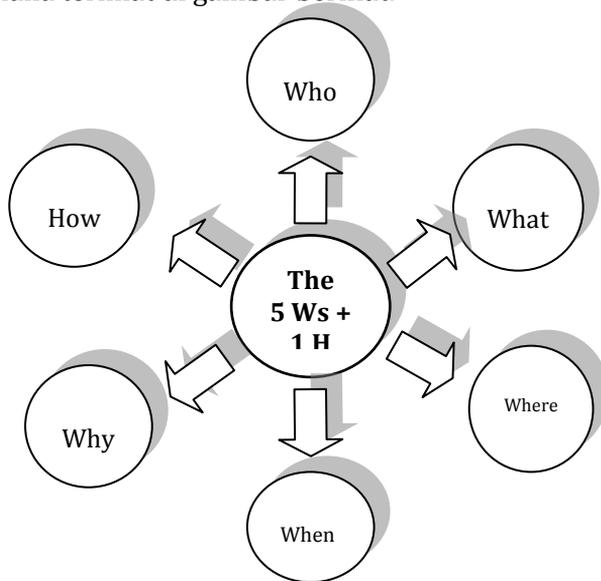
***Keuntungan dari penerapan 5S / 5R adalah :***

- (1) Menciptakan tempat kerja terbaik dengan prinsip *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan ).
- (2) 5S/5R sebagai barometer manajemen dimana institusi yang lancar dikendalikan oleh setiap individu yang ada di dalamnya.
- (3) Institusi sebagai model praktek baik sehingga promosi bukan dengan kata – kata tetapi dengan penampilan nyata ruang kerja.

- (4) 5S/5R sebagai ilmu perilaku (*behavior science*) menegaskan bahwa perbuatan lebih meyakinkan daripada kata – kata.
- (5) Menggunakan pengalaman di perusahaan untuk membersihkan batin, mengubah pola pikir (*mind-set*) dan perilaku pribadi.
- 6. Menggugah tanggung jawab setiap individu di tempat kerja.
- 7. 5S/5R adalah sebagai *falsafah manajemen*.
- 8. 5S/5R adalah sebagai *sasaran utama produktivitas*.

**3) 5 (Lima) W dan 1 (Satu) H**

Alat ini tidak hanya dipakai pada pendekatan Kaizen saja tetapi sudah dipakai secara luas. Lima W dan Satu H merupakan suatu singkatan dari Who, What, Where, When, Why, dan How sebagaimana terlihat di gambar berikut.



Gambar 9-7:

Alat 5W dan 1H untuk menelusuri akar dan solusi masalah

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Adakah persamaan pengertian PMB dalam konteks pendidikan dan manufaktur/pabrik?
2. Bagaimanan pendekatan PMB dilakukan di sekolah?
3. Jelaskan struktur PMB di tingkat sekolah?
4. Sebut dan jelaskan tiga contoh PMB yang perlu dimasukkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).
1. Sebut dan jelaskan tiga contoh PMB dalam kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di kelas.

# BAB X

## MANAJEMEN PARTISIPATIF DAN PENGEMBANGAN TIM

Manajemen partisipatif dan pengembangan tim merupakan ajaran penting dalam TQM. Kepemimpinan tunggal dalam pengambilan kebijakan dihindari dalam TQM, pengambilan kebijakan dan pelaksanaannya perlu dilakukan secara tim. Agar peran tim menjadi efektif dan efisien maka mereka perlu mempunyai kapasitas yang memadai dan ini berarti tim perlu diberi penguatan. Untuk pembahasan dalam Bab ini akan dibahas topik-topik yang relevan, yaitu (1) Pengertian dan Karakteristik Manajemen Partisipatif; (2) Tim Mutu dan Tipenya; (3) Strategi Pembentukan Tim; (4) Merumuskan Misi Tim dan Membangun Hubungan Kolegalitas; (5) Bagaimana Menjadi Pemimpin dan Menjadi Anggota Tim.

### **1. Pengertian dan Karakteristik Manajemen Partisipatif**

Melibatkan semua pihak, fokus pelanggan, dan upaya yang menerus menuju pusat unggulan adalah tiga pilar penting TQM (Mukhopadhyay (2005, p. 93). Selanjutnya dijelaskan bahwa manajemen partisipatif adalah manajemen dimana pengambilan keputusan dan tanggung jawabnya dilakukan melalui berbagi (*sharing*) dengan berbagai pihak *stake holders*. Dalam bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan maka stakeholdernya adalah komite

sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Dalam konteks yang lebih luas ditambah masyarakat, kelompok profesi terkait, pengguna lulusan termasuk dunia usaha, dan pemerintah. Tentu saja stakeholder yang terlibat adalah mereka yang akan ikut melaksanakan dan terkena dampak dari keputusan yang ditetapkan. Keterlibatan semua pihak akan bermakna manakala masing-masing pihak didorong oleh semangat partisipasi menuju peningkatan mutu dalam perjalanan menuju pusat keunggulan (*center of excellence*). Oleh karena itu dalam TQM, manajemen partisipatif adalah suatu yang tidak bisa ditawar.

Hasil penelitian Conley dan Bacharach dalam Mukhopadhyay (2005, p. 94) menegaskan bahwa manajemen kolegial, lingkungan kerja yang profesional hanya dapat diciptakan melalui penerapan falsafah manajemen partisipatif yang menghargai para guru, kelompok profesional, dan pengambil keputusan, dan hubungan yang spesifik antara guru-guru dan para staf administrasi. Falsafah manajemen partisipasi ini akan tumbuh di organisasi yang menganut asas demokrasi, miskin struktur kaya fungsi (*flat- structural organization*), menghargai pendapat, saran, dan kritik dari pelanggan baik eksternal maupun internal. Sebaliknya falsafah ini akan butuh waktu lebih panjang di organisasi yang otoriter, yang punya struktur organisasi piramida, banyak lapis manajemen dan terkotak-kotak.

Menurut Mukhopadhyay pengambilan keputusan yang demokratis dan partisipatif sudah banyak dilakukan di sebagian besar institusi pendidikan, namun belum menjadi budaya institusi yang bersangkutan. Dalam menjalankan manajemennya hampir semua kepala administrasi telah membagi habis tugasnya kepada bawahannya. Ini diasumsikan sudah menjalankan manajemen partisipasi. Hal ini tentunya tidak benar karena pengambilan keputusan belum dikonsultasikan dengan guru dan staf administrasi. Dari sudut pandang pengembangan institusi dan manajemen mutu, proses manajemen partisipatif mencakup hak dan tanggung jawab terkait dengan diagnose

organisasi, pengembangan inisiatif dan penetapan kebijakan, perencanaan strategic, implemetasi, dan evaluasi.

Sebagai latihan dalam suatu diskusi kelompok yang terdiri dari unsur-unsur pihak sekolah dan stakeholder diminta untuk curah pendapat (*brain storming*) menentukan tiga program prioritas untuk peningkatan mutu sekolah. Setelah disepakakti tiga program prioritas, langkah berikutnya, kelompok diminta merespons dengan mendiskripsikan secara singkat tetapi jelas pertanyaan-pertanyaan berikut.

- 1) Bagaimana mengimplementasikan program tersebut?
- 2) Siapa penanggung jawabnya?
- 3) Bagaimanan jadwal pelaksanaannya?
- 4) Dari mana sumberdaya dan dukungan minimum yang dibutuhkan?
- 5) Problem apa yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaannya?
- 6) Bagaimana mengatasi problem tersebut?
- 7) Bagaimana Saudara tahu kalau tujuan program sudah tercapai (sukses)?
- 8) Bagaimana memonitor pelaksanaan program?
- 9) Siapa yang akan memonitor?

Setiap anggota berpartisipasi dalam kelompok untuk menjawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan di atas yang selanjutnya direkap, disistematikan dan hal ini dapat menjadi peta jalan (*road map*) atau rencana strategik institusi untuk mencapai peningkatan mutu yang ditargetkan. Pendekatan dalam pembuatan *road map* di atas merupakan salah satu contoh penerapan menejemen partisipatif. Disamping kelebihan dari manajemen partisipasi, ada juga kelemamahnya, yaitu yang sering menjadi batu sandungan kemungkinan besar adalah sikap kepala sekolah atau pimpinan yang sering enggan mendelegasikan kewenangan ke wakilnya atau dari wakil ke struktur dibawahnya. Namun demikian, pendelegasian perlu harus diikuti dengan nilai dan

sikap, bisa jadi staf atau guru tidak mampu menerima dan menjustifikasi pendelegasian, khususnya karena mereka tidak dilatih bagaimana sikap menerima tanggung jawab dan bagaimana melaksanakannya. Ini memerlukan perencanaan, usaha menerus, dan upaya yang terfokus untuk mengatasi rintangan yang terjadi dan ini perlu waktu. Yang menarik, sewaktu staf mempelajari proses partisipasi, hal tersebut akan mengimbas kesemua bagian dalam departemen dan bahkan ke lain departemen.

Manajemen partisipatif dalam konteks TQM, termasuk juga dengan stakeholder eksternal, antara lain komite sekolah, pihak orang tua siswa, masyarakat, termasuk pihak-pihak yang peduli pendidikan. Pelibatan staf dan stakeholder eksternal dilakukan tidak hanya pada perumusan dan pelaksanaan kebijakan atau program saja, tetapi juga sampai monitoring dan evaluasi.

Sebagai contoh manajemen partisipatif, perumusan Renstra Pengembangan Pendidikan Kabupaten/Kota (RPPK) di Propinsi Bali dan NTB di tahun 2004-2009 di bawah proyek DBEP-ADB ditempuh dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) eksternal, yaitu Dewan Pendidikan, pakar pendidikan, praktisi, LSM, pemuka masyarakat, dan pihak-pihak lain yang relevan. Pelibatan stakeholder eksternal ini merupakan paket kegiatan dari Program Nasional Desentralisasi Pendidikan Dasar (*Decentralized Basic-Education Program*, DBEP) tahun 2003-2006 di Propinsi Bali dan NTB dengan dukungan dana dari Asian Development Bank. Dalam RPPK di atas termasuk Program Tahunan dan pelaksanaan, serta evaluasinya.

Demikian pula di tingkat sekolah, dalam program yang sama di atas, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) disusun oleh sekolah dengan cara sekolah melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal, yaitu Komite Sekolah yang anggotanya terdiri dari wakil pemerhati pendidikan, orang tua, dan wakil masyarakat lainnya peduli pendidikan.



## **2. Tim Mutu dan Tipenya**

Kerja tim adalah elemen dasar dalam TQM dan merupakan program salah satu bentuk pemberdayaan staf, rasionalnya sederhana dan praktis sebagaimana pernyataan Goetsch and Davis (1994, p.213) sebagai berikut.

*“ Seorang secara individu mungkin sangat hebat dalam pekerjaannya, bahkan mungkin di masa lalunya selalu sukses dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tetapi, yang diperhitungkan dalam tempat kerja adalah kesuksesan organisasi, bukan kesuksesan individu. Dari semua itu, jika organisasi Saudara bangkrut, tidak peduli betapapun besarnya kesuksesan individu Saudara di masa lalu, Saudara akan tetap kehilangan pekerjaan seperti pekerja lainnya”*

### **1) Apa itu Tim Mutu**

Goetscg dan Davis (1994, p.213) mendefinisikan “Tim Mutu” adalah sekelompok orang dengan sebuah kesamaan dan mempunyai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu dengan prinsip-prinsip mengacu untuk kepuasan pelanggan. Aspek tujuan bersama dari tim ini adalah sangat penting. Hal ini sangat jelas dilihat dalam penampilan di tim olahraga. Dalam sepak bola yang pemainnya terdiri dari 11 orang terdiri dari penjaga gawang, pemain belakang, pemain tengah dan penyerang tetapi semuanya bersatu padu berkontribusi menurut perannya masing-masing menuju satu tujuan, yaitu memasukan bola ke gawang lawan untuk mencapai kemenangan pertandingan. Demikian tim mutu dalam satuan pendidikan, terdiri dari komite sekolah, kepala sekolah, guru, staf administrasi dan ditambah unsur yang relevan bersatu padu berkontribusi sesuai dengan peran dan wewenangnya menuju satu tujuan peningkatan dan pengembangan mutu satuan pendidikan. Bukti bahwa betatapun hebatnya masing-masing individu (misal penjaga gawang atau beberapa guru) tetapi kalau mereka tidak saling membahu dan tidak kompak maka pencapaian tujuan akan tidak dapat terwujud. Sebaliknya, banyak contoh kemampuan individu dari

para anggota tim hanya rata-rata saja tetapi karena keterpaduan dalam saling membantu sebagai tim maka mereka dapat sukses dalam mencapai tujuan. Dari deskripsi ini, dapat disimpulkan bahwa kekompakan dalam tim untuk saling mendukung secara sinergis lebih diperlukan untuk mencapai tujuan tim dari pada semata-mata kehebatan individu. Para pembaca atau mahasiswa diharapkan dapat berdiskusi untuk mencari contoh-contoh dari kedua fenomena di atas di satuan pendidikan maupun institusi pendidikan lainnya yang relevan.

## **2) Rasional Pembentukan Timkerja**

Ilustrasi di penjelasan sebelumnya menguatkan semboyan: “*kinerja tim lebih tinggi dari pada jumlah kinerja individu dari semua anggota tim*”. Goetsch (1995, 234) menuliskan rasional pembentukan sebagai berikut.

- a) Dua kepala lebih baik dari pada satu (*two or more heads are better than one*).
- b) Perpaduan keseluruhan tim lebih kuat dari jumlah individu yang ada dalam tim.
- c) Orang-orang dalam tim saling mengenal satu sama lain, membangun kepercayaan, dan sebagai hasil tumbuh keinginan untuk saling membantu.
- d) Timkerja mengedepankan komunikasi yang lebih baik.

Sebuah tim tidak hanya sekedar sekumpulan orang. Sekumpulan orang dapat menjadi sebuah tim jika beberapa kondisi berikut terjadi.

- a) Mempunyai misi tim dan semua anggota tim memahami dan sepakat terhadap misi tersebut.
- b) Mempunyai aturan bersama (*ground rules*) yang disepakati sebagai kerangka kerja dalam mewujudkan misi tim.
- c) Pendistribusian tanggung jawab dan kewenangan yang adil diantara anggota tim. Tim kesebelasan sepak bola, bola basket punya kapten, tetapi tanggung jawab dan kewenangan

didistribusi secara adil (*fair*) dan semua anggota tim diperlakukan sama.

- d) Semua orang mengadaptasikan diri terhadap perubahan. Perubahan tidak dapat dihindari dan dalam setting manajemen mutu, perubahan (menuju yang lebih baik) adalah sesuatu yang diharapkan. Sayangnya, kebanyakan orang menolak perubahan. Dalam tim TQM, anggota tim saling membantu untuk mengadaptasi terhadap perubahan dengan cara yang positif.

### **3) Tipe Tim Mutu**

Secara rinci Juran dan Gryna (1993) memilah tim menjadi lima tipe, yaitu Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*), Tim Proyek Mutu (*Quality Project Team*), dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality Circle*), Tim Mutu Proses (*Business Process Quality*), Tim Manajemen Diri (*Self-managing Team*). Tabel 10.1 berikut mendeskripsikan kelima tim berdasarkan tujuan, keanggotaan, basis tim dan jumlah anggota, masa kerja tim, dan sebutan lain untuk masing-masing tim dari kelima tim di atas.

Tabel 10.1: Tipe Tim Mutu dalam Tujuan, Basis, Jumlah Anggota, Masa Kerja, dan Sebutan Lain menurut Juran, J.M. And Gryna, Frank M, 1993)

<b>Aspek</b>	<b>Komite Pengarah Mutu (Quality Council)</b>	<b>Tim Proyek Mutu (Quality Project Team)</b>	<b>Gugus Peningkatan Mutu (Quality circle)</b>	<b>Tim Mutu Proses (Business process quality team)</b>	<b>Tim Manajemen Diri (Self-managing team)</b>
<b>Tujuan</b>	Mengarahkan rumusan strategi pengembangan mutu dan pedomannya tingkat institusi	Menyelesaikan masalah mutu antar departemen.	Menyelesaikan masalah mutu dalam department	Perencanaan, kontrol, dan peningkatan mutu dari proses penting seluruh bagian institusi	Perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
<b>Unsur keanggotaan</b>	Managers puncak, dapat di tingkat pusat, departemen, atau bagian.	Kombinasi dari manager, professional, dan pekerja dari berbagai department	Khususnya pekerja di satu departemen	Utamanya manager dan kelompok profesi dari berbagai departemen	Utamanya satuan kerja dari satu bidang kerja
<b>Basis tim dan jumlah anggota</b>	Wajib ; 4-8 orang	Wajib; 4-8 orang	Sukarela; 6-12 orang	Wajib; 4-6 orang	Wajib; semua orang di bidang kerja (6-18 orang)
<b>Kontinuitas</b>	Permanen	Berhenti sewaktu proyeknya selesai	Permanen	Permanen	Permanen
<b>Nama lain</b>	Dewan	Tim	Gugus	Tim	Tim

	Pengarah Mutu,	Peningkatan Mutu; Tim penyelesaian masalah, Satuan Tugas, Gugus tugas.	pemberdayaan pekerja	manajemen proses institusi	Supervisi Diri; Tim <i>self-directing</i> ; Tim semi-mandiri.
--	----------------	--	----------------------	----------------------------	---

Secara sederhana Goetsch and Davis (1994) mengkatagorikan tim menjadi tiga tipe. Pertama, Tim Peningkatan Departemen (*Department Improvement Team*) yang anggotanya terdiri dari berbagai departemen atau unit dalam organisasi dan sering disebut *Quality Circle*. Kedua, Tim Peningkatan Proses (*Process Improvement Team*), yaitu tim yang bertugas meningkatkan seluruh proses yang ada di institusi untuk tercapainya misi institusi. Konsekuensinya anggota tim ini terdiri dari perwakilan departemen/divisi dari semua rantai proses yang ada di institusi. Ketiga, Satuan Tugas (*Task Force*), yaitu tim sementara untuk tujuan spesifik dan misi yang khusus.

Di bidang pendidikan, khususnya di sekolah, banyaknya tipe tim tergantung dari kebutuhan, semakin besar dan variasi divisi atau departemennya tentunya akan memerlukan lebih banyak tim. Untuk sebuah sekolah dasar yang jumlah kelasnya tidak parallel banyak mungkin cukup Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*) dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality circle*). Untuk sekolah menengah pertama dapat membentuk tiga tim, yaitu Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*), Tim Proyek Mutu (*Quality Project Team*), dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality circle*). Sedangkan untuk sekolah menengah atas (SMA dan SMK) dapat membentuk empat atau lima tim sebagaimana yang disarankan Juran di atas.

Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dan Propinsi telah lama merespons sistem manajemen mutu, walaupun dapat jadi belum memahami sepenuhnya, dengan membentuk Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk beberapa kelompok klaster SD. Dengan maksud yang sama, untuk tingkat sekolah menengah telah dibentuk forum Musyawarah

Guru Mata Pelajaran (MGMP). Untuk kepala sekolah dan pengawas masing-masing telah dibentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS). Bila merujuk ke tipe tim menurut Juran di atas, maka masing-masing kelompok kerja tersebut merupakan Tim Pengembangan Departemen atau Quality Improvement Circle. Dalam Manajemen berbasis Sekolah maka peran Komite Sekolah, dengan memodifikasi atau menambah jumlah anggota, dapat ditransformasikan kedalam Komite Pengarah Peningkatan Mutu.

### **3. Strategi Pembentukan Tim**

Pembentukan tim tidak jaminan berkinerja baik, kalau tidak hati-hati pembentukan tim justru memperburuk kinerja institusi karena tim tidak berkinerja bahkan mungkin merugikan. Untuk itu, Dennis King dalam Goetsch dan Davis (1994, p.218) menyarankan strategi yang dia sebut 10 perintah yang dia sebut sebagai the " *Ten Team Commandments*", untuk mewujudkan tim yang efektif, yaitu sebagai berikut.

- 1) Saling ketergantungan (*interdependence*). Antar anggota tim seharusnya saling ketergantungan yang menguntungkan tentang informasi, sumber daya, penyelesaian tugas, dan dukungan. Saling ketergantungan merupakan perekat kebersamaan antar anggota tim.
- 2) Jabarkan tugas tim (*stretching task*). Tim perlu tantangan. Merespons sebuah tantangan bagi sebuah tim akan menumbuhkan *esprit de corps* dan menanamkan kebanggaan dan kesatuan tim.
- 3) Kesatupaduan (*alignment*). Kesatupaduan tim adalah suatu keadaan dimana tim dimana setiap individu anggota tim tidak hanya berbagi misi umum tetapi mereka mau mengesampingkan kepentingan individu untuk mencapai misi tim.
- 4) Bahasa yang sama (*common language*). Tim dapat jadi terdiri dari anggota yang berasal dari berbagai divisi yang mempunyai istilah atau terminology yang mungkin asing bagi divisi lainnya. Untuk itu

pimpinan tim perlu menghibau tidak menggunakan atau seminimal mungkin digunakan dan bila digunakan perlu dijelaskan maksudnya.

- 5) Percaya/respek (*trust/respect*). Agar anggota tim bekerja sama dengan baik, maka di antara mereka harus tumbuh rasa saling percaya dan respek. Waktu dan upaya yang dikeluarkan untuk membangun kepercayaan dan respek antar anggota adalah investasi yang baik.
- 6) Berbagi kepemimpinan/keanggotaan (*share leadership/followership*). Dalam suatu tim, beberapa anggota aktif berpendapat dan sebagian anggota lainnya pasif, mendengarkan, dan melihat kelompok ini justru potensial memberi masukan. Bila situasi ini didiamkan saja maka hasil kerja tidak akan maksimum. Pemimpin tim harus memberi kesempatan kepada kelompok yang pasif sehingga pimpinan dapat mendapatkan masukan dari semua anggota tim sehingga diperoleh hasil kerja tim yang optimal.
- 7) Ketrampilan memecahkan masalah (*problem-solving skills*). Waktu yang digunakan untuk membantu anggota tim untuk menjadi trampil dalam menyelesaikan masalah (*problem solving*) adalah penggunaan waktu yang bermanfaat. Dalam bisnis tentu menghadapi tantangan yang memerlukan ketrampilan pemecahan masalah, oleh karena itu peningkatan ketrampilan setiap anggota tim dalam menyelesaikan masalah adalah mutlak perlu.
- 8) Ketrampilan menangani konfrontasi/konflik (*confrontation/conflict handling skills*). Konflik antar manusia di tempat kerja adalah suatu hal yang tak terhindarkan walaupun dengan tingkatan konflik yang kecil. Untuk itu belajar memahami ketidaksetujuan/*disagree* tanpa harus menjadi kelompok yang tidak setuju adalah hal yang penting. Mendebat ide, isu, pendapat yang diusulkan anggota tim adalah diperlukan tetapi harus tanpa menyakiti hati pengusul adalah hal penting dalam tim manajemen

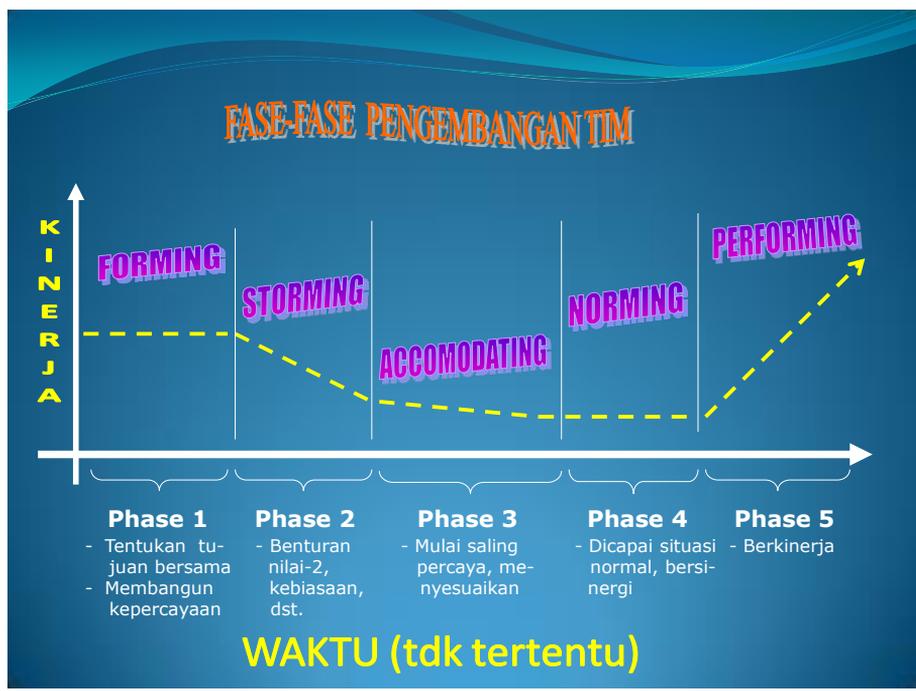
mutu. Sebagai ketua tim mutu perlu memahami lebih lanjut tentang manajemen konflik.

- 9) *Assessmen/tindakan (Assessment/action)*. Penilaian atau kajian perlu dilakukan kepada anggota tim sejauh mana mereka telah mencapai misi tim. Pernyataan misi (*mission statement*) adalah jabaran dari rencana aksi tim tujuan program tim yang berisi tujuan, waktu pencapaian, tugas dan personal yang bertanggung jawab. Penilaian dan kajian harus merujuk ke deskripsi tersebut.
- 10) *Perayaan (celebration)*. Tim yang efektif akan mendorong pencapaian sukses dengan merayakan ketercapaian sukses tersebut. Pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan pekerjaan atau target akan memotivasi anggota tim untuk bekerja keras dan cerdas untuk mencapai sukses-sukses berikutnya.

#### **4. Fase-fase Pembentukan Tim sampai Berkinerja**

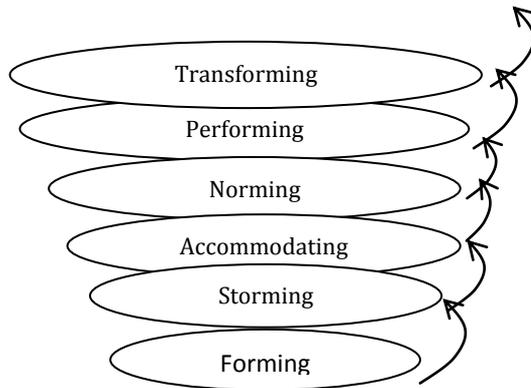
Tim dibentuk dengan sejumlah anggota yang tentu dengan latar belakang, karakter yang beragam, dan mereka satu sama lain belum kenal secara dekat. Situasi di awal pembentukan tim umumnya masih saling menebak, curiga sehingga situasi dalam tim mungkin mengalami ketidakjelasan atau kekacauan. Hal ini perlu disadari oleh seluruh anggota tim terutama oleh pemimpin tim tersebut bahwa fenomena tersebut adalah alami. Pemimpin tim selanjutnya perlu mengupayakan langkah-langkah yang terarah dan efektif menjelaskan tujuan tim, tugas dan tanggung jawab ketua dan setiap anggota tim dengan segala hak-haknya. Semua anggota tim mengerti dan menerima penjelasan sehingga membawa situasi tim keluar dari kekacauan menuju situasi normal untuk bersama-sama saling bersinergi dan berkinerja mencapai tujuan tim. Secara rinci Tuckman dan Wheelan (2003) mengintegrasikan pengembangan tim kedalam lima tahapan mulai dari fase pembentukan yang penuh ketidaknyamanan sampai pada fase berkinerja, sebagai berikut.





Gambar 10.1: Tahap Pengembangan Tim modifikasi model Tuckman oleh Wheelman (2003)

Dalam TQM pengembangan tim menurut Mukhopadhyay (2005) tahap ke lima (*performing*) bukanlah tahap yang terakhir masih ditambah satu tahap lagi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan yang lalu dengan cara baru dan juga mengerjakan hal yang baru dengan cara baru. Menurut Mukhopadhyay pembentukan tim dalam TQM semestinya tumbuh berkembang bukan linier tetapi seperti spiral mengikuti prinsip Kaizen sebagaimana Gambar 10.2. berikut.



Gambar 10.2: Pengembangan Tim Bentuk Spiral

### 5. *Bagaimana Menjadi Pemimpin dan Bagaimana Menjadi Anggota Tim*

Dalam organisasi kontemporer maka setiap orang perlu siap menjadi anggota sebuah tim, pemimpin di suatu tim, namun juga perlu siap menjadi anggota dalam tim yang lain. Untuk dapat menjadi “pemimpin” tim yang efektif, Mary Massop dalam Goetsch dan Davis (1994, p. 216) menyarankan enam hal berikut.

- 1) Pahami dengan jelas misi dari tim. Pertemuan pertama tim harus diagendakan untuk perumusan pernyataan misi (*mission statement*). Perumusan pernyataan ini dipimpin oleh ketua tim dan diikuti oleh semua anggota tim. Pernyataan misi ini harus menjelaskan perlunya keberadaan tim dan jelaskan kewenangannya namun juga keterbatasan wewenangnya. Pernyataan misi ini menjadi tolok ukur kinerja tim sejauhmana tim dapat mencapainya.
- 2) Identifikasi kriteria sukses tim. Tim harus mengidentifikasi kriteria sukses tim dan ditulis atau didokumentasikan. Perlu diingat dalam manajemen mutu terpadu, esensi sukses institusi adalah kepuasan pelanggan baik eksternal maupun internal. Dengan demikian, tim

harus memahami kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggan sebagai dasar perumusan kriteria sukses.

- 3) Orientasi aksi. Harus merumuskan tujuan tim dan rencana aksi yang jelas mencakup apa, siapa mengerjakan apa, bagaimana caranya, apa kriteria suksesnya yang operasional, dan kapan waktu dicapainya.
- 4) Sepakati aturan main tim. Semua anggota tim perlu memahami bagaimana cara dan etika untuk setiap anggota maupun secara kesatuan mencapai tujuan tim. Untuk itu perlu disepakati antara lain isu-isu atau hal-hal berikut.
  - Mengundang pertemuan atau rapat bila diperlukan saja
  - Pastikan setiap anggota tim datang pada pertemuan, dijelaskan secara singkat agendanya dan mereka siap dengan hal-hal yang diperlukan.
  - Tentukan berapa lama setiap agenda pertemuan secara rinci akan dilaksanakan.
  - Tentukan siapa yang akan menjadi notulen dalam pertemuan.
  - Berikan kesempatan kepada anggota tim untuk saling berinteraksi setelah selesai pertemuan.
- 5) Berbagi informasi. Tim harus berbagi informasi yang ada di tim baik sesama anggota tim maupun diluar tim. Komunikasi satu yang prinsip dalam TQM, setiap individu dalam organisasi harus mengetahui apa yang sedang berlangsung di organisasi. Pimpinan dan anggota tim harus menyadari bahwa tim adalah bagian tim yang lebih besar yang merupakan bagian dari organisasi. Tim ada dan bekerja bukan di ruang hampa tetapi bagian dari organisasi. Berbagi informasi tentang aktivitas tim dengan setiap individu dalam organisasi akan menghindarkan tim dari kemandegan, tidak produktif, dan akan menjauhkan dari spekulasi yang merugikan tim sendiri dan lebih jauh merugikan organisasi.
- 6) Tumbuh suburkan kesatuan tim. Pemimpin tim harus mampu menumbuh suburkan kasatuan tim, berlaku adil, tidak partisan,

dan mengedepankan kepentingan tim dari ego individu. Dalam konteks TQM, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah partisipatif, dia harus menyatu dengan anggota, tidak eksklusif, empati dan simpati terhadap apa yang dialami anggota tim .

Selanjutnya Mary Massop dalam Goetsch dan Davis (1994, 217) juga menyarankan empat hal berikut yang perlu dilakukan untuk “*menjadi anggota tim*” yang efektif dalam TQM.

- 1) Saling kenal dari awal (*gain entry*). Berupaya menjadi saling mengenal dengan baik secepatnya dengan semua anggota tim. Mengenalkan diri siapa Saudara secara wajar dan apa yang mungkin dapat Saudara kontribusikan kepada tim dan yang lebih penting lagi Saudara perlu mengenal mereka dan apa yang mungkin mereka kontribusikan kepada tim.
- 2) Pahami misi tim dengan jelas (*be clear on the team's mission*). Anggota tim tidak akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tim manakala mereka tidak tahu secara persis misi dari tim. Pelajari misi tim, ketahui targetnya, pahami tugas anggota, rentang waktu pencapaian tujuan, dan komunikasikan perkembangan kerja dan problem yang mungkin terjadi, dan informasi lainnya yang penting secara jelas dan wajar.
- 3) Siapkan yang diperlukan dan berpartisipasi (*be well prepared and participate*). Sebelum pertemuan pelajari notulen yang lalu, pahami agenda pertemuan yang akan dihadiri, bila perlu baca literatur yang terkait agenda pertemuan dan catatlah hal-hal penting yang terkait dengan agenda pertemuan. Dalam pertemuan, berbagilah informasi yang Saudara miliki, tetapi sampaikanlah secara singkat, akurat, dan padat.
- 4) Siap sedia berkomunikasi (*stay in touch*). Anggota tim yang baik selalu siap sedia berkomunikasi di antara pertemuan yang lalu dengan yang akan datang. Upayakan anggota tim lainnya mengetahui perkembangan pekerjaan Saudara sebagai anggota tim

dan komunikasikan bila ada masalah dan mintalah masukan mereka untuk penyelesaian masalah tersebut.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Deskripsikan pengertian Manajemen Partisipatif
2. Jelaskan karakteristik manajemen partisipatif dalam konteks kelas, sekolah, dan dinas pendidikan kabupaten/kota.
3. Sebut dan jelaskan tipe Tim Mutu dalam bidang pendidikan.
4. Sebut dan jelaskan indikator tim efektif dan non-efektif di bidang pendidikan.

Sebut kembali tanggung jawab pemimpin dan kewajiban anggota tim di bidang pendidikan.

# BAB XI

## NILAI DAN ETIKA DALAM MMT

Setiap individu dalam organisasi kontemporer harus memegang teguh dan mengamalkannya nilai-nilai yang dianut. Nilai-nilai adalah sesuatu yang diyakini secara mendalam yang membentuk ciri atau warna siapa kita (Goetsch dan Davis, 1994: 81). Nilai-nilai yang dianut seseorang akan membimbing perilakunya. Hal ini juga berlaku bagi organisasi. Sebuah organisasi tidak akan menghasilkan produk/jasa yang bermutu manakala organisasi tersebut tidak memegang nilai bahwa peduli mutu merupakan hal yang menjadi yang menjadi ciri utama dari organisasi tersebut. Pengetahuan dan ketrampilan karyawan adalah penting, tetapi tidak menjamin dihasilkannya produk/jasa yang bermutu. Hal tersebut karena karyawan dan organisasi secara keseluruhan akan menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya sesuai dengan nilai yang mereka yakini, mereka rasakan bahwa itu adalah penting.

Untuk itu etika organisasi, yang diyakini akan memberikan kepuasan bagi pelanggan eksternal maupun pelanggan internal, harus dirumuskan secara jelas, realistis, dan operasional sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap anggota organisasi. Dalam Bab ini akan membahas topik-topik yang relevan dengan Etika dalam MMT, yaitu (1) Definisi dan Rasional Etika dalam MMT; (2) Kepercayaan (*Trust*) dan MMT; (3) Integritas dan MMT; (4) Peran Manajer dalam Mengakankan Etika; (5) Peran Organisasi dalam

Menginternalisasikan Etika; dan (6) Pelatihan Etika dalam Pemberdayaan Staf.

### 1. **Difinisi dan Rasional Etika dalam Mencapai Mutu**

Filsuf Aristoteles, dalam bukunya *Etika Nikomacheia*, menjelaskan Etika dalam dua aspek. Pertama, sebagai istilah teknik (*terminus technicus*), yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari masalah perbuatan atau tindakan manusia. Kedua, sebagai tata cara dan kebiasaan/adat yang melekat dalam kodrat manusia (*in herent*) yang terikat dengan pengertian "baik dan buruk" suatu tingkah laku atau perbuatan manusia ([asisbuton.files.wordpress.com](http://asisbuton.files.wordpress.com).diunduh 23/05/2014). Selanjutnya dijelaskan definisi Etika dari para filsuf atau ahli secara narasi berbeda namun demikian dapat di rangkum bahwa pengertian Etika mencakup empat hal berikut.

- 1) Merupakan prinsip-prinsip moral yang termasuk ilmu tentang kebaikan dan sifat dari hak (*the principles of morality, including the science of good and the nature of the right*).
- 2) Pedoman perilaku, yang diakui berkaitan dengan memperhatikan bagian utama dari kegiatan manusia. (*the rules of conduct, recognize in respect to a particular class of human actions*).
- 3) Ilmu watak manusia yang ideal, dan prinsip-prinsip moral sebagai individual. (*the science of human character in its ideal state, and moral principles as of an individual*).
- 4) Merupakan ilmu mengenai suatu kewajiban (*the science of duty*).

Perilaku beretika dalam MMT sangat peting. Organisasi yang menerapkan pendekatan MMT tidak akan dapat terwujud dengan baik manakala di institusi tersebut para karyawannya dalam berperilaku tidak memegang etika. Sebagaimana dijelaskan di atas, Etika terkait dengan moral, sedangkan moral merujuk kepada nilai-nilai yang dipegang teguh masyarakat dan dianjurkan untuk ditaati. Etika dipakai

sebagai sumber rujukan dalam merumuskan aturan, kesepakatan, dan hukum dan menjadi rambu-rambu dalam berperilaku keseharian. Perilaku beretika akan berada pada cakupan moral dan dalam konteks MMT meliputi khususnya kepercayaan (*trust*), tanggung jawab, dan integritas dimana semua ini merupakan nilai-nilai utama dari sistem manajemen mutu total/terpadu (Goetsch da Davis, 1994, 75).

Bagaimana menentukan perilaku itu beretika atau tidak? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, perlu rambu-rambu, karena perilaku beretika tidak hitam putih, ada perilaku yang abu-abu yaitu ditengah-tengah antara kedua ekstrim hitam dan putih. Ada baiknya sebelum membahas etika kita fahami dulu konsep legal/formal dan etika. Perilaku yang dibenarkan secara legal formal atau hukum belum tentu dianggap etis, tetapi sebaliknya kalau perilaku tidak legal pasti tidak etis. Blanchard dalam Goetsch dan Davis (1994, 77) menjelaskan mengapa seseorang berperilaku etis, yaitu karena alasan 5 P berikut.

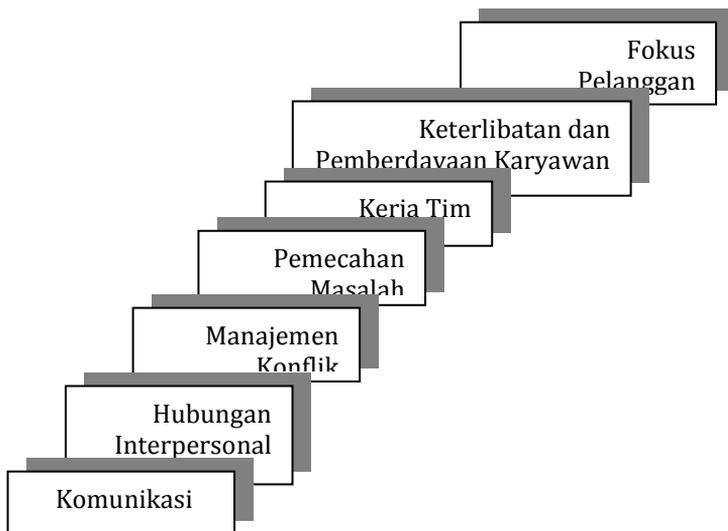
- 1) *Purpose* (tujuan). Etika adalah pedoman bagi seseorang dalam berperilaku karena dia ingin merasa nyaman terhadap dirinya sendiri.
- 2) *Pride* (kebanggaan). Etika pedoman bagi seseorang berperilaku yang membuat dia bangga walaupun yang dikerjakan tersebut berlawanan dengan kebanyakan orang.
- 3) *Patience* (kesabaran). Seseorang berperilaku beretika walaupun dapat jadi berlawanan dengan orang banyak dengan keyakinan bahwa dalam jangka panjang hal tersebut akan terbukti dia benar, baik dan dia rela menunggu untuk hal tersebut.
- 4) *Persistence* (ketekunan). Seseorang berperilaku sesuai etika secara tekun dan akan melihat bahwa keputusan tersebut adalah positif.
- 5) *Perspective* (jangka panjang). Seseorang memerlukan waktu untuk merefleksi dan dibimbing etika yang mereka yakini dalam mengambil keputusan.



Manajer dalam MMT perlu memahami factor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam konteks etika. Trevino dalam Goetsch and Davis (1994, 78) menjelaskan tiga factor yang mempengaruhi etika perilaku, yaitu kekuatan ego, Machiavellianism, dan factor-faktor social.

## 2. Kepercayaan dalam MMT

Kepercayaan (trust) merupakan resep utama dalam penerapan MMT. Tanpa adanya kepercayaan di antara individu termasuk antar manajer dan karyawan, maka penerapan MMT di suatu instansi sangat potensial gagal. Kepercayaan umumnya tumbuh bersamaan tumbuhnya perilaku yang beretika. Banyak elemen dalam total quality yang bergantung pada kepercayaan sebagai prasarat dalam berkontribusi terhadap peningkatan mutu, yaitu khususnya komunikasi, hubungan interpersonal, manajemen konflik, pemecahan masalah kerjatim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan fokus pelanggan sebagaimana terlihat di Gambar 10-1 berikut.



Gambar 10-1: Elemen Mutu Total yang Bergantung pada Kepercayaan

Dalam komunikasi sesama karyawan atau karyawan dengan pimpinan akan sulit berlangsung efektif mana kala tidak ada kepercayaan antara kedua pihak. Masing-masing pihak akan tidak mau menerima pesan yang dikomunikasikan karena antar mereka tidak saling percaya. Kepercayaan juga pondasi sangat penting dalam hubungan interpersonal. Dua orang atau lebih dapat bekerja sama secara baik bila di pihak mereka masing-masing ada rasa kepercayaan bahkan meskipun di situasi yang tidak mendukung. Sebaliknya, mereka tidak dapat bekerjasama dengan baik bila tidak ada kepercayaan antar mereka meskipun pada situasi yang paling mendukung.

Lebih lanjut kepercayaan menjadi kunci dalam manajemen konflik. Seorang manajer yang tidak dipercayai oleh pihak-pihak yang berkonflik akan sangat sulit menjadi wasit dalam penyelesaian masalah konflik yang terjadi. Kepercayaan diperlukan juga dalam kerjasama tim. Suatu hal yang sangat sulit akan dicapai bila antar para anggota tim tidak ada kepercayaan, sehingga anggota tim tidak mengedepankan kepentingan pribadinya, dan sebaliknya akan mengesyampingkan kepentingan pribadinya untuk berpartisipasi dan berkontribusi mencapai tujuan tim. Demikian untuk pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan sulit diwujudkan manakala karyawan tidak mempercayai manajer, akibatnya karyawan sulit diajak ikut serta dalam pertemuan dan sulit diajak mengambil keputusan bersama meskipun untuk pemberdayaan mereka sendiri.

Bila diyakini kepercayaan adalah buah dari perilaku yang beretika dan merupakan elemen penting dalam sistem quality total, maka dalam penerapan MMT, manajer perlu berupaya menjadi seorang penggalang kepercayaan yang baik (*a good trust-builder*). Dalam setiing manajemen mutu terpadu, menjadi seorang manajer yang dipercaya saja tidak cukup, ia harus mampu menjadi penggalang kepercayaan antar semua warga didalam institusi yang dipimpinnya. Salah satu cara untuk dapat menjadi seorang penggalang kepercayaan adalah tetap

respek terhadap karyawan yang tidak ada dalam kelompok yang sedang berbicara. Dia tidak membicarakannya, apalagi tentang kekurangannya. Dari situasi ini karyawan akan mempelajari dua macam etika berikut.

- Membicarakan seseorang yang sedang absen dalam kelompok pembicara, apalagi untuk hal yang tidak baik, adalah perilaku yang tidak etis dan tidak dapat dibenarkan.
- Bila manajer tidak mengizinkan membicarakan orang yang absen, maka dia akan tidak membicarakan saya sewaktu saya juga absen.

Teknik lain untuk menggalang kepercayaan, manajer perlu mengakui kesalahannya meskipun secara formal peran karyawan tersebut lebih dominan dalam berbuat kesalahan. Menuding langsung kesalahan kepada orang lain akan meruntuhkan bangunan kepercayaan antar warga salah”institusi. Pengakuan manajer dengan rendah hati, misalnya “*ini kesalahan saya dan maaf*” seringkali justru dapat menjadi penggaalang kepercayaan anatar karyawan. Menepati janji adalah teknik lain unruk menggalang keercayaan. Apa yang dijanjikan dapat diandalkan adalah pintu masuk penggalangan kepercayaan. Manajer perlu berinisiatif menjadi penggalang kepercayaan tidak hanya berharap bahwa kepercayaan akan muncul atau tumbuh dengan sendirinya. Memotivasi semua karyawan dan meningkatkan ketrampilan karyawan secara berkelanjutan adalah tanggung jawab manajer dalam setting MMT. Manajer yang tidak dipercayai oleh stafnya tidak akan efektif melaksanakan tugas dan tanggung jawab menejemennya. Untuk itu mengapa karyawan harus mempercayainya, demikian pula institusi, bahwa mereka akan memperoleh nilai tambah dari skill baru sebelum meulai mempelajari ketrampilan baru tersebut.

### **3. Integritas dalam MMT**

Aspek lain dari perilaku beretika dalam MMT adalah “integritas”. Integritas adalah karakter individu dan institusi yang merupakan

kombinasi dari kejujuran (*honesty*) dan keteguhan hati (*dependability*). Ketika individu atau institusi mempunyai integritas maka perilaku beretika akan mengikutinya. Adalah penting bagi seorang manajer dalam institusi MMT untuk memahami walaupun kejujuran merupakan fondasi, integritas lebih dari sekedar kejujuran. Seseorang dengan integritas dapat diandalkan untuk mengerjakan sesuatu yang benar, dengan cara yang benar sampai tuntas selesai, tepat waktu, dan teguh memegang janji.

Tom Petter dalam Goetsch dan Davis (1994, 84-85) menegaskan bahwa “integritas” adalah “tanda penting” (*hallmark*) dari suatu organisasi yang unggul. Organisasi yang sukses saat ini harus menggerser paradigm mereka dari era yang didominasi oleh kontrak kerja legal formal ke era jabat tangan dan kepercayaan (*trust*).

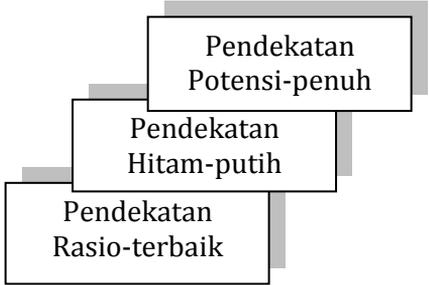
Selanjutnya, Phillip B. Cosby menegaskan bahwa “*A reputation for integrity is earned only through doing what one has agreed to do, doing it one time, and with completeness. Just being honest is not enough. Honestly is mostly not doing things that are dishonest and is more or less expected of respectable people. Integrity though, is built up block by block through planned employee and management actions based on processes and procedure that are completely understood and agreed upon.*”

#### **4. Peran manager dalam Menegakan Etika**

Bagian dari perilaku beretika adalah menerima tanggung jawab. Dewasa ini ada kecenderungan karyawan pada umumnya lebih mengedepankan hak-hak mereka dari pada memenuhi tanggung jawabnya. Mereka cenderung melempar tanggung jawab manakala terjadi kesalahan atau kegagalan. Dalam setting MMT semestinya tidak terjadi situasi seperti di atas. Karyawan bertanggung jawab atas tindakannya dan akuntabel atas kinerjanya. Menerima tanggung jawab adalah kredit bagi penggalangan kepercayaan, integritas, dan elemen lainnya dari etika yang sangat penting dalam lingkungan mutu total. Brown dalam Goetsch dan Davis (1994, 85) menegaskan bahwa

karyawan yang cenderung menyalahkan pihak luar terhadap kegagalan yang ia alami adalah rumus kegagalannya. Dalam institusi yang menganut MMT perilaku yang beretika diperlukan bukan saja hanya untuk menjadi sopan tetapi jangka panjangnya untuk mencapai hal yang menguntungkan institusi.

Komitmen pimpinan dalam hal ini manajer adalah salah satu syarat penting dalam pelaksanaan MMT. Oleh karena manajer dituntut tidak hanya memahami secara teori apa itu perilaku beretika tetapi lebih meminta bukti bagaimana itu diimplementasikan. Betul adanya motto yang mengatakan “*the most effective teaching is an example*”. Dari konteks ini manajer sangat menentukan berhasil tidaknya implementasi perilaku di instansi yang ia pimpin. Goetsch dan Davis (1994, 86) mengkatagorikan tiga pendekatan yang dapat dilakukan oleh manajer dalam mengimplementasikan perilaku beretika di instansinya, yaitu pendekatan rasio-terbaik (*best-ratio approach*), pendekatan hitam-putih (*black-white approach*), dan pendekatan potensi-penuh (*full-potential approach*) sebagaimana terlihat di Gambar 11.5 berikut.



Gambar 10-2: Pendekatan Internalisasi Etika

- Pendekatan rasio-terbaik (*best-ratio approach*). Pendekatan ini disebut juga pendekatan situasional, pendekatan praktis yang pro mayoritas atau populis. Pendekatan ini mendasarkan pada keyakinan bahwa pada dasarnya orang itu baik, maka dengan situasi yang mendukung orang akan berperilaku etis, tetapi

sebaliknya bila berada dalam kondisi yang tertentu dia akan tergiring untuk berperilaku yang tidak etis. Oleh karena itu manajer harus berupaya dengan segala daya menciptakan situasi diinstitusinya untuk mengkondisikan para karyawan untuk berperilaku yang etis dari pada sebaliknya. Bila manajer dihadapkan untuk mengambil keputusan yang sulit, maka dia mengambil pilihan yang terbaik untuk mayoritas karyawan (*best-ratio*).

- Pendekatan hitam-putih (*black-white approach*). Dalam pendekatan ini benar adalah benar dan salah adalah salah tidak terpengaruh kondisi yang ada. Tugas manajer adalah mengambil keputusan berdasarkan rambu-rambu etika dan mengawal karyawan untuk berperilaku berdasarkan etika yang disepakati. Bila manajer harus mengambil keputusan yang sulit, maka ia memilih yang adil dan benar.
- Pendekatan Potensi-penuh (*Full-potential approach*). Manajer mengambil keputusan dengan mempertimbangkan bagaimana pengaruhnya terhadap pihak yang terlibat untuk memaksimalkan potensinya. Falsafah dasarnya dari pendekatan ini ialah seseorang bertanggung jawab untuk mengembangkan potensinya secara maksimum dalam lingkungan yang bermoral. Keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan tanpa melanggar hak orang lain maka itu termasuk beretika.

## **5. Peran Organisasi dalam Penerapan Etika**

Organisasi disini maksudnya adalah unsur birokrasi di atas manajer, misalnya direktur utama, pembina utama, penasehat perusahaan. Dalam bidang pendidikan, manajer dapat jadi kepala sekolah dan pembantunya sedang organisasi di atasnya adalah birokrat Dinas Pendidikan termasuk pengawas sekolah. Peran organisasi adalah mempromosikan perilaku beretika bagi seluruh karyawannya adalah sangat esensial. Manajer tidak akan mampu megakkan etika manakala

tidak ada dukungan dari semua tingkatan birokrasi di atasnya dalam organisasi. Tugas organisasi dalam mendukung tegaknya etika adalah (1) menciptakan lingkungan internal institusi yang dapat mempromosikan perilaku beretika; dan (2) mewujudkan contoh perilaku beretika untuk semua aspek kinerja.

- **Menciptakan Lingkungan Beretika**

Institusi dapat menciptakan lingkungan yang beretika untuk mendukung perilaku beretika dengan merumuskan kebijakan dan praktek-praktek yang menjamin setiap karyawan diperlakukan secara adil dan etis. Misalnya, apakah setiap karyawan mendapat pekerjaan lembur (*overtime*) yang adil, pelayanan kesehatan yang memadai, keselamatan kerja, jaminan hari tua dan seterusnya tanpa memandang suku, ras, jenis kelamin, dan agama.

Salah satu cara efektif menciptakan lingkungan dengan merumuskan filosofi etika dengan pedoman khususnya untuk mengoperasionalkan, menuliskan dan dikomunikasikan atau di *share* dengan karyawan. Sebagai contoh ilustrasi perusahaan menuliskan kode etik dan standar proses kinerja di perusahaannya sebagai berikut.

*“Perusahaan (Martin Marietta di Orlando, Florida, USA) bekerja sesuai dengan undang-undang, hukum, dan peraturan negara yang berlaku, kebijakan, prosedur, dan pedoman institusi dengan kejujuran, integritas dengan integritas yang kuat untuk mencapai standar etika yang tertinggi”.*

Pernyataan di atas merupakan harapan institusi yang akan didukung dan diwujudkan oleh semua manajer khususnya manajer puncak. Pernyataan ini akan memudahkan manajer tingkat menengah sewaktu dia dihadapkan pada dua sisi tekanan yang bertentangan yaitu tekanan dari pimpinan puncak dan harapan dari karyawan di divisinya. Selain pernyataan

kebijakan etika di atas, institusi dapat merumuskan *credo* dan kode etik (*code of conduct*). Contoh *credo* Martin Marietta Credo sebagai berikut.

- *Our foundation is INTEGRITY*
- *Our strength is our PEOPLE*
- *Our style is TEAMWORK*
- *Our goal is EXCELLENCE.*

Credo ini menegaskan bahwa setiap karyawan berkewajiban melaksanakannya tidak hanya terbatas di tempat kerja tetapi sampai di masyarakat. Bagaimana karyawan berkinerja akan berdampak, positif atau negative, pada teman sejawat, institusi, pelanggan, masyarakat, dan Negara. Manajer akan berperan sangat vital dan strategis dalam mempromosikan etika kerja dengan mendorong manajer di atasnya untuk merumuskan falsafah etika, credo, pedoman, dan dengan memberi contoh perilaku yang beretika.

- Perlu Contoh (*Setting Examples*).

Institusi yang menggunakan pendekatan “*do what I say*” bukan “*do what I do*” akan sulit menegakan etika kerja. Karyawan harus mempercayai bahwa manajer mereka akan melakukan pekerjaan-pekerjaan internal dan eksternal sesuai etika dan cara yang dicanangkan institusi. Institusi – institusi yang tidak memprogramkan, dengan dukungan dananya, pada penegakan etika, misalnya untuk pembayaran pajak tidaktepat waktu, tidak pro lingkungan, tidak memberikan jaminan atas produk/jasanya, tidak bermitra dengan lembaga yang kecil, mereka tida mengadakan contoh penegakan etika. Akhirnya institusi harus mendukung manajer, staf, atau karyawan yang telah berkinerja sesuai etika walaupun secara finansial tidak menguntungkan.

Dalam kenyataannya dalam mengambil tindakan yang terkait dengan penegakan etika manajer sering dihadapkan pada



situasi yang dilematis, manajer dapat memutuskan tindakan dengan merujuk tahapan-tahapan berikut.

- Pilih solusi yang menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dari kedua pihak yang terlibat.
- Pilih solusi yang paling sesuai dengan sistem nilai institusi
- Pilih solusi yang paling mungkin dapat meningkatkan integritas institusi
- Pilih solusi yang paling dapat dipertanggung jawabkan.

Butir-butir rujukan di atas dapat menjadi pedoman bagi manajer terutama bila dihadapkan pada persoalan-persoalan pelik termasuk konflik kepentingan dengan diri dirinya sendiri.

## **6. Pelatihan Etika**

Perilaku beretika perlu dimengerti, dipahami, dihayati, dan diamalkan. Hal ini penting sejalan dengan tuntutan bisnis modern dan juga sejalan dengan ajaran MMT yang selalu berupaya meningkatkan dimutu pelayanan sehingga dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien. Lebih spesifik dalam pengaturan (*setting*) MMT, perilaku beretika, seperti kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab adalah nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku beretika dan perlu diinternalisasikan kepada setiap karyawan. Pusat Studi Etik di Amerika secara ideal menyarankan topik-topik yang perlu diberikan dalam dalam pelatihan etika sebagai berikut.

- Alkohol dan obat terlarang
- Pencurian oleh karyawan
- Konflik kepentingan
- Kontrol Mutu
- Penyalahgunaan informasi milik organisasi
- Penyalahgunaan rincian biaya (*expense account*)
- Penutupan usaha dan pemberhentian karyawan

- Penyalahgunaan milik organisasi
- Polusi lingkungan
- Cara perolehan informasi pihak pesaing
- Ketidak akuratan pencatatan dan pembukuan
- Penerimaan hadiah dan pelayanan yang berlebihan
- Kesalahan dan penyesatan iklan
- Bonus pengembalian (*kickbacks*)
- Perdagangan dalam organisasi (*insider trading*)
- Relasi dengan komunitas sekitar
- Isu anti kepercayaan (*anti-trust issues*)
- Penyuapan
- Kontribusi dan aktivitas politik
- Pemanfaatan hubungan dengan birokrat pemerintah daerah
- Pemanfaatan hubungan dengan birokrat pemerintah pusat
- Perhitungan waktu yang merugikan pemerintah membayarnya
- Pemanfaatan hubungan dengan petugas pemerintah asing

Dari sejumlah topik di atas, menurut Pusat Studi Etika yang banyak dijumpai di masyarakat sebagai perilaku yang tidak beretika adalah perdagangan internal organisasi (*internal trading*), penyuapan, penghindaran pajak, produk yang tidak sehat/berbahaya, sara, dan pengelembungan dana. Untuk semua ini Thompson dalam Goetsch dan Davis (1994, 91) menyarankan dalam pelatihan etika perlu dipakai beberapa pendekatan berikut yang merupakan prinsip-prinsip pembelajaran Andragogi.

- Menstimulasi diskusi. Bicarakan dilema perilaku yang tidak beretika, bagaimana respons mereka, beri kesempatan mereka menjelaskan masing-masing opini dan bergai perspektif. Selanjutnya beri kesempatan mereka mengemukakan contoh dilemma, cara mengatasi, dan bagaimana hasilnya.
- Fasilitasi, jangan ceramahi. Penatar yang menyampaikan materi pelatihan dengan menceramahi akan membuat peserta cenderung

menolak. Beri kesempatan, fasilitasi mereka untuk mencari solusi yang terbaik bagi mereka akan lebih efektif dari pada memberi penceramahi apa harus mereka lakukan dan bagaimana perilaku yang baik bagi mereka.

- Integrasikan pelatihan. Isu-isu perilaku etik umumnya tidak terjadi secara sendir-sendiri dan tidak terjadi secara terpisah, umumnya berkaitan dengan hal-hal yang terjadi di berbagai tempat kerja di seluruh organisasi. Untuk itu pelatihan etika ini harus diintegrasikan dengan dengan seluruh program pelatihan kerja yang dilakukan organisasi tersebut, misalnya dengan pelatihan prajabatan, pengembangan karir, dan pelatihan administrasi dan manajemen.
- Berikan penerapan-penerapan praktis. Etika biasanya terkait dengan falsafah yang luhur sebagai fondasinya dan perlu diupayakan untuk diterapkan. Pelanggaran etika akan membawa konsekuensi yang nyata, untuk itu pelatihan etika disarankan menggunakan studi kasus agar para peserta memahami secara nyata dan dapat menerima konsekuensi-konsekuensi berbagai opini tentang pelanggaran etika kerja.

Keenam subtopik etika yang telah dijabarkan di atas perlu dikontekskan dengan situasi dan kondisi di bidang pendidikan sehingga etika kerja dalam MMT dapat direalisasikan dengan baik.

### **Pertanyaan Refleksi:**

1. Deskripsikan definisi dan cakupan etika dalam penerapan MMT
2. Jelaskan hubungan kepercayaan (*trust*) dan MMT dalam konteks pendidikan
3. Bagaimana keterkaitan nilai-nilai organisasi dan etika peningkatan mutu pendidikan?
4. Jelaskan kontribusi etika (kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab) terhadap mutu
5. Jelaskan peran manajer dan organisasi dalam menegakkan etika peningkatan mutu di bidang pendidikan

# BAB XII

## PERENCANAAN DAN STRATEGI PENERAPAN MMT

Secara sederhana falsafah MMT, khususnya fokus pada peningkatan mutu untuk memenuhi bahkan melampaui harapan papelanggan, peningkatan mutu berkelanjutan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan secara proporsional menjadi ciri utama MMT yang menjadi ciri utama disbanding manajemen konvensional pada umumnya. Untuk itu pada Bab ini perlu deskripsi topik-topik berikut agar perencanaan dan strategi penerapan MMT dapat memperoleh hasil yang efektif. Berikut pembahasan topik-topik yang relevan, yaitu (1) Rasional Penerapan MMT; (2) Persaratan Implementasi; (3) Peran Manajer Puncak; (4) Peran Manajer Menengah; (5) Variasi Pendekatan Implementasi; (6) Pentahapan Implementasi; dan (7) Tip Untuk Tidak Menerapkan MMT.

### **1. Rasional Perencanaan MMT**

MMT adalah falsafah manajemen baru dibanding dengan filosofis manajemen tradisional yang umumnya masih banyak dipraktikkan, walaupun dari sejarahnya, manajemen ini sudah dirintis sejak tahun 1950an oleh Edward Deming di Jepang. Penerapan MMT berarti menggeser paradigma dari manajemen tradisional yang umumnya masih banyak dipraktikkan ke dalam paradigma manajemen

baru. Di Bab I juga telah diidentifikasi 10 karakter MMT yang merupakan perbedaan utama dari manajemen tradisional pada umumnya yang memfokuskan pada kepuasan pelanggan, kerja tim, pelibatan dan pemberdayaan, manajemartisipatif, keterlibatan pemimpin, orientasi jangka panjang dan peningkatan wecara bertahap dan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis fakta, manusia diperlakukan sebagai yang utama dlm peningkatan nilai tambah, prosedur penyelesaian dan penjaminan mutu hasil. Goetsch dan Davis (1994, 562) merespons pertanyaan “*Apa yang salah pada manajemen tradisional?*”. Pendekatan manajemen tradisioanal umumnya bercirikan beberapa sikap manajemen, antara lain sebagai berikut.

- 1) Bersikap angkuh (*arrogant*) dari pada fokus pelanggan. Umumnya manajemen tradisional beranggapan bahwa mereka lebih mengetahui kebutuhan yang diinginkan pelanggan dari pada pelanggannya sendiri. Keadaan ini dapat dilihat pada sebageian besar institusi yang bila menerima klien/pelanggan sering tidak dengan sikap yang penuh melayaninya.
- 2) Memandang rendah kontribusi karyawan, khususnya dari mereka yang bekerja langsung di garis depan, untuk manufaktur adalah pekerja pembuat produk dan untuk sekolah para guru. Mereka adalah yang tahu persis masalah-masalah di bagian produksi/jasa dan tahu bagaimana mengatasinya, mereka yang terlibat dari hari ke hari. Manajer sering tidak melibatkan mereka dalam mengambil keputusan.
- 3) Mempercayai mutu sama dengan biaya, artinya mutu tinggi pasti memerlukan biaya tinggi. Pernyataan ini berbahaya klau biaya yang selalu jadi alasan dan dikedepankan untuk meningkatkan mutu, memang biaya diperlukan namun harus disertai dengan budaya mutu dan manajemen yang menyertainya. Secara klasik koparasi internasional Jepang, Jerman, dan Amerika, produk otomotif dan elektronik lebih unggul dari pada kedua Negara pertama dari pada Amerikan dengan biaya produksi yang

relative sama. Hal tersebut karena pada kedua negara Jepang dan Jerman lebih menganut pendekatan manajemen mutu.

- 4) Miskin kepemimpinan dan condong ke menganut gaya boss (*bossmanship*). Kepemimpinan yang lebih banyak memerintah apa yang harus bawahan laksanakan dan kapan dilaksanakan. Pemimpin yang menjaga jarak dengan pekerjanya. Hal ini terlihat dari tata ruang dimana ruang direktur yang tertutup dengan komunikasi yang terbatas.
- 5) Orientasi jangka pendek. Pendekatan ini lebih mementingkan perolehan jangka pendek dan umumnya tidak memilih investasi pada manusia dan pendidikan karena hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Mereka lebih memilih investasi yang instant mendatangkan keuntungan financial dan monumental.

## **2. Persyaratan Implementasi**

Pada prinsipnya manusia itu *pro staus-quo*, artinya suka keamanan sehingga enggan untuk berubah. Keamanan akhirnya membentuk kebiasaan dan muaranya membangun budaya, sehingga perubahan yang mendasar akan membutuhkan perubahan budaya. Kenyataan dunia selalu berubah, tuntutan pelanggan juga berubah sejalan dengan perkembangan teknologi. Ada baiknya disimak pernyataan-pernyataan bijak berikut.

Didunia ini tidak ada yang tidak berubah, kecuali "*perubahan*" itu sendiri. Untuk itu sebaiknya institusi yang ingin maju perlu proaktif terhadap perubahan tidak sebaliknya reaktif, tentu dengan syarat perubahan yang diyakini membawa kebaikan. Demikian pula penerapan manajemen mutu terpadu (MMT), yang pertama tentunya perlu diyakini dulu bahwa MMT adalah pendekatan yang membawa kemajuan institusi, terutama oleh pimpinan institusi. Walau demikian penerapan MMT masih memerlukan prasarat lebih lanjut. Goetsch dan Davis (1994, 566) menyebutkan lima persyaratan, yaitu komitmen pimpinan puncak, komitmen sumber daya, perlunya tim pengarah, perencanaan

dan publikasi, dan infrastruktur yang mendukung. Secara rinci masing-masing prasarat dijelaskan sebagai berikut.

### *1) Peran Pimpinan Puncak*

Persyaratan utama dan pertama dari penerapan MMT adalah komitmen penuh pimpinan puncak. Dalam perusahaan dikenal Chief Executif Organization (CEO) dan kalau di satuan pendidikan tentunya kepala sekolah. Pimpinan harus menunjukkan kepada bawahan bahwa penerapan pendekatan MMT adalah penting dan nomer satu. Penerapan MMT menuntut semua warga institusi, mulai dari bagian satpam, persuratan sampai , siapa saja tanpa memandang status dan peran (*Total*) perlu menggeser falsafah, kebiasaan dan sikap kerja yang melahirkan budaya mutu. Ini suatu hal yang sangat sulit meskipun semua orang mempunyai keinginan untuk hal tersebut. Keinginan harus diwujudkan dalam kenyataan dan memerlukan sistem, panduan, monitoring, dan contoh dari pimpinan. Jadi komitmen pimpinan tidak cukup hanya dengan menyediakan sumber daya tetapi juga keterlibatan langsung pemimpin dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pimpinan tidak dapat mendelegasikan penerapan sistim manajemen ini sepenuhnya pada wakilnya.

Rasional lain mengapa pemimpin perlu terlibat langsung, karena penerapan MMT merupakan proses belajar (*learning proses*) sehingga pimpinan perlu terlibat langsung agar memahami permasalahan secara nyata sehingga keputusan yang diambil akan memenuhi tuntutan lapangan. Sebagai contoh , misalnya suatu program studi di suatu jurusan di perguruan tinggi dalam menerapkan sistem ini memerlukan pembentukan tim peningkatan mutu maka legalitas dan segala konsekuensinya tidak cukup menjadi tanggung ketua prodi tetapi menyangkut tanggung jawab jurusan, untuk itu ketua jurusan perlu terlibat dalam proses penentuan pembentukan tim tersebut.

### *2) Komitmen Sumber Daya*

Resource yang utama dalam MMT sebenarnya adalah sumber daya manusia (SDM). Namun yang selalu menjadi fokus kita adalah sumber daya financial atau dana, karena rekrutmen SDM dan peningkatan mutu SDM juga memerlukan dana. Implementasi MMT memang memerlukan dana tetapi tidak harus mahal. Dana dalam hal ini khususnya diperlukan untuk pendidikan dan pelatihan dan jasa konsultan, jadi bukan mengutamakan bangunan fisik dan perlengkapan yang spektakuler. Apalah artinya gedung dan peralatan bila SDM yang mengoperasikan tidak memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang memadai untuk penerapan sistem manajemen mutu ini. Fasilitas sarpras diperlukan sejalan dengan peningkatan mutu SDMnya dan diyakini akan membawa nilai tambah pada jangka panjangnya. Kita memerlukan kesabaran dan konsistensi menunggu keberhasilan penerapan MMT, Kita disarankan tidak menganalisis hubungan antara nilai investasi yang kita tanam dengan nilai balikan rupiah yang diperoleh. Hal ini akan sulit diketahui karena terlalu banyaknya variable yang mempengaruhi hal tersebut.

### 3) *Tim Pengarah Mutu*

Persyaratan berikutnya adalah pembentukan Tim Pengarah (*Steering Committee*) di tingkat puncak yang mewakili seluruh komponen organisasi. Nama tim ini dapat berbeda, dapat Tim Peningkatan Mutu, Tim Pengembang Sekolah dan seterusnya yang penting harus diketuai oleh pimpinan puncak dari institusi. Fungsi utama tim ini adalah mengarahkan, merumuskan visi, strategi penerapan MMT, memantau, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan. Tim Pengarah ini juga dapat membentuk tim-tim kecil, mengkoordinirnya untuk mencapai tujuan.

### 4) *Perencanaan dan Publikasi*



Setelah mendapat dukungan manajemen puncak, dan ketersediaan resouse , maka langkah selanjutnya Tim Pengarah menyusun perencanaan implementasi MMT yang mencakup hal-hal berikut.

- (1) Menyusun Pernyataan Visi Institusi.** Visi ini menjadi panduan arah perjalanan jangka panjang institusi menuju tingkat mutu yang diharapkan, karena hasil dari sistem manajemen mutu ini akan memerlukan waktu yang panjang. Namun demikian hasil sistem ini perlu dapat dilihat dari waktu ke waktu dibandingkan dari saat memulainya sistem ini. Kita sejatinya sedang merubah secara fundamental tentang cara kerja yang mungkin belum pernah kita diskusikan sebelumnya, yaitu bagaimana karyawan kerja bersama (*team work*), melibatkan pengguna dan pemasok produk/jasa dan merangkum semua nilai-nilai tersebut kedalam pernyataan visi. Pernyaan visi dapat diibaratkan ikrar, janji, akad atau sumpah bersama pihak manajer dan karyawan untuk mewujudkan karakter institusi sesuai yang diamanatkan sistem manajemen mutu. Pernyataan visi tidak perlu panjang, sebenarnya lebih pendek lebih baik. Perumusan visi dipimpin oleh Tim Pengarah perlu melibatkan semua pihak secara terbuka dan bebas sehingga semua pihak merasa memiliki dan membangun komitmen antar mereka. Pernyataan visi menurut MMT umumnya memuat pengakuan bahwa hanya pelanggan/klien yang menilai sukses atau gagalnya kinerja institusi. Perumusan pernyataan visi juga harus memperhatikan etika dan lingkungan sebagai pedoman dalam berbisnis. Gambar 13.1 berikut salah satu contoh pernyataan visi institusi di bidang pabrik teknologi elektronika yang dikategorikan kecil tetapi dinamis di Amerika yang tentunya masih perlu dikontekstualkan bila menjadi referensi untuk bidang pendidikan.

- (2) Merumuskan Sasaran dan Tujuan Umum.** Sasaran dan tujuan ini merupakan penjabaran dari visi institusi. Sasaran dan tujuan ini dirumuskan secara umum, selanjutnya divisi/depatemen/jurusan perlu merumuskan sasaran dan tujuan (*supporting objectives*) terhadap tercapainya sasaran dan tujuan institusi. Diupayakanria *specific, measurable, authentic, realistic, dan time bound* (SMART). Kalau tidak dapat terukur, minimal institusi mampu mendeteksi bahwa tujuan yang dicanangkan telah dicapai.

**Manufacturing Teknologi, Inc. (MTI)**  
*komitmen mencapai standar mutu tertinggi*  
*untuk setiap aspek bisnis*  
*Paul S.Hsu, Ph.D.*

KEPUASAN PELANGGAN adalah tujuan utama MTI. Memenuhi harapan pelanggan internal dan eksternal adalah tugas utama karyawan MTI

KEJUJURAN dan INTEGRITAS adalah dasar budaya MTI,

MTI akan selalu melaksanakan bisnisnya mendasarkan pada standar tertinggi etika

MANAJEMEN akan menyiapkan visi perusahaan untuk arah kedepan dan kepemimpinan untuk menahkodai perjalanan, dengan memfasilitasi pegawainya dengan pelatihan yang dibutuhkan, alat-alat dan lingkungan yang kreatif.

KETERLIBATAN KARYAWAN menjadi kekhasan budaya yang mendasar dalam penyelenggaraan manufaktur MTI. Semua pegawai MTI secara personal dilibatkan sebagai anggota tim dan secara individu dalam memantapkan dan mencapai sasaran institusi.

PENINGKATAN BERKELANJUTAN adalah sasaran bisnis utama MTI. Falsafah ini diterpkan di semua produkdan jasa dan pada proses dan sistem yang memproduksi produk dan jasa tersebut.

PRINSIP-PRINSIP TOTAL QUALITY MANAGEMENT diterapkan disemua operasi yang ada di MTI.

*Gambar 11-1: Pernyataan Visi MTI Elektronik (Goetsch and Davis, 1994, 569)*

**(3) Menyusun Rencana Implementasi MMT.** Rencana ini dirumuskan bertolak dari visi, sasaran, dan tujuan institusi. Diupayakan penyusunan rencana implementasi secepat mungkin sebagai jalan untuk menncapai tujuan. Tidak ada dua rencana implementasi MMT yang sama untuk institusi yang berbeda. Ada baiknya bertanya, studi kunjungan kepada institusi yang telah berhasil selanjutnya hasilnya dibicarakan dipertemuan Tim Pengarah yang dihadiri oleh semua anggotanya untuk merumuskan secepat mungkin rencana implementasinya. Kita dapat memilih satu dua departemen yang siap sebagai pilot proyek, kawal pelaksanaannya dengan baik, pelajari hal-hal yang berhasil dan yang belum berhasil. Jangan lari dari kegagalan, pelajari sebabnya ulangi perencanaan dan pelaksanaannya

Ada satu hal yang hampir selalu pasti diperlukan dan harus direncanakan, yaitu pelatihan. Sebelum para manajer dan pimpinan puncak dapat berfungsi dengan baik sebagai Tim Pengarah implementasi MMT maka mereka membutuhkan pelatihan. Beberapa cara dapat ditempuh untuk maksud tersebut, antara lain mengikuti kursus, mengundang konsultan, belajar mandiri dengan membaca buku, modul dan sejenisnya (tetapi ini cara yang paling akhir disarankan). Setelah Tim Pengarah memahami falsafah dan pendekatan penerapan sistem manajemen mutu maka barulah mereka siap melaksanakan fungsi mereka. Selanjutnya, sebelum satu atau dua departemen menjadi pilot proyek maka orang-orang yang terlibat juga harus mendapat pelatihan. Model pelatihan yang dilaksanakan mungkin cukup sekitar setengah hari. Jangan biarkan mereka melaju tanpa pelatihan.

**(4) Merencanakan pemberian penghargaan dan pengakuan.** Dalam sisten manajemen mutu total penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi pencapaian perlu mendapat pengakuan dan penghargaan. Bedanya dengan pendekatan tradisional, MMT lebih

mengedepankan penghargaan terhadap tim, bukan terhadap individu meskipun individu tersebut merupakan anggota dari suatu tim. Di dalam tim pun tidak perlu digiring ada individual bintang (*individual super star*). Sistem penghargaan kepada individual ini memang secara tradisional sesuai dengan nilai-nilai di masyarakat Amerika pada umumnya dan negara-negara lain yang menganut ekonomi kapitalisme sedang penghargaan terhadap tim lebih sesuai dengan nilai-nilai masyarakat di Jepang dan Negara-negara sosialis demokratis termasuk Jerman Barat (dulu). Untuk masyarakat Indonesia dengan falsafah Pancasila dan nilai utamanya gotong royong semestinya lebih mudah mengadaptasi pemerian penghargaan kepada tim dari pada ke individu dan ini lebih mungkin dan perlu digalakan di bidang pendidikan sehingga siswa tidak selalu didorong untuk berkompetisi tetapi juga kolaborasi dan tim kerja yang bernafaskan gotong royong.

Dalam pembahasan ini, bagaimana model atau cara institusi memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian tim? Hal ini perlu disiapkan sebelum penerapan sistem manajemen dimulai. Bentuk penghargaan dapat dari yang yang paling sederhana, misalnya ucapan terima kasih, tepukan pundak, publikasi, promosi atau uang tunai. Darisemua itu penghargaan yang baik adalah yang berupa investasi peningkatan kemampuan diri bukan yang habis pakai, misal kesempatan belajar, promosi.

- (5) Melakukan publikasi.** Hasil penerapan sistem manajemen baru perlu diketahui oleh setiap karyawan. Hal ini kebalikan dengan manajemen tradisional yang hanya memberi informasi kepada karyawan secara selektif dan secukupnya. Pada prinsipnya semua karyawan memerlukan informasi walaupun tidak langsung terkait dengan pekerjaan mereka. Dikhawatirkan karyawan akan mencari informasi melalui jalur yang tidak resmi dan hasilnya bisa jadi tidak utuh, bias dan dapat jadi bermuara menimbulkan perselisihan

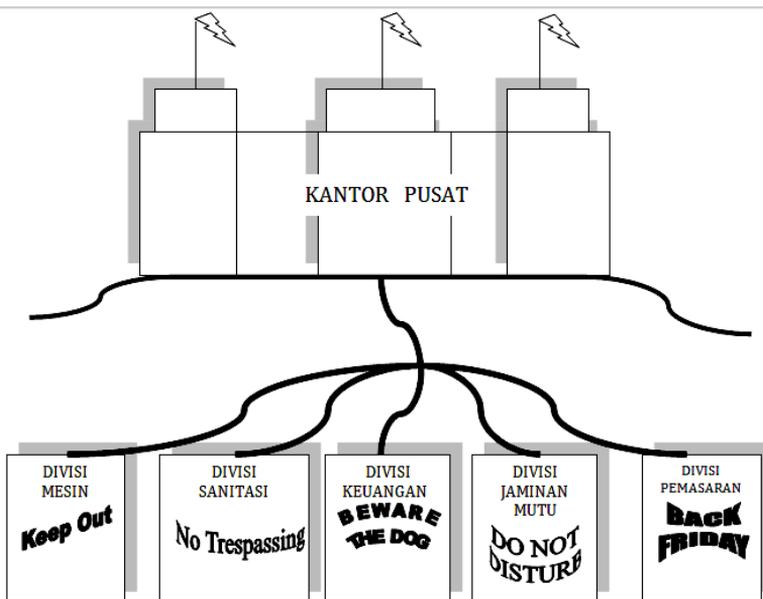
antara karyawan dan pihak manajer. Dalam sistem manajemen mutu total, karyawan perlu tau apa yang terjadi pada perusahaan dan mengapa dan inilah perlunya publikasi dalam rangka menginformasikan perkembangan institusi. Bentuk publikasi informasi sangat bervariasi dan luas, mulai dari leaflet, brochure, bulletin, koran perusahaan, dan media elektronik (website, internet dan sejenisnya). Bentuk komunikasi lainnya dapat melalui outbound, piknik bersama, pameran, pertunjukan seni, dan sejenisnya.

#### **4) Infrastruktur Pendukung**

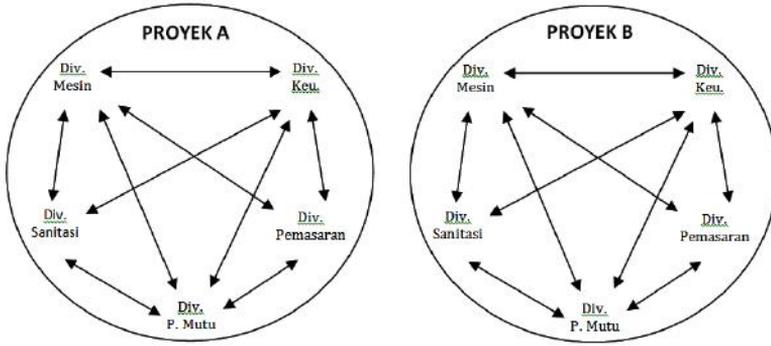
Prasyarat penerapan pendekatan manajemen mutu yang dijelaskan sebelumnya, mulai dari komitmen manajemen puncak, resources, tim pengarah, perencanaan dan publikasi sebenarnya juga merupakan sebagian dari infra struktur, tetapi penerapan manajemen ini masih memerlukan yang lain, yaitu khususnya prosedur, organisasi, dan sikap serikat pekerja. Berikut penjelasan untuk ketiga infrastuktur tersebut.

- *Prosedur.* Setiap institusi tentu sudah merumuskan prosedur kerjanya masing-masing, didokumentasikan, dan semestinya disampaikan dan dibagikan kepada setiap pekerja. Perlu menjadi pemahaman kita bahwa “prosedur” yang ada tersebut, hampir pasti, dirumuskan tidak dalam konteks budaya lain, tidak sejalan dengan MMT. Harap berhati-hati terhadap pernyataan karyawan: “Kita harus bekerja dengan prosedur seperti ini karena itulah yang ada di dokumen dan disampaikan oleh manajer” Jangan begitu saja percaya, pelajari dulu dan bersiaplah mengganti prosedur.
- *Organisasi.* Model struktur organisasi tradisional umumnya tidak sejalan dengan anjuran total quality manajemen. Umumnya organisasi berbentuk piramida, terdiri dari divisi-divisi yang satu sama lain dilokasikan secara terpisah dengan

sekat-sekat tembok dan dilengkapi dengan berbagai sistem pembatas sebagai mana diilustrasikan di Gambar 13.3a. Sejalan dengan ajaran MMT, sasaran hasil diupayakan dikerjakan dalam bentuk tim. Tentu Saudara akan mengalami hambatan banyak dalam merealisasikan bentuk organisasi yang baru ini. Beberapa cara dapat dipertimbangkan untuk menghilangkan tembok halangan tersebut, antara lain merubah struktur organisasi, atau sasaran hasil dikelompokkan kedalam pekerjaan-pekerjaan proyek yang dikerjakan oleh tim gabungan anatar divisi yang relevan sebagaimana diilustrasikan di Gambar 13.3b. Anggota yang tergabung dalam tim tidak berfikir terkotak-kotak dengan masih mengedepankan divisinya masing-masing. Tim building harus dibangun dan pencapaian sasaran hasil proyek menjadi fokus perhatian institusi bukan lagi pada masing-masing divisi.



*Gambar 11-2: Tipikal Organisasi Tradisional*



Gambar 11-3: Organisasi Total Quality Management (Goetsch & Davis 1994)

■ Peran Serikat Pekerja.

Secara alami umumnya serikat pekerja bertentangan dengan kebijakan manajer. Serikat pekerja cenderung menuntut hak dari pada kewajiban. Mereka tidak setuju kalau perusahaan mengedepankan kerja tim, yang merupakan salah satu karakter MMT. Mereka, juga tidak setuju dengan anjuran pekerja untuk memilikimulti ketrampilan (*multi skills*), karena semua itu akan mengurangi jenis pekerjaan. Serikat pekerja cenderung mempertahankan jenis-jenis pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, agar semakin banyak tersedia kesempatan pekerjaan bagi para anggotanya. Namun bila pihak manajemen dapat meyakinkan bahwa sistem baru, dalam konteks ini MMT, yang akan diterapkan memberi pemberdayaan dan kemajuan perusahaan yang juga berdampak bagi kesejahteraan pekerjanya, maka Serikat Pekerja akan dapat menerima sistem manajemen yang baru tersebut. Berikut ilustrasi perubahan sikap dari serikat pekerja terhadap pabrik mobil General Mobile (GM) di California, Amerika sebelum dan sesudah bekerjasama dengan Toyota Jepang berikut.

GM sebagai perusahaan mobil terkemuka di Amerika saat itu, sebagai akibat produksi masal dalam sistem ban berjalan, menganut sistem manajemen tradisional dengan model organisasi yang individualis, spesialisasi yang ketat sesuai perannya di ban berjalan, peran serikat pekerja yang cenderung menentang kebijakan manajemen. Di tahun 1982 GM mengalami kekacauan dalam memenej tenaga kerja, pembolosan kerja merajalela, pemutusan hubungan kerja (PHK) terjadi secara masal dan muaranya mutu produk jatuh terpuruk, pembeli beralih pilihan dan akhirnya GM mengalami kebangkrutan dan tutup.

Dengan bekerjasama dengan Toyota Jepang, di tahun 1984 GM dibuka kembali dengan menerapkan manajemen mutu total yang berhasil di Jepang. Serikat Pekerja sepakat dan menandatangani nota persetujuan dengan pihak manajemen GM-Toyota dengan menggunakan model manajemen Toyota yang nota bene manajemen mutu total: pekerjaan dilakukan dalam atau oleh tim, partisipasi pekerja diharapkan, dan tidak ada lagi ada divisi-divisi pekerjaan. Dengan mesin dan peralatan yang sama, pekerja yang sama dipakai GM ditambah pekerja yang di PHK. Dalam waktu yang singkat, produksi mobil GM meningkat dan GM mendapat top rating untuk mutu mobil di Amerika. Serikat pekerja bermitra baik dengan pihak manajemen dengan perbaharuan isi kesepakatan tidak ada PHK, sehingga pada akhirnya semua pihak dimenangkan (*win-win solution*): manajemen, pekerja, dan serikat pekerja.

Keberadaan atau peran Serikat Pekerja dapat jadi sering mengganggu penerapan sistem manajemen baru, namun dalam sistem MMT serikat memperhitungkan bahwa keuntungan yang didapat oleh pekerja melebihi apa yang dikhawatirkan oleh Serikat Pekerja. Untuk itu Serikat Pekerja justru perlu diajak serta diberi peran untuk dapat melancarkan implementasi



manajemen mutu total, bahkan di banyak perusahaan Serikat Pekerja dialokasikan ada perwakilannya di Tim Pengarah.

### **3. Peran Pimpinan Manajemen Puncak**

Setiap organisasi pasti mempunyai pemimpin tetapi sering kali mereka tidak dibekali dengan ilmu dan ketrampilan memimpin. Bila seseorang dipromosikan dari pegawai biasa menjadi supervisor/pengawas atau ketua divisi umumnya mereka banyak mengerjakan pekerjaan memimpin, misalnya membantu bawahan yang belum trampil dengan memberikan pengarahan dan bimbingan. Tetapi setelah dia diangkat menjadi pimpinan cabang atau direktur utama maka dia tidak lagi banyak berperan sebagai pemimpin tetapi untuk membantu yang dipimpin tetapi lebih banyak mengerjakan pekerjaan melobi relasi, rekanan dan stakeholder di luar organisasi. Goetsch dan Davis (1994) berargumen semakin tinggi jabatan semakin sedikit waktu dia untuk melakukan perannya sebagai pemimpin. Terlepas dari kebenaran hipotesis tersebut, perlu dideskripsikan berikut ini untuk membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

- 1) Pemimpin menarik dari pada mendorong (*Leaders pull rather than push*).

Pemimpin harus di depan memimpin gerakan menuju tujuan, tidak di belakang sambil berteriak maju-maju. Dalam konteks pendekatan mutu total, juga bukan seorang pemimpin manakala ia berkata: “ Kita akan membawa organisasi kita kepada sistem manajemen mutu total dan saya menugaskan Akhmad untuk hal ini”. Semboyan bijak dari cirri kepemimpinan ini: “*Jika Anda tidak terlibat dalam gerakan secara langsung mencapai tujuan, maka Anda tidak akan dapat memimpinnya.*”

- 2) Pemimpin mengetahui kemana dia akan menuju (*Leaders know where they want to go*).

Pemimpin bersama pengikutnya harus mampu merumuskan visi organisasi dan merancang perjalanan mencapai visi, memilih

cara bagaimana mencapai visi dan memegang teguh cara tersebut. Semboyan bijak kedua: *“Jika Anda tidak tau kemana tujuan pergi, maka Anda tidak akan dapat memimpin ekspidisi”*.

- 3) Pemimpin harus berani dan dapat dipercaya (*Leader must be courageous and trustworthy*). Dalam menuju penerapan sistem mutu total tentu banyak hambatan dan jeratan. Pemimpin harus berani melangkah maju terus walau penuh rintangan dan tidak mundur karena hambatan hambatan dan jeratan. Bisa jadi tujuan jangka pendek perlu dikorbankan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang lebih signifikan. Jadi pemimpin harus berani menanggung resiko.

Demikian pula pemimpin harus dapat dipercaya oleh bawahannya. Dia dapat dipercaya memberikan bantuan untuk menyelesaikan masalah bawahan yang ada di wilayahnya, sehingga bawahan meyakini dia adalah pemimpin yang dapat dipercaya. Semoyan bijak ketiga: *“Jika tidak mempunyai bawahan yang mempercayai Anda, maka Anda tidak akan dapat menjadi pemimpin.”*

- 4) Membantu bawahan mengerjakan pekerjaan mereka mencapai visi organisasi dengan bangga (*helping people to do their jobs to achieve organization's vision with pride*). Ini masalah pelatihan dan pembinaan. Pemimpin perlu membekali bawahan dengan alat untuk mengerjakan pekerjaan mereka baik yang bersifat fisik maupun intelektual. Pemimpin perlu membesarkan hati, semangat kepada bawahan mana kala mereka menghadapi tantangan dan hambatan dan memberi penghargaan sewaktu mereka mencapai keberhasilan. Peran pemimpin itu tidak mendikte tetapi memfasilitasi. Tidak membuat bawahan antri atau keteraturan yang kaku, tetapi mengkondisikan mereka memaksimalkan kemampuan yang dipunyainya. Semboyan bijak keempat: *“Kelompok yang tidak dilatih dan dibekali peralatan*

*untuk melaksanakan tugas, tidak dapat dipimpin untuk mencapai tujuan.*

#### **4. Peran Manajer Menengah**

Sebagai manajer menengah tidak pada posisi menginisiasi perubahan budaya yang dipersyaratkan dalam implementasi MMT. Mereka berurusan dengan fasilitas, peralatan, proses pelaksanaan di lapangan dengan dana yang terbatas termasuk pelatihan bagi diri mereka sendiri maupun bagi bawahannya. Manajer menengah umumnya terkungkung dengan infrastruktur dan dana yang ditetapkan oleh pimpinan puncak, oleh karena itu penerapan MMT hampir tidak mungkin tanpa dukungan pimpinan puncak. Mereka juga tidak ada kewenangan untuk mengatasi friksi antara divisi atau antar mereka sendiri. Goetsch dan Davis (1994) menegaskan lebih mudah meyakinkan pimpinan puncak dan karyawan garis depan di tingkat produksi/jasa tentang sistem mutu total dari pada ke manajer tingkat menengah. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal berikut.

- Manajer tingkat menengah bisa jadi sudah diposisinya untuk waktu yang cukup lama dan pengembangan karirnya kemungkinan sudah terhenti diposisi tersebut. Penerapan manajemen mutu total berpotensi menghilangkan posisi mereka menuju struktur organisasi yang simple, miskin struktur kaya fungsi.
- Banyak manajer menengah menduduki posisi tersebut setelah mereka lama bekerja sebagai pekerja di garis depan bidang produksi/jasa sehingga mereka merasa lebih memahami semua pekerjaan dibanding bawahan mereka. Salah satu basis MMT , orang yang ahli di bidangnya adalah orang yang bekerja sehari-hari di bidang tersebut bukan yang bekerja puluhan tahun silam, termasuk mungkin sebageian besar dari manajer tingkat menengah.

- Sebagaimana besar manajer menengah dipromosikan ke posisi tersebut karena mengerjakan apa yang diperintahkan, tidak berlainan apalagi berlawanan dengan apa yang diperintahkan atasannya. Mereka meyakini itulah proses dan prosedur yang seharusnya dilakukan bukan anjuran sistem manajemen total.
- Para manajer menengah umumnya cenderung kurang belajar hal-hal yang baru dibanding manajer puncak . Bisa jadi ide-ide dan penemuan-penemuan kontemporer yang menghebohkan dunia mereka tidak mengatahuinya terlewatkan begitu saja.

Sekali lagi hal di atas baru hipotesis, dapat jadi dijumpai kenyataan di lapangan manajer menengah yang cerdas, berpandangan jauh kedepan. Dia yang semestinya menjadi pioneer sebagai agen perubahan menuju pembaharuan. Dia dapat berperan sama seperti manajer puncak memimpin penerapan sistem mutu total. Manajer menengah ini dapat membantu pimpinan puncak bersama Tim Pengarah merumuskan visi, sasaran mutu, resoursis dan infra srtuktur yang diperlukan. Manajer mpunyai enengah seharusnya memfasilitasi bawahannya mengerjakan pekerjaan mereka menjadi lebih baik, lebih mudah dan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Manajer menengah seharusnya membantu, mengajari, menyemangati, menghargai, dan yang paling penting dari semuanya itu adalah mendengarkan apa yang mereka suarakan. Manajer menengah harus membangun kepercayaan dan bekerja untuk kesuksesan tim dan ini adalah modal utama untuk kesuksesan penerapan menejemen mutu total.

## **5. Variasi Pendekatan Implementasi**

Setiap institusi mempunyai karakter yang khas tidak sama satu sama lain. Cara atau model implementasi sistem menejemen mutu total tentu harus disesuaikan dengan karakter institusi, oleh karena itu tidak ada satu formula untuk semua institusi. Walau demikian ada pola yang umum yang pasti harus dilakukan, sebagaimana yang telah

dijelaskan dimuka, yaitu komitmen pimpinan puncak, tim pengarah, perumusan visi dan sasaran umum peningkatan mutu. Selain itu berikut beberapa tambahan hal yang masih perlu dilakukan.

- 1) *Latih Tim Pengarah.* Materi pelatihan paling tidak mencakup topic-topik berikut.
  - 14 anjuran Deming dan penghambatnya, tujuh penyakit mematikan mutu total.
  - Tujuh alat pengendali mutu dan beberapa tambahan.
  - Pengembangan Kapasitas Tim
- 2) *Identifikasi kekuatan dan kelemahan institusi.*
  - Kemampuan statistic
  - Pengumpulan data kemampuan analisis
- 3) *Identifikasi pihak pendukung MMT*
  - Departemen atau divisi yang mendukung
  - Siapa yang menolak ?
- 4) *Identifikasi pelanggan internal dan eksternal*
  - Siapa pelanggan institusi sebenarnya ?
  - Siapa pelanggan internal dari berbagai departemen?
  - Siapa pelanggan dari individu karyawan?
- 5) *Merumuskan cara untuk mendeteksi kepuasan pelanggan (internal/Eksternal).*
  - Mantapkan patok duga institusi dan ukurlah peningkatan mutu nstitusi Anda

Dengan mengerjakan hal-hal di atas, Tim Pengarah akan dapat membuat penilaian secara rasional bagaimana perjalanan penerapan sistem menejemen ini harus dimulai. Tim Pengarah dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan institusi. Misalnya masih ada kelemahan di penggunaan 7 alat maka jangan mulai penerapan secara keseluruhan dan mulailah dengan mengatasi masalah kelemahan tersebut. Bila teridentifikasi institusi kuat diaspek data dasar dan analisisnya, maka penerpan sistem dapat dimulai dari aspek ini.

Pendekatan awal yang disarankan dan perlu adalah mengidentifikasi kepuasan pelanggan, terutama dimulai dari pelanggan internal. Hal ini relatif mudah dilakukan, tidak memerlukan waktu yang lama dan dana yang besar, tetapi hasilnya segera diperoleh dan menjadi batu uji sebelum institusi melangkah lebih jauh. Dari identifikasi ini dapat dirumuskan tuntutan kepuasan setiap pihak dalam institusi yang selanjutnya dapat dirumuskan prosedur kerja masing-masing individu atau kelompok kerja.

Meskipun tidak ada satu resep implementasi MMT untuk semua institusi, namun sebagai pondasi implementasi ini perlu dibangun melalui cara yang terstruktur dengan menggunakan kekuatan institusi yang dipunyai, menumbuhkan kultur peduli mutu, menciptakan lingkungan yang kondusif, dan melibatkan proporsi personal dari elemen yang ada di institusi. Tindakan pertama Tim Pengarah susun rancangan dengan hati-hati, laksanakan, dan monitor dengan baik. Cita dan pelajari data pelaksanaan dan dengarkan masukan karyawan. Gunakan masukan yang diterima sebagai dasar koreksi pelaksanaan program berikutnya. Kembangkan keberhasilan yang dicapai dan belajarlah dari kegagalan yang dialami. Pusatkan perhatian pada visi, pegang pegang erat 14 anjuran Deming dan komunikasikan, komunikasikan, dan komunikasikan hasil pelaksanaan dengan semua pihak karyawan yang relevan.

## **6. Pendekatan dan Pentahapan Implementasi**

Dimuka kita telah membicarakan banyak hal tentang implementasi MMT namun belum secara spesifik menunjukkan pentahapan secara rinci. Walau memang tidak ada satu formula untuk semua organisasi, namun secara umum ada tahapan yang secara umum perlu dilakukan dan sebagian tahap merupakan prasyarat bagi tahap yang lain. Berikut disajikan pola pentahapan umum yang sebagian besar sudah dijelaskan dimuka dengan perkiraan alokasi waktunya. Pentahapan utama terdiri dari Persiapan, Perencanaan, dan

Pelaksanaan, sedangkan masing-masing tahapan utama dirinci sebagai berikut.

■ **Tahap Persiapan:**

- 1) Pembentukan Komite Pengarah Mutu Total (KPMT)
- 2) Pengembangan Kapasitas KPMT
- 3) Pelatihan KPMT
- 4) Perumusan Visi dan Prinsip Kerja
- 5) Penyusunan Tujuan Umum
- 6) Komunikasi dan Publikasi
- 7) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan
- 8) Identifikasi Pendukung dan Penolak
- 9) Penilaian Dasar Sikap Karyawan
- 10) Survey Dasar Kepuasan Pelanggan.

■ **Tahap Perencanaan:**

- 1) Rencanakan Pendekatan Implementasi
- 2) Identifikasi Proyek Potensial sebagai Piloting
- 3) Penentuan Komposisi Tim Proyek
- 4) Pelatihan Tim Proyek

■ **Tahap Pelaksanaan:**

- 1) Gerakan/Aktifkan Tim Proyek
- 2) Pemberian Umpan Balik ke TP
- 3) Terima Masukan Pelanggan
- 4) Terima Masukan Karyawan
- 5) Modifikasi Infrastruktur Sesuai Masukan

THP	PELAKU	KEGIATAN	
PERSIAPAN	Pimpinan Puncak	1)	Pembentukan Komite Pengarah Mutu Total (KPMT)
	Konsultan (Eks/In-ternal)	2)	Pengembangan Kapasitas KPMT
		3)	Pelatihan MMT bagi KPMT
	KPMT	4)	KPMT dan Perwakilan Divisi merumuskan Visi dan Prinsip-2
		5)	Menyusun Sasaran Umum Mutu Institusi
		6)	Komunikasi & Publikasi Visi, Sasaran, dan Hasil-2 => <i>menerus</i>
		7)	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Institusi
		8)	Identifikasi Pendukung dan Penolak Penerapan MMT
	KP-Adhock	9)	Mengukur Sikap Dasar Karyawan
		10)	Mengetahui Tingkat Kepuasan Pelanggan
PERENCANAAN	KPMT	11)	Rencanakan Pendekatan Implementasi - PDCA => <i>menerus</i>
		12)	Pemilihan Piloting berbasis Kekuatan dan Kelemahan
		13)	Pembentukan Tim Pelaksanaan Piloting
		14)	Pelatihan Tim Piloting
PELAKSANAAN	TIM PILOTING	15)	Pelaksanaan Piloting dan Monitoring - PDCA
		16)	Masukan ke Tim Pengarah (KPMT)
		17)	Masukan Pelanggan/Klien
		18)	Masukan dari Karyawan
	KPMT	19)	Modifikasi Infrastruktur sesuai yang diperlukan : - Prosedur/proses - Struktur Organisasi - Sistem Penghargaan dan Pengakuan - Peran Serikat Kerja

.....WAKTU

Catatan: Tahapan 6 dan 11-14 berlangsung menerus

Gambar 11-4: Tahapan Implementasi MMT (Goetsch dan Davis, 1994, 585).



Secara sepintas diagram kelihatan rumit, untuk itu perlu dilihat secara sederhana bahwa ke 19 tahapan tersebut terbagi hanya dalam tiga tahapan, yaitu persiapan, perencanaan, dan pelaksanaan. Masing-masing tahapan perlu dideskripsikan sebagai berikut.

**A. Tahap Persiapan, terdiri dari 10 langkah.**

- 1) Pembentukan Komite Pengarah Manajemen Mutu (KPMT)  
Pucuk pimpinan menunjuk sejumlah orang yang mewakili divisi yang ada menjadi anggota tim dan dia sendiri menjadi ketua tim tersebut. Bila dipandang perlu ketua serikat pekerja dimasukan sebagai anggota tim ini.  
Kerja Komite ini berlangsung terus dan dapat menggantikan atau dipadukan dengan Divisi SDM.
- 2) Pengembangan Kapasitas KPMT  
Sebelum Tim ini melakukan pekerjaannya, mereka perlu menerima pengembangan kapasitas (*Tim Capacity Building*) untuk membangun tim yang solid saling mendukung.  
Kegiatan ini umumnya membutuhkan konsultan eksternal dan dilaksanakan antara satu - tiga hari diseyogyikan diluar lingkungan kantor.
- 3) Pelatihan KPMT.  
Sebagai persiapan kerja Komite ini juga memerlukan pelatihan tentang MMT, khususnya tentang falsafah dan teknik/alat penelusuran sumber masalah mutu. Umumnya masih memerlukan konsultan luar. Lama pelatihan dua sampai tiga hari intensif dan masih dilanjutkan dalam waktu yang panjang dengan belajar mandiri dan mengikuti seminar-seminar.
- 4) Perumusan Visi dan Prinsip Kerja  
Kegiatan pertama dan terpenting adalah merumuskan pernyataan visi organisasi dan menentukan prinsip-prinsip kerja yang menjadi dasar bagaimana organisasi

diselenggarakan. Umumnya pimpinan puncak mendraf dan ditawarkan kepada KPMT beserta seluruh perwakilan divisi. Draf visi dan prinsip kerja direvisi disempurnakan dan akhirnya disimpulkan yang singkat tetapi komprehensif, betul-betul mengakomodasi semua lapisan organisasi dan menjadi aspirasi dan harapan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Contoh pernyataan visi dan prinsip kerja dapat dicermati di bagian awal Bab ini.

Kegiatan ini dirumuskan paling tidak satu hari kerja penuh.

5) Penyusunan Sasaran Umum

Sasaran umum ini merupakan rincian dari pernyataan visi dan tentunya masih dalam gambaran umum, belum perlu detail. Misalnya, .... Menjadikan lembaga pendidikan yang masuk 5 besar di tingkat propinsi. Hal ini akan menuntut langkah strategic untuk mencapainya.

Kegiatan ini dapat berlangsung dalam satu minggu namun dapat dilanjutkan secara berselang beberapa minggu.

6) Komunikasi dan Publikasi

Pimpinan puncak dan anggota KPMT harus mengkomunikasikan langkah-langkah A-C dan dijelaskan mengapa, tujuannya apa, dan apa euntungan kita menerapkan MMT. Pernyataan visi dan prinsip-prinsip kerja organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh warga organisasi, dipahami, dan diinternalisasikan sehingga setiap warga merasa memiliki dan terinspirasi untuk mendukung penerapan manajemen baru tersebut. Karyawan harus melihat, mengakui, setuju bahwa pimpinan puncak menjadi contoh komitmen terhadap visi dan prinsip kerja yang selaras dengan nilai-nilai MMT dan mereka menilai bahwa pimpinan puncak dengan dukungan KPMT menjadi pahlawan dalam penerapan manajemen baru.

7) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

KPMT perlu mengetahui peta kekuatan dan kelemahan organisasi, hal ini sebagai dasar menentukan kebijakan dan pendekatan yang dipilih dan juga untuk memperoleh informasi aspek-aspek apa yang perlu diprioritaskan diperbaiki, ditingkatkan untuk mendukung kebijakan baru.

Kegiatan ini memerlukan paling tidak satu hari kerja penuh.

8) Identifikasi Pendukung dan Penentang

Tahap ini dapat diparalelkan dengan tahap G. Peta pendukung dan penentang MMT dapat menjadi pertimbangan divisi mana yang potensi (kalau tidak dapat seluruhnya) untuk dijadikan piloting pelaksanaan kebijakana penerapan menejemen baru.

9) Penilaian Dasar Sikap Karyawan

Kegiatan ini juga dapat diparalelkan atau setelah tahap G. Dengan bantuan Divisi SDM atau personalia atau mungkin menyewa konsultan tahap ini dapat dilakukan. Pimpinan puncak perlu dapat mengukur secara persis dan objektif seberapa tinggi sikap karyawan dalam mendukung kebijakan baru. Semakin tinggi sikap karyawan semakin mudah penerapan kebijakan baru, bila rendah maka kebijakan dan pendekatan apa yang perlu diupayakan.

Kegiatan ini perlu waktu sekitar satu minggu kerja dan dapat dilanjutkan sesuai kebutuhan. Kegiatan ini perlu dilakuakn setiap tahun untuk mengetahui perkembangannya dan dikorelasikan dengan hasil penerapan MMT. .

10) Survey Dasar Kepuasan Pelanggan

Tahap ini juga dapat parallel atau setelah tahap G. Kegiatan ini dapat bekerja dengan bagian pemasaran atau dapat juga sewa konsultan. Banyak sedikitnya responden sangat tergantung dari luasnya pemasaran dan besar kecilnya organisasi, namun prinsip keterwakilan dan randomisasi harus benar dilakukan. Jangan memilih yang asal mudah dan cepat. Hasil yang objektif pengukuran kepuasan pelanggan akan menentukan tingkat

efektivitas penerapan manajemen yang sesungguhnya yaitu yang ditetapkan oleh pelanggan.

Kegiatan ini dapat memerlukan waktu sekitar dua bulan bila survey dilakukan melalui pos dan dua minggu bila melalui telepon. Kegiatan ini juga perlu dilakukan setiap tahun untuk mengetahui perkembangan dari waktu ke waktu.

■ **Tahap Perencanaan, terdiri dari 4 sub-tahapan:**

11) Rencanakan Pendekatan Implementasi -PDCA

Tahap ini sebenarnya juga dapat parallel dengan atau setelah tahap G. Rencana program tentunya merupakan turunan dari Sasaran Umum organisasi. Format perencanaan program mungkin tidak jauh beda dengan manajemen lama hanya pendekatannya perlu partisipatif dan bottom-up dengan mengikuti siklus *Plan, Do, Check, Adjust* (PDCA) dari deming. Siklus disini tidak perlu tahunan namun sesuai dengan konteksnya.

Kegiatan ini dilakukan sepanjang waktu karena siklus satu menuntut siklus berikutnya, termasuk kemungkinan dari satu piloting ke perluasan berikutnya.

12) Identifikasi Proyek Sistem Peningkatan Mutu

KPMT bertanggung jawab untuk merumuskan proyek dengan mempertimbangkan hasil analisis kekuatan dan kelemahannya. Pemilihan personil, kontekstual sasaran dan program umum, sumberdaya. Keberhasilan piloting ini penting dan harus diupayakan karena menjadi pondasi dan referensi keberhasilan berikutnya termasuk perluasan ke divisi atau bagian organisasi lainnya. KPMT harus terbuka dan bahkan meminta masukan dari semua pihak untuk memperbaiki (*Adjust*) program berikutnya selaras prinsip PDCA.

Kegiatan awal ini perlu dilakukan beberapa hari namun perbaikan (siklus) berikutnya akan berlangsung seterusnya sesuai pertumbuhan organisasi.

13) Penentuan Komposisi Tim Proyek

Setelah proyek dirumuskan, langkah berikutnya adalah menentukan Tim Proyek dan anggota. Anggota perlu dari mewakili berbagai divisi, keahlian, dan sikap yang diperlukan proyek, sekaligus membangun rasa kepemilikan terhadap proyek. Hal ini dapat mempertimbangkan langkah identifikasi kelompok pendukung sebagaimana dijelaskan di atas.

Tugas ini dilakukan sepanjang masa.

14) Pelatihan Tim Proyek

Sebelum melaksanakan tugasnya, maka tim proyek perlu memperoleh pelatihan. Materi pelatihan khususnya falsafah dan alat/teknik penelusuran sumber masalah dan peningkatan mutu sesuai karakteristik proyek. Pelatihan dapat diberikan oleh anggota KPMT.

Kegiatan ini memerlukan paling tidak separoh hari, diikuti kerja kelompok atau mandiri dengan fasilitasi. Setelah Tim Proyek ini dilatih maka tugas selanjutnya tim ini adalah termasuk melatih semua karyawan secara berkelompok dan berstrata sesuai dengan peran mereka di tempat kerja.

■ **Tahap Pelaksanaan, terdiri dari 5 sub-tahapan**

15) Aktifkan Tim Proyek

Setelah memberi pelatihan Tim Proyek, KPMT mengarahkan, membimbing, memfasilitasi Tim Proyek melakukan PDCA di program yang menjadi tugasnya dengan menggunakan falsafah dan teknik peningkatan mutu yang telah diperolehnya dari pelatihan.

Kegiatan Tim Proyek ini dapat beberapa minggu, bulan, tahun bahkan dapat selamanya sesuai ketercapaian dan kebutuhan proyek. Evaluasi kinerja Tim diperlukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya.

16) Pemberian Umpan Balik kepada KPMT

Pada kegiatan ini Tim Proyek secara periodic perlu melaporkan sekaligus melaporkan perkembangan proyek sekaligus memberi umpan balik kepada KPMT yang selanjutnya setelah dibahas KPMT akan memberi masukan balik kepada Tim Proyek. Demikian seterusnya masing-masing pihak melakukan kedua pihka KPMT dan Tim Proyek melakukan rencana ulang sesuai siklus Deming PDCA.

Kegiatan ini juga dilakukan oleh semua Tim Proyek (bila lebih dari satu) secara memerus selamanya.

17) Terima Masukan Pelanggan

Tim Proyek khusus dibentuk untuk melakukan survey kepuasan pelanggan dan masukannya baik untuk pelanggan eksternal maupun internal. Survey kepuasan pelanggan eksternal sebaiknya dilakukan setiap tahun dan dilengkapi dengan data kepuasan pelanggan lainnya, untuk bidang pendidikan misalnya absensi siswa, prestasi akademik (IPK) maupun non akademik/ekstra kurikuler. Kepuasan pelanggan internal dapat dilakukan melalui oleh Tim Proyek dengan angket yang perlu disiapkan. Hasil survey untuk pelanggan eksternal dan internal harus dilaporkan ke KPMT secara regular sesuai kondisi organisasi, hanya idealnya setiap tiga bulan dan tidak lebih dari satu tahun.

Kegiatan ini dilakukan manaerus selamanya.

18) Terima Masukan Karyawan

Survey tahunan perlu dilakukan tentang sikap dan kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen baru.

Hasil survey dilaporkan ke Tim proyek dan KPMT sebagai masukan untuk melakukan koreksi program yang diperlukan.

Kegiatan ini perlu dilakukan secara periodik menerus.

19) **Modifikasi Infrastruktur Sesuai Masukan**

Kegiatan ini adalah masukan dari Tim Proyek, Kepuasan Pelanggan, dan Kepuasan Karyawan kepada KPMT. Masukan terkait dengan infrastruktur yang dapat berupa, antara lain perbaikan proses kerja atau prosedur, susunan keanggotaan tim, struktur organisasi, program penghargaan dan pengakuan, peran serikat kerja. Masukan perbaikan tersebut dapat ditujukan kepada kondisi KPMT sendiri dan juga pada Tim Proyek.

Sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berkelanjutan, maka kegiatan ini juga dilakukan secara menerus selama keberadaan dan pertumbuhan organisasi.

Perencanaan dan strategi implementasi MMT di sekolah tentu disesuaikan, terutama dengan struktur organisasi, jumlah personil, dan dana yang tersedia. Makin besar dan kompleks institusi makin diperlukan pengorganisasinya secara lebih detail dan mungkin membutuhkan jasa konsultan dan semakin sederhana dan kecil institusinya, misal Sekolah dasar (SD) kecil tentu lebih menekankan pada kebersamaan untuk sadar mutu dan menerapkannya secara kontekstual.

## **7. Tip Untuk Tidak Dilakukan**

Sebelum memutuskan pelaksanaan penerapan MMT perlu dihindari hal-hal berikut untuk menghindari kegagalan hasil yang bila tidak hati-hati akan membiaskan karyawan berkesimpulan bahwa sistem manajemen ini tidak cocok, pada hal sebab utamanya adalah etidak siapan dan ketidak tepatan dalam memilih strategi.

### **1) Jangan melatih semua karyawan sekaligus.**

Bila institusi melatih semua karyawan pada hal kemungkinan besar pelaksanaan belum tentu dimulai oleh semua divisi. Hal ini bisa berakibat karyawan sudah dilatih lupa sewaktu pelaksanaan sistem baru di suatu divisi dimulai 5 tahun kemudian dan juga kemungkinan sudah ada pembaharuan materi pelatihan. Disamping biaya yang besar yang dikeluarkan institusi, pelaksanaan masal akan memerlukan monitoring yang luas, banyak personil. Lebih baik dimulai dengan piloting untuk satu atau dua divisi yang betul-betul siap baru pengalaman tersebut dipakai sebagai pertimbangan pelaksanaan di divisi lainnya secara berkelanjutan.

## **2) Jangan terburu-buru melibatkan banyak orang dan juga banyak tim.**

Top menejer cenderung ingin melihat hasil penerapan MMT dalam tempo singkat, maka dia cenderung membentuk tim yang banyak dan melibatkan banyak karyawan sehingga diharapkan dapat segera melihat hasil nyata dalam jumlah yang signifikan. Contoh pabrik ban berjalan di Jepang, dari pada setiap orang bekerja sendiri-sendiri di pekerjaannya dan tidak ada komunikasi antara mereka, Tim Pengarah mengumpulkan 5-8 orang menjadi satu tim, mereka berkumpul dan berdiskusi sewaktu istirahat makan siang atau waktu tertentu secara rutin dan berkelanjutan dari waktu ke waktu untuk menyampaikan, membicarakan, dan memilih solusi peningkatan mutu kinerja mereka. Dalam bidang pendidikan dapat diterapkan antar guru sejenis, serumpun dapat saling berkumpul membentuk tim untuk maksud di atas. Kepala sekolah atau wakil yang relevan perlu memonitor untuk memperoleh masukan untuk ditindak lanjuti. Pendekatan ini di Jepang dikenal dengan pendekatan *kaizen*, yaitu peningkatan secara bertahap dan berkelanjutan (*continuous incremental quality improvement*).

## **3) Pelaksanaan Total Quality harus tidak didelegasikan**

Satu contoh kasus penerapan total quality, pimpinan puncak menyerahkannya kepada Ketua/Kepala Divisi Penjaminan Mutu (PM)



dengan asumsi divisi ini memahami falsafah MMT dan teknik pelaksanaannya. Bagaimanapun kepala PM tidak punya kewenangan langsung memutuskan dan yang dikhawatirkan setiap warga mengetahui top menejer tidak terlibat dari keseharian aktivitas dan akan mempengaruhi partisipasi karyawan dan ini dapat menjadi batu ni memerlukan kesandungan dalam perjalanan penerapan sistem manajemen baru ini. Penerapan sistem ini memerlukan keterlibatan langsung semua karyawan dan juga pimpinan puncak.

#### **4) Jangan memulai penerapan sebelum institusi siap**

Lagi-lagi ingin melihat hasil yang instant maka pimpinan puncak mengambil kebijakan sesegera mungkin. Ruang tunggu tamu, ruang-rung enuh dengan slogan, misalnya "*keterlibatan karyawan*", *peningkatan mutu secara bartahap dan berkelanjutan*, namun secara falsafah dan teknis masih tetap menganut sistem menejemen lama. Manajer menengah masih mengerjakan hal-hal yang diperintahkan oleh pimpinan puncak, prinsipnya asal pimpinan/bapak senang (ABS). Sehingga kesiapan seluruh warga institusi termasuk manajer puncak, manajer menengah, dan seluruh karyawan institusi.

#### **Pertanyaan Refleksi:**

1. Ada minimal 5 (lima) perbedaan sikap manajemen MMT disbanding yang non-MMT. Jelaskan apakah lima perbedaan tersebut juga berlaku di bidang pendidikan termasuk sekolah?
2. Berikan komentar tentang contoh visi yang dijelaskan dalam Bab XII ini? Bagaimana apakah contoh tersebut cocok untuk Dinas/Institusi Pendidikan?
3. Sebut dan jelaskan minimal 3 persyaratan yang diperlukan dalam implementasi MMT di sekolah.
4. Sebut dan jelaskan peran para manajer (kepala sekolah, ketua program studi/jurusan) dalam implementasi MMT sejalan dengan

5. Sebut dan jelaskan pentahapan implementasi MMT yang kontekstual dengan kondisi sekolah (tentukan jenis, jenjang, dan akreditasi/mutu sekolah).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro J. (1995). ***Quality in Educatio, An Implementation Handbook***. Florida: St. Lucie Press
- Bank J. (1992). ***The Essencs of Total Quality Management***. New York: Prentice Hall.
- Bounds R. et all. (1994). ***Beyond Total Quality Management***. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daulat P. Tampubolon. (2001). ***Perguruan Tinggi Bermutu***. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dornseif A. (1996). ***School-Based Management***. Virginia: Association for Supervision & Curriculum Development (ASCD).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2000). ***Total Quality Management***. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Fasli Jalal & Dedi Supriadi (2001). ***Reformasi Pendidikan dalam Kontek Otonomi Daerah***. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Goetsch D. & Davis S. (1994). ***Introduction to Total Quality Management: Quality, Productivity, Competitiveness***. London: Prentice Hall Int. Inc.
- George S. & Weimerskirch A. (1994). ***Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies***. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Juran, J.M. And Gryna, Frank M. (1993). ***Quality Planning and Analysis***. New York: McGraw Hill. Bab X.
- Mukhopadhyay M. (2005). ***Total Quality in Education***. New Delhi: Sage Publication.
- Oakland J. (1994 2<sup>nd</sup> ed.). ***Total Quality Management, The Route to Improving Performance***. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Sallis E. (2002, 3<sup>rd</sup>. ed.). ***Total Quality Management in Education***. London: Kogan Page Ltd.
- Sashkin M. & Kiser K. (1993). ***Putting Total Quality Management to Work***. San Francisco: Berrett-Kohler Pub.

- Syaifu Sagala (2005, Ed. Ke 2). *Managemen Berbasis Sekolah & Masyarakat, Strategi Memenangkan persiapan Mutu*. Jakarta: PT Nimas Multima.
- Vincent Gaspersz (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Whelan, A., Susan, (2003). *Wheelan's Integrated Model of Group Development*.

## BIODATA PENULIS

**Sutarto Hp, M.Sc, Ph.D.** lahir di Cilacap, Jawa Tengah. Pendidikan Sarjana Muda Pendidikan Teknik Sipil diperoleh tahun 1975 dari Fakultas Keguruan Teknik (FKT) IKIP Yogyakarta dan Sarjana Pendidikan Teknik Sipil dicapai pada tahun 1977 dari perguruan tinggi yang sama. Lulus sarjana langsung menjadi dosen di almamaternya sampai sekarang pada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Gelar Magister of Science in Technology Education diperoleh tahun 1990 dari State University of New York (SUNY) at Oswego, USA dan Doctor of Philosophy in Comprehensive Vocational Education diperoleh pada tahun 1997 dari Ohio State University (OSU) USA.

Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 1990 – 1993. Konsultan Japan International Cooperation Agency (JICA) pada proyek Pemetaan Potensi Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Propinsi Jawa Tengah tahun 1999. Konsultan ADB untuk Decentralized Basic Education Project (DBEP) di Mataram NTB tahun 2003-2006. Di tingkat nasional penulis menjadi Konsultan Perencanaan Program pada Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan, Ditjen PMPTK tahun 2006-2008. Konsulttan AusAID pada Basic Education Project kerjasama Australia-Indonesia 2008-2011.

Penulis menjadi tim perumusan Permendiknas nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) kerjasama Ditjen PMPTK dan AusAID di tahun 2008. Kesempatan penelitian *multiyears* unggulan Dikti dengan sumber dana IDB diperoleh tahun 2013. Penulis juga telah menulis artikel ilmiah yang dipublikasikan secara nasional dan beberapa disajikan dalam seminar tingkat internasional.

# Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM)

teori dan penerapan  
di lembaga pendidikan

Sutarto Hp

MMT mencakup falsafah dan teknik/cara yang membantu institusi untuk memenej perubahan dan mengatur agenda untuk mengatasi tekanan dari luar organisasi yang datang bertubi-tubi (Sallis, 2005). Falsafah MMT merujuk pada huruf T,Q, dan M, dimana T bermakna mendikte secara total setiap apa saja dan setiap orang yang ada dalam organisasi diikutsertakan dalam peningkatan mutu yang berkelanjutan. Q bermakna mutu yang merupakan kepuasan pelanggan/pengguna dan menjadi pusat target capaian semua manajer dan karyawan dalam organisasi. Sedangkan M bermakna bahwa setiap orang dalam organisasi tanpa memandang peran dan posisi mereka, adalah manajer yang bertanggung jawab di bidangnya masing-masing. MMT menuntut pemimpin yang visioner, partisipatif, dan transformative dalam mewujudkan budaya peduli mutu.

Organisasi penganut MMT akan mensosialisaikan dan menginternalisasikan “mutu adalah tanggung jawab setiap orang” (*quality is everybody business*). Visi, misi, rencana strategis, dan program-programnya akan dipandu oleh falsafah di atas yang terjabarkan dalam 10 nilai utama, yaitu fokus pelanggan, obsesi mutu, peningkatan mutu berkelanjutan, partisipasi, komitmen manajer puncak, pemberdayaan karyawan, kerja tim, pendelegasian kewenangan, penekanan proses, dan orientasi jangka panjang.

Buku ini membahas falsafah, konsep, dan teori MMT yang telah dideskripsikan di atas. Penjelasan setiap Bab telah dikontekskan dengan organisasi pendidikan, khususnya satuan pendidikan dan disudahi dengan pertanyaan-pertanyaan refleksi dalam konteks pendidikan. Buku ini perlu dibaca oleh birokrat pendidikan, mahasiswa, pemerhati pendidikan untuk dapat menimbang perlunya menggeser paradigma dari manajemen konvensional yang cenderung *top down*, otoriter, *one-man show*, *status quo* ke MMT yang berorientasi nilai-nilai *bottom-up*, demokratis, partisipatif kolegial, kerja tim dan obsesi peningkatan mutu berkelanjutan untuk memenuhi bahkan melampaui tuntutan mutu pihak pengguna atau standar nasional maupun global.



Jl. H. Affandi (Jl. Gejayan), Gg. Alamanda,  
Kompleks FT-UNY, Kampus Karangmalang, Yogyakarta,  
Kode Pos: 55281, Telp. (0274) 589346,  
unypress.yogyakarta@gmail.com

MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM)  
TEORI DAN PENERAPAN  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Sutarto Hp

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

### **Lingkup Hak Cipta**

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Ketentuan Pidana**

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM)  
TEORI DAN PENERAPAN  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Sutarto Hp



MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT-TQM)  
TEORI DAN PENERAPAN  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh:

Sutarto Hp

ISBN: 978-602-7981-72-0

Edisi Pertama

**Diterbitkan dan dicetak oleh:**

**UNY Press**

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: [unypress.yogyakarta@gmail.com](mailto:unypress.yogyakarta@gmail.com)

© 2015 Sutarto Hp

Penyunting Bahasa: Maman Suryaman

Desain Sampul: Deni Satriya H.

Tata Letak: Pudji Tri W.

*Isi di luar tanggung jawab percetakan*

**Sutarto Hp**

Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di  
Lembaga Pendidikan

*-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2015*

*xiii + 262 hlm; 16 x 23 cm*

**ISBN: 978-602-7981-72-0**

*1. manajemen mutu terpadu (mmt-tqm) teori dan penerapan di  
lembaga pendidikan*

# Prakata

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan. Buku ini merupakan referensi tentang Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) yang lahir di lingkungan bisnis dan industri untuk di transfer ke konteks lembaga pendidikan termasuk contoh-contoh penerapannya. Lebih spesifik buku ini dikemas untuk pihak yang bekerja di bidang manajemen pendidikan termasuk khususnya di satuan pendidikan.

Manajemen Mutu Terpadu berawal dari penemuannya di Jepang pada bidang manufaktur. Sebagai falsafah dan metode pelaksanaan MMT yang sukses di bidang manufaktur memang tidak serta merta dapat diadopsi kedalam bidang pendidikan. Hal ini dikarenakan objek kerjanya berbeda, dimana objek kerja dan produk utama di manufaktur adalah barang mati berupa material dan hasil produk/jasa, sedang di bidang pendidikan objeknya bahkan disepakati subjeknya adalah individu yang hidup dan untuk satuan pendidikan adalah siswa. Oleh karena itu falsafah dan metode pelaksanaan MMT perlu disesuaikan dengan karakteristik di bidang pendidikan.

Terima kasih saya sampaikan kepada Prof. Udin S. Saud, Ph.D. dosen Sekolah Pasca Sarjana, Program Studi Administrasi Pendidikan, Univeritas Pendidikan Indonesia yang secara khusus telah meriviu dan menyampaikan masukannya. Terima kasih kepada UNY yang telah memfasilitasi penulisan dan penerbitan buku ini. Terima kasih juga saya sampaikan kepada pihak –pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan buku ini. Semoga buku ini dapat menambah pengetahuan pembaca untuk memahami lebih baik tentang MMT dan penerapannya di bidang pendidikan.

Yogyakarta, Desember 2014

Penulis

# Pendahuluan

Menurut Sallis (2005) Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) adalah manajemen yang mencakup falsafah dan metode yang membantu organisasi memanej perubahan dan mengatur agenda peningkatan mutu produk atau jasa yang mereka hasilkan/tawarkan untuk menjawab tuntutan pelanggan. Falsafah MMT adalah peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan (*incremental continuous quality improvement*) untuk memenuhi atau bahkan melampaui tuntutan mutu dari pelanggan. Sedangkan metode MMT berupa alat/teknik pengendalian mutu, yaitu cara untuk menelusuri penyebab dari sumber masalah mutu. Alat/teknik ini terdiri dari, antara lain, Diagram Pareto, Diagram Tulang Ikan, Diagram Alir, dan Skema Rumah Mutu.

Buku ini akan mendeskripsikan kedua bagian MMT di atas (falsafah dan metode) secara konsep dan penerapannya di bidang pendidikan, khususnya dalam konteks pendidikan di Indonesia. Terkait dengan falsafah MMT dijabarkan kedalam Bab I sampai Bab V, yaitu Bab I-Bab III membahas konsep MMT secara umum. Bab IV membahas Kepemimpinan MMT yang bercirikan partisipatif dan Bab V membahas pengertian Budaya Mutu dan bagaimana menumbuhkannya di satuan pendidikan.

Metode pengendalian mutu dan penelusuran sumber masalah mutu dalam MMT dibahas dalam Bab VI. Bab VII membahas jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan, siapa yang dilatih dan prinsip-prinsip pelatihan mutu. Bab VIII membahas teknik pelibatan dan pemberdayaan Staf. Bab IX dan Bab X masing-masing membahas tentang peningkatan mutu berkelanjutan yang merupakan roh penting

dari MMT dan Bab X membahas tentang etika yang diperlukan dalam meningkatkan mutu total. Terakhir, Bab XI mendeskripsikan perencanaan dan strategi penerapan MMT merujuk visi, misi, dan perumusan program satuan pendidikan yang mengakomodasi falsafah MMT yang akhirnya menjadikan pembiasaan penerapan nilai-nilai MMT di satuan pendidikan dan yang bermuara tumbuhnya budaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuing quality improvement*).

# Daftar Isi

PRAKATA ~ **v** ~

PENDAHULUAN ~ **vi** ~

DAFTAR ISI ~ **viii** ~

DAFTAR TABEL ~ **ix** ~

DAFTAR GAMBAR ~ **xi** ~

BAB I Konsep dan Sejarah MMT ~ **1** ~

BAB II Pengertian, Dimensi dan Peningkatan Mutu ~ **20** ~

BAB III Kepuasan Pelanggan ~ **36** ~

BAB IV Kepemimpinan dalam Manajemen MMT ~ **48** ~

BAB	V	Budaya Mutu ~ <b>64</b> ~
BAB	VI	Pendidikan dan Pelatihan MMT ~ <b>95</b> ~
BAB	VII	Teknik Pengendalian Mutu ~ <b>114</b> ~
BAB	VIII	Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu ~ <b>157</b> ~
BAB	IX	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (PMB) ~ <b>173</b> ~
BAB	X	Manajemen Partisipatif dan Pengembangan Tim ~ <b>198</b> ~
BAB	XI	Nilai dan Etika dalam MMT ~ <b>215</b> ~
BAB	XII	Perencanaan dan Strategi Penerapan MMT ~ <b>229</b> ~

DAFTAR PUSTAKA ~ **260** ~

BIODATA PENULIS ~ **262** ~

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	Perbedaan Karakteristik antara Institusi MMT dan Non-MMT ~ <b>5</b> ~
Tabel 1.2	14 Anjuran Deming dan Penerapannya di Bidang Pendidikan ~ <b>16</b> ~
Tabel 2.1	Deskripsi Karakter Utama Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu ~ <b>30</b> ~
Tabel 4.1	Perbedaan Peran Pemimpin dan Manajer ~ <b>56</b> ~
Tabel 5.1	Sepuluh Karakteristik Budaya Mutu di Suatu Organisasi ~ <b>56</b> ~
Tabel 5.2	Delapan Cara (Elemen) Menumbuhkan Budaya Mutu ~ <b>79</b> ~



Tabel 5.3	Perbandingan Presepsi Kelompok Pendukung Penentang Perubahan ~ <b>73</b> ~
Tabel 6.1	Instrument Evaluasi Pembelajaran ~ <b>109</b> ~
Tabel 7.1	Hasil Identifikasi Masalah Dengan Teknik Sumbang Saran ~ <b>118</b> ~
Tabel 7.2	Penyebab-penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran ~ <b>128</b> ~
Tabel 7.3	Faktor pendukung dan Penghambat dalam Analisis Medan Gaya ~ <b>136</b> ~
Tabel 7.4	Deskripsi Lembar Matrik dalam Diagram Rumah Mutu ~ <b>148</b> ~
Tabel 9.1	Perbedaan Pendekatan PMB antara Model Tradisional dan TQM ~ <b>176</b> ~
Tabel 9.2	Daftar Inventori Faktor-faktor penentu Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar ~ <b>194</b> ~
Tabel 10.1	Tipe Tim Mutu dalam Tujuan, Basis, Jumlah Anggota, Masa Kerja, dan Sebutan Lain Menurut Juran, J.M. And Gryna, Frank M, (1993) ~ <b>205</b> ~

## Daftar Gambar

Gambar 1.1 Sejarah Perkembangan TQM (sumber anonym) ~ 3 ~

- Gambar 2.1 Lima Jenis Gap yang Potensial Terjadi Dalam Lingkup Institusi dan Pelanggan ~ **22** ~
- Gambar 2.2 Karakteristik Masing-masing Era Evolusi Peningkatan Mutu ~ **29** ~
- Gambar 2.3 Tangga Peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming ~ **32** ~
- Gambar 2.4 Lima Pilar TQM ~ **33** ~
- Gambar 2.5 Lima Pilar TQM di Bidang Pendidikan ~ **33** ~
- Gambar 3.1 Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Eksternal ~ **37** ~
- Gambar 3.2 Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Internal ~ **38** ~
- Gambar 3.3 Pandangan Tradisional terhadap pemasok dan pelanggan ~ **39** ~
- Gambar 3.4 Pandangan Kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan ~ **40** ~
- Gambar 3.5 Paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT ~ **42** ~
- Gambar 4.1 Paradigma Terbalik Kepemimpinan Mutu ~ **49** ~
- Gambar 4.2 Lima Gaya Kepemimpinan ~ **52** ~
- Gambar 4.3 Karakteristik Pemimpin yang Membangun ~ **60** ~
- Gambar 5.1 Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan ~ **73** ~
- Gambar 5.2 Tahap-tahap Fasilitas Perubahan ~ **74** ~
- Gambar 6.1 Lima Penjuru Persaingan Bisnis ~ **97** ~
- Gambar 7.1 Penulisan dan Penempelan Setiap Permasalahan pada Papan Flanel/Layar ~ **121** ~
- Gambar 7.2 Pengelompokan Permasalahan Berdasarkan Afiniti ~ **122** ~
- Gambar 7.3 Diagram Umum Tulang Ikan ~ **124** ~
- Gambar 7.4 Diagram Umum Tulang Ikan ~ **127** ~

- Gambar 7.5 Diagram Pareto Penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran ~ **129** ~
- Gambar 7.6 Contoh Diagram Arus ~ **133** ~
- Gambar 7.7 Simulasi 2-Pengajaran Praktek di Workshop ~ **134** ~
- Gambar 7.8 Diagram Pohon ~ **139** ~
- Gambar 7.9 Perubahan Proses Patok Duga yang diikuti Perubahan Berkelanjutan ~ **141** ~
- Gambar 8.1 Peran Manajer dalam PPT ~ **161** ~
- Gambar 8.2 Tahapan Implementasi PPT ~ **162** ~
- Gambar 8.3 Tahapan dalam Nominal Group Technique (NGT) ~ **165** ~
- Gambar 8.4 Format Saran ~ **167** ~
- Gambar 8.5 Peran Menejemen dalam Sistem Saran ~ **169** ~
- Gambar 9.1 Kegiatan esensial peningkatan mutu ~ **177** ~
- Gambar 9.3 Strategi Peningkatan Mutu Berkelanjutan ~ **188** ~
- Gambar 9.4 Tujuh Elemen Kaiezen ~ **191** ~
- Gambar 9.7 Alat 5W dan 1H untuk menelusuri akar dan solusi masalah ~ **196** ~
- Gambar 10.1 Tahap pengembangan Tim modifikasi model Tuckman oleh Wheelman (2003) ~ **210** ~
- Gambar 10.2 Pengembangan Tim Bentuk Spiral ~ **211** ~
- Gambar 11.1 Pernyataan Visi MTI Elektronik (Goetsh and Davis, 1994, 596) ~ **235** ~
- Gambar 11.3 Organisasi Total Quality Management (Goetsh & Davis 1994) ~ **240** ~
- Gambar 11.4 Tahapan Implementasi MMT (Goetsh and Davis, 1994, 585) ~ **249** ~

# BAB I

## KONSEP DAN SEJARAH MMT

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

### 1. 1. Pengertian MMT

Dalam kajian literatur banyak ahli yang sudah memberi pengertian MMT. Berikut ini tiga pengertian dari sekian banyak yang dideskripsikan dari penulis MMT. Pengertian yang pertama dan kedua adalah pengertian MMT di bidang bisnis, sedangkan pengertian yang ketiga adalah pengertian MMT yang ditulis oleh Edward Sallis (2002, 3<sup>rd</sup>) dalam bukunya *Total Quality Management in Education*. Pertama, Shaskin (1993:27) mendefinisikan “*TQM is a system of means to economically produce goods or services which satisfy customers*’

*requirements*”, atau MMT adalah sebuah sistem yang dimaksudkan untuk memproduksi barang atau memberikan jasa layanan yang secara ekonomis yang memuaskan persyaratan/permintaan pelanggan”. Kedua, Tjiptono (2000: 4) yang menyitir dari Isikawa, mendeskripsikan: “MMT adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.” Ketiga, Sallis (1993: 13) mendefinisikan: “*TQM is philosophy and methodology which assists institution to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressure*”, atau MMT adalah falsafah dan metode yang membantu institusi untuk mengelola perubahan dan menentukan agenda/kegiatan yang berkaitan dengan tuntutan baru pelanggan yang secara bertubi-tubi mendesak.

### 1.2. Konsep MMT

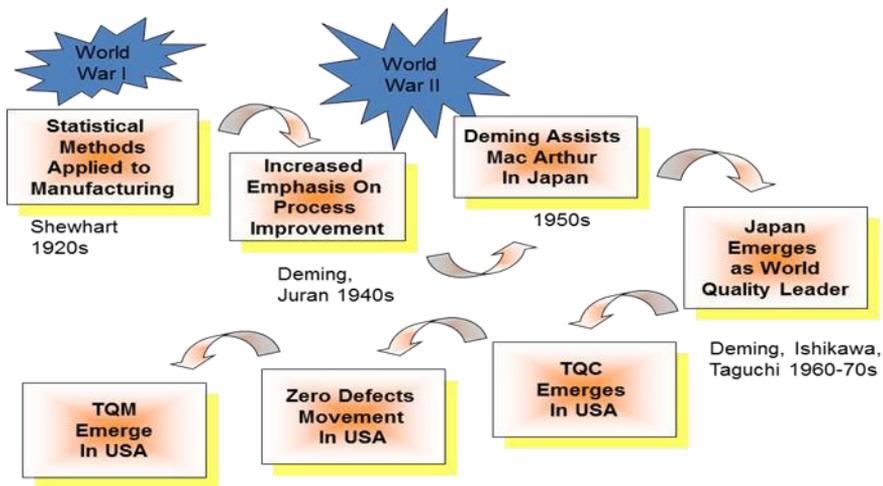
Berangkat dari huruf dalam TQM, Sallis (2005: p.35) mendeskripsikan konsep MMT atau TQM secara harfiah terdiri dari huruf besar T, Q, dan M dengan masing-masing huruf bermakna sebagai berikut. *T in TQM dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous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

## 2. Sejarah Perkembangan MMT

Penggagas MMT mulanya adalah ahli-ahli manajemen mutu dari Amerika. Namun, tumbuh berkembang dimulai dari Jepang. Sebagai

pemenang Perang Dunia ke II, Amerika dan sekutu menurut *Marshall Plan* (Perjanjian Dunia), berkewajiban membantu negara yang dikalahkan khususnya Jepang. Untuk itu Eisen Hower mengutus banyak ahli manajemen mutu untuk berangkat ke Jepang dan salah satunya adalah Edward Deming. Keberhasilan Deming dan kawan-kawan mengajarkan MMT di negeri Sakura tersebut menjadi pemicu universitas di Amerika yang kemudian meminta Deming untuk mengajarkannya di banyak perguruan tinggi disana. Demikian kemudian MMT berkembang juga di negara sekutu Amerika seperti Inggris dan Perancis dan juga negara-negara di Asia, seperti Singapura. Saat ini manajemen kontemporer ini sudah dipelajari di banyak negara.

Berikut skema umum perjalanan sejarah perkembangan MMT dari pra- PD II dan setelahnya yang disarikan dari Goetsch dan Davis (1994, 9).



Gambar 1-1: Sejarah Perkembangan TQM (sumber anonym)

### 3. Kekhususan MMT dari Manajemen pada Umumnya

Ajaran yang menonjol dari MMT dibandingkan dengan manajemen lainnya adalah adanya kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan individu, dan keterlibatan dalam tim dan kontribusi

## 4 SUTARTO

dalam rantai proses produksi atau jasa guna memenuhi tuntutan pengguna yang terus berkembang sehingga menumbuhkan budaya mutu bagi semua pihak di organisasi dengan berpegang pada prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Sallis dalam terjemahan Ahmad A. Riyadi (2007, 163) mendeskripsikan ada 19 perbedaan karakteristik antara institusi yang menganut MMT dan institusi yang menganut Non-MMT sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.



*Tabel 1-1: Perbedaan Karakteristik antara Institusi MMT dan Non-MMT*

No.	Institusi MMT	Institusi Non-MMT
1	Fokus pada pelanggan	• Fokus pada kebutuhan internal
2	Fokus pada pencegahan masalah	• Fokus pada deteksi masalah
3	Investasi sumberdaya	• Fokus pada keuntungan
4	Memiliki strategi mutu	• Kekurangan visi strategi mutu
5	Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar	• Menyikapi komplain sebagai gangguan
6	Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area/aspek organisasi	Tidak memiliki standar mutu yang jelas
7	Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
8	Manajemen senior memimpin mutu	• Peran manajemen dipandang sebagai salah satu pengekanan
9	Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang	• Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun
10	Memiliki Fasilitator Mutu yang mendorong kemajuan proses	• Tidak memiliki Fasilitator Mutu
11	Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu ~ kreativitas adalah hal yang penting	• Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang penting
12	Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	• Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas
13	Memiliki strategi evaluasi yang jelas dan sistematis	• Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
14	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	• Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
15	Rencana jangka panjang	• Rencana Jangka Pendek
16	Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	• Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu
17	Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatif-nya sendiri	• Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen-agen eksternal
18	Memiliki misi khusus	• Tidak memiliki misi khusus
19	Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	• Memiliki budaya hirarkis

#### 4. Ajaran Utama MMT

Dalam penerapan MMT di institusi manapun, Goetsch dan Davis (1994, 14) menegaskan perlunya aktualisasi dari 10 ajaran utamanya,

yaitu (1) Fokus pada Pelanggan; (2) Obsesi Mutu; (3) Pendekatan Ilmiah; (4) Komitmen Jangka Panjang; (5) Kerja tim; (6) Sistem Peningkatan Mutu Berkesinambungan; (7) Pendidikan dan Pelatihan; (8) Kebebasan yang Terkendali; (9) Penyatuan Tujuan; (10) Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Secara terinci masing-masing ajaran di atas akan dijelaskan dalam beberapa Bab tersendiri dalam buku ini. Namun, secara ringkas kesepuluh ajaran atau nilai-nilai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 1) Fokus Pelanggan

Dalam konsep MMT bila diibaratkan kendaraan transportasi maka harapan pelanggan/klien adalah tempat tujuan perjalanan, yaitu yang menentukan kemana arah mutu produk/jasa ditujukan. Hal ini berlaku untuk pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk/jasa yang diharapkan, sedangkan pelanggan internal membantu menentukan mutu personil, proses, dan lingkungan yang diperlukan untuk menghasilkan produk/jasa yang diharapkan.

### 2) Obsesi Mutu

Dalam setting MMT, pelanggan eksternal dan internal adalah penentu mutu. Dengan mutu yang tertentu tersebut, institusi harus berobsesi untuk memenuhi bahkan melampaui standar mutu yang ditentukan tersebut. Ini artinya semua individu di institusi pada semua level melakukan tugas dan kewajiban masing-masing dan berupaya bagaimana dapat bekerja lebih baik. Ketika institusi terobsesi dengan mutu maka mereka akan bersemboyan: "*good enough is never good enough*".

### 3) Pendekatan Ilmiah

Makna utama dari pendekatan ilmiah adalah pengambilan kesimpulan berdasarkan data. Pada organisasi pada umumnya,

pengambilan keputusan biasanya ditetapkan lebih dominan berdasarkan keinginan atau intuisi pimpinan. Dalam penerapan MMT biasanya MMT merupakan hal yang baru, sehingga hal tersebut perlu disosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh orang-orang di organisasi. Mereka perlu peningkatan pengetahuan, ketrampilan, keterlibatan, dan pemberdayaan untuk mampu menerapkan MMT. Semua upaya ini memang merupakan hal utama dan penting, tetapi belum cukup. Hal lain yang penting dalam setting MMT adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam merumuskan prosedur kerja, pengambilan kesimpulan dan penyelesaian masalah. Ini berarti perlu dikumpulkan data dan informasi kinerja institusi, dianalisis, dan disimpulkan yang selanjutnya dipakai sebagai basis dalam menentukan patok duga (*benchmarks*), memonitor kinerja, dan menentukan program peningkatan mutu.

#### 4) *Komitmen Jangka Panjang*

Institusi yang menerapkan MMT biasanya setelah mereka mengikuti seminar atau mendapat saran dari staf sering gagal dalam menerapkan model manajemen ini. Hal ini disebabkan institusi tersebut mengadopsinya seperti mengadopsi inovasi teknologi tidak diinternalisasikan bahwa MMT adalah sebagai "*falsafah*" kerja yang memerlukan perubahan budaya baru dari seluruh organisasi.

#### 5) *Kerja tim*

Dalam organisasi tradisional umumnya persaingan terjadi antar departemen untuk meningkatkan daya saing. Namun hal ini justru merugikan organisasi dalam persaingan dengan organisasi eksternal lainnya. Organisasi dengan menerapkan MMT membangun kerja tim antar departemen, kemitraan juga dibangun dengan pemasok, instansi pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai pelanggan.

### 6) *Perbaiki Sistem Berkesinambungan*

Setiap produk/jasa dihasilkan dalam suatu lingkungan yang dirancang sedemikian pula sehingga dapat dihasilkan produk/jasa dengan mutu yang terbaik. Lingkungan yang dirancang tersebut adalah bagian dari satu sistem yang harus ditingkatkan untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang maksimal.

### 7) *Pendidikan dan Pelatihan*

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang esensial dalam MMT karena hal ini merupakan cara peningkatan karyawan selaras dengan prinsip peningkatan mutu yang berkesinambungan. Dalam setting MMT, manajer memprioritaskan setiap karyawan untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilannya sehingga mereka menjadi karyawan yang cerdas, terampil, dan mempunyai semangat bekerja yang tinggi.

### 8) *Kebebasan yang Terkendali*

Melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah salah satu cara pemberdayaan. Hal ini juga menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap keputusan yang disepakati dan muaranya keberhasilan pelaksanaan keputusan tersebut. Keterlibatan karyawan di atas bukan kebetulan tetapi merupakan hasil dari perencanaan manajemen termasuk karyawan diberi kebebasan merumuskan standar-standar prosedur dan proses produksi dan antar mereka saling komitmen sebagai kendali pelaksanaan mencapai tujuan organisasi.

### 9) *Kesatuan Tujuan*

Ditinjau dari sejarah di industri, hubungan manajer dan karyawan umumnya selalu berselisih bahkan bertolak belakang. Manajer berharap karyawan bekerja maksimum dengan gaji yang seminimum mungkin agar biaya produksi menjadi rendah dan

keuntungan yang diperoleh menjadi maksimum. Sebaliknya, karyawan berharap jam kerja yang minimum, fasilitas dengan kompensasi dan gaji yang tinggi. Dalam seting MMT, perselisihan ini harus dikompromikan, organisasi harus mengupayakan segala daya dan upaya secara total untuk membangun kesatuan tujuan mencapai mutu produk/jasa yang diharapkan bersama.

#### *10) Pelibatan dan Pemberdayaan*

Sebagaimana dijelaskan di depan, pelibatan dan pemberdayaan adalah ajaran utama dalam MMT. Keuntungan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pertama, keputusan menjadi lebih baik karena lebih banyak individu terlibat di dalamnya. Hal ini tentu harus simultan diimbangi dengan peningkatan kapasitas karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi dalam keterlibatannya. Kedua, meningkatkan rasa memiliki karyawan sehingga mereka secara internal akan lebih komitmen melaksanakan keputusan yang diambil bersama.

### **5. Rasional MMT di Bidang Pendidikan**

MMT adalah suatu filosofi dan sistem untuk terus meningkatkan layanan dan/atau produk yang ditawarkan kepada pelanggan/klien. Kemajuan teknologi transportasi dan komunikasi telah menggantikan sistem ekonomi nasional dengan ekonomi global. Negara/bangsa dan bisnis yang tidak mempraktekkan MMT secara global akan menjadi institusi dan bisnis yang non-kompetitif. Keadaan non-kompetitif ini dapat diatasi manakala warga negara atau institusi tersebut menjadi pelaku-pelaku MMT. Oleh karena itu, sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau perguruan tinggi sangat dianjurkan untuk dapat mengadaptasikan ajaran-ajaran MMT kedalam organisasi mereka masing-masing. Dengan menerapkan ajaran-ajaran MMT, sekolah dan institusi pendidikanterkait akan memperoleh beberapa manfaat berikut.

- 1) Mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal maupun internalnya.

- 2) Mampu memenuhi persyaratan akuntabilitas umum dalam reformasi pendidikan.
- 3) Mendorong lingkungan belajar yang menggembirakan dan menantang untuk belajar/maju bagi siswa dan guru.

## 6. Persyaratan Penting pelaksanaan MMT

Di sekolah atau perguruan tinggi yang menganut MMT, tim mutu dan individu terus meningkatkan kinerja mereka untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan kepada pelanggan/klien. Konsep layanan yang mereka pegang "*good enough is never good enough*" atau cukup baik adalah tidak pernah cukup. Berikut elemen penting MMT yang aplikabel di bidang pendidikan.

### 1) Kesadaran dan Komitmen dari Semua Individu

Sebagaimana dijelaskan di awal Bab ini, setiap orang dalam organisasi apapun status mereka, posisi atau peran mereka adalah menejer di bidangnya masing-masing. Ini artinya semua individu dalam organisasi baik manajer maupun staf bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu produk/jasa demi kepuasan pelanggan/klien utamanya yang dalam konteks sekolah adalah siswa. Untuk itu MMT dapat menjadi model manajemen pilihan untuk merealisasi anjuran di atas. Secara umum cara terbaik untuk memulai adalah mengenalkan MMT kepada warga organisasi oleh orang yang memahami (kalau dapat ahli/konsultan) yang memfokuskan pada dua hal berikut.

- (1) Falsafah MMT dan strategi pelaksanaannya, dan
- (2) Membangun komitmen yang jelas dari dewan sekolah, pengawas, dan kepala sekolah bahwa mereka akan sepenuhnya mendukung pelaksanaan MMT dengan pemahaman tidak mengharapkan hasil yang instan (menurut bahasa Deming "*instant pudding*").

## 2) *Sebuah Misi yang Jelas*

Berhasil atau tidaknya mencapai standar mutu tergantung pada kejelasan Komite Pengarah Peningkatan Mutu (relevan ajaran MMT nomor 10) yang ada di sekolah dalam merumuskan kejelasan misinya. Tim harus menentukan jawaban atas pertanyaan ini - Apakah sekolah memiliki pernyataan misi yang jelas, berfokus pada klien, dan memfungsikan divisi dan /atau departemen untuk menerjemahkan pernyataan ini untuk menghasilkan lulusan sesuai misinya? Jika jawabannya adalah "tidak", masalah yang harus diatasi adalah merumuskan pernyataan misi sebagaimana yang disarankan di atas.

## 3) *Pendekatan Perencanaan Sistem*

Pendidikan tradisional telah menjadi terlalu terkotak-kotak. Guru X mengajar Bahasa Indonesia secara rinci dibidangnya, Guru IPA fokus berat pada prinsip-prinsip ilmiah tanpa mencoba mengkaitkan dengan prinsip-prinsip penulisan dalam bahasa Indonesia dalam menulis laporan praktikum. Tanpa sadar, siswa mulai untuk melihat bahwa belajar bahasa Indonesia sebatas pada teori saja bukan sebagai keterampilan yang harus diaplikasikan di bidang lain. Jika diinginkan siswa mempelajari cabang ilmu pada sampai tataran aplikasi, maka pendekatan perencanaan sistem pengajaran yang menyangkut lintas departemen/jurusan harus diupayakan.

## 4) *Kerja Tim Menggantikan Hirarki Organisasi*

Hirarki organisasi-organisasi tradisional masih dominan dalam bisnis organisasi dan sekolah-sekolah. Organisasi tersebut cenderung untuk mengedepankan yang penting supervisor puas, walaupun sering atau umumnya terjadi, supervisor kurang tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu daripada guru/staf yang mereka awasi. Tim gabungan antar departemen dapat mengatasi ini jika mereka difasilitasi dengan beberapa hal berikut.

- a. Pernyataan misi yang jelas dan otoritas yang kuat
- b. Dukungan dari pengawas, bukan sebaliknya.

Dukungan adalah elemen utama dalam keberhasilan atau kegagalan MMT. Jika administrator, supervisor, dan ketua departemen mendukung, tim akan termotivasi dan peningkatan mutu dapat dicapai. Jika tidak, MMT akan mengalami kegagalan. Jika program MMT dioperasikan sesuai ajarannya, semestinya administrator dan supervisor akan bekerja keras untuk hal-hal berikut.

- a. Menegaskan visi dan misi yang jelas
- b. Koordinasi antar tugas atau antar tim peningkatan mutu.
- c. Mendukung upaya dan otoritas tim peningkatan mutu .

Ketiga hal di atas adalah tindakan dukungan yang sangat kritis diperlukan. Jika administrator dan supervisor “tidak” memenuhi ketiga hal di atas dengan baik, maka tugas tim peningkatan mutu dapat gagal dan hal ini berarti karena “kelemahan sistem” yang masih terjebak pada hirarkhi dan tidak mengoptimalkan “kerja tim”.

#### 5) *Pemberdayakan Staf dan Mengganti Ketakutan terhadap Sistem Evaluasi*

Evaluasi tradisional umumnya termasuk sistem evaluasi “*do-it-to-them*” yang menghasilkan ketakutan dan mematikan inisiatif. Anggota staf fokus untuk melakukan apa pun yang membuat asal bos senang (ABS). Namun, bila tim peningkatan mutu diberdayakan, diberikan kesempatan untuk menjadi ahli dan /atau menggunakan tenaga ahli, yang memadai akan menghasilkan semangat dan dedikasi. Dinas Pendidikan, sekolah perlu mendukung tim peningkatan mutu dengan dana dan waktu. Tim berfungsi terbaik jika anggota tim diberi pemahaman dan wewenang untuk membuat keputusan. Setiap Dinas Pendidikan dan sekolah harus merumuskan dan melaksanakan tujuan peningkatan mutu dan fokus yang tinggi untuk menjadi organisasi pembelajaran (learning organization).



#### 6) Fokus Pendekatan Belajar Tuntas (*Mastery Learning*).

Dalam kelas tradisional, guru sering melakukan proses belajar mengajar (PBM) mengikuti urutan: (1) Rencanakan => (2) Ajarkan => (3) Ujikan. Guru biasanya menggunakan kurva normal untuk membenarkan fakta bahwa banyak siswa gagal untuk belajar pada tingkat tertinggi. Dalam pendekatan MMT urutan PBM yang dianjurkan adalah: (1) Rencana (*Plan*) => (2) Ajarkan (*Do*) => (3) Periksa/Konsolidasi (*Check*)\* => (4) Remidi Mengajar (*Remidial Teaching-Action*) => 5 Ujikan\*. Pada langkah "konsolidasi", ujian formatif (tidak untuk nilai) dilakukan untuk memastikan siswa memahami materi pembelajaran, bila ada siswa yang belum menguasai (*master*) maka perlu remidi atau pengajaran ulang dengan beberapa cara atau gaya yang berbeda. Bisa jadi remidi pengajaran dapat diulang lebih dari sekali. Sementara itu siswa yang telah menguasai materi pembelajaran dapat diberikan materi pengayaan/pendalaman atau diminta membantu pembelajaran bagi mereka yang belum mencapai penguasaan materi. Sistem pembelajaran ini dapat menghasilkan kesuksesan pembelajaran bagi sebagian besar atau bahkan seluruh siswa. Pendekatan PBM ini dikenal dengan *Mastery Learning* yang merupakan anjuran dari ajaran MMT.

#### 7) Manajemen berbasis Data Hasil Pengukuran.

Di atas telah diperkenalkan ke Siklus PDCA dari Shewhart-Deming yang merupakan juga ajaran dasar dari proses MMT. Perlu menjadi perhatian bahwa pengukuran adalah kegiatan sangat penting dalam langkah yang diberi tanda \*\* dari siklus ini (3 dan 5). Sebagai contoh, seorang guru mengajar praktek di bengkel las akan menggunakan alat bantu komputer, maka ia dapat melakukan percobaan akan melakukan tahapan PDCA dan melakukan pengukuran/tes di tahap 3 (cek) dan 5 (ujian) dan data hasil pengukuran ini diplot dalam sebuah diagram pencar untuk menyelidiki

korelasi antara penggunaan alat bantu computer dapat membantu pencapaian ketuntasan kompetensi siswa maka perencanaan (Plan) PBM yang akan datang perlu dirancang kembali sesuai analisis data yang ditemukan sehingga diperoleh rancangan PDCA yang baru. Manajemen berbasis data hasil pengukuran memungkinkan mengejar dua tujuan dasar MMT dalam pendidikan, yaitu peningkatan efektivitas pembelajaran dan efektivitas biaya.

### *8) Pengembangan Keterampilan Siswa dalam Menerapkan Nilai-Nilai MMT*

Selain penerapan MMT satuan pendidikan secara umum mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran, setiap siswa di daerah perlu dibekali pemahaman dan ketrampilan bagaimana menerapkannya. Ini adalah hal yang sangat esensial dari sekolah dalam upaya sadar menyiapkan lulusannya untuk mampu bekerja dalam ekonomi global dimana pelanggan/klien semakin punya banyak tuntutan dan banyak pilihan. Terlepas apakah sekolah memutuskan untuk mengintegrasikan MMT kedalam setiap pelajaran di program studi/jurusan atau secara terpisah, yang penting adalah siswa harus sampai pada tahapan melaksanakan (*Do*) tidak hanya sekedar belajar teori dan bila berhasil akan menumbuhkan kebanggaan pada diri siswa.

### *9) Fokus Pendekatan Rasional Humanistik*

Bekerja dengan siswa sebagai makhluk hidup di sekolah jauh lebih kompleks daripada dengan mesin yang merupakan barang mati di pabrik/manufaktur. Dr. Glasser (1998) dengan bukunya "*The Quality School Teacher*" menawarkan cetak biru yang sangat baik untuk implementasi MMT di kelas dalam konteks sensitivitas hubungan antar manusia yang mendalam. Juga, hubungan antar tim dengan manajemen dan warga sekolah, antar anggota tim peningkatan mutu di dalam sekolah berlangsung dengan menumbuhkan rasa simpati dan empati sesuai dengan prinsip partisipasi membantu semua warga sekolah.

Situasi ini sejalan dengan model pendekatan pembelajaran rasionalitas humanistik (humanistic and brain-friendly approach).

#### *10) Sebuah Rencana Transformasi*

Dalam ajaran MMT nomor 1 menghadirkan kesadaran semua warga institusi untuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu produk/jasa untuk memenuhi tuntutan pelanggan/klien. Kegiatan ini merupakan bentuk transformasi operasional dari manajemen tradisional ke kontemporer MMT. Berikut dua bentuk kegiatan lagi yang direkomendasikan selaras dengan nilai MMT.

- 1) Membentuk sebuah Komite Pengarah MMT dengan tugas utamanya:
  - a) mengembangkan rencana untuk mendukung staf dalam pelaksanaan MMT dan
  - b) membangun hubungan positif antara komite dan pengawas tradisional.
- 2). Gunakan saran dari konsultan dan/atau dari sekolah yang telah berhasil melakukan transformasi MMT dan hal ini adalah sangat penting.

#### **7. Tujuh Penyakit Mematikan dan 14 Anjuran Deming**

Dalam penerapan MMT, masing-masing guru mutu menganjurkan cara yang berlainan tetapi ada kesamaan dalam esensinya merujuk pada 10 ajaran MMT sebagaimana dijelaskan di Sub Bab 4 diatas. Berikut satu guru mutu (Deming) mengingatkan ada tujuh (7) penyakit mematikan yang menjadi kendala dan 14 anjuran untuk berhasilnya penerapan MMT.

Menurut Arcaro (1995) dari Tujuh (7) Penyakit Mematikan, penyakit yang ke 6 dan 7 tidak relevan di bidang pendidikan, yaitu biaya medis yg terlalu berlebihan dan menggunakan pengacara yg berlebihan, sehingga hanya 5 ajaran mematikan yang perlu dihindari, yaitu (1) kurangnya kejelasan tujuan dalam mencapai mutu; (2) penekanan pada jangka pendek; (3) menargetkan sasaran output tanpa pemberdayaan;

(4) job-hoping (perpindahan) dari para manajer yang cepat; (5) hanya menggunakan data dan info yg tampak.

Selanjutnya Deming menuliskan 14 anjuran dalam pelaksanaan MMT yang oleh Mukhopadhyay (2005) dikontekstualkan dalam bidang pendidikan sebagai mana terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1-2: 14 Anjuran Deming dan Penerapannya di Bidang Pendidikan

No.	Anjuran Deming	Penerapan di Bidang Pendidikan
1	Rumuskan visi, misi dan umumkan tujuan “program perbaikan mutu” kepada semua staf dan dukung secara konsisten.	Meskipun misalnya institusi pendidikan tidak perlu bersaing, tetapi satuan pendidikan perlu eksis dan menawarkan jasa pendidikannya berupa pengetahuan, teknologi, ketrampilan dan karakter/sikap, maka sekolah perlu secara menerus meningkatkan diri. Peningkatan perlu jangka panjang dan menengah untuk menguasai perkembangan pengetahuan termasuk gaya belajar dan mengajar.
2	Mengadopsi falsafah MMT sebagai “falsafah baru”	Mutu bukanlah tujuan tetapi perjalanan yang terus bergerak maju. Jadikan perjalanan mutu menjadi bagian dari misi institusi. Rumuskan aplikasi misi sebagai adopsi falsafah baru dan konsekuensinya pembaharuan holistik untuk siswa, misalnya merancang pendidikan sesuai anjuran empat pilar pendidikan UNESCO 1996 (learning to know, learning to do, learning to live together, dan learning to be).
3	Hentikan	Gantikan inspeksi dari luar dengan

- ketergantungan pada” inspeksi” dengan target kuantitas dalam konteks produksi masal.
- 4 Hentikan pemilihan kontrak pada harga yang terendah
- 5 Perbaiki secara menerus dan selamanya proses produksi dan/atau jasa untuk peningkatan mutu produktivitas dan secara ajeg menurunkan biaya.
- 6 Lembagakan on-the job training
- 7 Ajarkan dan laksanakan (lembagakan) kepemimpinan
- 8 Hapuskan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim inovasi dan kreatif.
- 9 Hilangkan dinding pemisah antar departemen &
- menumbuhkan keinginan dari dalam sebagai sistim penjaminan mutu.
- Pilih guru terbaik yang tersedia dan sumber belajar dengan harga yang terjangkau, bukan harga yang terendah. Secara menerus perbaiki cara/teknik mengajar, penilaian siswa, dan manajemen kelas dan sekolah untuk meningkatkan mutu dan menurunkan biaya dengan meniadakan hal-hal yang tidak berguna.
- Upayakan pelatihan di tempat kerja untuk guru dan karyawan
- Laksanakan distribusi tanggungjawab dan kewenangan dan latih kepemimpinan kepada bawahan.
- Dorong guru untuk berinovasi, beri jaminan bila gagal tidak dipersalahkan. Hargai atau rayakan secara sama untuk berhasil atau gagal
- Hilangkan sekat-sekat dan ego disiplin ilmu bentuk satuan-satuan tugas antar jurusan dan departemen.

- buatlah tim kerja
- 10 Tumbuhkan budaya mutu dengan cara a.l., hilangkan slogan, target, dan desakan/inspeksi. Gantikan ceramah dan slogan dengan pelatihan peningkatan mutu di tempat kerja untuk membuat siapapun berkinerja lebih baik dari sebelumnya.
- 11 Hilangkan target kuota output kuantitas dan pelajari” proses” perbaikan mutu. Kesampingkan kuota numerik kelas dan penilaian siswa. Tumbuhkan kepedulian mutu pada setiap kegiatan
- 12 Hilangkan penghalang yg merampas kebebasan staf dalam melaksanakan keahliannya dan tumbuhkan rasa bangga karyawan Dukung dan tunjukan pengakuan terhadap inovasi dan keunikan di tempat kerja. Hilangkan rintangan dan fasilitasi eksperimentasi.
- 13 Giatkan program pemberdayaan dan self-improvement Bangun mekanisme institusi dimana setiap orang merencanakan jalur perkembangan dirinya dan bagaimana mencapainya.
- 14 Ambil langkah-langkah transformasi Libatkan setiap orang dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan. Libatkan setiap orang dalam mendiagnosa institusi, merencanakan, dan melaksanakan rencana peningkatan mutu.
-

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian mutu dalam konteks MMT untuk satuan pendidikan?
2. Secara budaya, mungkinkah MMT dapat diterapkan di Indonesia? Mengapa?
3. Sebut dan jelaskan lima karakter MMT utama yang berbeda dengan manajemen pada umumnya.
4. Apakah MMT dapat dilaksanakan di satuan pendidikan? Mengapa?
5. Sebut dan jelaskan lima syarat penting pelaksanaan MMT di satuan pendidikan.
6. Dari tujuh (7) Penyakit Mematikan dalam pelaksanaan MMT dari Deming, sebut tiga yang paling potensial terjadi di satuan pendidikan. Jelaskan mengapa itu terjadi.
7. Dari 14 Anjuran Deming dalam penerapan MMT, sebut lima anjuran yang krusial untuk dilaksanakan. Mengapa demikian, jelaskan.

## BAB II

### PENGERTIAN, DIMENSI, DAN PENINGKATAN MUTU

Deskripsi mutu antara satu orang dengan lainnya termasuk dari para guru mutu dapat berbeda-beda. Untuk itu, agar ada kejelasan tentang pengertian, dimensi, dan cara meningkatkan mutu yang dirancang oleh setiap institusi, dalam bab ini perlu dibahas topik-topik yang relevan, yaitu (1) Pengertian dan Klasifikasi Mutu; (2) Dimensi Mutu; (3) Evolusi Sistem Peningkatan Mutu; (4) Pendekatan Peningkatan Mutu Berkesinambungan; (5) Lima Pilar MMT di Sekolah.

#### 1. Pengertian dan Klasifikasi Mutu

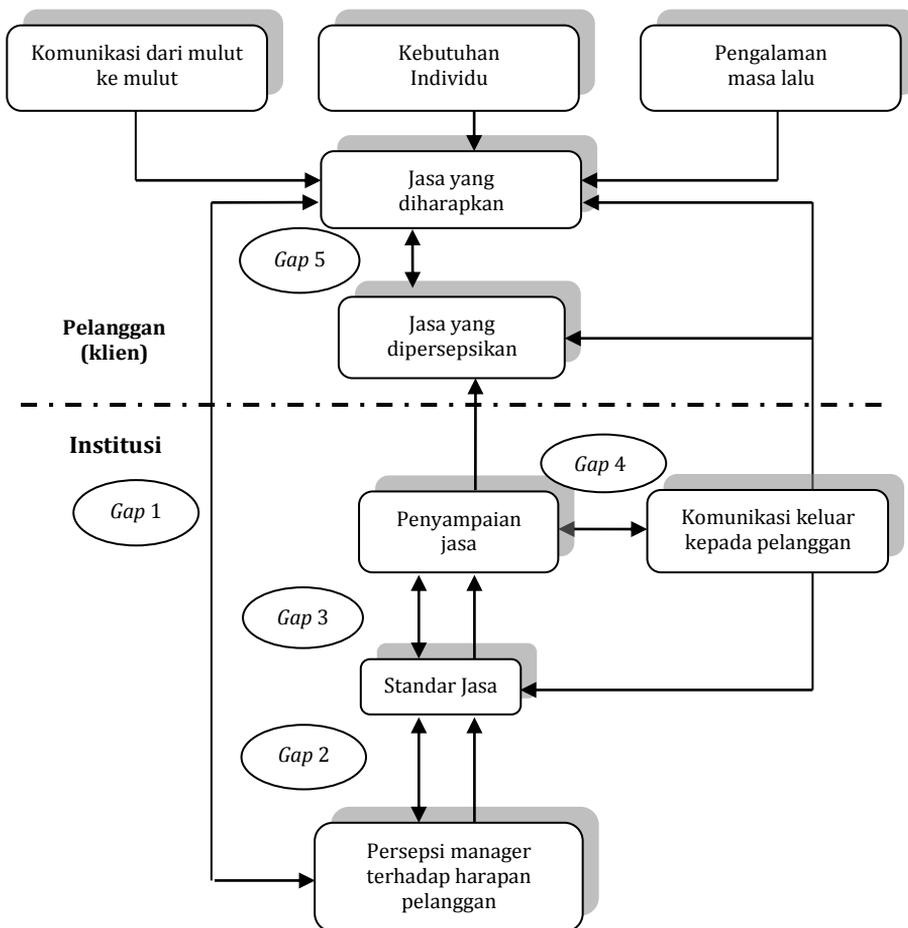
Beberapa guru mutu mendeskripsikan mutu dengan uraian kata yang berbeda. Namun, esensinya tidaklah jauh berbeda. Deming mendeskripsikan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*), Crosby mutu adalah kesesuaian dengan yang disyaratkan (*conformance to requirement*). Arcaro (2005) mendeskripsikan mutu adalah derajat yg dapat diperkiraan dari variasi produk/jasa yang dihasilkannya yang mengacu pada standar dan dengan harga yang rendah.

Lebih detail, Sallis (2005) mendeskripsikan komponen Q dalam definisi TQM (*Q: "Quality" in TQM* ) is total customer satisfaction which becomes the center of the all organization managers and their staff, atau



mutu sebagai total kepuasan pelanggan adalah focus utama bagi semua manager dan staf. Selanjutnya Sallis mengklasifikasikan mutu menjadi dua kategori, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu “*absolut*” adalah mutu yang bermakna atau diakui sama oleh semua orang, indikatornya antara lain, berkelas tinggi (*high class*), mahal, mewah, eksklusif, elite dan seterusnya. Semua orang ingin memilikinya, tetapi belum tentu dapat menggapainya. Mutu “*relatif*” adalah jenis atau tingkatan mutu yang sesuai dengan jangkauan masing-masing pihak/orang yang akan dicapai/dimilikinya (*fit for their purpose*). Mutu relatif inilah yang dimaksudkan dengan “mutu” pada MMT yang selalu dinamis meningkat dari waktu ke waktu sesuai tuntutan pelanggan mereka masing-masing.

Di samping deskripsi mutu dari para guru mutu bervariasi, masih perlu disadari adanya perbedaan persepsi terhadap mutu, antara pihak konsumen dan produsen dan juga dalam internal pihak produsen sendiri, antara lain antara para manajer dengan divisi produksi dengan divisi pemasaran, dan bisa jadi dengan staf secara keseluruhan. Jika dari berbagai pihak tersebut terjadi ketidak samaan persepsi tentang spesifikasi mutu produk/jasa, artinya ada kesenjangan persepsi mutu antar mereka. Pasarurahman (2005) mengidentifikasi ada lima jenis kesenjangan (*gap*) yang potensial terjadi terkait dengan kesamaan persepsi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 2-1: Lima Jenis Gap yang Potensial Terjadi Dalam Lingkup Institusi dan Pelanggan

Kelima gap tersebut di atas perlu diidentifikasi dan bila ada maka perlu dicari solusinya untuk mencapai keadaan dimana kriteria mutu yang di persepsikan oleh pelanggan sama dengan kriteria produk mutu yang dihasilkan oleh institusi.

## 2. Dimensi Mutu

Dalam konteks manufaktur, Tjiptono (2003) mendeskripsikan dimensi mutu ke dalam delapan jenis dimensi sebagai berikut.

1. **Performa** (*performance*), yaitu dimensi mutu tentang fungsi utama dari produk/jasa yang dimilikinya. Sebagai contoh, mobil gampang distarter, dapat jalan dengan normal, dapat di rem dengan baik. Dengan kata lain, semua komponen dasar mobil dapat berfungsi dengan baik sehingga mobil berjalan dan berhenti sesuai dengan yang diinginkan pengemudinya. Di bidang pendidikan, misalnya lulusan berkerja di perusahaan dengan tanggung jawab dan disiplin yang tinggi, gaji yang memadai, dan kenaikan karir yang lancar. Di bidang pendidikan dimensi mutu tentunya merujuk pada output satuan pendidikan. Dalam spektrum nasional, maka dimensi pendidikan tentunya merujuk kepada Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat 3, output pendidikan adalah manusia yang beriman dan takwa serta berakhlak mulia, cerdas dalam berkehidupan dan berbangsa. Secara operasional produk mutu pendidikan adalah output dari satuan pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan (SKL) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk setiap jalur dan jenjang satuan pendidikan dasar dan menengah.
2. **Tambahan fitur** (*features*), yaitu dimensi mutu tentang tambahan fungsi-fungsi dasar sehingga produk/jasa tersebut menjadi lebih nyaman, praktis, dan ekonomis. Contoh dari dimensi ini adalah AC, *power steering*, *power window*, *remote control* dalam mobil. Di satuan pendidikan, tambahan fitur dapat berupa antara lain, ketrampilan menari tarian daerah sebagai hasil dari kegiatan ekstra kurikuler, kemampuan berbahasa Mandarin secara lisan dan tertulis dengan sertifikat dari lembaga bahasa yang terakreditasi.

3. **Keandalan** (*reliability*), yaitu dimensi mutu tentang tetap berfungsinya produk/jasa walau dalam keadaan sulit, misalnya mobil tetap jalan dengan baik, tidak mogok walau di jalan berliku, nanjak, berbatu-batu. Andal dapat juga berarti dapat dipercaya. Di satuan pendidikan contohnya antara lain, proses belajar di sekolah termasuk nilai ujian sekolah atau hasil evaluasi sekolah handal atau dapat dipercaya. Pengguna lulusan percaya nilai raport dan ujian termasuk ujian kompetensinya untuk sekolah kejuruan mencerminkan kompetensi yang dipunyai lulusan dan dapat diandalkan untuk memprediksi kemampuan lulusan di tempat kerja..
4. **Konformitas** (*conformance to requirement*), yaitu memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan dan bahkan memenuhi standar produk/jasa yang berlaku, misalnya ukuran karakteristik produk/jasa sesuai standar internasional sehingga produk tersebut *compatible* dengan produk lain. Misalnya, printer merek X dapat digunakan untuk berbagai jenis komputer. Contoh di bidang pendidikan, antara lain kompetensi lulusan SMK sesuai dengan kebutuhan pengguna dan standar industri, sedangkan untuk lulusan SMA dasar-dasar matematika yang dikuasai memadai untuk bekal mengikuti kuliah matematika di perguruan tinggi.
5. **Daya tahan** (*durability*), yaitu mutu yang berhubungan dengan lamanya masa bertahan suatu produk/jasa. Misalnya bola lampu dapat menyala selama satu bulan terus menerus. Dalam bidang pendidikan, dimensi mutu daya tahan ini dapat jadi berupa kegigihan, daya juang lulusan untuk sukses dalam bekerja atau kuliah. Dapat juga, misal lulusan dari sekolah di bawah yayasan Ma'arif, Muhammadiyah, Kanisius dan sebagainya, mampu memegang teguh nilai-nilai ajaran agamanya masing-masing terhadap pengaruh nilai asing yang tidak sesuai nilai-nilai kebangsaan walau tetap mengakomodasi nilai-nilai yang baik dari luar.

- 1) **Kemampuan pelayanan** (*service ability*), yaitu dimensi mutu dalam hal kecepatan, ketepatan, kepraktisan pelayanan, misalnya teknisi mendatangi ke lokasi dimana mobil mengalami mesin mogok untuk gratis servis selama satu tahun. Di satuan pendidikan dimensi ini dapat berupa kelengkapan dan pelayanan perpustakaan yang baik dalam proses belajar mengajar. Dapat juga, sekolah atau perguruan tinggi mampu mengemas program sesuai yang dibutuhkan masyarakat atau bahkan mengarahkannya menuju masyarakat yang madani.
- 2) **Estetika** (*aesthetics*), yaitu dimensi mutu produk/jasa dalam hal keindahan, keanggunan, seni. Di satuan pendidikan yang bermutu dalam dimensi ini dapat berupa komplek pendidikan yang bersih, indah, dan berkesenian.
- 3) **Kualitas yang dipersepsikan** (*perceived quality*), yaitu spesifikasi produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sama atau bahkan melebihi spesifikasi yang dipersepsikan oleh pengguna. Perbedaan persepsi terhadap mutu antara pihak pelanggan/klien dan institusi produsen/penyedia jasa bahkan di internal institusi dijelaskan lebih rinci di Sub-Bab Pengertian dan Klasifikasi nomer 1 di atas. Dimensi mutu ini di bidang pendidikan dapat terjadi, misalnya masyarakat berharap lulusan SMK tertentu dapat cepat memperoleh pekerjaan dengan gaji dan karir yang baik dan kenyataannya para lulusan justru tidak hanya memperoleh pekerjaan dengan baik tetapi sebagian dari mereka juga dapat menenruskan pendidikan ke jenjang lebih tinggi dengan prestasi akademik yang memuaskan.

Sekali lagi, dimensi mutu di atas penerapannya di satuan pendidikan perlu dikemas lebih arif karena perbedaan keluaran yang dihasilkan dibandingkan dengan di manufaktur. Di manufaktur keluarannya berupa barang/jasa yang mati, sedang di pendidikan berupa transfer pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap pada diri seorang siswa yang hidup, yang punya talenta dan kemauan/motivasi. Untuk itu dimensi atau spektrum mutu di bidang

pendidikan lebih difokuskan pada bagaimana satuan pendidikan memfasilitasi agar talenta siswa dan kemauannya dapat ditumbuh kembangkan secara maksimal sehingga mendewasakan dan memandirikan siswa. Hasil pendidikan akan berguna bagi dirinya, orang lain sesama umat. Sebenarnya selain siswa perlu menguasai kompetensi dasar untuk berkembang, mereka perlu dididik untuk mempunyai kompetensi “belajar untuk belajar hal yang baru” (*learning how to learn a new things*) sehingga mereka mampu menghadapi perubahan dan perkembangan masyarakat termasuk ilmu pengetahuan dan teknologi. Merujuk ke empat pilar tujuan pendidikan yang dicanangkan oleh UNESCO maka keluaran pendidikan harus menghasilkan siswa yang mempunyai kemampuan *learning to know, learning to do, learning to be, and learning to live together*.

### **3. Evolusi Sistem Peningkatan Mutu**

Kepedulian terhadap mutu baik di bidang manufaktur maupun di bidang pendidikan sudah lama dipikirkan banyak para ahli. Bounds (1994, 46) mendeskripsikan empat tahapan evolusi sistim peningkatan mutu, yaitu (1) Era Pengawasan Mutu - *Quality Inspection*; (2) Era Kontrol Mutu - *Quality Control*; (3) Era Penjaminan Mutu - *Quality Assurance*; dan (4) Era Manajemen Mutu - *Quality Management*. Berikut deskripsi empat era evolusi mutu dengan masing-masing indikatornya.

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

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

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

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

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

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

Pendekatan Penjaminan Mutu (QA) berbeda dengan QC, yaitu menekankan pada perencanaan mutu dan mengawal proses pelaksanaan produk/jasa yang dihasilkan (*before and during-the event*). Penjaminan Mutu menekankan pencegahan kesalahan di tahap awal proses produksi/jasa dan menjamin bahwa produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan mutu yang dirancang. Secara sederhana QA adalah sebuah cara untuk menghasilkan produk/jasa yang bebas dari

ketidak sempurnaan dan kesalahan (*defect-and fault-free*) produk/jasa. Tujuan QA sejalan dengan konsep Crosby (1979) yaitu “*zero defects*”.

QA mendeskripsikan secara konsisten untuk menghasilkan produk/jasa sesuai persyaratan dan kata Sallis (1993, p.26) “*getting things right first time, every time*”. QA menuntut tanggung jawab setiap orang yang umumnya bekerja dalam tim dari pada berkerja secara individual dan diinspeksi. Mutu produk/jasa dijamin oleh sistem kerja yang menjamin dan dikenal dengan *QA system* atau Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Dalam SPM dideskripsikan bagaimana tahapan proses produk/jasa untuk mencapai standar yang dikenal dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) sehingga SOP merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu (QA).

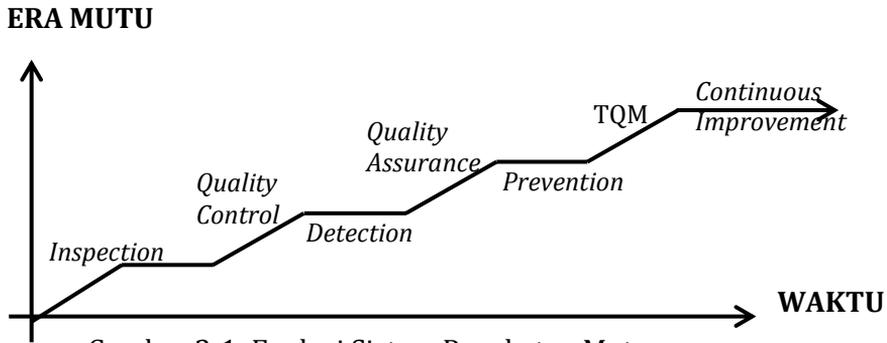
Penjaminan Mutu ditandai dengan indikator-indikator, yang utama: (1) Adanya manual mutu yang lengkap (*Comprehensive Quality Mannual*); (2) Adanya perencanaan dini mutu (*Advance Quality Planning*); (3) Adanya alokasi dana untuk mutu yang memadai (*Quality Cost*); (4) Adanya pembuktian oleh pihak ketiga (*Third-Party Approval*); (5) Adanya kontrol proses mutu (*Statistical Process Control - SPC*).

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

MMT atau TQM merupakan pengembangan QA dengan memperluas cakupan sistem, yaitu menumbuh kembangkan budaya mutu. Struktur organisasi perlu dirancang untuk memungkinkan semua itu terjadi. Cakupan manajemen mutu dalam MMT mulai dari pemasok (*supplier*), proses produksi, dan sampai pada pelanggan pengguna (*end user*) produk/jasa yang dihasilkan. MMT mencakup indikator-indikator, utamanya: (1) Kebutuhan pelanggan sebagai acuan perencanaan mutu; (2) Melibatkan semua karyawan; (3) Melibatkan semua suppliers; (4) Adanya kerja tim (*teamwork*); (5) Menggunakan statistik sederhana; Adanya perbaikan secara bertahap dan menerus (*small step continuous improvement*)



Pentahapan era evolusi konsep peningkatan mutu dan indikatornya dapat disajikan dalam gambar dan table berikut.



Gambar 2-1: Evolusi Sistem Peningkatan Mutu

No.	Era Evolusi Konsep Peningkatan Mutu	Indikator
1.	QUALITY INSPECTION (QI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikasi sumber-2 yang tidak wajar</li> <li>▪ Tindakan Perbaikan</li> <li>▪ Memilah/mensortir produk akhir</li> </ul>
2.	QUALITY CONTROL (QC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Self Inspection</li> <li>▪ Product Testing</li> <li>▪ Basic Quality Planning</li> <li>▪ Penggunaan Basic Statistics</li> <li>▪ Pemeriksaan Kertas Kerja</li> </ul>
3.	QUALITY ASSURANCE (QA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Comprehensive Quality Manual</i></li> <li>▪ <i>Advance Quality Planning</i></li> <li>▪ <i>Quality Costs</i></li> <li>▪ <i>Third-Party Approval</i></li> <li>▪ <i>Statistical Process Control (SPC)</i></li> </ul>
4.	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebutuhan Pelanggan sbg Acuan</li> <li>▪ Melibatkan Semua Karyawan</li> <li>▪ Melibatkan Semua Suppliers</li> <li>▪ <i>Teamwork</i></li> <li>▪ Menggunakan Statistik Sederhana</li> <li>▪ Perb. Kecil-2 secara menerus (<i>small step continuous improvement</i>)</li> </ul>

Gambar 2-2: Karakteristik Masing-masing Era Evolusi Peningkatan Mutu

### 30 Pengertian, Dimaensi, dan Peningkatan Mutu

Lebih detail Bounds (1994) menjelaskan tujuh karakter perbedaan pendekatan untuk ke empat sistem mutu dalam bentuk tabel sebagai berikut.

*Tabel 2-1: Deskripsi Karakter Utama Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu*

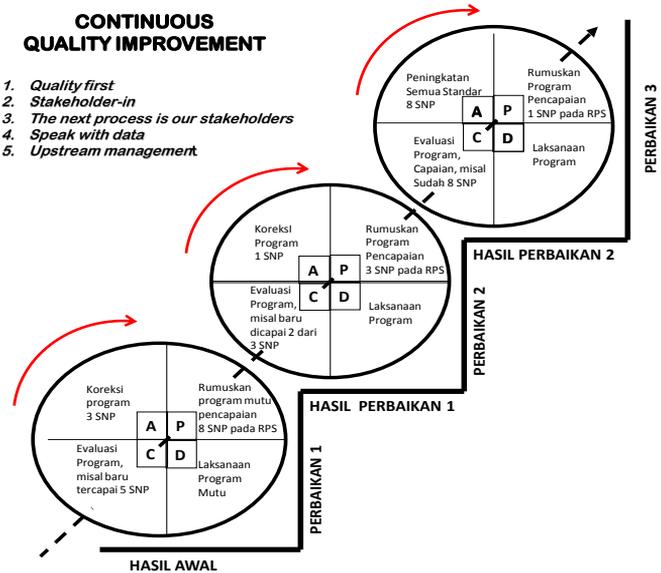
<b>Tahapan Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu</b>					
No	Karakter Utama	Inspeksi Mutu (Quality Inspection)	Kontrol Mutu (Quality Control)	Jaminan Mutu (Quality Assurance)	TQM
1	Kepedulian utama	Mendeteksi	Kontrol	Koordinasi	Dampak Strategi
2	Pandangan terhadap mutu	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi, tapi harus proaktif dicari	Sebuah peluang kompetitif
3	Penekanan	Produk yang seragam	Produk yang seragam dengan mengurangi inspeksi	Seluruh rantai produksi dari perencanaan – pemasaran dan kontribusi semua fungsional, khususnya perencanaan, untuk mencegah kegagalan mutu yg ditargetkan.	Pasar dan kebutuhan pelanggan
4	Pendekatan	Mengukur, menghitung	Cara statististik (rerata, SD,	Program dan sistem	Rencana strategi,

		(kuantitas)	mode, dst)		penentuan tujuan, mobilisasi organisasi
5	Peran kel. profesional	Inspeksi, mensortir, menghitung, dan menilai	Menemukan masalah dan menerapkan perhitungan statistic	Mengkaji mutu, merencanakan mutu, dan merancang program	Penetapan tujuan, pendidikan dan pelatihan, konsultasi dengan divisi divisi, dan merancang program
6	Pihak penanggung jawab mutu	Divisi pengawasan	Divisi produksi dan permesinan	Semua divisi, meskipun menejer puncak tidak sepenuhnya terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan mutu	Semua pihak dengan kepemimpinan yang kuat dari top menejer
7	Orientasi dan pendekatan	Mewujudkan mutu melalui "pengawasan"	Mewujudkan mutu melalui "kontrol proses"	Mewujudkan mutu melalui "rancangan mutu"	Mewujudkan mutu "pelibatan seluruh menejer"

### 3. Pendekatan Peningkatan Continuous Quality Improvement

Peningkatan Mutu Berkesinambungan (PMB) adalah suatu upaya peningkatan mutu produk/jasa melalui perbaikan yang menerus dilakukan pada sistem dan proses kerja dan personil yang terlibat untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang secara menerus meningkat.

Secara detail topik ini akan dijelaskan pada Bab IX dan secara grafis dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 2-3: Tangga peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming

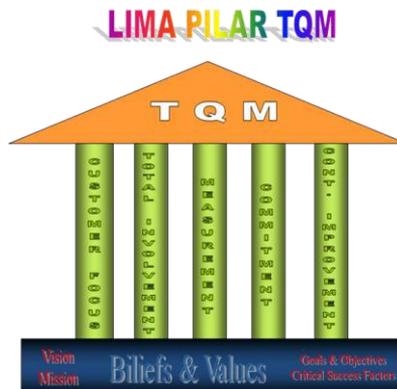
### 5. Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu

Di manufaktur ada konsep lima pilar MMT, yang terdiri dari: (1) *Produk* barang/jasa dimana hal tersebut merupakan mata pencaharian suatu organisasi; (2) *Produk* yg bermutu tidak akan tercapai tanpa “*proses*” kerja yg bermutu; (3) *Proses* kerja yg bermutu tidak akan terjadi tanpa “*organisasi*” yg dikelola dg baik/bermutu; (4) Organisasi akan sia-sia tanpa “*kepemimpinan*” yg baik/bermutu; dan (5) Ke- 4 pilar tersebut tidak akan seperti yg diharapkan tanpa konsep ke lima, yaitu “*komitmen*”. Kelima pilar tersebut bersinergi dengan komponen organisasi lainnya, antara lain visi dan misi organisasi, kebutuhan pelanggan, kecakapan staf, motivasi & pengembangan, dorongan perbaikan, dan partisipatif diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 2-4: Lima Pilar TQM, sumber

Di bidang pendidikan, utamanya sekolah, Arcaro (2005, 11) menyebutkan ada lima pilar utama MMT, yaitu focus pelanggan, keterlibatan penuh warga, pengukuran dan analisi mutu produk/jasa, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2-5: Lima Pilar TQM di Bidang Pendidikan

Pertama, fokus pelanggan (*Customer Focus*), yaitu sekolah harus memahami dan memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien: siswa, orang tua, dan masyarakat serta pemerintah. Dari pemerintah dapat berupa kebijakan pendidikan, khususnya kurikulum nasional. Untuk mengetahui harapan siswa, orang tua dan masyarakat sekolah dapat melakukan pertemuan, misal dengan cara diskusi grup terfokus (*focus group discussion*), survey, wawancara. Kedua, keterlibatan secara penuh (*total involment*), adalah keterlibatan total seluruh warga sekolah untuk secara bersama-sama terlibat, bertanggung jawab dan berfokus pada program peningkatan mutu.

Ketiga, pengukuran, yaitu mengukur capaian mutu yang diprogramkan dilanjutkan dengan analisis dan evaluasi capaian mutu. Bila mutu yang dirancang sekolah telah tercapai maka perlu dirancang peningkatan mutu program pada siklus berikutnya, namun bila mutu yang dirancang belum dicapai maka sekolah perlu merevisi rancangan programnya. Siklus pengukuran dan evaluasi ini perlu dilakukan sesuai siklus tahunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Keempat, komitmen, yaitu komitmen pimpinan puncak dan menengah (kepala sekolah dan para wakilnya, ketua divisi) untuk memfasilitasi kebutuhan guru, staf, siswa dan warga sekolah lainnya untuk memenej perubahan dan meningkatkan mutu sekolah. Komitmen disini mencakup komitmen atas dukungan kebijakan, dana, waktu manejer untuk terlibat langsung dalam kegiatan.

Kelima, perbaikan menerus dan berkesiambungan. Semangat dan kemampuan untuk melakukan perbaikan ini menuntut komitmen semua pihak khususnya manajer untuk melakukan pelatihan atau pengembangan kapasitas warga sekolah untuk dapat melakukan perbaikan capaian mutu selaras dengan program yang dirumuskan dalam RPS.

Kelima pilar tersebut digambarkan sebagaimana sebuah bangunan dengan pondasi visi dan misi, keyakinan dan nilai-nilai sebagaimana Gambar 2.1. Pondasi dalam bangunan TQM ini sangat

penting karena kelima pilar dan bangunan TQM tidak dapat berdiri tegak manakala pondasinya tidak kuat. Untuk itu pihak sekolah terutama kepala sekolah dan komite serta pemangku kepentingan lainnya perlu sekali merumuskan visi dan misi sekolah, keyakinan dan nilai-nilai (falsafah) yang melibatkan atau mengakomodasi aspirasi semua pihak di atas untuk menampung semua kepentingan dan yang terpenting menumbuhkan rasa memiliki dari mereka terhadap sekolah dan program-program peningkatan mutunya.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian mutu dalam konteks satuan pendidikan, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dinas Pendidikan Propinsi.
2. Jelaskan delapan dimensi mutu dengan contoh-contohnya untuk konteks sekolah.
3. Jelaskan empat era Evolusi Sistem Peningkatan Mutu dalam konteks kepengawasan terhadap sekolah oleh di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Indonesia dengan sejumlah indikator sistem peningkatan mutu untuk ke empat era.
4. Jelaskan secara singkat konsep Peningkatan Mutu Berkesinambungan untuk tingkat sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
5. Berikan contoh atau rancangan ringkas Lima Pilar MMT di sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

## BAB III

### KEPUASAN PELANGGAN

Kepuasan pelanggan merupakan muara dari bisnis MMT. Mutu produk/jasa perlu selalu ditingkatkan untuk memenuhi bahkan melampaui kepuasan pelanggan. Kegagalan memenuhi kepuasan pelanggan/klien berarti kegagalan penerapan MMT. Untuk itu, dalam bab ini perlu dibahas topik-topik yang terkait, yaitu (1) Pengertian Pelanggan; (2) Cara pandang terhadap Pelanggan; (3) Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan; (4) Berbagai Pendekatan Mengakses Kebutuhan Pelanggan; (5) Mengakomodasi Kebutuhan Pelanggan.

#### **1. Pengertian Pelanggan dan Siapa Pelanggan Kita**

Secara tradisional, pelanggan adalah pihak yang membeli atau menggunakan produk/jasa yang ditawarkan. Dalam konteks MMT, pelanggan adalah semua pihak yang menerima jasa dan/atau produk yang kita hasilkan/berikan. Goetsch (1994, 139) mengatakan bahwa pelanggan menentukan mutu dan kita (institusi) menghasilkannya. Pelanggan dikategorikan menjadi, pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah semua pihak penerima jasa/produk yang ada di satu institusi sedangkan pelanggan eksternal adalah mereka yang ada di luar instansi penghasil jasa/produk. Pada masing-masing kategori baik pelanggan internal maupun eksternal masih perlu diklasifikasi menjadi pelanggan primer, sekunder, dan tersier.



Dalam konteks pendidikan siswa dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal tetapi juga dapat dikategorikan sebagai pelanggan eksternal. Sebagai kategori pertama manakala siswa ikut berperan dan berkontribusi bersama-sama pihak sekolah menghasilkan produk atau jasa. Dilain sisi siswa dapat dikategorikan sebagai pelanggan eksternal manakala mereka pasif hanya menerima begitu saja dan tidak berperan dalam menghasilkan produk atau jasa sekolah. Penulis lebih setuju pandangan yang pertama karena pada kenyataannya umumnya siswa aktif meningkatkan kemampuan dirinya, misalnya dengan membeli buku bahkan mengikuti les privat diluar sekolah untuk lulus ujian dengan meraih nilai yang tinggi. Ilustrasi katagori dan klasifikasi pelanggan di lembaga pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3-1: Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Eksternal

Secara kelembagaan, pelanggan eksternal primer dalam konteks sekolah adalah siswa (manakala siswa dianggap pasif), eksternal sekunder adalah orang tua atau wali murid, dan eksternal tersier adalah masyarakat dan pemerintah.



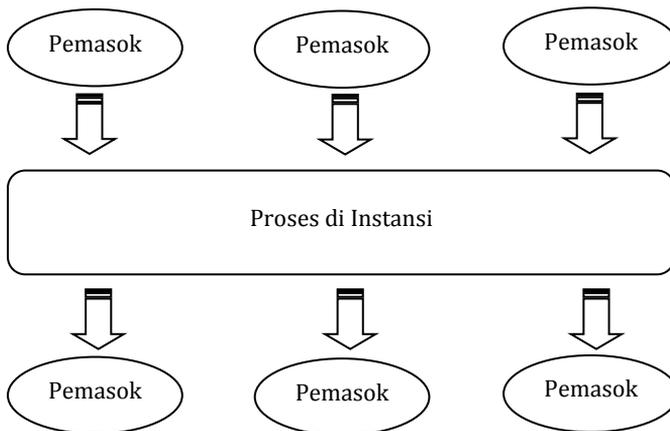
Gambar 3-2: Katagori dan Klasifikasi Pelanggan Internal

Bertolak dari penjelasan pengertian pelanggan di awal Bab 2 pelanggan adalah semua pihak yang menerima produk/jasa yang dihasilkan, maka secara individual sebagai guru di sekolah, pelanggan internal primer adalah siswa (mana kala siswa berperan aktif dalam mencapai hasil belajar), pelanggan internal sekunder adalah kepala sekolah dan staf, dan pelanggan internal tersier dapat jadi satpam, peñata taman dan rumah tangga dan pihak lain yang mendukung sarana prasarana sekolah. Sebagai kepala sekolah yang lebih punya tanggung jawab memenej guru, staf, dan sarana prasarana dari pada mengajar dikelas, maka pelanggan internal primer guru, pelanggan internal sekunder adalah staf administrasi dan staf pendukung, dan pelanggan internal tersier dapat jadi juga satpam, peñata taman dan pihak lain yang mendukung sarana prasarana sekolah.

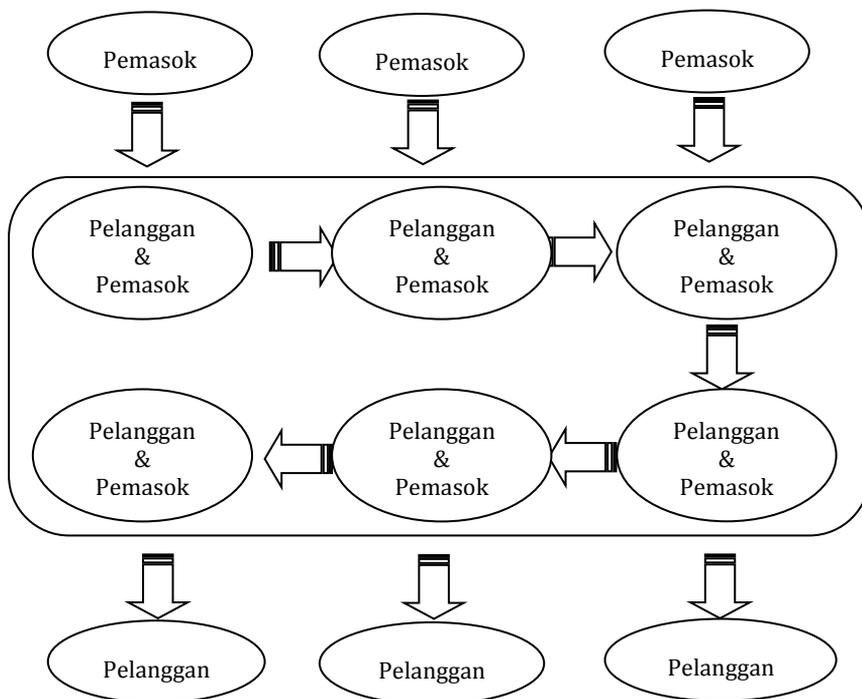
Terminologi pelanggan di satuan pendidikan atau sekolah khususnya “siswa” yang tidak hanya sekedar terlibat transaksi jual beli sebagaimana terjadi di toko atau pasar, tetapi siswa yang disertai dengan semangat meningkatkan diri dalam ranah pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Demikian juga untuk pihak sekolah sebagai penyedia jasa sehingga dapat jadi tidak terlalu memperhatikan untung

rugi namun ada semangat dan bimbingan secara profesional untuk meningkatkan mutu para lulusan atau alumninya sehingga terminologi pelanggan untuk siswa” banyak pihak mengusulkan untuk diganti dengan “klien”. Goetsch menegaskan dalam konteks MMT, seorang manager harus fokus pada pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal.

Lebih jauh perlu dimaknai bahwa kepuasan lebih lanjut dari deskripsi di atas ialah cakupan dan deskripsi “T” dalam TQM di Bab I dimana T *“dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement (mengarahkan segala yang benda/fasilitas dan setiap orang di organisasi dilibatkan dalam peningkatan yang berkelanjutan) . Setiap orang di organisasi disini perlu diperluas maknanya, yaitu pihak dalam maupun luar organisasi sehingga pelanggan yang satu menjadi pemasok bagi pelanggan yang lain dalam organisasi. Berikut perbandingan pandangan antara organisasi yang konvensional dan contemporer, khususnya MMT.*



*Gambar 3-3: Pandangan tradisional terhadap pemasok dan pelanggan*



Gambar 3-4: Pandangan kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan

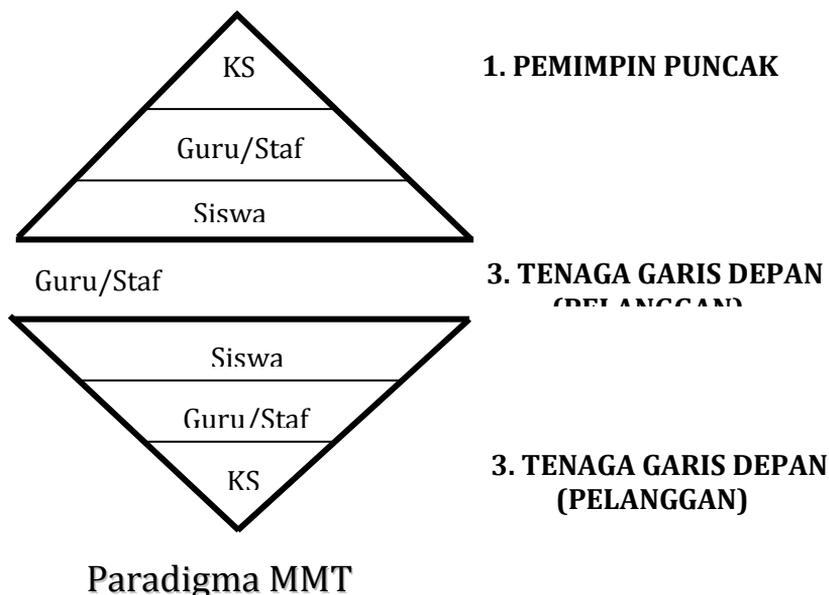
## 2. Cara Pandang Perlakuan Pelanggan

Seperti dijelaskan di Bab I bahwa salah satu tantangan terbesar dari pelaksanaan MMT adalah komitmen pimpinan puncak dan pimpinan menengah untuk mendelegasikan sebagian peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak mudah karena cara pandang umumnya pimpinan tersebut merasa akan kehilangan sebagian kekuasaan mereka. Dalam menejemen MMT harus dihindari “one man/women show”, perlu ada pendelegasian sebagai ujud dari manajemen partisipatif yang merupakan salah satu nilai penting dalam MMT. Pimpinan umumnya tidak menyadari bahwa pendelegasian dengan rincian yang jelas dan fasilitasi yang memadai akan menjadi

pemberdayaan bagi penerima delegasi dan keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut akan menumbuhkan kepuasan, kepercayaan diri, dan yang lebih esensial adalah pengakuan (*ngewongke*) terhadap yang menerima delegasi. Peran dan fungsi pimpinan pada cara pandang (paradigma) kontemporer, pimpinan adalah pelayan atau lebih tepatnya pemasok bagi semua warga/pihak yang menerima hasil kerja/produk darinya.

Untuk dapat melaksanakan prinsip ini pemimpin puncak dan menengah perlu merubah paradigma “struktur organisasi terbalik”. Paradigma konvensional, struktur suatu organisasi pimpinan berada pada posisi yang paling atas (puncak) dan dibawahnya pimpinan menengah, dibawahnya lagi supervisor, dan paling bawah adalah pekerja garis depan. Untuk konteks sekolah, cara pandang terhadap pelanggan sama seperti skema struktur organisasi yang terpampang di dinding, yaitu kepala sekolah berada di puncak, dilanjutkan kebawah wakil kepala sekolah, dibawahnya lagi kepala bagian, dilanjutkan guru dan staf, dan yang paling bawah adalah siswa sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 3.3.

Sebaliknya sesuai pandangan kontemporer terhadap pelanggan (Gambar 3.4) maka pada paradigma kontemporer, kepala sekolah, adalah pemasok bagi semua pihak internal sekolah, termasuk wakasek, guru, staf, siswa dan seterusnya yang menerima produk yang dihasilkannya. Produk yang dihasilkan kepala sekolah dapat berupa antara lain kebijakan, arahan, perintah, dan bahkan termasuk bentuk produk yang paling sederhana berupa draf atau konsep surat. Sehingga pada paradigma ini posisi kepala sekolah berada pada yang paling bawah dengan makna ia menjadi pemasok dan juga fasilitator bagi semua warga sekolah yang tidak lain adalah pelanggan internal sekolah. Demikian wakasek adalah pemasok bagi kabag, guru dan staf adalah dan selanjutnya guru dan staf pada lapis di atasnya adalah pemasok bagi pelanggan internal primer yaitu “siswa”. Pandangan kontemporer diilustrasikan pada Gambar 3.5 berikut.



Gambar 3-5: Paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT

### 3. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa institusi mempunyai pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Masing-masing pelanggan ini punya kebutuhan yang berbeda. Berikut dijelaskan masing-masing kebutuhan pelanggan.

#### a. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Eksternal.

Pelanggan eksternal bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan, adalah siswa, orang tua, satuan pendidikan lanjutan yang lebih tinggi, masyarakat pengguna lulusan (dunia usaha/dunia industry-DU/DI), dan pemerintah. Kebutuhan siswa dan orang tua umumnya adalah bagaimana mereka setelah lulus dapat bekerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Semua kebutuhan pelanggan ini

harus dibuktikan bahwa lulusan mempunyai kompetensi untuk dapat bekerja dan atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan baik. Kebutuhan pelanggan ini harus terakomodasi dalam kurikulum di satuan pendidikan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan maka perlu mengumpulkan informasi dari mereka. Untuk hal ini siswa lebih tepat dikategorikan sebagai pelanggan internal karena mereka ikut aktif berpartisipasi untuk mencapai kompetensi lulusan yang dipersyaratkan bahkan untuk dapat diterima di jenjang satuan pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja di DU/DI. Untuk itu pelanggan eksternal primer dimulai dari orang tua terutama untuk satuan pendidikan di jenjang pendidikan dasar. Untuk jenjang menengah dan tinggi pelanggan eksternal primernya adalah perguruan tinggi dan DU/DI.

Informasi dari orang tua dapat diperoleh melalui angket, pertemuan khusus, atau komite sekolah yang merupakan mitra kerja sekolah. Pengumpulan informasi ini dapat dilakukan melalui seminar, workshop, atau *Focus Group Discussion* (FGD). Sedangkan informasi dari perguruan tinggi dan DU/DI dapat diperoleh melalui studi pelacakan (*tracer study*).

#### **b. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Internal.**

Pelanggan internal primer dalam satuan pendidikan adalah siswa, sedang yang sekunder adalah staf karyawan/TU, teknisi, pustakawan dan staf lainnya. Secara formal lulusan satuan pendidikan tingkat dasar tidak dibenarkan bekerja karena belum memenuhi usia minimal bekerja, mereka diharapkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk itu kebutuhan siswa di satuan pendidikan ini adalah bagaimana bisa belajar dengan maksimum. Utamanya guru, kepala sekolah, dan staf perlu berupaya dengan segala daya disertai dengan rasa simpati dan empati untuk mencapai efektivitas pembelajaran. Ruang kelas, fasilitas yang ada, dan sekolah secara keseluruhan perlu dimenej untuk mendukung proses belajar

mengajar yang efektif membekali siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan menengah. Kebutuhan siswa di tingkat satuan pendidikan ini dapat diidentifikasi melalui pertemuan informal di setiap kelas dilengkapi dengan angket kepada orang tua.

Selanjutnya sejalan dengan Gambar 3.4 tentang pandangan kontemporer terhadap pelanggan dan pemasok, maka guru, staf/karyawan merupakan pelanggan dari dan sekaligus pemasok kepada kepala sekolah. Demikian pula karyawan, pustakawan, teknisi dan staf lainnya adalah pelanggan dari sekaligus juga pemasok kepada guru dan demikian seterusnya sesuai perannya masing-masing. Untuk itu setiap pihak perlu menumbuhkan budaya peduli mutu, berobsesi mencapai mutu sehingga berupaya sebaik mungkin memuaskan semua pihak dan bersinergi mendukung dan memfasilitasi siswa untuk mencapai kompetensi yang diperlukan guna dapat melanjutkan studi mereka. Kebutuhan mereka dapat dilakukan melalui forum informal diwaktu istirahat maupun secara formal dalam wadah gugus kendali mutu yang dapat diwujudkan dalam Kelopak Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Deskripsi lebih detail dari Gugus kendali mutu ini akan dibahas di Bab VIII.

### **3) Berbagai Pendekatan Mengakses Kebutuhan Pelanggan**

Informasi yang diperoleh dari pelanggan melalui kotak saran, angket, FGD, workshop, dan studi pelacakan (*tracer studi*) perlu dikelompokkan, dianalisis, dan disimpulkan. Prosedur ini sebaiknya dilakukan oleh suatu tim mutu sekolah yang dibentuk oleh sekolah dan mempunyai anggota dari unsur sekolah, komite sekolah, dan wakil masyarakat yang peduli terhadap peningkatan mutu sekolah.

Hasil rumusan kebutuhan pelanggan harus dirumuskan kedalam silabus mata pelajaran yang selanjutnya didiskripsikan kedalam kurikulum dengan Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP). Untuk itu kepala sekolah dan khususnya guru harus mampu memahami silabi, kurikulum dan RPP dari masing-masing mata pelajaran yang



diampunya. Tim Mutu Sekolah dapat menggunakan workshop bersama DU/DI atau pihak perguruan tinggi untuk menyusun silabi dan kurikulum sesuai yang dapat memuaskan mereka. Untuk sekolah kejuruan, perumusan kurikulum dapat menggunakan pendekatan pengembangan kurikulum yang berorientasi profesi di dunia industri/usaha dapat merujuk ke pendekatan *Development of A Curriculum-DACUM* dari Robert Norton (1995).

#### **4) Mengakomodasi Kebutuhan Pelanggan**

Acuan utama program sekolah adalah kurikulum. Secara alami sesuai tuntutan jaman memang kurikulum secara periodik perlu dikaji ulang untuk mengakomodasi tuntutan pelanggan. Secara nasional semua kurikulum sekolah harus merujuk kepada Standar Isi (SI) yang dirumuskan oleh Badan Standar Nasional pendidikan (BSNP). Dalam konteks desentralisasi pendidikan yang teraktualisasikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka sekolah mempunyai otonomi untuk melaksanakan penyelenggaraan program sekolah. Lebih dari itu sekolah dianjurkan mempunyai program unggulan sekolah yang mengakomodasi potensi local. Keseluruhan program sekolah bermuara untuk mengantar siswa mencapai kompetensi yang distandarkan secara nasional dan kompetensi lokal sesuai muatan lokal yang ada di kurikulum sekolah.

Masukan pelanggan, khususnya pelanggan eksternal perlu dipilah-pilah merujuk acuan nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomer 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merupakan kriteria standar minimal yang harus dicapai bahkan diupayakan dilampaui yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Delapan standar itu adalah (1) Standar Kompetensi Lulusan - SKL; (2) Standar Isi - SI; (3) Standar Proses; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK); (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; (8) Standar Penilaian. Setelah dipilah ke dalam delapan

SNP, masukan pelanggan perlu juga dicermati adakah yang perlu diakomodasi dalam muatan lokal sekolah. Rincian masing-masing standar dari 8 SNP telah dirumuskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan sehingga masukan pelanggan dapat lebih rinci dalam standar mana masukan pelanggan diakomodasi.

Langkah selanjutnya dalam mengakomodasi masukan pelanggan adalah menuangkannya kedalam program sekolah yang dirumuskan dalam rancangan Kerja Sekolah (RKS) untuk siklus waktu 4 tahunan dan dirinci dalam program tahunan sekolah yang dikenal dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Secara nasional salah satu program dari Badan Peningkatan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMPK & PMP) Kememtrian Pendidikan dan Kebudayaan merintis penyusunan RKAS dan RPS yang dilakukan setiap tahun berbasis hasil evaluasi diri sekolah (EDS). Pelaksanaan EDS di sekolah dilaksanakan dibawah koordinasi Tim Pengembangan Sekolah (TPS) yang keanggotaannya terdiri dari unsur sekolah (kepala sekolah, guru, bila perlu siswa), komite sekolah, dan pengawas sekolah. Di sekolah yang sudah bersertifikat ISO ada Tim Pengendali Mutu (TPM), untuk itu TPM dan TPS dapat mengakomodasi masukan pelanggan yang selanjutnya diartikulasikan kedalam penyusunan RKAS dan RPS.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan pengertian pelanggan menurut cara pandang konvensional dan MMT
2. Sebut dan jelaskan pengertian pelanggan eksternal dan internal untuk satuan pendidikan dan Kantor dinas Pendidikan .
3. Sebut dan jelaskan beberapa teknik/pendekatan menjaring kebutuhan pelanggan

4. Jelaskan perbedaan esensi dari paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT, beri contoh gambar diagramnya Dinas Pendidikan untuk Kabupaten/Kota dan Propinsi.

Tuliskan sejumlah variable dengan masing-masing indikatornya untuk memotret mutu kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

## BAB IV

### KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN MMT

Kesuksesan penerapan MMT sangat tergantung pada komitmen pimpinan puncak dan memanej perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi hasil pelaksanaannya. Komitmen pimpinan tidak hanya dalam hal keberpihakan dalam penentuan kebijakan tetapi sampai pada tahap pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasinya termasuk dana serta partisipasi/waktunya. Secara umum kepemimpinan dan manajemen MMT mempunyai kekhasan dibandingkan dengan kepemimpinan dan manajemen pada umumnya. Untuk itu, dalam Bab IV ini dibahas topik-topik yang terkait, yaitu (1) Dfinisi Kepemimpinan; (2) Kepemimpinan Mutu; (3) Gaya Kepemimpinan; (4) Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Manajemen Mutu; (5) Kepemimpinan versus Manajer; dan (6) Membangun Kepengikutan (*Followership*).

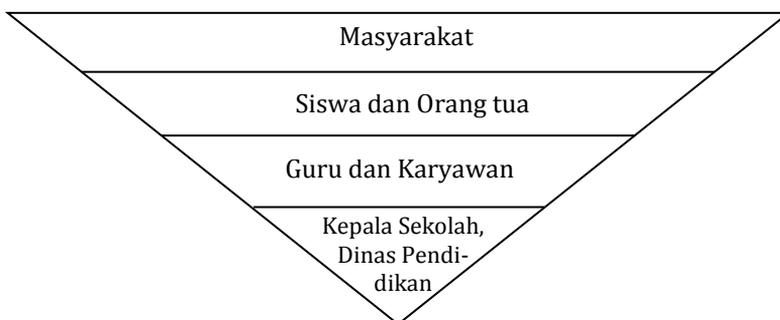
#### 1. Dfinisi Kepemimpinan

Goetsch & Davis (1994, 192) dalam bukunya Introduction to Total Quality Management mendefinisikan *leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to accomplishing or exceeding organizational goals*. Dfinisi mengartikan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan menginspirasi orang-orang agar mempunyai keinginan yang total, komitmen yang sukarela untuk mencapai target bahkan melebihi tujuan-tujuan organisasi. Kata penting dalam dfinisi ini menurut Goetsch adalah “menginsirasi” yang diartikan motivasi yang sudah terinternalisasikan ke dalam diri setiap

anggota organisasi sehingga kemauan dan komitmen tumbuh dari dalam diri mereka. Berbeda dengan terminologi motivasi yang lebih bermakna dorongan eksternal sehingga tidak bertahan lama sewaktu tidak ada stimulus eksternal. Disini lebih menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Bila ada rasa memiliki dari setiap karyawan, maka mereka akan bergerak dengan sendirinya untuk bersama-sama anggota lainnya mencapai tujuan organisasi.

## 2. Kepemimpinan Mutu

Arcaro dalam bukunya *Quality in Education* (1995, 13) mendefinisikan “ *A quality leader is a person who measure his/her success by the success of the individuals within the organization.* Kepemimpinan Mutu adalah seorang yang mengukur kesuksesannya dengan kesuksesan staf yang dipimpin dalam organisasinya. Selanjutnya Arcaro menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan mutu (*quality leadership*) maka peran pimpinan di birokrasi pendidikan seharusnya berubah dari peran penguasa, pengatur, pengontrol menjadi fasilitator, penyedia sumber daya yang dibutuhkan guru, staf, dan siswa (tentu dengan skala prioritas karena keterbatasan) untuk mencapai kompetensi lulusan yang diharapkan . Dengan demikian “peran” birokrat pendidikan dalam makna kepemimpinan yang peduli mutu oleh Arcaro diilustrasikan sebagai “piramida terbalik kepemimpinan mutu”.



*Gambar 4-1: Piramida Terbalik Kepemimpinan Mutu*

Lebih lanjut Arcaro menjelaskan bahwa peran birokrat sebagai fasilitator dimaksudkan agar staf dan guru termasuk siswa dapat berkreasi dan berinovasi dalam rangka mengimplementasikan kebijakan birokrat. Fasilitator disini dimaksudkan sebagai pemberdayaan, sehingga staf dan guru tidak bebas sebebasnya bertindak. Hal ini juga sesuai dengan esensi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepemimpinan mutu melepaskan diri dari nuansa kewenangan dan kekuasaan, ini tidak berarti Kepala Dinas, Pengawas, Kepala Sekolah tidak punya kewenangan dan kekuasaan. Mereka tetap mempunyai kedua hal tersebut untuk mengambil keputusan dalam menjalankan program institusi namun keputusan tersebut diambil dengan merefleksikan pemikiran, harapan, dan sikap staf dan guru serta siswa dimana mereka merupakan pelanggan sekaligus pemasok institusi. Secara mudah pendekatan birokrasi pendidikan lebih *bottom-up* dari pada *top-down* atau paling tidak keseimbangan dari keduanya.

Di lain pihak, guru dan staf juga perlu mengadopsi esensi paradigma piramida terbalik. Guru dan stafpun harus memperlakukan siswa sebagai pelanggan, mereka perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan program sekolah dan mengakomodasi masukan mereka sehingga visi, misi, dan program yang dirumuskan sekolah menjadi milik semua pihak termasuk para siswa. Dengan demikian diharapkan siswa secara suka rela berkontribusi mewujudkannya. Peran guru disini sama dengan peran birokrat pendidikan terhadap mereka (guru), yaitu memfasilitasi pelanggan, dalam hal ini siswa, untuk berkreasi dan berinovasi mencapai tujuan pembelajaran.

Sebagai kesimpulan dalam kepemimpinan mutu Arcaro menegaskan bahwa setiap individu dalam institusi adalah pemimpin, setiap individu harus memperlakukan pihak lain sebagai pelanggan dan sekaligus menyadari bahwa dirinya adalah pemasok bagi pelanggannya tadi. Setiap individu difasilitasi, diberdayakan untuk berkreasi dan berinisiatif mencapai tujuan atau bagian dari institusi. Setiap individu

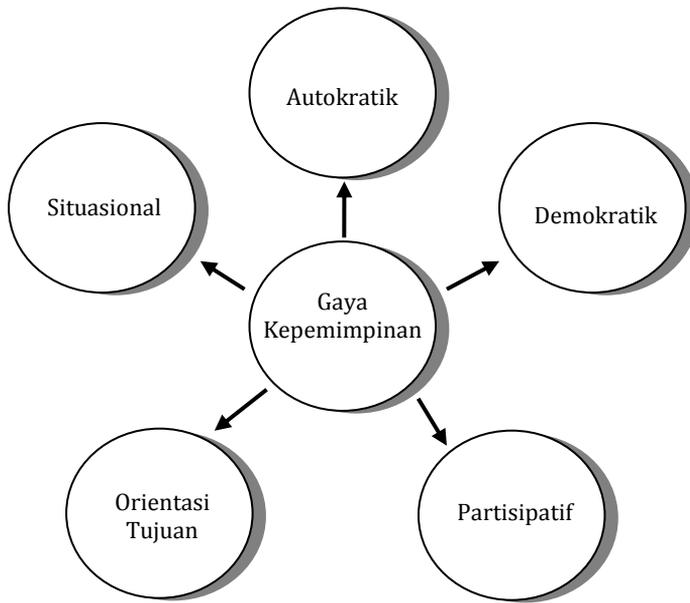
bertanggung jawab untuk berperan aktif menghilangkan setiap penghambat untuk mencapai kinerja yang unggul.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin berinteraksi. Banyak sebutan untuk berbagai gaya kepemimpinan dan dari banyak sebutan tersebut Goetsch dan Davis (1994, 202-04) mengkatagorikan kedalam lima gaya kepemimpinan, yaitu Autokratik, Demokratik, Partisipatif, Orientasi Tujuan, dan Situasional dan diilustrasikan sebagai gambar berikut.

#### **a. Autokratik**

Gaya kepemimpinan Autokratik disebut juga diktatorial dan sebaian orang menyamakan gaya dengan militeristik. Pemimpin dengan gaya ini mengambil keputusan tanpa meminta pertimbangan orang atau karyawan yang harus mengerjakan keputusan tersebut atau terkena akibat dari keputusan tersebut. Pemimpin ini menyuruh orang mengerjakan secara patuh apa yang ia katakan. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini bahwa walaupun gaya ini mungkin berhasil pada kondisi tertentu tetapi tidak akan berlangsung dengan jangka panjang. Gaya kepemimpinan ini tidak sesuai untuk konteks kepemimpinan mutu.



Gambar 4-2: Lima Gaya Kepemimpinan

**b. Demokratik**

Gaya kepemimpinan demokratik juga sering disebut gaya konsultatif atau konsensus. Dalam mengambil keputusan pemimpin dengan gaya ini akan melibatkan orang yang akan melaksanakan atau terkena dampak keputusan tersebut. Jadi pemimpin ini mengambil keputusan setelah ia menerima masukan dan saran dari anggota kelompok yang dipimpinnya. Kritik dari gaya kepemimpinan ini, keputusan diambil dengan konsensus mayoritas anggota bisa jadi belum tentu yang terbaik dan pula bisa jadi bukan keputusan yang tepat atau benar bagi perusahaan.

**c. Gaya Partisipatif.**

Gaya kepemimpinan partisipatif sering disebut dengan gaya terbuka, bebas, dan tidak digiring (*non directive*). Pemimpin dengan



gaya ini tidak banyak mengontrol proses pengambilan keputusan, dia lebih cenderung menyediakan informasi yang terkait dengan masalah dan memberi kesempatan anggota tim mengambil strategi untuk memecahkannya. Tugas pemimpin pada gaya ini adalah memfasilitasi tim menghasilkan konsensus dengan asumsi bahwa anggota tim akan lebih dapat menerima tanggung jawab untuk merumuskan strategi memecahkan solusi. Kritik terhadap gaya ini adalah perlu waktu yang lama untuk mencapai consensus dan akan berjalan baik mana kala semua staf yang dilibatkan komit untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **d. Gaya Orientasi Tujuan**

Gaya kepemimpinan Orientasi Tujuan ini disebut juga Orientasi Hasil, Orientasi Sasaran atau *Management by Objective* (MBO). Gaya kepemimpinan ini meminta anggotanya focus pada tujuan yang sedang ditargetkan. Pimpinan dan staf hanya fokus membicarakan strategi yang pasti dan secara terukur akan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi yang sedang ditargetkan. Hal-hal personal dan lainnya yang tidak terkait sasaran organisasi yang tidak didiskusikan. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini adalah ketika tim fokus pada tujuan yang spesifik secara intens yang dianggap penting, hal atau masalah lain yang lebih besar bisa lepas dari perhatian mereka. Untuk kepemimpinan mutu, gaya kepemimpinan ini dianggap terlalu fokus pada hal yang sempit dan dapat jadi fokus pada masalah yang salah.

#### **e. Gaya Situasional**

Gaya Kepemimpinan Situasional ini disebut juga gaya kepemimpinan cair atau kontingensi. Pemimpin ini memilih gaya pendekatan sesuai dengan situasi yang ada di saat memberikan perintahnya. Identifikasi situasi atau lingkungan didasarkan pada hal-hal berikut.

- Hubungan pimpinan dan anggota tim

- Bagaimana persisnya tindakan dilakukan harus sesuai dengan spesifik petunjuknya
- Besarnya kewenangan yang dipunyai pimpinan dengan anggota tim.

Jenis gaya kepemimpinan yang mana yang dipilih pimpinan tergantung situasi mana yang dominan dari factor-faktor di atas. Pada situasi yang berbeda pemimpin yang sama akan memilih gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan mutu akan menolak gaya kepemimpinan ini. Kritik terhadap gaya kepemimpinan ini hanya berbasis pada kepentingan jangka pendek dari pada menyelesaikan persoalan jangka panjang.

#### **4. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Mutu Terpadu**

Pada seting Mutu Terpadu (*Total Quality*) gaya kepemimpinan yang sesuai menurut (Geotsh dan Davis 1994, 205) adalah “partisipatif” tingkat tinggi, dengan arti mencari masukan dari para staf yang sudah diberdayakan terlebih. Pada gaya kepemimpinan situasional yang tradisional pimpinan hanya menerima input saja tanpa pemberdayaan staf yang terencana dan menerus. Mengkoleksi inputs dari staf bukanlah hal yang baru, namun mengkoleksi inputs, menelusuri, peduli, bekerja bersama staf untuk meningkatkan mutu inputs/penghargaan kepada staf atas perbaikan inputnya. Ini semua adalah gaya kepemimpinan partisipatif tingkat tinggi dimana semestinya diterapkan di dalam seting kepemimpinan mutu terpadu.

##### **Contoh kasus 4.1.**

Sebuah SMA swasta di kawasan elit di Malang menyadari bahwa keberlangsungan dan pengembangan lembaganya sangat tergantung dari persepsi masyarakat bahwa sekolahnya berprestasi dalam menghasilkan lulusannya dalam hal ujian nasional (UN), banyaknya lulusannya yang diterima di PT ternama, prestasi kejuaraan tingkat

propinsi dalam cabang dalam olah raga dan seni, maupun sosial keagamaan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipilih adalah ‘Partisipatif’ tingkat tinggi dengan mengedepankan:

- Pemberdayaan guru dan karyawan sesuai bidang tugasnya baik melalui pelatihan, *workshop*, dan mentoring, maupun mandiri.
- Guru dan karyawan fokus berkinerja pada bidang tugasnya masing-masing dengan tidak terlalu fokus pada laporan tertulis.
- Hubungan personal yang penuh dengan emphati.

Bagaimana komentar Saudara tentang kepemimpinan di atas, termasuk gaya kepemimpinan yang mana? Jelaskan!

## **5. Kepemimpinan versus Manajemen**

Kepemimpinan dan manajemen diperlukan dalam mengimplementasikan MMT. Birokrat pendidikan sekali waktu berposisi sebagai pemimpin dan lain waktu perlu menjadi manajer. Sewaktu kepala sekolah menjalankan kebijakan yang dirumuskan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan sejumlah batasan-batasan maka dalam posisi ini ia lebih berperan sebagai manajer. Pada posisi ini kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen: merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol pelaksanaan. Di waktu kepala sekolah harus memilih strategi dan taktik dalam mengimplementasikan kebijakan Dinas Pendidikan dan dikaitkan dengan perumusan visi dan misi sekolah maka kepala sekolah tersebut lebih berperan sebagai pemimpin. Pada posisi ini kepala sekolah perlu bersama warga sekolah merumuskan visi, misi dan program sekolah dan meyakinkan visi dan misi tersebut kepada warga sekolah maupun pelanggan atau pemangku kepentingan di luar sekolah dan menggerakkan warga sekolah mencapai visi dan misi yang dirumuskan, maka pada saat ini kepala sekolah lebih berposisi sebagai pemimpin.

Demikian pula untuk para guru, sewaktu mereka menerapkan kebijakan sekolah maka posisi mereka adalah sebagai manajer, namun sewaktu para guru mengajak siswa untuk merumuskan aturan kelas untuk mencapai efektivitas pembelajaran maka mereka lebih berperan sebagai pemimpin. Dalam situasi ini, mereka perlu membangun hubungan guru dan siswa sebagaimana hubungan pemimpin dan pengikutnya. Untuk menumbuhkan rasa respek, jujur, percaya bahwa yang diajarkan membawa kebaikan, komitmen diri pada siswa bahwa apa yang diajarkan guru membawa kebaikan bagi peningkatan mutu. Untuk itu birokrat pendidikan termasuk kepala sekolah dan guru perlu mampu memahami secara rinci kepemimpinan dan manajer, apa persamaan dan perbedaan antar keduanya. Berikut perbedaan esensi karakteristik antara manajemen dan pemimpin dalam konteks MMT.

Tabel 4-1: Perbedaan Peran Pemimpin dan Manajer

No.	Pemimpin	Manajer
1	Pemimpinan adalah asli	Manajer adalah <i>copy</i>
2	Anti Status- Quo	Pro Status- Quo
3	Menggerakkan sesuatu yg benar ( <i>do the right things</i> )	Mengerjakan sesuatu dg benar ( <i>do the things right</i> )
4	Mengembangkan	Memelihara
5	Mengilhami	Mengendalikan
6	Melakukan inovasi	Mengelola
7	Orientasi Jangka Panjang	Orientasi Jangka Pendek
8	Fokus pada Manusia	Fokus pada Sistem
9	Fokus pada "Apa & Mengapa"	Fokus pada "Bagaimana & Kapan"

Secara narasi dalam konteks kepemimpinan mutu sembilan karakter di tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pemimpin adalah asli, maknanya pemimpin perlu mempunyai ide, menggali dan merumuskan gagasan dan menuangkan dalam program-program jangka panjang dan menengah dengan pendekatan partisipatif sebagaimana dijelaskan pada sub-bab gaya kepemimpinan. Sedangkan manajer adalah menjabarkan program jangka panjang dan menengah kedalam program tahunan. Ini artinya manajer menerjemahkan atau meng-*copy* ide pemimpin dan dijabarkannya menjadi program operasinal, direncanakan, diorganisasi, dan dilaksanakan.
2. Pemimpin anti status-quo atau anti kemapanan, maknanya pemimpin selalu berfikir, berupaya melakukan perubahan pada organisasi menuju keadaan yang lebih baik. Ia meyakini bahwa perubahan adalah keniscayaan, tiada hal yang abadi atau tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Sebaliknya manajer pro status-quo, maknanya manajer memerlukan keadaan organisasi yang stabil untuk dapat mengimplementasikan rencana (*plan*) atau program organisasi termasuk dilanjutkan monitoring dan evaluasi program.
3. Pemimpin menggerakkan sesuatu yg benar (*do the right things*), maknanya pemimpin punya keyakinan bahwa yang ia lakukan adalah sesuatu yang benar, sesuatu yang akan membawa kebaikan bagi pengikutnya. Bisa jadi sesuatu yang dianggap benar itu tidak ada dalam program tahunan organisasi. Di lain sisi, manajer mengerjakan sesuatu (program) organisasi umumnya program tahunan dengan benar sesuai kaidah organisasi (*do the things right*).
4. Pemimpin mengembangkan organisasi, maknanya pemimpin berfikir dan berupaya mengembangkan potensi pengikutnya melalui organisasi, sedangkan manajer memelihara semua sumber daya, memanfaatkannya secara optimum untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diprogramkan.
5. Pemimpin mengilhami pengikutnya dalam konteks organisasi staf dan karyawan untuk memunculkan ide, gagasan, inovasi mereka untuk memajukan organisasi, sedangkan manajer cenderung

mengendalikan staf dan karyawan untuk mengeksekusi program organisasi.

6. Pemimpin melakukan inovasi, maknanya pemimpin terus melakukan pembaharuan untuk kemajuan organisasi, sementara manajer cenderung mengelola yang ada untuk melaksanakan program organisasi secara efektif dan efisien. Manajer tidak tertarik untuk melakukan inovasi karena inovasi cenderung beresiko dan penuh ketidakpastian sehingga tidak selamanya berhasil positif bagi organisasi bahkan mungkin sebaliknya akan merugikan organisasi.
7. Pemimpin berorientasi jangka panjang, maknanya pemimpin perlu melihat jauh kedepan untuk dapat merumuskan visi organisasi yang visioner mentransformasikan nilai-nilai organisasi saat ini kemasa jauh kedepan. Manajer cenderung fokus pada program jangka pendek yang harus dilaksanakan saat ini. Bagaimana program organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan kapan dapat diselesaikan mencapai tujuan yang diharapkan.
8. Pemimpin fokus pada manusia, maknanya pemimpin peduli nasib, kesejahteraan, dan pengembangan karir staf dan karyawan, sedangkan manajer fokus pada pada sistim, prosedur, aturan untuk menjalankan program dengan benar.
9. Pemimpin fokus pada “Apa & Mengapa”, yaitu fokus pada rasional, alasan pengambilan suatu kebijakan organisasi yang harus sesuai dengan nilai-nilai, falsafah, ideologi organisasi. Sedangkan manejer fokus pada bagaimana program organisasi dapat dilaksanakan secara efektif mencapai tujuan. Juga manajer fokus kapan tujuan program dapat dicapai, pencapaian program yang lebih awal berarti keuntungan sebaliknya bila pencapaian program melewati batas waktu yang direncanakan berarti kerugian bagi organisasi.

Perbandingan yang kontradiktif untuk karakteristik pemimpin dan manajer di atas adalah hanya untuk memperjelas esensi konsep. Pada kenyataannya seorang kepala, direktur, bahkan jabatan manajer sendiri umumnya mempunyai dua peran, yaitu sebagai pemimpin

sekaligus manajer dengan porsi yang bervariasi sesuai dengan besar kecilnya organisasi sehingga untuk memajukan pendidikan, semua birokrat dan pelaku pendidikan perlu memainkan peran dengan baik sebagai pemimpin dan juga sekaligus manajer.

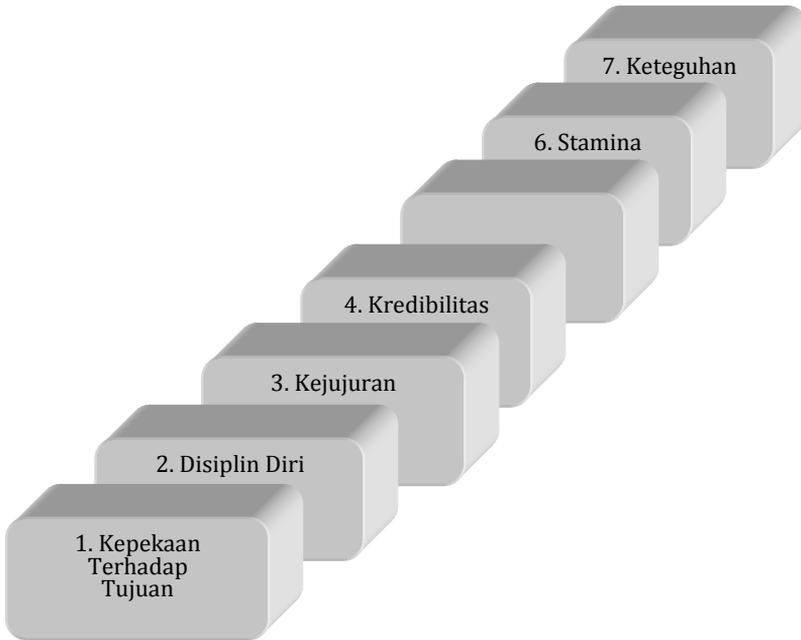
## 6. Membangun Kepengikutan (*Followership*)

Seorang manajer dapat menjadi pemimpin apabila anggota kelompok berkeinginan tetap setia mengikutinya. Keinginan mengikuti (*followership*) harus dibangun dan dipelihara, berikut deskripsi beberapa hal terkait dengan hal tersebut.

### ■ Pemimpin dan Popularitas

Pemimpin dan popularitas adalah dua hal yang berbeda, namun orang sering keliru menilai. Salah satu yang penting dimengerti dari kedua hal tersebut dalam memimpin adalah keinginan yang menerus jangka panjang untuk mengikuti ajakan seseorang tumbuh karena kualitas kepemimpinan dari pada popularitas. Pemimpin yang baik bisa jadi populer tetapi ia pasti mendapat respect, sehingga tidak semua pemimpin baik pasti populer tetapi ia pasti mendapat respect dari pengikutnya.

Goetsch dan Davis (1994, 206-08) menggambarkan dan mendeskripsikan cara membangun karakteristik kepemimpinan untuk memperoleh respect dari pengikutnya.



Gambar 4-3: Karakteristik Pemimpin yang Membangun

Secara rinci masing-masing dari delapan karakter diatas dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Kepedulian terhadap Tujuan. Pemimpin yang sukses mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Ia tau bagaimana memposisikan diri dalam organisasi dan kontribusinya di wilayah tanggung jawab mereka untuk kesuksesan organisasi.
- 2) Disiplin Diri. Pemimpin sukses membiasakan disiplin diri dan menggunakan hal tersebut sebagai contoh di perusahaannya. Melalui disiplin diri ia terhindar dari kesenangan untuk diri



sendiri yang negatif, penampilan yang negatif seperti kemarahan, respons yang kontraproduktif terhadap tuntutan pekerjaan sehari-hari. Melalui disiplin diri, ia menjadi contoh bagaimana mengatasi problem dan tekanan dengan masih dalam keseimbangan sikap yang positif.

- 3) Kejujuran. Pemimpin yang sukses dipercaya oleh pengikut-pengikutnya karena ia terbuka, jujur, terus terang dengan anggotanya dalam organisasi dan dengan dirinya sendiri. Ia akan tetap jujur walau pada situasi yang sulit untuk membuat keputusan dengan tetap teguh dan konsisten.
- 4) Kredibel. Pemimpin yang sukses mempunyai kredibilitas. Kredibilitas dibangun dengan meningkatkan pengetahuan, konsistensi, terbuka, adil pada semua interaksi dengan sesama; membuat contoh yang positif; memberlakukan standar kinerja dan perilaku yang sama untuk semua warga organisasi.
- 5) Pikiran Logis. Pemimpin sukses menggunakan pikiran logis (*common sense*). Ia tau apa yang penting dan apa yang tidak penting pada situasi tertentu. Mereka tau menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu diperlukan sewaktu berhubungan dengan orang tertentu pula. Mereka tau kapan harus fleksibel dan kapan harus tegas.
- 6) Stamina. Pemimpin sukses punya stamina. Seringkali ia perlu datang pertama dan pulang yang terakhir. Keberadaan dia cenderung lebih lama dan tekanan yang ia alami cenderung lebih besar dari yang lainnya. Energi, stamina, kesehatan adalah pentuk mereka yang memimpin.
- 7) Keteguhan. Dalam hal ini adalah keteguhan sikap dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang sukses komitmen terhadap tujuan organisasi, menyatu sebagai tim dengan orang-orang yang bekerja dengannya, dan terus menerus melakukan peningkatan diri dan profesionalismenya. Ia berkemauan mengerjakan apapun dalam batasan-batasan aturan, etika

professional, dan kebijakan organisasi untuk membawa tim mencapai sukses.

Pada hakekatnya semua kita adalah pemimpin paling tidak memimpin dirinya sendiri sampai kelompok kecil maupun kelompok besar di organisasi, maka dalam konteks kepemimpinan mutu semua warga si jajaran pendidikan mulai tingkat nasional, regional, lokal, dan sekolah, bahkan sampai di tingkat kelas, adalah perlu berupaya secara terus menerus menjadi pribadi yang mempunyai ke delapan karakter di atas. Yang paling instrumental berhubungan langsung dengan satuan pendidikan yaitu Kepala Dinas dan seluruh jajarannya di tingkat Kabupaten/Kota, pengawas, kepala sekolah, dan guru. Dalam paradigma piramida terbalik dan secara kepala sekolah akan selalu fokus tujuan, disiplin, jujur, kredibel, berfikir logis dan seterusnya sehingga ia menjadi contoh (*role model*) dalam memfasilitasi guru, staf, dan siswanya untuk mengoptimalkan potensi mereka untuk mencapai bahkan melampaui tujuan yang ditergetkan.

Di tingkat kelas pemimpinnya adalah guru, untuk itu gurupun perlu mempunyai delapan karakteristik di atas untuk menjadi contoh. Nasehat bijak mengatakan "*the most effective teaching is the example*", artinya dengan mewujudkan delapan karakter dalam kelas akan membangun hubungan yang respek antara guru dan siswa dan pada gilirannya siswa akan menirukan dan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan di kelas, lingkungan sekolah dan diharapkan di keluarga dan masyarakat.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Gaya Kepemimpinan MMT adalah Kepemimpinan Partisipatif. Jelaskan mengapa demikian.
2. Tuliskan dan jelaskan masing-masing indikator operasional untuk peran Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, kepala sekolah, dan guru.

3. Siswa secara individu juga sebagai pemimopin, beri jelaskan Saudara!
4. Sebut dan jelaskan lima beda sorang pemimpinan MMT dan seorang Manajer MMT

Bagaimana membangun kepengikutan (*followership*) MMT di sekolah, jelaskan!

## BAB V

### BUDAYA MUTU

Tujuan akhir dari MMT adalah tumbuh dan berkembangnya budaya mutu. Hal ini tentu tidak mudah, untuk itu lembaga pendidikan yang melaksanakan MMT perlu memahami apa itu budaya, ciri-ciri budaya mutu, dan cara menumbuhkannya. Pada Bab ini akan dibahas topik-topik yang diperlukan dalam cakupan budaya mutu, yaitu (1) Pengertian Budaya dan Budaya Mutu; (2) Menggerakkan Perubahan Budaya; (3) Menyiapkan Pondasi Bangunan Budaya Mutu; (4) Mengenali Wujud Budaya Mutu; (5) Merespons Keengganan Perubahan Menuju Budaya Mutu; (6) Menumbuhkan Kembangkan Budaya Mutu.

#### **1. Pengertian Budaya dan Budaya Mutu**

Secara umum Kuntjaraningrat (2000:1) mendefinisikan budaya adalah total pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar pada nalurinya. Lebih lanjut dijelaskan definisi budaya tersebut mengandung unsur (1) sistim religi; (2) sistem organisasi kemasyarakatan; (3) sistem pengetahuan; (4) bahasa; (5) kesenian; (6) sistem mata pencaharian hidup; (7) sistem teknologi dan peralatan. Penulis mencoba mensederhanakan bahwa budaya terbangun atas dasar pola pikir, pola rasa, dan pola karya. Terkait dengan organisasi, masing-masing organisasi mempunyai budaya yang berbeda-beda tergantung dari nilai dan tradisi yang dipunyai. Perbedaan budaya di organisasi akan terlihat dari perilaku karyawannya dalam bekerja, harapan organisasi dan masing-masing karyawan dan perilaku normatif

yang bagaimana yang disepakati organisasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Dalam konteks MMT, Goetsch & Davis (1994: 121) mendefinisikan “*A quality culture is an organizational value system that results in an environment that is conducive to the establishment and continual improvement of quality*”. Kira-kira artinya sebuah budaya mutu adalah sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sebuah lingkungan yang kondusif untuk mendirikan dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Ahli manajemen mutu lainnya Shaskin dan Keisser (1994: 73) mendefinisikan budaya mutu adalah “*the set of shared values and beliefs - makes sure that adaptive change aims at fulfilling customers’ desires*”. Maksudnya adalah sejumlah nilai dan keyakinan yg dimiliki bersama – yang memastikan bahwa penyesuaian perubahan bertujuan untuk memenuhi keinginan para pelanggan.

Menurut Goetsch dan Davis (1994, 122), mengenali karakteristik budaya mutu di suatu organisasi sebenarnya lebih mudah dari pada mendefinisikannya. Organisasi yang telah tumbuh budayanya, terlepas apapun produk/jasa yang dihasilkan, mereka mempunyai karakteristik yang universal sebagai tercantum di Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1: Sepuluh Karakteristik Budaya Mutu di Suatu Organisasi

1	Perilaku cocok dengan slogan
2	Selalu ada survey keinginan pelanggan dan digunakan untuk peningkatan mutu
3	Staf dilibatkan dan diberdayakan
4	Pekerjaan dilakukan dalam tim
5	Pimpinan puncak komit dan terlibat langsung (tidak mendelegasikan)
6	Sumberdaya yang cukup selalu tersedia dimana dan kapan saja dibutuhkan
7	Diklat tersedia untuk semua level pekerja
8	Sistim penghargaan dan promosi berdasar pada kontribusinya terhadap peningkatan mutu
9	Temannya diperlakukan sebagai pelanggan internal
10	Pemasok diperlakukan sebagai partner.

Secara singkat masing-masing 10 karakteristik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Perilaku cocok dengan slogan, maknanya pada institusi dimana budaya mutunya sudah tumbuh baik, maka perilaku pimpinan dan seluruh staf dan karyawannya sesuai dengan *motto*, slogan, dan semboyan yang dirumuskan dan dipampang atau ada di institusi tersebut. Ini artinya, slogan, *motto*, dan semboyan telah menginternal, menjadi pegangan, panduan, dan petunjuk dalam setiap perilaku pimpinan dan warga institusi tersebut. Ada institusi mempunyai *motto*: *Kami kerjakan Sekarang tidak Besok*; *“Leading in Character University”*; *Siap menuju World Class University*. Untuk mengetahui apakah budaya mutu sudah tumbuh di institusi tersebut maka dapat dilakukan survey dengan responden internal dan eksternal institusi apakah *motto* tersebut sudah tercermin dalam kesehariannya.
- 2) Selalu ada survey keinginan pelanggan dan digunakan untuk peningkatan mutu, maknanya institusi menyadari dan komitmen fokus pada pelanggan. Untuk itu institusi selalu ada survey rutin yang dilakukan untuk memperoleh masukan dari pelanggan. Hasil survey dianalisis dan dipakai sebagai basis dalam perumusan program peningkatan mutu produk/jasa yang dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien.
- 3) Staf dilibatkan dan diberdayakan, maknanya staf dan karyawan diajakserta menentukan kebijakan dan difasilitasi untuk meningkat kapabilitasnya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi atau jasa yang dihasilkan yang muaranya memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
- 4) Pekerjaan dilakukan dalam tim, maknanya semua program diupayakan dilakukan oleh tim. Secara garis besar ada dua jenis tim dalam manajemen mutu, yaitu tim yang anggotanya lintas

keahlian untuk tujuan jangka pendek dan sering disebut gugus kendali project (*quality control project-QCP*). Masa kerja tim ini selesai manakala target proyek telah tercapai. Tim kedua adalah tim yang anggotanya terdiri dari mereka yang satu profesi untuk peningkatan profesi mereka. Masa kerja tim ini menenrus selamanya sesuai keberadaan profesi mereka. Tim ini sering disebut dengan gugus kendali mutu (*Quality Control Circle-QCC*).

- 5) Pimpinan puncak komit dan terlibat langsung (tidak mendelegasikan). Pada budaya mutu yang sudah tumbuh pimpinan puncak langsung terlibat dengan staf dan karyawan (tentu dengan porsi tertentu). Tidak seperti instansi yang konvensional pada umumnya pimpinan puncak mendelegasikan atau mewakilkan stafnya sehingga pimpinan tidak dapat menghayati dinamika kelompok. Pemimpin juga mempunyai komitmen terhadap pengambilan kebijakan dan program yang sesuai nilai-nilai MMT termasuk pendanaan yang diperlukan.
- 6) Resource yg "*cukup*" selalu tersedia dimana dan kapan saja dibutuhkan. Seperti pada umumnya organisasi, organisasi di bidang pendidikan pembangunan fisik mendominasi alokasi anggaran sehingga pengembangan SDM sering kurang memperoleh porsi yang memadai. Kualitas SDM memegang peran vital dalam sistem manajemen mutu. Pengadaan fasilitas fisik perlu dibarengi dengan peningkatan mutu SDM nya. Perlu paradigma mengedepankan peningkatan mutu SDM baru dibarengi dengan fasilitas fisik yang memadai.
- 7) Diklat tersedia untuk *semua level* pekerja. Menyambung butir 6 diatas, peran SDM dalam peningkatan mutu sangat vital tidak hanya staf dan manajer (Dinas Pendidikan, pengawas) tetapi juga pekerja garis depan (guru dan staf sekolah). Jenis diklat yang disediakan seharusnya mencakup materi pengembangan profesi staf dan materi tentang MMT/TQM.

- 8) Sistem penghargaan dan promosi berdasar pada *kontribusinya* terhadap peningkatan mutu. Penghargaan diberikan kepada tim karena pekerjaan selalu diupayakan dikerjakan oleh tim dan penghargaan ini harus adil sesuai prinsip kesamaan hak (*equality*).
- 9) Teman sejawat diperlakukan sebagai "*pelanggan internal*". Sejalan dengan cara *pandangan kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan* yang dijelaskan di Bab IV bahwa pelanggan tidak hanya mencakup pelanggan eksternal tetapi juga pelanggan internal, yaitu teman sejawat dalam organisasi. Hal ini diperlukan sesuai falsafah MMT bahwa setiap individu dalam organisasi harus memuaskan semua pelanggan, maka kalau teman sejawat sebagai pelanggan iapun harus dipuaskan. Dalam konteks sekolah, maka bagi guru pelanggan eksternal utama adalah siswa, namun guru harus memperlakukan staf pengajaran dan sesama guru dan juga kepala sekolah adalah pelanggan/klien internal mereka.
- 10) Pemasok diperlakukan sebagai partner. Pada institusi dimana budaya mutu belum tumbuh maka pemasok tidak diperlakukan sebagai partner. Pemasok tidak diperhitungkan akan mempengaruhi mutu produk/jasa yang dihasilkan. Dalam konteks manajemen total maka pemasok harus diperhitungkan sebagai partner karena akan berkontribusi terhadap mutu produk/jasa yang dihasilkan. Pemasok dalam konteks sekolah dapat mencakup antara lain, sekolah jenjang dibawahnya untuk suplai siswa dan lembaga pendidik tenaga kependidikan untuk suplai guru dan kepala sekolah.

## 2. Menggerakkan Perubahan Budaya

Menurut Goetsch dan Davis (1994, 124) mengimplementasikan MMT tanpa menyiapkan budaya mutu adalah mengundang kegagalan. Organisasi yang masih menggunakan budaya konvensional dalam



memanaj jalannya organisasi tidak akan berhasil dalam menerapkan manajemen mutunya. Implementasi MMT memerlukan budaya mutu baik yang mendahului atau bersama-sama penerapan manajemen mutunya dengan rasional sebagai berikut.

*1) Perubahan budaya tidak dapat terjadi dalam situasi pertentangan.*

Pendekatan sistem manajemen mutu terpadu dalam melakukan kegiatan keseharian bisnis dapat jadi total berbeda dengan pendekatan manajemen tradisional yang umumnya dilakukan. Seorang direktur yang terbiasa bekerja di ruang terpisah, sendiri, tertutup di ruang yang nyaman akan cenderung menolak MMT yang mengedepankan pelibatan dan pemberdayaan staf. Karyawan yang terbiasa berkompetisi dengan sesama karyawan untuk mendapatkan insentif atau promosi jabatan akan menolak MMT yang mengedepankan kerjasama yang simbiosis dan kerjatim. Situasi seperti itu akan menyuburkan persaingan dan ini akan sangat menyulitkan perubahan walaupun sudah dijelaskan nilai tambah dari perubahan tersebut. Perubahan budaya akan sulit meskipun mereka menghendakinya.

*2) Implementasi MMT memerlukan waktu.*

Kinerja institusi di awal masa penerapan MMT akan mengalami penurunan, setelah itu bila institusi konsisten melaksanakannya maka sedikit demi sedikit kinerja akan mengalami peningkatan. Jadi dalam penerapan MMT peningkatan kinerja institusi umumnya tidak terjadi dalam jangka waktu yang pendek. Saat itu perlu disampaikan kepada kelompok penentang untuk tidak terkena sindrom kegagalan - "*it wouldn't work syndrome*".

*3) Mengganti masa lalu dapat jadi sangat sulit.*

Karyawan yang sudah bekerja di institusi selama puluhan tahun tentu sudah sering melihat pergantian kebijakan manajemen yang silih berganti. Mempromosikan MMT akan menghadapi sikap karyawan yang serupa. Sikap karyawan tersebut adalah bagian dari kebiasaan. Masa lalu merupakan bagian dari budaya institusi, ini dapat jadi menjadi hal yang sangat sulit diatasi. Di bidang pendidikan sering kita alami ganti menteri

ganti kurikulum. Ini situasi yang sama dan pimpinan perlu meyakinkan kelomok penolak bahwa perubahan akan membawa kebaikan, bila tidak akibatnya perubahan akan sulit terjadi.

### 3. Menyiapkan Pondasi Bangunan Budaya Mutu

Mendirikan budaya mutu seperti mendirikan sebuah bangunan. Pertama, kita harus membuat pondasinya. Menurut Scholtes dalam Goetsch dan Davis pondasi budaya mutu adalah membangun pemahaman tentang "*hukum*" *perubahan organisasi*". Hukum-hukum perubahan tersebut adalah mencakup empat hal berikut.

- 1) *Pahami budaya sebelumnya sebelum budaya yang sekarang ada*  
Budaya organisasi tidak begitu saja ada. Seseorang telah merumuskan kebijakan sehingga organisasi saat ini mampu bersaing dan eksis. Seseorang telah mengawali dengan tradisi yang dapat jadi sekarang menjadi sebuah penghambat perubahan. Jaman dan situasi telah berubah, namun jangan terlalu cepat mengkritik. Kebijakan, tradisi, dan aspek lainnya yang telah membentuk budaya yang ada saat ini bias jadi sudah tidak cocok lagi dengan jamannya, namun hal tersebut tentunya dulu dikreasi dengan alasan yang rasional saat itu. Pelajari sejarahnya sebelum mencoba memodifikasi atau menggantinya.
- 2) *Jangan marah/menyalahkan sistem yg ada, perbaiki sistem tersebut*  
Meniadakan budaya lalu tidak sama dengan menumbuhkan budaya baru. Untuk itu, pelajari budaya yang ada, apa yang salah, mengapa, dan bagaimana merubahnya atau menggantinya.
- 3) *Bersiap-siap mendengarkan dan mengobservasi*  
Warga organisasi adalah pelaku utama dalam budaya tersebut termasuk pelaku perubahan. Konsekuensinya, warga dapat mudah frustrasi dan bersikap masa bodoh. Untuk perlu perhatian terhadap sikap warga dan sistem yang ada di organisasi .

Dengarkan apa yang dikatakan warga dan observasi apa yang tidak dikatakan. Warga yang mendengarkan cenderung mendukung perubahan.

4) *Libatkan semua orang yg terkena dampak perubahan Budaya Mutu*

Pada umumnya orang memang tidak menyukai perubahan dan itu adalah normal. Perubahan sering kali sulit meskipun orang tersebut ingin berubah. Perubahan juga sulit terjadi bila dengan pemaksaan terhadap individu pelaku perubahan. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan melibatkan pelaku perubahan dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan. Beri kesempatan kepada mereka untuk menyatakan pendapat dan kekhawatirannya. Meminggirkan dan mengabaikan mereka dapat mendatangkan masalah walaupun kecil akan menjadi besar dan kedepan mungkin sulit dikendalikan.

#### **4. Mengenali Wujud Budaya Mutu**

Salah satu hal yang mendasar yang perlu diketahui oleh manajer dan warga organisasi menuju tumbuhnya budaya mutu adalah mengenali wujudnya atau potret dari budaya mutu. Potret yang tentunya dengan sejumlah ciri-ciri ini berfungsi ganda, yaitu menjadi acuan tujuan dan juga menjadi referensi dalam mengukur dan mengevaluasi sejauh mana budaya mutu yang diharapkan sudah terwujud. Sudah seharusnya ciri-ciri dari budaya mutu tersebut di ketahui oleh seluruh warga organisasi melalui sosialisai berbagai cara termasuk diekspos di tempat-tempat strategis. Ciri-ciri budaya tersebut menurut Goetsch dan Davis (1994, p. 126) adalah sebagai berikut.

- 1) Falsafah menejemen disosialisaikan secara luas
- 2) Penekanan pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi
- 3) Perayaan even-even penting organisasi
- 4) Pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang sukses

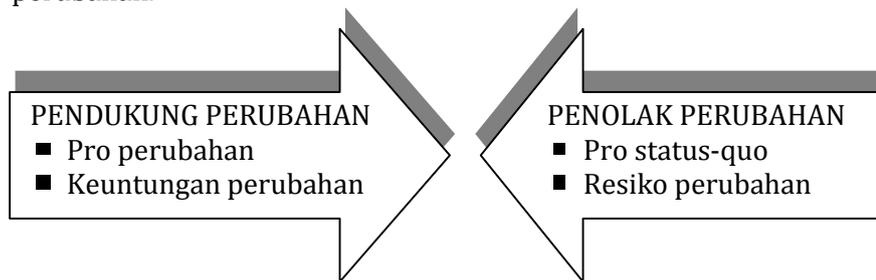
- 5) Jaringan informasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya mutu
- 6) Aturan/tatacara hubungan antara karyawan dengan pimpinan juga sesamanya informal
- 7) Sistem nilai organisasi yang kuat
- 8) Standar kinerja yang tinggi
- 9) Karakter organisasi yang pasti/mantap.

#### 5) **Merespons Keengganan Perubahan Menuju Budaya Mutu**

Resistensi organisasi terhadap perubahan adalah sesuatu yang normal bagi organisasi manapun. Di sisi lain organisasi yang menerapkan MMT selalu menerapkan pendekatan *continuous improvement* yang menuntut *continuous change* atau perubahan berkelanjutan menuju peningkatan mutu yang berkelanjutan pula. Memang perubahan itu sulit, Juran (1989: 316) dalam bukunya *Juran on Leadership* menjelaskan bahwa perubahan manajemen dalam organisasi adalah benturan budaya (*clash between cultures*). Dalam perubahan manajemen dalam organisasi apaun karyawan yang ada pasti akan terbelah kedalam dua kubu budaya: pendukung dan penolak.

Kelompok pendukung sering fokus keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari perubahan sedangkan di pihak lain fokus pada ancaman status, peran, kebiasaan, dan kelangsungan posisi. Kadang pihak pendukung merasa bersalah karena terlalu terobsesi pada keuntungan-keuntungan yang diperhitungkan dan lupa mempertimbangkan ancaman-ancaman yang dipikirkan oleh pihak penolak perubahan. Demikian juga, pihak penolak merasa bersalah terlalu fokus pada ancaman-ancaman yang mereka khawatirkan dan melupakan keuntungan-keuntungan yang mungkin diperoleh dari perubahan manajemen tersebut. Perubahan sistem manajemen ini sering berakibat membelah organisasi menjadi dua kubu yang bersetru merugikan energi dan waktu yang semestinya dapat difokuskan untuk memfasilitasi sistem perubahan manajemen itu sendiri. Berikut

ilustrasi benturan antara kubu pendukung dan kubu penolak perubahan.



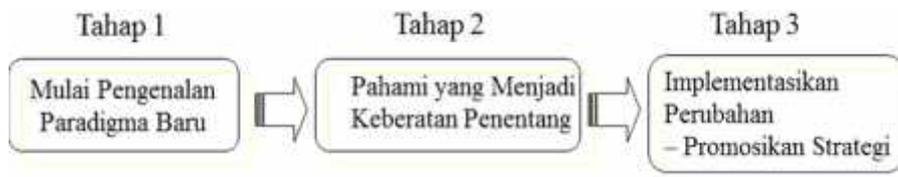
*Gambar 5.1: Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan*

Benturan budaya karena perbedaan persepsi untuk penerapan MMT di sekolah sangat mungkin akan dijumpai hal-hal sebagaimana dideskripsikan dalam tabel berikut.

*Tabel 5.3: Perbandingan Persepsi Kelompok Pendukung dan Penolak Perubahan*

No.	Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung	Persepsi Penolak
1	Penerapan MMT di sekolah	Meningkatkan mutu hasil belajar siswa	Ancaman wibawa bagi kepala sekolah dan pengawas
2	Inisiatif pelibatan staf dan pemberdayaan	Peningkatan guru, staf, dan komite sekolah	Ancaman posisi kepek, pengawas dst
3	Kemitraan dengan orangtua, sekolah, donatur	Kerjasama saling menguntungkan	Mengganggu jaringan bisnis pihak tertentu sekolah yang selama ini menguntungkannya
4	Kebijakan pelatihan dan studi lanjut untuk staff	Peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan	Pemborosan biaya
5	Bergabung dengan jaringan sekolah yang sederajat	Meningkatkan mutu sekolah, berbagi sumber daya	Khawatiran sekolah lain memperoleh keuntungan lebih

Setiap perubahan organisasi perlu difasilitasi dengan strategi memahami apa yang menjadi kepedulian, kekhawatiran kelompok penolak dan selanjutnya bila dimungkinkan mengakomodasi kepedulian mereka atau melakukan dialog. Secara skematis tahap-tahap fasilitasi dapat digambarkan sebagai berikut.



*Gambar 5.2: Tahap-tahap Fasilitasi Perubahan*

Secara logis fasilitasi dilakukan oleh pihak yang mendukung perubahan, semakin banyak pendukung tentu semakin mudah melakukan perubahan. Peran pemimpin sangat strategis dalam kesuksesan perubahan. Bila pemimpin komitmen mendukung perubahan tentu perubahan semakin mudah terlaksana. Masing-masing tahap di Gambar 5.2 dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### ■ Tahap 1: Mulai dengan Pengenalan Paragidma Baru

Jelaskan sistem yang baru secara objektif, jelaskan nilai tambah dari perubahan bagi organisasi dan staf secara keseluruhan. Hindari hanya fokus pada kelompok pendukung dan upayakan memahami dan mengakomodasi kekhawatiran yang dipikirkan oleh kelompok penolak. Upayakan mengendalikan kelompok pendukung yang sering tdk sabar dengan apa yang dipedulikan oleh kelompok penolak. Upayakan mengakomodasi apa yang dikhawatirkan oleh pihak penolak dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Siapa yang akan terkena dampak perubahan dan bagaimana/apa dampaknya?
- Bagaimana perubahan dipersepsi oleh mereka yang terkena dampak?

- Bagaimana yang dipedulikan oleh mereka yang terkena dampak dapat diminimalkan atau bahkan ditiadakan?

■ **Tahap 2: Pahami yang Menjadi Keberatan Penolak**

Pada tahap ini pendukung perubahan (akan lebih baik pimpinan) menjelaskan apa yang menjadi pemikiran dan kekhawatiran kelompok potensial penolak. Upayakan menempatkan pada posisi mereka. Pimpinan perlu menyadari keberatan penolak perubahan dengan beberapa alasan sebagai berikut.

- 1) *Kekhawatiran*. Perubahan menimbulkan kekhawatiran terhadap hal-hal berikut:
  - mungkin akan merugikan mereka, kegagalan perubahan dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan diri, pertumbuhan dan perkembangan organisasi dan/atau mereka kehilangan status dan/atau pekerjaan.
  - meningkatnya jumlah pekerjaan (biasanya di awal) sehingga menuntut penguasaan teknologi, pengetahuan, dan ketrampilan baru.
- 2) *Kehilangan Kekuasaan/Kontrol*. Perubahan juga mengakibatkan kemungkinan:
  - kehilangan kehidupan, kekuasaan, pekerjaan, wilayah kekuasaan/tanggung jawab dan sejenisnya.
- 3) *Ketidakpastian*. Perubahan akibat dari pembaharuan atau pergantian sistem tidak dapat menjamin sepenuhnya keberhasilan, bahkan dapat jadi sebaliknya dan menimbulkan pertanyaan:
  - dimana posisi para pegawai dan dimana posisi saya?
  - dapatkah sistem berperan pada posisi tersebut, kalau tidak apa resikonya?
- 4) *Lebih Banyak Pekerjaan*. Perubahan memerlukan transisi dan tentu akan menuntut banyak pekerjaan terutama di awal tahap perubahan dan akan menuntut:

- belajar pengetahuan, ketrampilan, dan teknologi baru
- bila tidak mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang relevan, perubahan dapat memperpanjang waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

### **Tahap 3: Implementasikan Perubahan – Promosikan Strategi**

Promosi strategi ini harus dilakukan tentunya oleh kelompok pendukung perubahan. Pada tahap ini harus dijelaskan strategi perubahan dengan tetap semaksimal mungkin mengakomodasi kekhawatiran pihak penolak perubahan. Juran dalam Gotsch dan Davis (1994, 129) menyarankan sebelas hal berikut.

- 1) Libatkan kelompok penolak atau penghambat. Pada kenyataannya kelompok penolak, senang tidak senang, nantinya akan ikut terlibat dalam pelaksanaan perubahan. Untuk itu mereka perlu dilibatkan dalam strategi perencanaan pelaksanaan perubahan dengan demikian penolak yang potensial dapat memberi masukan yang mewakili kepentingan mereka dengan tidak mengorbankan tujuan utama perubahan. Dengan cara ini diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki kelompok penolak terhadap strategi pelaksanaan perubahan bahkan lebih dari itu mengubah posisi mereka dari penolak menjadi pendukung perubahan.
- 2) Hindari Kejutan. Kejelasan perubahan sistem adalah penting bagi setiap karyawan apalagi bagi kelompok penolak dan itulah salah satu alasan penting dari mengapa ada kelompok penolak atau tidak cepat-cepat menjadi pendukung perubahan. Jadi dalam memfasilitasi perubahan jangan ada pemberitahuan yang mendadak sehingga mengejutkan karyawan apalagi untuk kelompok penolak.
- 3) Implementasikan Pelaksanaan Perubahan dengan perlahan pada tahap awal. Agar supaya memperoleh dukungan dari penolak potensial maka mereka perlu diberi kesempatan untuk meriviu rancangan perubahan organisasi, ekspresikan kepedulian mereka,



- pertimbangkan keuntungan yang diharapkan, dan temukan cara untuk meniadakan masalah. Ini dapat memakan waktu, tetapi kalau pendukung perubahan tergesa-gesa mengimplementasikannya justru dapat membuat kelompok penolak semakin menolak perubahan.
- 4) Mulai dari yang kecil dan bersikaplah fleksibel. Perubahan sebaiknya dimulai dari kecil dan flexible untuk memodifikasi strategi bila tidak berjalan sesuai rencana. Pendekatan ini membawa beberapa keuntungan khususnya berikut ini.
    - mulai program dengan piloting yang kecil, terutama untuk program perubahan di organisasi yang besar dan banyak penolaknya, lebih baik karena kalau gagal tidak menanggung resiko yang besar dari pada pelaksanaan seluruh organisasi.
    - piloting yang kecil dapat membantu mengidentifikasi masalah yang tidak diantisipasi
    - analisis hasil piloting dapat dipakai sebagai bahan penyempurnaan rancangan perubahan yang lebih efektif dan efisien.
  - 5) Ciptakan lingkungan yang kondusif. Lingkungan dimana perubahan terjadi ditentukan oleh sistem penghargaan dan pengakuan dan contoh yang ditentukan oleh manajer. Manajer jangan mendikte, memperlakukan karyawan seperti robot misalnya dengan mengucapkan "*kerjakan apa yang saya perintahkan, bukan apa yang saya kerjakan*". Penghargaan dan pengakuan perlu diberikan kepada mereka yang penuh melakukan perubahan walau penuh dengan resiko, namun bagi mereka yang gagal dalam mencoba inovasi dalam perubahan jangan diberi sanksi. Iklim yang kondusif seperti ini akan melancarkan penerapan rancangan perubahan.
  - 6) Sesuaikan perubahan dengan sistem atau budaya yang berlaku. Perubahan akan cepat berlangsung manakala hal tersebut sesuai

dengan sistem atau budaya yang ada. Tentu ini tidak mudah, tetapi selagi mungkin ini perlu dilakukan.

- 7) Kebijakan berimbang – *take and give (Provide a Quid Pro Qou)*. Strategi ini menekankan bahwa kalau kita meminta sesuatu maka kita perlu juga memberi sesuatu. Misalnya untuk suatu perubahan kita menugaskan tim bekerja extra waktu sampai malam (lebur), maka setelah perubahan terwujud, tim tersebut dapat insentif berupa libur beberapa hari dan bonus financial. Dengan demikian karyawan atau tim merasa dihargai kerja kerasnya.
- 8) Respons secara cepat dan positif terhadap reaksi kelompok penolak. Membuat kelompok penolak menunggu respons pimpinan terhadap apa yang mereka permasalahan dapat mendorong permasalahan menjadi liar dan merambah kemana-mana tidak terkendali. Merespons secara cepat dan positif pertanyaan atau pernyataan kelompok penolak akan dapat meminimalkan bahkan menghilangkan permasalahan kelompok penolak sebelum terlambat menjadi masalah yang besar. Tentu respons tersebut bukan sekedar *lip service* atau basa-basi tetapi betul-betul diupayakan menyelesaikan masalah dengan prinsip-prinsip *win-win solution*. Merespons dengan cara positif juga perlu diupayakan. Cara negative akan membuat kelompok penolak semakin menolak dan memperbesar masalah.
- 9) Berkerja sama dengan pimpinan informal. Dalam organisasi sering kali ada pihak atau individu yang disegani dan diikuti pendapatnya. Hal ini sering disebut pimpinan informal yang bisa jadi karena dia kharismatik, punya pengetahuan, pengalaman yang lebih atau karena senior. Meminta dukungan pimpinan informal ini perlu dan strategi yang baik, yaitu dengan melibatkan mereka dalam tambahan anggota tim rencana pengembangan/perubahan organisasi.
- 10) Perlakukan pegawai secara manusiawi dan respek. Pendekatan ini adalah esensi dalam MMT. Pegawai (SDM) dengan pengetahuan,

ketrampilan, dan perilakunya adalah sumber daya yang utama dalam organisasi manajemen mutu. Tanpa pendekatan ini sumber daya yang lain menjadi tidak bermana.

- 11) Berjwalah konstruktif. Perubahan atau pergantian adalah bukan semata-mata perubahan/pergantian tetapi perubahan yang menghasilkan budaya peningkatan mutu secara berkesinambungan. Konsekuensinya, perubahan seharusnya didasari pada semangat untuk mewujudkan peningkatan mutu.

## 6. Menumbuhkan Budaya Mutu

Budaya mutu perlu dibangun, diupayakan sehingga diperlukan cara-cara agar budaya mutu dapat tumbuh dan berkembang. Ibarat bertani, budaya adalah lahan dan iklim yang melingkupi sehingga tanaman dapat tumbuh subur. Shaskin dan Kisher (1994, 73) menyarankan delapan cara (mereka menyebut elemen) untuk menumbuh kembangkan budaya mutu suatu organisasi. Tabel 6.2 berikut menjelaskan secara singkat ke delapan elemen/cara tersebut.

Tabel 5.2.: Delapan Cara (Elemen) Menumbuhkan Budaya Mutu

No.	Karakteristik Budaya Mutu
1	<i>Quality information must be used for improvement, not to judge or control people.</i> (Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk menghakimi atau mengontrol karyawan).
2	<i>Authority must be equal to responsibility</i> (Kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab).
3	<i>There must be rewards for results.</i> (Semestinya ada penghargaan untuk hasil peningkatan mutu - terutama untuk tim)
4	<i>Cooperation, not competition, must be the basis for working together</i> (Kooperatif, bukan kompetisi, harus menjadi dasar untuk bekerjasama)
5	<i>Employees must have secure job</i> (Karyawan hrs mempunyai jaminan keamanan/keberlangsungan kerja)
6	<i>There must be a climate of fairness</i> (Harus ada iklim keadilan)
7	<i>Compensation should be equitable</i> (Kompensasi harus adil – internal & eksternal organisasi)
8	<i>Employees should have an ownership stake.</i> (Karyawan seharusnya dilibatkan dlm kepemilikan perusahaan)

Lebih rinci kedelapan cara/elemen di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk menghakimi atau mengontrol karyawan. Pada istitusi yang budaya mutunya sudah tumbuh, maka pemimpin mendapatkan informasi atau data tentang mutu produk/jasa betul-betul dicermati, dianalisis sehingga ditemukan akar masalahnya yang selanjutnya dirumuskan program perbaikannya sesuai dengan siklus Deming PDCA. Bila informasi/data mutu belum atau tidak baik seperti yang diharapkan maka pemimpin tidak seharusnya memarahi/menghakimi dan menyalahkan staf/karyawan. Pada institusi yang budaya mutunya belum tumbuh, maka bila informasi dari laporan staf dan karyawan tidak baik, mereka dimarahi, informasi tersebut dipakai sebagai dasar pimpinan untuk menghakimi bawahan. Situasi ini mendorong semua karyawan membuat laporannya yang baik-baik saja demi untuk menyenangkan pimpinan/bapak senang (ABS) dan terhindar dari kemarahan. Muaranya pimpinan tidak mendapatkan informasi yang sebenarnya dan tentu hal ini akan membuat salah analisis dan akan menghasilkan penyusunan program yang tidak memecahkan masalah.
- 2) Kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab. Bila budaya mutu sudah tumbuh, maka kewenangan akan seimbang dengan tanggung jawab sehingga staf/karyawan dapat melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal. Bila tidak maka pencapaian program tidak akan maksimum dan kepuasan pelanggan eksternal dan internal tidak akan terpenuhi. Sistem pemberian kewenangan ini juga harus dipandang sebagai upaya pemberdayaan.

- 3) Semestinya ada penghargaan untuk hasil peningkatan mutu. Setiap keberhasilan dalam institusi yang sudah tumbuh budaya mutunya perlu ada penghargaan. Penghargaan tidak harus dalam bentuk uang, tepukan bahu, pengumuman namanya diupacara/dipertemuan, dimuat dalam bulletin, dan sejenisnya adalah juga bentuk-bentuk penghargaan. Penghargaan diupayakan diberikan kepada tim atau kelompok sejalan dengan prinsip pekerjaan diusahakan dalam tim atau kelompok. Harus diupayakan keseimbangan sistem penghargaan kepada tim dan keseluruhan organisasi sekaligus kepada individual karyawan. Shaskin dan Kiser (1994) bahkan menyarankan adanya *gainsharing*, yaitu pembagian keuntungan terhadap karyawan yang menemukan cara penghematan biaya produksi. Juga disarankan *profitsharing*, yaitu karyawan di semua tingkatan menerima pembagian keuntungan perusahaan dan biasanya diberikan di akhir tahun.
- 4) Kooperatif, bukan kompetisi, harus menjadi dasar untuk bekerjasama. Sejalan dengan prinsip pemberdayaan individu dan kelompok dalam budaya mutu maka dalam bekerja selalu diupayakan terjadi *mentoring*, *couching*. Untuk itu dalam melaksanakan kegiatan selalu mengedepankan kooperatif, saling dukung (*support*) satu sama lainnya, bukan kompetisi satu sama lainnya. Setiap individu karyawan bertindak sebagai bagian dari anggota tim untuk kebaikan dan keberhasilan satu kesatuan institusi. Salah satu upaya sesuai elemen budaya ini yaitu mendesain pekerjaan sehingga para karyawan bekerja dalam kelompok-kelompok yang terwadahi dalam beberapa tim. Dalam budaya mutu ini institusi selalu berupaya ada pemberdayaan para karyawan diikuti dengan iklim untuk meningkatkan *self control* dan *self-managing teams*. Satu pesan yang penting yang tidak dianjurkan terjadi dalam budaya mutu ini adalah manajer mengukur kinerja staf dan karyawan dengan ukuran matrik,

angka-angka sebagai dasar memberikan penghargaan (*rewards*) atau mengancam karyawan untuk bekerja lebih baik.

- 5) Karyawan harus mempunyai jaminan keamanan dan kelangsungan kerja. Karyawan merasa aman dalam bekerja, terlindungi dari kecelakaan kerja termasuk tidak akan dipecat oleh atasan. Manajer tidak mudah memberhentikan karyawan dengan alasan karyawan tersebut sudah tidak berguna lagi bagi perusahaan atau karena perusahaan sedang mengalami ancaman kerugian. Perusahaan Jepang umumnya menganut paham bekerja untuk sepanjang hidupnya (*life-long employment*). Manajemen konvensional dimana budaya mutu tidak ditumbuhkan, maka manajer cenderung menerapkan strategi sewa dan berhentikan. Perusahaan akan menyewa orang bila memerlukan peningkatan produktivitas dan memberhentikan karyawannya bila mengalami kerugian, perusahaan seperti ini dikenal dengan sebutan *hire and fire company*. Karyawan diperlakukan seperti mesin yang bisa digantikan begitu saja dengan mesin yang lebih baru. Karyawan tidak diberdayakan, misal dengan pelatihan atau mentoring, sehingga pengembangan diri atau *professional development* menjadi urusan masing-masing karyawan. Budaya perusahaan yang seperti ini tentu membuat karyawan menjadi tidak aman dan terancam keberlangsungan statusnya sebagai karyawan.
- 6) Harus ada iklim keadilan. Setiap karyawan di perusahaan/instansi menerima perlakuan yang adil yang ditunjukkan oleh perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh manajer di semua tingkatan. Indikator iklim keadilan Shaskin dan Kiser (1994: 104) mencontohkan antara lain:
  - a. membangun kepercayaan (*trust*), misalnya dengan berbagi informasi yang bermanfaat, berharga dan komitmen bersama.

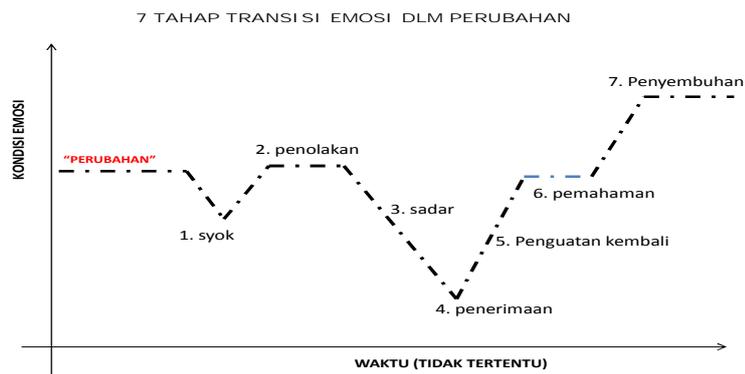
- b. manajer konsisten mengambil keputusan sesuai nilai-nilai organisasi yang disepakati bersama, tidak dikejutkan oleh keputusan manajer yang menyimpang.
  - c. tidak ada manipulasi kebijakan (*white lies*) dan menutupinya seolah kebijakan itu adil.
- 7) Kompensasi harus berimbang di antara semua tingkatan pegawai. Shaskin dan Kiser (1994: 106) menyarankan gaji pimpinan puncak tidak melebihi dari 20 kali gaji pegawai tingkat terbawah (*front-line worker*). Selanjutnya dilaporkan gaji *Chief Executive Officer* (CEO) perusahaan perusahaan di Jepang tahun 1990 rata-rata sebesar 17 kali rata-rata gaji kebanyakan pekerja. Dibandingkan di tahun yang sama di Amerika gaji CEO di perusahaan yang sama besarnya 50 -100 kali rata-rata gaji pekerja pada umumnya. Hal yang sama dilaporkan menurut Peter Drucker untuk membangun budaya mutu gaji CEO sebaiknya tidak melebihi 20 kali gaji karyawan pada umumnya. Semakin tinggi kelipatan gaji CEO semakin sulit ditumbuhkan budaya mutu.
- 8) Kepemilikan Karyawan. Karyawan seharusnya terlibat ikut memiliki perusahaan sesuai pepatah CEO Harvey Mackay dalam Shaskin dan Kiser (1994: 108) "*Owning one percent of something is worth more than managing 100 percent of anything*", yang maknanya memiliki satu persen dari suatu hal lebih berharga dari pada mengelola 100 persent dari semuanya. Selanjutnya dikisahkan satu perusahaan furnitur besar "Herman Miller" mempunyai kebijakan bahwa semua karyawan harus membeli saham perusahaan dengan cara mengangsur dan dalam perjalanan waktu akhirnya perusahaan besar tersebut menjadi milik karyawan. Dalam beberapa perusahaan telah menerapkan strategi ini yang dikenal dengan "*employee stock ownership plan*". Di Indonesia sudah ada beberapa kebijakan ini, misalnya

kepemilikan taksi oleh supirnya setelah lima tahun bekerja sebagai sopir taksi dari mobil yang bersangkutan.

Demikian delapan elemen utama menurut Shaskin dan Kiser merupakan indikator sudah tumbuhnya budaya mutu. Dalam implementasinya di bidang pendidikan tentu masih perlu ditransformasikan kedalam konteks yang sesuai dengan karakteristik pendidikan khususnya di seting sekolah. Secara operasional Shaskin dan Kiser menegaskan bahwa budaya adalah komulatif persepsi bagaimana institusi memperlakukan para pegawainya dan bagaimana pegawai satu memperlakukan terhadap pegawai lainnya. Itu semua didasarkan pada tindakan manajer yang konsisten dan persisten yang dilihat oleh pegawai, pemasok (*vendors*) dan pelanggan (*customers*). Membangun budaya mutu tidaklah mudah, tantangan paling besar adalah komitmen yang menerus dalam jangka panjang dalam melaksanakan nilai-nilai MMT.

Dalam menumbuhkan budaya mutu, para manajer perlu mengenali dan mengakomodasi transisi emosi yang terjadi tidak hanya pada karyawan tetapi juga bagi para menenjer dalam tahap-tahap konversi budaya organisasi yang ada ke budaya mutu. Dari banyak penelitian menunjukkan bila seseorang mengalami hal-hal yang mengejutkan termasuk yang tidak tidak diharapkan, misal diberhentikan dari pekerjaan, putus cinta, dan termasuk kehilangan orang yang dicintai maka akan mengalami tujuh tahapan transisi emosinya sampai dia kembali normal. Tujuh transisi emosi tersebut terdiri dari syok (*shock*), penolakan (*denial*), sadar (*realization*), penerimaan (*acceptance*), penguatan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*) sebagai diilustrasikan dalam Gambar 5.1 berikut.





Gambar 5.2: Tahap-tahap Transisi Emosi terhadap Perubahan

Dari tujuh kondisi emosi di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tahapan pertama respons terhadap perubahan adalah syok (*shock*), yaitu situasi dimana seseorang dalam sehari-harinya bekerja dengan irama yang mapan, semua pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang terbiasa dan tidak perlu belajar. Irama kerja yang lama seseorang dapat melihat masa depan yang jelas, tiba-tiba datang perubahan yang tidak dibayangkan sebelumnya yang tentunya sangat mengganggu keamanan mereka. Sikap berikutnya, kondisi emosi yang kedua, adalah penolakan (*denial*) terhadap perubahan. Durasi waktu dari penolakan ini bervariasi dari orang ke orang tergantung dari tipe orangnya dan intensitas pencerahan dari organisasi.

Bila pencerahan dan konsolidasi organisasi efektif maka seseorang akan masuk pada tahap ketiga, yaitu sesadar (*realization*) dan meninggalkan tahap emosi kedua penolakan. Pada tahap ini seorang menyadari bahwa perubahan sudah terjadi dan sebuah keniscayaan. Pada tahap ini dia perlu mendapat banyak dukungan sehingga tidak kembali ke tahap penolakan dan dapat menuju tahap berikutnya, tahap

keempat penerimaan (*acceptance*). Penerimaan tidak selalu orang itu setuju dengan perubahan tetapi bisa jadi telah menerima kenyataan adanya perubahan dan dia akan masuk tahap kelima, yaitu penguatan kembali (*rebuilding*) dirinya terhadap situasi yang baru dalam perubahan. Dia harus meningkatkan kemampuan diri untuk dapat eksis dan bahkan berkinerja di situasi perubahan yang ada.

Di tahap penguatan, orang juga memerlukan dukungan untuk dapat selanjutnya masuk pada tahap keenam, yaitu pemahaman (*understanding*). Pada tahap emosi ini seseorang telah menyesuaikan diri dan mulai nyaman dalam bekerja. Bila tahap emosi ini tercapai maka seseorang telah berada pada tahapan ketujuh, yaitu penyembuhan (*recovery*). Pada tahap ini dia sudah mulai dapat berkinerja, dapat mengikuti perubahan dalam budaya mutu dan selanjutnya dapat berhasil dalam berkinerja.

Ketujuh tahapan transisi kondisi emosi ini harus dipahami oleh manajer dan setiap warga organisasi karena pergeseran budaya ini dapat menjadi trauma. Dengan pemahaman ini setiap individu, khususnya manajer, dapat mengupayakan fasilitasi yang intensif sehingga pergeseran dari budaya lama ke budaya mutu dapat berhasil dengan baik dalam durasi waktu yang tidak terlalu lama.

Secara operasional Goetsch dan Davis (1994) menyarankan delapan (8) langkah-langkan (*check list*) operasional dalam menumbuhkan budaya mutu, yaitu sebagai berikut.

No.	Langkah Operasional Menumbuhkan Budaya Mutu
1	Identifikasi sikap, perilaku, proses dan prosedur yang direncanakan akan diganti
2	Tuliskan rencana semua yang akan diganti.
3	Buat satu rencana komprehensif untuk hal-hal yang akan diganti/diperbaharui
4	Yakinkan bahwa semua pendukung pembaharuan memahami tahap-tahap kondisi emosi masa transisi dari budaya lama ke budaya mutu
5	Identifikasi orang kunci dalam organisasi baik sebagai pendukung maupun penolak perubahan, libatkan mereka dalam tim (bila penolak harapannya menjadi pendukung)
6	Gunakan pendekatan pikiran dan hati dalam mengenalkan budaya mutu
7	Gunakan strategi persahabatan (asih, asah, dan asuh) untuk membawa warga menuju budaya mutu dengan perlahan tetapi ajeg
8	DUKUNG, DUKUNG, DUKUNG.

Kedelapan langkah di atas secara detail dijelaskan sebagai berikut.

### **1) Identifikasi Perubahan yang Diperlukan**

Budaya organisasi akan mendikte bagaimana warga berperilaku, merespons masalah, interaksi antar warga. Bila organisasi sudah tumbuh budaya mutunya merek akan mempunyai beberapa karakteristik utama sebagai berikut.

- Terbuka, kontinyu berkomunikasi
- Kerjasama internal yang saling mendukung
- Pendekatan kerjatim dalam mengatasi masalah proses produksi/jasa

- Obsesi untuk peningkatan mutu yang berkesinambungan
- Pelibatan staf/karyawan dan pemberdayaan secara meluas
- Mengharapkan dengan penuh masukan dan saran dari pelanggan/klien.

Apakah organisasi mempunyai karakteristik seperti di atas? Cara yang terbaik adalah dengan melakukan survey dan pengkajian karakteristik di atas kepada seluruh warga secara sistematis, misal distratifikasikan menurut posisi dari top menenjr, manajer menengah sampai pekerja garis depan. Berikut contoh instrumen survey dari Goetsch dan Davis (1994).

Posisi :							
Tanggal :							
Petunjuk :							
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tujuan dari survey ini adalah untuk mengkaji budaya mutu di organisasi kita. Hasil survey ini akan dianalisis untuk mengidentifikasi pada indikator mana organisasi kita perlu difasilitasi untuk dapat secara kontinyu meningkatkan mutu produk dan jasa yang dihasilkan.</li> <li>■ Responlah setiap pertanyaan /pernyataan berikut dengan cara melingkari nomer pilihan yang tersedia disisi kanan. Angka 0 (nol) merepresentasikan kriteria yang ditanyakan belum terjadi dan nilai 5 (lima) merepresentasikan sudah terjadi/ada dengan baik.</li> <li>■ Mohon tidak merespons bila Saudara tidak yakin/tahu secara pasti.</li> </ul>							
1	Semua warga organisasi memahami visi organisasi	0	1	2	3	4	5
2	Semua warga organisasi memahami misi organisasi	0	1	2	3	4	5
3	Semua warga organisasi memahami peran mereka masing-masing dalam organisasi untuk mencapai misi organisasi	0	1	2	3	4	5
4	Semua manajer (top, menengah, lapangan) komitmen untuk peningkatan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
5	Manajer puncak berkomitmen meningkatkan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
6	Manajer menengah berkomitmen meningkatkan mutu produk/jasa dan daya saing	0	1	2	3	4	5
7	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
8	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
9	Manajer memperlakukan warga sebagai asset yang berharga	0	1	2	3	4	5
10	Komunikasi antar manajer dan karyawan/staf untuk semua tingkatan lancar dan terbuka	0	1	2	3	4	5
11	Hubungan internal kemitraan antara manajer dan karyawan/staf ada dan saling mendukung	0	1	2	3	4	5

12	Hubungan internal kemitraan antara antar karyawan/staf ada dan saling mendukung	0	1	2	3	4	5
13	Mutu produk/jasa dirumuskan merujuk pada harapan pelanggan eksternal dan internal	0	1	2	3	4	5
14	Pelanggan/klien terlibat dalam siklus pengembangan mutu produk/jasa	0	1	2	3	4	5
15	Karyawan/staf ikut dalam proses pengambilan keputusan	0	1	2	3	4	5
16	Pemberdayaan karyawan/staf agar dapat berkontribusi dalam peningkatan mutu yang berkesinambungan	0	1	2	3	4	5
17	Proses kinerja dikaji secara ilmiah/objektif berdasar data lapangan	0	1	2	3	4	5
18	Data kajian digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan	0	1	2	3	4	5
19	Karyawan/staf menerima diklat yang dibutuhkan untuk selalu dapat meningkatkan kinerja mereka.	0	1	2	3	4	5
20	Semua karyawan/staf di semua tingkatan menjunjung tinggi etika kerja	0	1	2	3	4	5

## **2) Tuliskan daftar rencana semua yang akan diganti.**

Kajian menyeluruh terhadap budaya organisasi yang ada, selanjutnya identifikasi perubahan/peningkatan yang diperlukan. Perubahan tersebut akan menggeser status quo. Dan ini semua harus dicatat dan sementara tanpa deskripsi. Misalnya, dari hasil kajian diketahui bahwa masukan pelanggan/klien belum dimasukkan dalam siklus peningkatan mutu produk/jasa, maka daftar program perlu dicatat : "siklus peningkatan mutu produk/jasa harus diubah dengan mencakup hasil survey harapan pelanggan/klien sebagai inputs.

## **3) Buat satu rencana komprehensif untuk hal-hal yang akan diganti/diperbaharui.**

Rencana untuk perubahan efektif dibuat menurut pola 4W+1H: Apa, Siapa, Kapan, Dimana, dan Bagaimana. Setiap elemen di atas mendeskripsikan satu hal perencanaan sebagai berikut.

- Apa tugas yang harus diselesaikan? Apa yang mungkin menjadi penghambat utama? Apa yang mungkin terpengaruh pada proses dan prosedur akibat perubahan?
- Siapa yang akan terkena dampak perubahan, Siapa yang seharusnya terlibat agar perubahan berhasil? Siapa yang tertantang perubahan?
- Kapan perubahan diimplementasikan? Kapan hasil kemajuan akan diukur? Kapan berbagai tugas terkait perubahan diselesaikan? Kapan implementasi keseluruhan perubahan dicapai?
- Dimana perubahan akan diimplementasikan? Dimana staf/karyawan dan proses produksi/jasa yang akan terpengaruh akibat perubahan?
- Bagaimana perubahan seharusnya dilaksanakan? Bagaimana perubahan akan mempengaruhi banyak orang dan proses produksi/jasa? Bagaimana perubahan akan meningkatkan mutu, produktivitas, dan daya saing?

Dokumen rencana harus memuat ke lima komponen di atas dan setiap komponen harus komprehensif, teliti amun upayakan sesingkat mungkin.

#### **4) Pahami tahap-tahap transisi emosi pada proses perubahan.**

Para pendukung sangat berperan penting dalam implementasi perubahan. Kesuksesan implementasi perubahan akan sangat tergantung pada seberapa jauh mereka memainkan perannya. Para pendukung sangat penting memahami tahap-tahap transisi emosi pada proses perubahan terutama terkait dengan mereka yang tidak menghendaki perubahan. Para pendukung perlu memberikan dukungan bagi para penolak untuk dapat melalui ke tujuh tahapan terutama di tahapan ke-sadar-an (*rebuilding*) dan penguatan kembali (*rebuilding*) sampai tahapan emosi para penolak kembali normal (*recovery*).

**5) Identifikasi orang kunci dalam organisasi baik sebagai pendukung maupun penolak perubahan, upayakan kelompok penolak menjadi pendukung.**

Identifikasi orang-orang kunci baik pendukung maupun penolak perubahan. Kumpulkan mereka dan berikan rencana perubahan kepada mereka. Berikan kesempatan kepada kelompok pendukung maupun kelompok penolak untuk mengutarakan pernyataan-pernyataan mereka. Dari pertemuan ini upayakan kelompok penolak menerima rasional perubahan dan menjadi ikut mendukung perubahan. Catat kepedulian-kepedulian mereka dan bila tepat gunakan pendekatan pengahragaan (*carrot*) dan teguran/hukuman (*stick*).

**6) Gunakan pendekatan pikiran dan hati dalam mengenalkan budaya mutu**

Manajer dan kelompok pendukung perlu menyadari bahwa penjelasan rasional (intelektual) saja tidak cukup membawa kelompok penentang menjadi pendukung. Secara rasional kelompok penentang bisa jadi setuju terhadap perubahan, tetapi belum tentu mereka cepat-cepat menjadi pendukung perubahan tersebut. Secara alami orang lebih mempertahankan kemapanan yang mereka merasa sudah nyaman dan aman sehingga umumnya mereka menolak perubahan (paling tidak di tahap awal) walau secara rasional mereka menerima nilai tambah dari perubahan. Pada keadaan ini kelompok penolak lebih mengedepankan rasa (*hearts*) dari pada rasio. Untuk itu perlu waktu untuk mengubah kelompok penolak menjadi pendukung terutama di tahap awal dari implementasi perubahan.

Strategi terhadap kelompok penolak, perlu komunikasi yang intens, terbuka dan mungkin lebih baik *person to person*. Manajer dan kelompok pendukung perlu mengundang kelompok penolak di forum terbuka. Dengarkan pernyataan mereka termasuk reaksi mereka terhadap hal yang paling negatip. Tanggapi pernyataan mereka secara objektif, sabar, dan tidak menghindar apalagi menyerang. Ketika mayoritas staf/karyawan mendukung perubahan maka bersama dengan



kelompok pendukung menjadi gerakan desakan publik (*critical mass*) yang akan efektif mempengaruhi kelompok penolak untuk berubah menjadi pendukung.

**7) *Gunakan strategi persahabatan menuju budaya mutu dengan perlahan tetapi ajeg***

Strategi “persahabatan” maknanya tahapan hubungan untuk mempengaruhi orang lain secara perlahan tetapi ajeg untuk mencapai hasil akhir yang diharapkan. Dengarkan secara sabar penuh pengertian selanjutnya tanggapi setiap masalah yang disampaikan. Bila komunikasi antar pendukung dan penolak perubahan menjadi komunikasi persahabatan maka pihak pendukung akan lebih mampu dan memungkinkan mempengaruhi kelompok penolak menjadi pendukung perubahan.

**8) *DUKUNG, DUKUNG, DUKUNG.***

Strategi terakhir dalam implementasi perubahan adalah dukung, dukung, dan dukung. Maknanya, bahwa dukungan material, moral, emosional diperlukan di tahap-tahap awal. Ini diilustrasikan seperti seorang yang pertama kali akan meniti tali yang terbentang dari gedung ke gedung yang tinggi. Dia akan berhasil dengan baik bila ada pihak yang membantu dari awal titian dan seseorang yang menyemangati di ujung tali di seberang gedung. Bila perlu ada orang yang memasang jarring pengaman dibawah untuk mengamankan bila ia jatuh. Perencanaan adalah penting, komunikasi adalah dioerlukan, tetapi dukungan adalah esensial.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Jelaskan Pengertian Budaya secara umum dan dalam konteks MMT
2. Sebut dan jelaskan secara singkat wujud/indikator Budaya Mutu di sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?
3. Bagaimana strategi menumbuhkan Budaya Mutu di sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?

4. Bagaimana merespons kelompok yang menolak perubahan dan berikan contoh riil di satuan pendidikan dan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota?
5. Menurut Tuckman ada berapa tahapan respons warga organisasi dalam menyikapi perubahan dan sebutkan cirri-ciri situasi masing-masing tahapan.
6. Upaya apa yang perlu dilakukan oleh pimpinan (sekolah dan kantor dinas pendidikan) di masing-masing tahapan di soal nomer 5 di atas agar implementasi MMT dapat berhasil?
7. Modifikasikan 20 butir survey indicator budaya mutu untuk konteks satuan pendidikan dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Indonesia!

# BAB VI

## PENDIDIKAN DAN PELATIHAN MMT

Sebagaimana dijelaskan pada Bab I, MMT mencakup dua ranah, yakni falsafah MMT dan metode atau cara mengimplementasikan MMT. Pimpinan dan seluruh warga institusi perlu memperoleh pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan cara dan porsi yang berbeda untuk pimpinan puncak, menengah, dan staf. Untuk itu pada Bab VI ini dibahas topik-topik yang akan secara luas menjelaskan pendidikan dan pelatihan untuk MMT, yaitu (1) Hakekat Pendidikan, Pelatihan, dan Belajar; (2) Analisis Kebutuhan Pelatihan; (3) Materi Pelatihan; (4) Pelaksanaan Pelatihan; (6) Evaluasi Pelatihan; (7) Sebab-sebab Kegagalan Pelatihan.

### **1. Hakekat Pendidikan, Pelatihan, dan Belajar**

Salah satu elemen penting dalam MMT adalah peningkatan dan pengembangan profesional staf dan institusi perlu menyiapkan pendidikan dan pelatihan bagi para stafnya. Sering kita jumpai istilah pendidikan, pelatihan, dan belajar ketiganya saling dipertukarkan dalam deskripsi peningkatan dan pengembangan staf. Pertukaran ketiga istilah tersebut umumnya hanya untuk tujuan kepraktisan. Namun, sebagai manajer perlu memilah ketiganya secara cermat. Dalam bahasan MMT ini, Goetsch dan Davis (1994, 307) mendefinisikan pelatihan (*training*) sebagai berikut.

*“Training is an organized, systematic series of activities designed to enhance an individual’s work-related knowledge, skills, and understanding and/or motivation.”*

Selanjutnya dijelaskan bahwa pelatihan berbeda dari pendidikan dari karakteristiknya dalam aspek kepraktisan, spesifik, dan segera dipakai. Pelatihan terkait dengan peningkatan kinerja pekerja ditempat kerja, untuk spesifik kemampuan atau motivasi, dan segera diaplikasikan. Pendidikan adalah peningkatan dan pemberdayaan pesertanya lebih luas dan perlu waktu lebih lama, lebih teoretis dan filosofis dari pada pelatihan. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan dan tujuan dari keduanya adalah belajar (*learning*). Jadi, belajar dalam konteks diklat adalah upaya melalui pendidikan dan/atau pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap untuk mampu berinovasi, mengambil inisiatif, dan kreatif mengatasi masalah sehingga dapat melaksanakan tugas kerjanya secara efektif dan efisien.

Ada bidang singgung antara pendidikan dan pelatihan, yaitu pendidikan kadang memerlukan setting pembelajaran praktek di lapangan sebagaimana dilakukan umumnya untuk pelatihan. Untuk keperluan kepraktisan bahasan pada topik disini kita gunakan istilah pelatihan. Berikut akan dibahas topik-topik Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kurikulum dan Silabus, Pelaksanaan Pelatihan, Evaluasi Pelatihan, dan Sebab-sebab kegagalan Pelatihan.

## **2. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Bila pelatihan merupakan aktualisasi dari kebijakan nasional atau kebijakan pusat atau bahkan program internasional (*top-down policy*), maka Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP) tidak terlalu diperlukan bahkan demi efisiensi tidak dilakukan. Dalam bidang pendidikan, misalnya kebijakan implementasi Kurikulum 2013, Pendidikan Karakter, Evaluasi Diri Sekolah dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Hal ini dikarenakan materi pelatihan (kurikulum dan

silabi) sudah dikemas oleh pihak pusat dan sering juga termasuk narasumbernya.

Beda masalahnya kalau inisiatif pelatihan datang dari pimpinan institusi untuk meningkatkan kinerja staf/karyawan dalam menghasilkan produk/jasa yang dihasilkan oleh institusi. Hal ini biasanya dilakukan untuk meningkatkan daya saing karena adanya kompetisi yang oleh Fred (2005) dikenal dengan “*lima penjuru persaingan*” yang terdiri dari: (1) Persainagan sesama perusahaan; (2) Persingan dengan produk pengganti; (3) Persaingan dengan konsumen; (4) Persainagan dengan pendatang baru; (5) Persaingan dengan pemasok. Kelima penjuru persaingan diilustrasikan sebagai Gambar 6.1 berikut.



Gambar 6.1: Lima Penjuru Persaingan Bisnis

Dari persaingan di atas, pertanyaannya apakah pimpinan institusi mengetahui kebutuhan apa atau pelatihan apa yang diperlukan oleh warga institusinya untuk dapat menaikkan daya saing dalam persaingan di atas. Lebih spesifik lagi, kemampuan apakah yang diperlukan staf/karyawan termasuk supervisor bahkan menejer di institusinya sehingga mutu produk/jasa yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh institusi lainnya maupun menghadapi empat penjuror persaingan lainnya. Jawabnya sebagian besar pimpinan institusi tidak tau. Pelatihan yang dilakukan di instansi umumnya ditentukan berdasarkan keinginan (*want*) dari kepala instansi bukan atas dasar kebutuhan (*needs*) staf/karyawannya. Umumnya pimpinan institusi melakukan analisis kebutuhan pelatihan (AKP) hanya dengan mengadakan pertemuan dengan staf tetapi jarang yang dilakukan analisis kebutuhan secara professional. Dalam sistem manajemen mutu, maka setiap karyawan membutuhkan pelatihan mendasarkan pada prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Ada dua prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam merancang pelatihan. Pertama, kesempatan pelatihan diberikan kepada karyawan yang paling membutuhkan. Kedua, pelatihan harus dirancang untuk menghasilkan nilai balikan yang mendukung tujuan organisasi guna meningkatkan mutu produk/jasa institusi dan daya saing. Untuk hal pertama manajer perlu mendengar dan mengakomodasi masukan dari bawah atau pekerja lapis depan dengan prinsip piramida terbalik (lihat penjelasan di Bab IV, Gambar 4.1) dan mengedepankan prinsip *bottom-up*. Untuk hal kedua, maka manajer perlu menjawab kedua pertanyaan berikut.

- Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apakah yang dibutuhkan karyawan agar produk/jasa yang dihasilkan institusi (misalnya) menjadi kelas nasional?

- Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apakah yang dipunyai karyawan saat ini?

Perbedaan jawaban dari kedua pertanyaan di atas mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi organisasi, baik untuk tingkat individu, grup, maupun organisasi secara keseluruhan. AKP untuk tingkat individu dapat digunakan antara lain dengan teknik analisis deskripsi pekerjaan, test, wawancara, angket, observasi, tindakan-tindakan penting (*critical incidents*). AKP tingkat grup dapat dilakukan, antara lain dengan cara diskusi grup terfokus (*focus group discussion*, FGD), sosiogram, dan perilaku model (*behavior modeling*). Untuk AKP organisasi dapat dilakukan dengan cara, antara lain analisis arsip dan laporan (*record and report*), analisis kecenderungan dan kesempatan masa yang akan datang (*trends and opportunities*). Dalam bab ini bukan porsinya untuk mendeskripsikan secara detail dari masing-masing teknik AKP. Bila pembaca ingin memperoleh informasi secara detail dapat membaca referensi antara lain "*Diagnosing Management Training and Development Needs*" oleh Milan K. & Joseph P. (1989) atau "*Employee Training And Development*" oleh Raymond A. Noe (2010).

Di bidang pendidikan kepala sekolah dapat terlibat dalam hal mengkaji kebutuhan pelatihan pada dua level, yaitu level organisasi dan level individu. Kepala sekolah yang bekerja baik dengan komite sekolah, guru, dan stafnya tentu memahami secara langsung kemampuan mereka dari hari ke hari baik secara individu maupun secara keseluruhan tim. Observasi adalah salah satu metode untuk mengetahui kebutuhan pelatihan. Apakah secara tim ada masalah? Secara individu guru, staf mempunyai kesulitan dalam melaksanakan tugas keseharian mereka?

Cara yang lebih terstruktur untuk mengkaji kebutuhan pelatihan adalah menanyakan guru dan staf untuk menyatakan kebutuhan mereka yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sehari-hari mereka dan dapat pula untuk mengantisipasi kebutuhan yang segera dihapai dalam aspek pengetahuan dan ketrampilan. Para guru dan staf termasuk komite sekolah mengetahui persis kebutuhannya. Mereka juga

mengetahui pada tugas pekerjaan yang mana mereka dapat bekerja dengan hasil “sangat baik”, pada tugas yang mana mereka dapat bekerja dengan hasil “baik”, dan pada tugas yang mana mereka “tidak dapat bekerja sama sekali”. Curah pendapat yang memfokuskan pada kebutuhan pelatihan adalah pendekatan lain yang dapat digunakan. Pendekatan curah pendapat adalah pendekatan efektif dimana staf peserta dapat menyampaikan pendapatnya dan ini sebagai bagian dalam proses peningkatan yang menerus.

Jenis pendekatan analisis kebutuhan pelatihan lainnya yang dapat digunakan adalah survey analisis tugas pekerjaan. Pendekatan ini lebih terstruktur karena tugas dianalisis secara rinci kedalam aspek pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*psychomotor*), dan sikap (*attitude*). Instrumen survei disusun mengacu kepada tiga aspek ini dan pertanyaan disusun sedemiki rupa sehingga jawaban responden dapat menggambarkan bagian mana dari ketiga aspek di atas yang telah dimiliki dan mana yang belum dimiliki staf atau guru yang disurvei. Secara teoritis instrument harus disusun dengan cakupan yang komprehensif, jangan terlalu terfokus pada satu bagian dan melupakan bagian lainnya. Untuk itu dalam penyusunan instrument disarankan perlu melibatkan pihak yang akan disurvei sebagai cek silang terhadap cakupan dan keterpercayaan instrument.

### **3. Materi Pelatihan**

Karena Penerapan MMT di sebuah instansi memerlukan pemahaman semua warga institusi tentang falsafah manajemen mutu dan metode atau teknis implementasinya. Falsafah manajemen mutu dapat merujuk pada Sallis (2005) yang mencakup pengertian mutu, falsafah manajemen mutu, sejarah, control mutu, jaminan mutu, dan manajemen mutu. Metode atau teknis implementasi dapat merujuk ke “Trilogi Juran” yang dalam Tjiptono (2000, 55) mencakup *Perencanaan Mutu*, *Control Mutu*, dan *Peningkatan Mutu*. Selanjutnya dijelaskan, Perencanaan Mutu ditempuh melalui



penguasaan: (1) menentukan siapa pelanggan kita; (2) mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan; (3) mengembangkan produk/jasa dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan; (4) mengembangkan system dan proses yang memungkinkan organisasi menghasilkan keistimewaan tersebut; (5) menyebarkan rencana kepada level operasional. Pengendalian Mutu mencakup: (1) menilai mutu kinerja actual; (2) membandingkan kinerja dengan tujuan; (3) bertindak berdasarkan perbedaan kinerja dan tujuan. Sedangkan Perbaikan Mutu dilakukan secara menerus berkelanjutan (*on-going process*) dan mencakup: (1) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk perbaikan mutu setiap tahun; (2) mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan dan melakukan perbaikannya; (3) membentuk tim yang diperlukan untuk perbaikan-perbaikan di atas; (4) memberikan fasilitas, termasuk dukungan dana, yang memadai sehingga tim mampu menemukan penyebab utama masalah, solusi, dan pengendalian untuk mencapai mutu produk/jasa yang diharapkan.

Untuk konteks pendidikan, materi di atas perlu dilengkapi saran dari Sallis (2005) yang mencakup, antara lain (1) falsafah MMT dan miskonsepsi; (2) Kaizen dan peningkatan mutu berkesinambungan; (3) perubahan kultur; (4) paradigma organisasi terbalik; (5) kolega sebagai pelanggan; (6) Profesionalisme dan fokus pelanggan; (7) Mutu pembelajaran; dan (9) kendala-kendala yang harus diatasi ketika mengenalkan MMT. Langkah berikutnya adalah mengkonversi kebutuhan tersebut kedalam tujuan pelatihan. Manajer atau kepala institusi dapat membentuk tim (kalau mampu menyewa konsultan) untuk merencanakan pelatihan mencakup pelaksanaan dan evaluasi, dan tindak lanjutnya.

#### **4. Sasaran Pelatihan**

Sebagaimana disinggung di depan, karena MMT umumnya merupakan hal baru maka pelatihan perlu diberikan kepada semua warga institusi termasuk manajer menengah dan manajer puncak. Porsi

dan materi pelatihan tentu berbeda antara manajer dan staf. Materi pelatihan untuk manajer fokus pada falsafah, perencanaan, strategi pelaksanaan dan pembudayaan serta tindak lanjutnya, sedangkan staf dan pekerja garis depan lebih fokus pada teknik pelaksanaan peningkatan mutu. Untuk konteks pendidikan, Kepala Dinas dapat dikategorikan sebagai manajer puncak, pengawas, kepala sekolah, dan komite sekolah sebagai manajer menengah, dan guru dan staf sebagai pekerja garis depan. Beberapa hal perlu dipertimbangkan dalam merancang pelatihan khusus untuk para manajer, yaitu sebagai berikut.

- Manajer lebih menyukai dilatih secara sendiri sebagai kelompok manajer
- Manajer tidak nyaman dilatih satu kelas dengan bawahannya
- Manajer lebih menyukai dilatih oleh ahli dari luar instansi yang
- Manajer menyukai belajar dari pengalaman manajer terkenal yang sukses
- Manajer lebih suka dilatih di luar instansi (off-site training)
- Manajer menyukai belajar dari kunjungan ke perusahaan terkenal yang sukses.

Sesuai makna huruf "T" dalam TQM yang telah dijelaskan menurut Sallis di BAB I bahwa *T in TQM dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement*, maka siswa (yang perlu dipandang sebagai pelanggan/klien eksternal tetapi sekaligus juga sebagai pelanggan internal- lihat BAB III) mereka perlu diberi pelatihan MMT. Porsi materi pelatihan tentu berbeda dengan manager dan staf, yaitu lebih pada falsafah dan penumbuhan kesadaran untuk bersinergi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara menerus dan berkesinambungan. Metode penyampaian kepada siswa juga perlu disesuaikan dengan tingkatan usia/jenjang pendidikan dan secara umum lebih bersifat sosialisasi bahwa MMT perlu didukung oleh semua warga sekolah termasuk siswa. Pelibatan siswa secara perwakilan atau melalui survey

dalam penyusunan kurikulum baik akademik maupun non-akademik (ko-kurikuler) perlu diupayakan.

### 5. Pelaksanaan Pelatihan

Ada berbagai pendekatan dalam pelaksanaan pelatihan, Goetsch and Davis (1994, 325) mengkatagorikan pendekatan pelaksanaan pelatihan kedalam tiga katagori, yaitu pendekatan internal, pendekatan eksternal, dan pendekatan partnership. Secara rinci ketiga pendekatan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Pendekatan Internal (*Internal Approaches*), yaitu pelatihan yang dilakukan ditempat kerja. Pelatihan ini meliputi antara lain individual pemagangan (*one-on-one training*), pelatihan ditempat kerja (*on-the-job training*), pelatihan grup (*group instruction*), dan modul media (*media-based instruction*) yang dapat terdiri dari audio, video dan buku kerja. Bentuk pemagangan di bidang pendidikan dapat berupa asisten lab, asisten dosen, tim work guru senior-yunior dengan esensi yunior belajar dari sang senior yang menjadi contoh yang baik (*role model*).
- Pendekatan Eksternal (*External Approaches*), yaitu pelatihan atau kegiatan pengembangan yang dilakukan di luar tempat kerja yang disediakan oleh institusi pemerintah, institusi swasta, organisasi profesi, dan lembaga pelatihan swasta. Pendekatan ini ada yang berjangka pendek dan ada yang berjangka panjang. Untuk pelatihan jangka pendek, misalnya mendaftarkan karyawan di pelatihan singkat (beberapa jam sampai beberapa minggu), sedangkan untuk yang jangka panjang dapat mendaftarkan karyawan untuk beberapa mata kuliah di perguruan tinggi.
- Pendekatan Kemitraan (*Partnership Approaches*), yaitu pelatihan atau program pengembangan karyawan yang dilakukan dengan bekerjasama dengan akademi, polyteknik, bahkan institut atau

universitas dimana program pengembangan dikemas secara khusus sesuai kebutuhan institusi pengirim (*customized program*).

Apapun bentuk pelatihan dan pengembangan yang dipilih, maka manajer harus menekankan pada penyelenggara/penyedia pelatihan bahwa dalam pelaksanaannya harus merujuk pada prinsip-prinsip pembelajaran berbasis kegiatan (*hands-on activities*). Sims (2002, 79) menyarankan prinsip piramida hasil belajar (*Learning Outcome Pyramid*), yaitu “Saya mendengar dan saya lupa, Saya melihat dan saya tahu, Saya mengerjakan dan saya bisa” (*I hear and I forget, I see and I know, I do and I understand*). Dalam Goetsch dan Davis (1994, 328) di jelaskan lebih rinci prinsip-prinsip pendekatan belajar dan hasil belajar yang berupa ingatan dan/atau kemampuannya (*learning retention*) sebagaimana diilustrasikan dalam gambar piramida berikut.



Gambar 6.1: Piramida Hubungan Pendekatan Pembelajaran dan Hasil Belajar

Esensi dari prinsip piramida hasil belajar tersebut bahwa instruktur harus menggunakan multi pendekatan dalam menyampaikan pembelajarannya, yaitu melibatkan peserta pelatihan terlibat berbagai kegiatan belajar mulai dari mendengarkan, melihat, membaca, dan

mengerjakan untuk memaksimalkan pencapaian persentasi hasil belajar, dan diupayakan mencapai 100% tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Terlepas dari bentuk pendekatan pelatihan yang dipilih, maka dalam penyelenggaraannya perlu memperhatikan prinsip-prinsip MMT sebagaimana di tegaskan oleh J.M. Juran sebsgai berikut.

- *Apakah pelatihan sebuah pilihan sukarela atau kebutuhan?* Bila pelatihan adalah sebuah hal yang esensial dari sistem mutu untuk mencapai tujuan organisasi dan organisasi komitmen terhadap pelaksanaan MMT maka pelatihan menjadi sebuah kewajiban bukan lagi suatu pilihan yang sukarela.
- *Bagaimana urutan peaksanaan pelatihan bagi staf dan manajer ?* Walaupun dalam seting MMT kebutuhan pelatihan dianjurkan dirujuk dari bawah (*bottom-up approach*), namun dalam urutan pelaksanaaau memberi contohnya perlu dibalik yaitu dari dari atas ke bawah (*top-down approach*). Manajer menerima materi lebih sedikit tetapi lebih dulu menerimanya. Untuk konsep, falasafah yang baru termasuk MMT, manajer puncak dan menengah perlu memperoleh pelatihan lebih awal dari staf dan karyawan garis depan dengan alasan (1) dengan memperoleh pelatihan lebih awal manajer akan mempunyai kemampuan yang lebih sehingga mampu meriviu usulan pelatihan yang semua bagi staf dan karyawannya; (2) Manajer mampu membangun kultur budaya mutu dan menjadi contoh (*role model*) dalam pelaksanaan MMT.
- *Materi pelatihan apa yang harus diajarkan?* Materi pelatihan perlu disusun untuk mendukung visi, misi, dan program institusi untuk mencapai peningkatan mutu produk/jasa, produktivitas, dan daya saing. Sebagaimana dijelaskan di depan kebutuhan pelatihan ditentukan oleh dari perbedaan dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap (*attitude*) antara yang dimiliki oleh karyawan , staf, dan manajer dengan apa yang

dibutuhkan mereka untuk dapat berkinerja dalam mendukung tujuan institusi.

Karena kebutuhan pelatihan setiap karyawan/staf berbeda tingkatnya dan cakupannya, maka institusi perlu punya arsip yang dapat melacak pelatihan yang telah dimiliki oleh karyawan, staf, dan manajer.

Agar pelatihan MMT bagi warga institusi dapat berlangsung efektif, maka pimpinan perlu memberi penekanan dan pengendalian sehingga setiap pelaksanaan pelatihan harus merujuk prinsip-prinsip sebagai pembelajaran. Goetsch dan Davis (1994, 332) menuliskan tujuh prinsip pembelajaran sebagai berikut.

1. *Orang belajar dengan baik manakala dia dalam keadaan siap untuk belajar*
2. *Orang belajar dengan mudah mana kala apa yang dia pelajari terkait dengan apa yang telah dia ketahui*
3. *Orang belajar dengan baik dengan cara tahap demi tahap*
4. *Orang belajar dengan mengerjakan*
5. *Semakin sering mereka menggunakan apa yang dipelajari, semakin baik mereka akan mengingat dan memahaminya*
6. *Keberhasilan dalam belajar menstimulus tambahan belajar lebih lanjut.*
7. *Orang memerlukan umpan balik yang segera dan berkelanjutan untuk mengetahui bahwa dia telah belajar dengan benar.*

Secara operasional sebagaimana lazimnya mengajar, maka setiap instruktur dan untuk setiap mata pelatihan harus dipersiapkan dan dilaksanakan melalui empat (4) tahapan utama pembelajaran, yaitu Persiapan, Presentasi, Aplikasi, dan Evaluasi. Persiapan mencakup semua tugas yang diperlukan untuk menjadikan siswa siap belajar, instructor siap mengajar, dan fasilitas yang diperlukan tersedia dan siap digunakan dalam proses pembelajaran. Menyiapkan siswa maksudnya memotivasi untuk siap belajar. Instruktur perlu menyiapkan rencana

proses pembelajaran (RPP) dengan materinya dan segala alat, perlengkapan, dan media yang diperlukan termasuk ruangan yang diperlukan.

Presentasi adalah menyampaikan materi yang perlu dipelajari siswa. Ini dapat berupa ceramah, demonstrasi, tanya jawab, membantu siswa menggunakan software computer, video, penugasan, dan mungkin modul. Aplikasi pada dasarnya adalah memberi kesempatan siswa menerapkan materi yang dipelajari. Aplikasi mencakup rentangan aktivitas simulasi atau permodelan sampai dengan aktivitas nyata (*hands-on*) pada situasi yang sesungguhnya. Evaluasi adalah cara untuk mengetahui sejauhmana materi yang dipelajari telah dikuasai siswa. Cara melakukan atau teknik evaluasi untuk satu sesi pelatihan tidak harus melalui proses yang kompleks dan sulit dan perlu dipilih cara/teknik yang pas untuk mengukur tujuan pembelajaran. Kalau tujuan pembelajaran telah dirumuskan dalam rumusan redaksi dengan istilah-istilah yang dapat diukur, dapat diamati maka evaluasi menjadi mudah dan sederhana. Misalnya, setelah selesai pelatihan peserta dapat melakukan X, Y, dan Z dengan aman, maka cara evaluasinya peserta diminta melakukan X, Y, dan Z, amati cara mengerjakan dan hasilnya. Dengan kata lain, apakah peserta telah melakukan X, Y, dan Z secara profesional dan aman. Secara detail teknik dan cakupan evaluasi dijelaskan pada Sub-Bab berikut.

### **5. Evaluasi Pelatihan**

Untuk mengetahui apakah pelatihan sudah memenuhi harapan maka perlu dijawab pertanyaan-pertanyaan: Apakah pelatihan mencapai tujuan yang dirumuskan?; Apakah peserta pelatihan menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja?; Apakah pelatihan memberi dampak bagi yang bersangkutan dan institusi? Manajer perlu tahu jawaban dari semua pertanyaan di atas untuk setiap kali menyelenggarakan pelatihan. Namun jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut tidaklah mudah. Evaluasi pelatihan dimulai dengan merumuskan pernyataan maksud pelatihan secara jelas. Maksud

pelatihan berbeda dengan tujuan pelatihan, yang pertama secara konsep lebih umum sedang yang kedua lebih spesifik dan terukur.

Maksud pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan sehingga dapat meningkatkan mutu produk/jasa institusi yang muaranya meningkatkan kinerja institusi. Untuk mengetahui apakah kinerja institusi meningkat karena pelatihan, manajer perlu mengetahui tiga hal berikut.

- Apakah pelatihan yang terlaksana valid?
- Apakah karyawan belajar ?
- Apakah yang dipelajari karyawan tersebut membawa nilai tambah di tempat kerja?

Pelatihan yang valid adalah pelatihan yang konsisten dengan tujuan pelatihannya. Validitas pelatihan dapat dilacak dari dua tahapan proses. Pertama, membandingkan dokumen pelatihan (antara lain, deskripsi garis besar pelatihan, rencana pembelajaran, kerangka kurikulum) dengan tujuan pelatihan. Bila pelatihannya valid maka kerangka dan isi dokumen rencanan pelatihan tersebut merupakan jabaran dari tujuan pelatihan. Kedua, membandingkan konsistensi antara pelaksanaan pelatihan dengan kerangka dan isi dokumen pelatihan. Bila pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan dokumen pelatihan yang telah disetujui, maka pelatihan tersebut tidak valid dan sebaliknya bila ada konsistensi dari keduanya maka pelatihan tersebut valid. Daftar pernyataan dalam tabel berikut dapat dipakai sebagai referensi penilaian peserta di akhir diklat untuk menggambarkan validitas dan mutu pembelajaran.



Tabel 6.1-Instrument Evaluasi Pembelajaran

<b>Petunjuk:</b>						
Pada skala 1-5 (5=tertinggi; 1=terendah), nilailah instruktur Saudara untuk setiap butir pernyataan berikut. Kosongkan/lewatkan bila pernyataan tersebut tidak terkait.						
<b>A. Organisasi Pembelajaran Diklat</b>		Skala				
1.	Tujuan (jelas - tidak jelas)	1	2	3	4	5
2.	Persyaratan Diklat (menantang – tidak menantang)	1	2	3	4	5
3.	Tugas-tugas (bermanfaat – tidak bermanfaat)	1	2	3	4	5
4.	Materi (baik – tidak baik)	1	2	3	4	5
5.	Prosedur Test (efektif – tidak efektif)	1	2	3	4	5
6.	Sistim/Pembobotan Penilaian (dijelaskan – tidak dijelaskan )	1	2	3	4	5
7.	Pengembalian Tugas (segera – tidak dikembalikan)	1	2	3	4	5
8.	Keseluruhan Penyelenggaraan (baik – tidak baik)	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>						
<b>B. Ketrampilan Mengajar</b>						
9.	Tatap Muka di Kelas (produktif – tidak produktif)	1	2	3	4	5
10.	Penjelasan Instruktur (efektif – tidak efektif)	1	2	3	4	5
11.	Diskusi Kelas (efektif – tidak efektif)	1	2	3	4	5
12.	Pengantar Topik Pembelajaran (efektif – tidak efektif)	1	2	3	4	5
13.	Umpan Balik (manfaat – tidak manfaat)	1	2	3	4	5
14.	Respons Terhadap Siswa (positif – negative)	1	2	3	4	5
15.	Bantuan Terhadap Siswa (selalu – tidak pernah)	1	2	3	4	5

16. Keseluruhan Ketrampilan Mengajar (sangat baik – sanglek)	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>					
<b>C. Manfaat Diklat</b>					
17. Mata Diklat ( menantang secara intelektual – biasa-biasa saja)	1	2	3	4	5
18. Penjelasan Instruktur Untuk Mata Diklat	1	2	3	4	5
19. Keseluruhan Nilai Substansi Mata Diklat	1	2	3	4	5
<b>Komentar:</b>					

Mengetahui apakah karyawan telah belajar atau tidak dalam pelatihan dapat dijelaskan apakah evaluasi dirancang dalam pelatihan atau tidak. Karyawan dapat dites dan nilai hasil tes akan menunjukkan apakah karyawan telah belajar atau tidak dengan catatan alat evaluasi/tes tersebut merepresentasikan tujuan pelatihan. Bila pelatihan telah valid dan karyawan telah belajar maka pelatihan sudah semestinya akan memberi nilai tambah peningkatan kemampuan karyawan di tempat kerja. Nilai tambah kinerja karyawan yang semestinya sudah diidentifikasi melalui analisis kebutuhan pelatihan dapat dirujuk kembali sebagai indikator nilai tambah kinerja karyawan. Dalam konteks sekolah, nilai tambah kinerja untuk guru dapat berupa, antara lain nilai ujian nasional meningkat, peningkatan peringkat kejuaraan cabang lomba karya tulis, olah raga, dan kesenian, termasuk dapat mencakup peningkatan kedisiplinan, kejujuran, toleransi dan karakter positif lainnya.

Pendekatan lain dalam menganalisis efektivitas pelatihan dapat dirujuk penjelasan Robinson & Robinson (1989) dalam bukunya “*Training for Impact*” dan Kirkpatrick (2010) dalam bukunya

"*Partnership Business Model*" yang menjabarkan evaluasi di tempat diklat (internal) dan evaluasi di tempat kerja (evaluasi eksternal). Evaluasi internal mencakup evaluasi respons peserta terhadap pelaksanaan pelatihan - *reaction* (Evaluasi Tingkat 1) dan evaluasi hasil belajar - *learning* (Evaluasi Tingkat 2). Sedangkan evaluasi eksternal mencakup evaluasi terjadinya perilaku peserta di tempat kerja, apakah mereka berperilaku (*behavior*) sesuai yang dilatihkan (evaluasi Tingkat 3) dan evaluasi hasil/dampak pelatihan bagi institusi - *impact* (Evaluasi Tingkat 4). Melalui evaluasi Tingkat 1 - 4 ini dapat diketahui jawaban terhadap tiga pertanyaan di awal: apakah pelatihan valid, apakah peserta telah belajar, dan apakah pelatihan memberi dampak yang diharapkan oleh institusi pengirim peserta pelatihan.

### **6. Sebab-sebab Kegagalan Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu aspek yang vital dalam MMT karena pelatihan merupakan cara meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya yang bermuara pada peningkatan mutu produk/jasa pelayanan. Namun dalam kenyataannya, tidak semua pelatihan memenuhi harapan tersebut. Menurut Juran dalam Goetsch dan Davis (1994, 346) menyebutkan paling tidak ada dua sumbu penyebab kegagalan pelatihan, yaitu tidak dilibatkannya pekerja garis depan dalam perencanaan dan cakupan materi yang terlalu spesifik tanpa mengkaitkan dengan konteks organisasi yang lebih luas.

Manager atau pihak perencana pelatihan perlu melibatkan pekerja garis depan karena biasanya manager terlalu fokus pada hasil organisasi yang bisa jadi terlalu umum dan kurang terkait dengan realita proses produksi/jasa di tempat kerja. Sebaliknya pelatihan bisa gagal karena materi terlalu spesifik/teknis, misalnya control proses secara statistic, kerjatim, peningkatan mutu berkesinambungan tanpa mengkaitkan dengan tujuan besar institusi.

Secara umum, menurut Steve Vannoy (2007), ada empat (4) penyebab kegagalan pelatihan sebagai berikut. *Pertama*, melihat pelatihan sebagai biaya (penggunaan uang), bukan sebagai investasi. Ini masalah keyakinan sehingga perlu penggeseran paradigma bahwa pelatihan adalah investasi yang memerlukan biaya yang akan memberikan nilai balikan keuangan yang lebih besar dari dapa biaya yang dikeluarkan. Memang nilai balikan tersebut biasanya adalah jangka panjang dan kadang sulit diukur secara finansial. Untuk itu pelatihan harus dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara matang sesuai kebutuhan peningkatan mutu yng diharapkan institusi.

*Kedua*, pelatihan diadakan bukan karena kebuthan institusi, tetapi misalnya karena institusi lain melalukannya, biayanya murah, agar dia (peserta) tidak menjadi duri dalam pelaskanaan proyek institusi. Hal ini menegaskan bahwa pengiriman peserta ke palatihan karena adanya kesesuaian antara kebutuhan institusi dengan tujuan pelatihan. *Kertiga*, **melihat pelatihan sebagai suatu peristiwa, bukan proses. Manajer sering memandang pelatihan peristiwa (*event*) yang terjadi satu saat saja dan tidak terkait dengan proses kerja staff di institusi tempat kerja. Pelatihan tidak dikaitkan dengan peningkatan proses produksi/jasa di tempat kerja sehingga muaranya tidak memberi nilai tambah kinerja institusi/gagal.**

*Keempat*, minimnya tindak lanjut atau penguatan dari pelatihan. Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan setelah peserta selesai mengikuti pelatihan. Pertama, sejauhmana peserta menguasai keterampilan dan pengetahuan baru yang dilatihkan. Kedua, sejauhmana materi pelatihan yang dipelajari merupakan bagian integral dari kinerja pesrta/institusi sehari-hari dan fasilitasi serta dukungan manajer untuk menerapkan materi pelatihan di tempat kerja. Banyak ahli percaya bahwa kegagalan pelatihan bukan karena pelatihan itu sendiri, tetapi apa yang terjadi sesudahnya.

**Pertanyaan Rangkuman:**

1. Dalam penerapan MMT di satuan pendidikan dan Dinas Pendidikan, perlukah dilakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan MMT? Jelaskan.
2. Sebut dan jelaskan materi pelatihan MMT yang sebaiknya diberikan ke guru, kepala sekolah, pengawas, dan Dinas Pendidikan kabupaten/Kota.
3. Sebut dan jelaskan empat tahapan pembelajaran sehingga pelatihan MMT dapat efektif, berikan contoh pada masing-masing tahapan tersebut.
4. Bagaimana evaluasi pelatihan MMT di tingkat satuan pendidikan dan di Dinas pendidikan kabupaten/Kota dilakukan, berikan contoh operasinya di kedua pelatihan di atas.
5. Sebut dan jelaskan sebab khusus dan sebab umum kegagalan pelatihan MMT, berikan contoh masing-masing kasus tersebut.

## BAB VII

### TEKNIK PENGENDALIAN MUTU

Jika produk atau jasa yang dihasilkan oleh institusi pendidikan belum mencapai standar yang diharapkan, perlu dicari sumber masalahnya yang selanjutnya dibuat rencana baru untuk mencapai mutu yang diharapkan tersebut. Untuk itu sangat penting mengidentifikasi sumber masalah, semakin tepat mengidentifikasi sumber masalah maka semakin mudah merumuskan rancangan program peningkatan mutu yang diharapkan dan demikian sebaliknya. Sumber masalah dapat dilacak melalui analisis data atau informasi yang dikumpulkan. Untuk itu sangat perlu mencatat data dan mengarsipkannya dengan baik sebagai dasar menelusuri sumber masalah.

Prinsip identifikasi sumber masalah berdasarkan data di atas sesuai dengan konsep dasar pengendalian mutu, yaitu bertindak dan mengambil keputusan berdasarkan fakta dan data. Ini sejalan dengan anjuran Deming, yaitu *“do what you write and write what you do*, juga selanjutnya *“speak with data*. Untuk itu institusi pendidikan perlu mempunyai data yang lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, dan kompatibel untuk beberapa masalah. Dari data yang akurat dan komprehensif, menurut Pandji Denny (1986) akan bermanfaat dalam beberapa hal berikut.

1. Membantu memahami situasi yang sebenarnya
2. Menganalisa persoalan
3. Mengendalikan proses/pekerjaan

4. Mengambil keputusan
5. Membuat rencana perbaikan

Selanjutnya agar data memenuhi criteria di atas, maka dalam mengumpulkan data tersebut perlu diperhatikan hal-hal berikut.

1. Sasaran pengumpulan data harus jelas
2. Stratifikasi data sesuai kebutuhan
3. Ketahui riwayat pengumpulan data (siapa, kapan, dimana, dengan cara dan peralatan apa)
4. Tentukan tata cara pengumpulan data dan perlengkapannya (lembar pengumpul data, grafik yang diharapkan, dan seterusnya)
5. Usahakan data dari berbagai sumber yang mungkin dan mudah memperolehnya.

Dalam manajemen mutu ada beberapa teknik yang umumnya digunakan untuk mengidentifikasi sumber dan memecahkan masalah. Berikut dijelaskan satu persatu secara rinci teknik tersebut.

1. Sumbang Saran (*brain storming*)
2. Diagram Afinitas
3. Diagram Sebab-Akibat (*fish bone*)
4. Diagram Pareto
5. Diagram Arus (flow chart)
6. Diagram Medan Gaya
7. Diagram Pohon
8. Perbandingan/Patok Duga (Benchmarking)
9. Rumah Mutu.
10. Teknik lain

### **1) Sumbang Saran (*Brain Storming*)**

Istilah lain untuk sumbang saran antara lain, curah pendapat, urun rembuk, curah pikir. Berikut dideskripsikan kegunaan, cara pelaksanaan, dan ilustrasi dari metode ini:

- Kegunaan:

- (1) mengumpulkan sebanyak-banyaknya pendapat dari anggota tim tentang satu masalah sehingga diidentifikasi berbagai/sejumlah penyebab masalah. Hasil ini masih perlu ditindak lanjuti dengan teknik-teknik lainnya, missal Afiniti atau Pareto.
- (2) memberdayakan anggota tim melalui pemberian motivasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan kreativitas dan daya piker mereka.

■ Pelaksanaan:

- (1) keikutsertaan dalam kelompok (antara 10-12 orang) adalah suka rela atas inisiatifnya sendiri, dan bebas mengemukakan pendapatnya demi untuk peningkatan mutu produk/jasa.
- (2) dipilih ketua sebagai fasilitator dan sekretaris sebagai penulis.
- (3) ketua memimpin diskusi dimulai dengan menjelaskan topik yang akan dibahas dan tata cara pelaksanaannya, antara lain setiap anggota diharap menyampaikan minimal satu pendapat, tidak ada benar salah, anggota lain tidak boleh mengomentari pendapat anggota lainnya.
- (4) Ketua memberikan kesempatan secara bergilir kepada setiap anggota tim untuk menyampaikan pendapatnya baik secara lisan maupun tertulis.
- (5) Sekretaris mencatat setiap pendapat dari anggota apa adanya, biasanya di kertas flip-chart atau di papan tulis.
- (6) Setelah semua pendapat terkumpul diberi nomer urut.
- (7) Pelaksanaan tidak terlalu lama dan maksimal 30 menit.

Seperti yang dijelaskan di awal, bahwa sumbang saran pada dasarnya hanya suatu cara untuk mengumpulkan/identifikasi pendapat yang masih perlu dibahas lebih lanjut dengan alat/teknik yang lain, misalnya diagram afinitas atau Pareto.

■ Contoh simulasi:



Kepala Sekolah SMP Harapan Bangsa ingin meningkatkan mutu akademik sekolahnya. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengundang rapat pleno lengkap yang dihadiri oleh komite sekolah, guru-guru, staf administrasi dan meminta sidang untuk membentuk Tim Peningkatan Mutu Sekolah (TPMS) yang jumlah anggotanya antara 5 sampai 7 orang. Jumlah anggota tim disesuaikan dengan besar kecilnya sekolah dan kebutuhan dan diupayakan berjumlah ganjil dan dipilih ketua dan sekretaris. Selanjutnya Tim mengadakan rapat anggota ditambah wakil sekolah dan komite sehingga jumlah anggota rapat menjadi sekitar 10-12 orang.

Rapat menampung masukan dari anggota untuk peningkatan mutu akademik SMP dengan melakukan sumbang saran dipimpin oleh ketua tim sesuai prosedur pelaksanaan di atas. Setiap anggota tim mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dan menyampaikannya (dapat lebih dari satu) secara lisan atau tertulis. Sekretaris mencatat/menayangkan semua saran-saran di papan tulis atau di layar LCD. Hasilnya, misalnya sebagai berikut (*untuk simulasi ini dicatat hanya perwakilan saja, dalam praktek perlu dicatat saran dari seluruh anggota*) dalam tabel berikut.

Tabel 7.1: Hasil Identifikasi Masalah Dengan Teknik Sumbang Saran

• Wakil Komite Sekolah:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada program spesifik sekolah tentang peningkatan mutu akademik sekolah</li> <li>- Beban jam mengajar guru terlalu banyak</li> <li>- Beberapa guru mengajar di sekolah lain</li> </ul>
• Wakil Guru 1:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada ketidaklaksanaan pembagian beban jam mengajar</li> <li>- Jumlah siswa perkelas melebihi 30 siswa</li> <li>- Buku pegangan guru belum datang</li> <li>- Jumlah buku di perpustakaan belum memadai</li> </ul>
• Wakil Guru 2:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesejahteraan belum memadai</li> <li>- Kelengkapan lab kurang</li> <li>- Tenaga lab belum trampil</li> </ul>
• Kepala Sekolah:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama dengan pemangku kepentingan belum ada</li> <li>- Partisipasi orang tua masih rendah</li> <li>- Sistem pendataan Proses Belajar Mengajar (PBM) belum dikomputerisasi</li> </ul>
• Wakil Staf Administrasi 1:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,</li> <li>- Jumlah personel kurang</li> <li>- Gaji belum memadai</li> </ul>
• Wakil Staf Administrasi 2:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada standar prosedur operasional pengadaan barang,</li> <li>- Kapasitas komputer perlu di <i>updated</i></li> <li>- Perlu tambah rak arsip</li> </ul>

Dalam kenyataannya, pelaksanaan curah pendapat ini belum tentu sekali jalan dapat berlangsung beberapa kali tergantung besar kecilnya permasalahan dan instansinya. Dari simulasi di atas, selanjutnya diinventarisir permasalahan-permasalahan sebagai berikut.

Hasil Sumbang Saran:

- 1) Belum ada program spesifik sekolah tentang peningkatan mutu akademik sekolah

- 2) Beban jam mengajar guru terlalu banyak
- 3) Beberapa guru mengajar di sekolah lain
- 4) Ada ketidakadilan pembagian beban jam mengajar
- 5) Jumlah siswa perkelas melebihi 30 siswa
- 6) Buku pegangan guru belum datang
- 7) Jumlah buku di perpustakaan belum memadai
- 8) Kesejahteraan belum memadai
- 9) Kelengkapan lab kurang
- 10) Tenaga lab belum trampil
- 11) Kerjasama dengan pemangku kepentingan belum ada
- 12) Partisipasi orang tua masih rendah
- 13) Sistim pendataan Proses Belajar Mengajar (PBM) belum dikomputerisasi
- 14) Belum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,
- 15) Jumlah personel kurang
- 16) Gaji belum memadai
- 17) Jumlah kBelum ada standar prosedur operasional administrasi persuratan, perijinan penugasan, dan pengadaan barang,
- 18) Jumlah personel kurang
- 19) Gaji belum memadai

## 2) Diagram Afinitas

Istilah lain untuk diagram afinitas adalah jaringan afinitas (*affinity network*), diagram kemiripan.

- Kegunaan: menyederhanakan masalah dengan mengelompokan pendapat-pendapat yang mirip.
- Pelaksanaan:
  - (1) sama dengan cara pelaksanaan sumbang saran hanya saja saran atau pendapatnya ditulis pada kertas yang selanjutnya ditempelkan di papan tulis atau dinding panel.

(2) Waktu lebih lama sekitar 45-50 menit.

■ Contoh simulasi:

Hasil sumbang saran di atas (19 permasalahan) selanjutnya dianalisis oleh TPMS dengan teknik afiniti dengan langkah-langkah sebagai berikut.

(1) Ketua Tim menuliskan 19 permasalahan dan setiap permasalahan dalam satu kertas karton dan menempelkan semua permasalahan pada papan panel (saat ini lebih praktis dengan menggunakan CCTV). Hasil tayangan di papan tulis/panel atau layar sebagai Gambar 7.1 berikut.

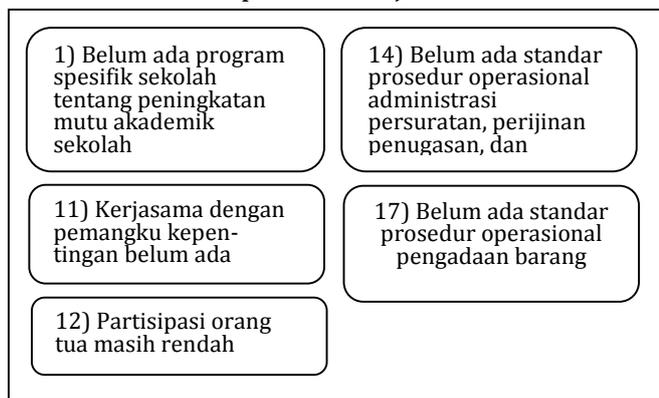


Gambar 7.1– Penulisan dan Penempelan Setiap Permasalahan  
Pada Papan Flanel/Layar

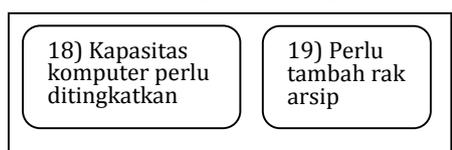
Selanjutnya, anggota diminta mencermati setiap kartu-permasalahan, mengidentifikasi kesamaan antar masalah dan selanjutnya mengelompokkan permasalahan-permasalahan tersebut kedalam satu kelompok.

- (2) Setelah semua permasalahan terkelompokan, Ketua Tim meminta anggota rapat memberi nama/topik pokok permasalahan untuk masing-masing kelompok permasalahan.
- (3) Dalam simulasi ini permasalahan-permasalahan terkelompokan menjadi 5 pokok permasalahan, yaitu Manajemen (1, 11, 12, 14, 17); Pembelajaran (2, 4, 5, 6, 7, 9, dan 13); Sarpras (18 dan 19); Kesejahteraan (3, 8, 160); dan SDM (10 dan 15) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 7.2. berikut.

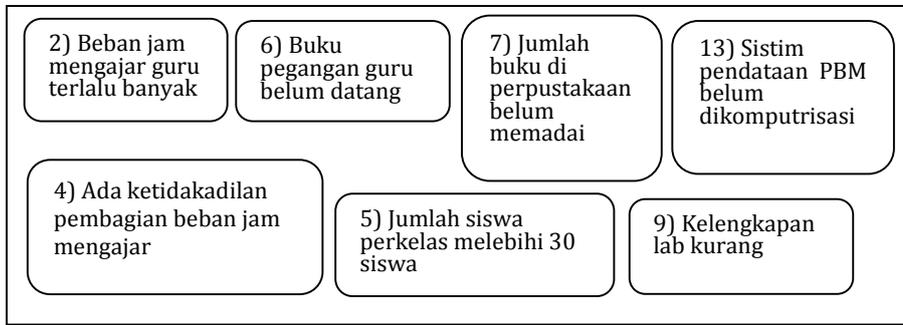
Kelompok 1: Manajemen



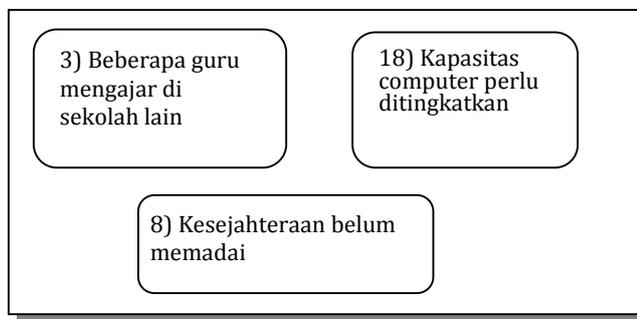
Kelompok 3: Sarpras



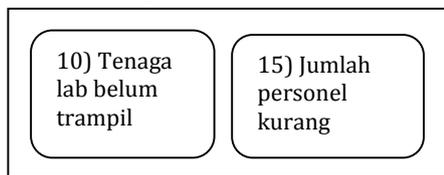
Kelompok 2: Pembelajaran



Kelompok 4: Kesejahteraan



Kelompok 5: S D M



Gambar 7.2.- Pengelompokan Permasalahan Berdasarkan Afiniti

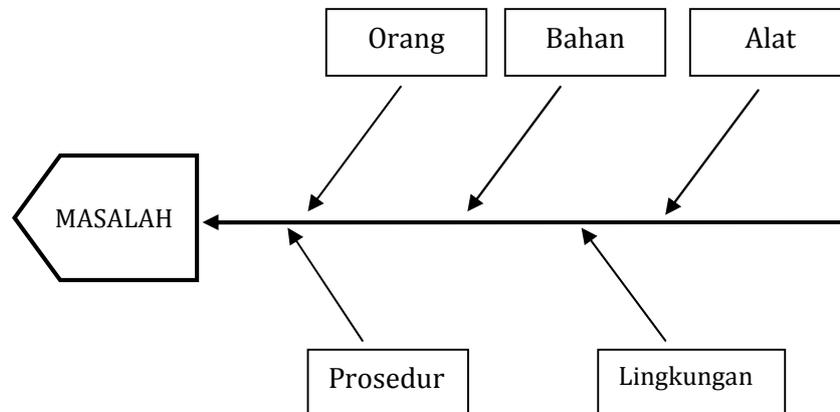
Melalui teknik Afiniti 19 permasalahan dari curah pendapat dapat dikelompokkan menjadi lima masalah besar, selanjutnya lima masalah ini perlu ditentukan prioritasnya mana yang harus diatasi lebih dahulu dan tentunya kelompok kedua (Pembelajaran) karena kelompok ini paling banyak cakupannya, yaitu terdiri dari tujuh permasalahan. Dari tujuh permasalahan dalam Kelompok 2 tersebut perlu dipilih permasalahan mana yang akan dilacak sumber/akar masalahnya dan dicari penyelesaiannya. Untuk mengetahui sumber/akar penyebab permasalahan disarankan dianalisis dengan teknik/cara Diagram Sebab Akibat.

### **3) Diagram Sebab-Akibat (*fish bone*)**

Istilah lain untuk diagram sebab-akibat (*cause-effect diagram*) adalah diagram tulang ikan (*fish-bone diagram*) karena bentuknya seperti tulang ikan, yaitu pada kepala ikan ditulis masalahnya selanjutnya dari kepala ini dibuat tulang utama dan cabang-cabang tulang yang merupakan komponen-komponen masalahnya. Umumnya cabang tulang ditentukan lima tetapi dapat juga lebih tergantung besar kecilnya permasalahan yang dikaji (lihat bentuk umum diagram ). Pendekatan ini disebut juga diagram Ishikawa karena yang menemukan adalah Prof. Kaoru Ishikawa.

- Kegunaan:
  - (1) Untuk memetakan sumber/akar permasalahan di dalam proses yang menghasilkan produk/jasa.
  - (2) Menemukan penyebab dominan di dalam proses pencapaian mutu produk/jasa sehingga dapat dirumuskan solusinya.
- Pelaksanaan:
  - (1) Sama dengan cara pelaksanaan sumbang saran dilakukan secara bergilir.
  - (2) Sekretaris menyiapkan papan tulis/panel/CCTV -LCD yang sudah bergambar kerangka ikan dengan lima rangka tulangnya. Untuk bidang pendidikan khususnya satuan

pendidikan sumber masalahnya a didekati melalui lima sumber masalah, yaitu orang, bahan, alat, prosedur, dan lingkungan sebagaimana tertera di Gambar 7.3. berikut.



Gambar 7-3: Diagram Umum Tulang Ikan

Yang dimaksud “orang” disini adalah semua pelaku yang terlibat dalam proses kegiatan pembelajaran. Bahan adalah material, misal bahan praktek lab dan workshop untuk proses kegiatan pembelajaran. Alat adalah semua sarana fisik dan perlengkapan yang dipakai dalam proses-proses kegiatan pembelajaran. Prosedur adalah cara, metode, teknik, system, peraturan, kebijakan, dan aspek-aspek lain sejenis itu yang digunakan dalam proses kegiatan pembelajran, missal kurikulum, UU, PP, Permen dst. Lingkungan adalah suasana sekolah, situasi kelas, dan kondisi yang melingkupinya.

- (3) Ketua tim menekankan bahwa tim akan menelusuri sumber masalah untuk peningkatan mutu pembelajaran sekolah sebagaimana tertulis di kepala ikan.



(4) Selanjutnya, ketua tim meminta setiap anggota fokus pada satu per satu masalah/cabang tulang dan dimulai dari yang pertama (orang), lalu ditelusuri sumber masalahnya sebagai berikut.

Pertanyaan : Siapa/orang yang mana?

Jawabnya : missal, guru

Apa yang salah dengan guru?

Jawabnya : missal, sering terlambat

Mengapa guru sering terlambat?

Jawabnya : missal, karena mengajar di sekolah lain.

Mengapa mengajar di sekolah lain?

Jawabnya : misalnya, karena gaji rendah tidak mencukupi kebutuhan hidup.

Bila masalah gaji rendah sudah tidak bisa dilacak lagi penyebabnya maka gaji rendah tersebut merupakan sumber/akar penyebab masalah dan untuk memudahkan merekapnya maka gaji rendah dalam diagram perlu dilingkari (lihat gambar 7.4).

(5) Demikian seterusnya satu persatu sumber masalah dicermati oleh semua anggota tim sampai didapat akar permasalahan untuk keempat sumber masalah lainnya: alat, bahan, prosedur, dan lingkungan.

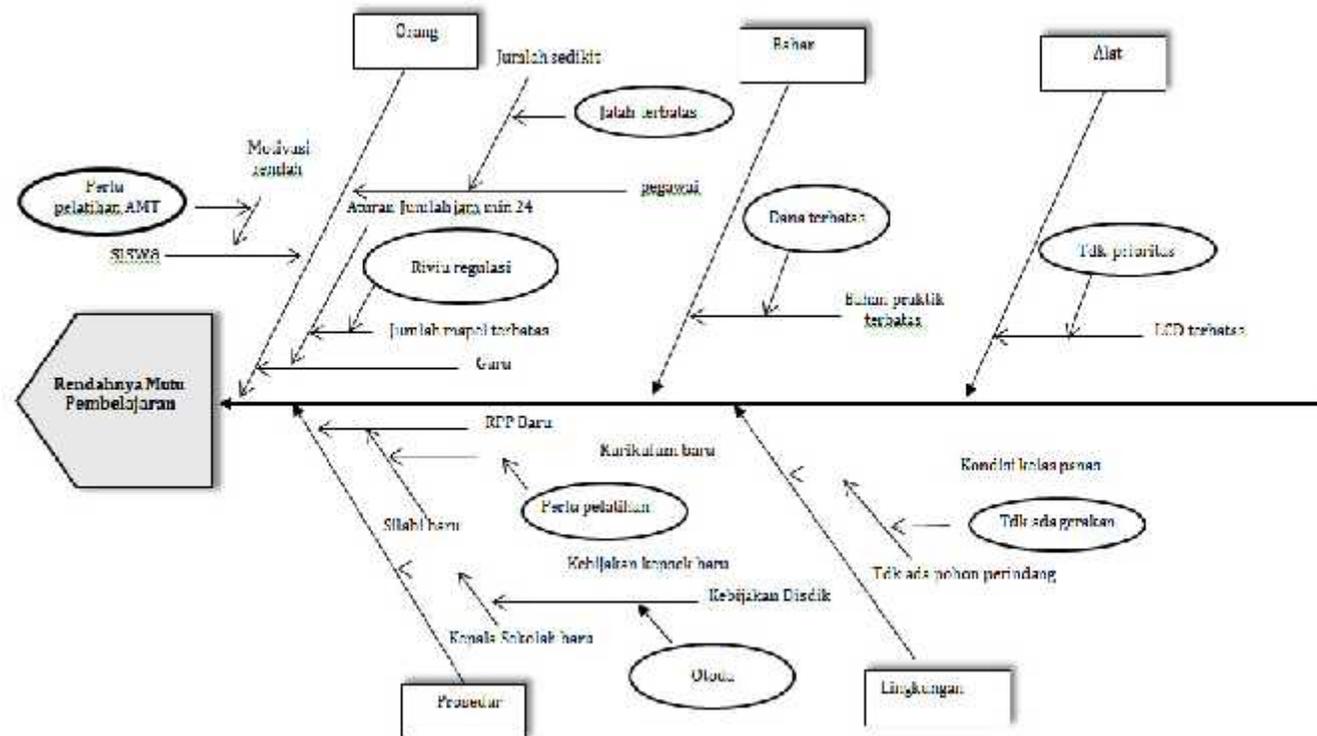
(6) Setiap cabang masalah diakhiri dengan penyebab/akar masalah dan diberi tanda bentuk lingkaran/elip.

(7) Sebagai ilustrasi/simulasi hasil akhir analisis dengan Diagram Tulang Ikan terangkum dalam Gambar 7.4. halaman berikut.

Untuk menentukan prioritas mana dari lima (5) sumber masalah yang harus datasi dahulu sehingga mutu pembelajaran di sekolah meningkat secara signifikan dapat ditempuh dengan teknik/diagram Pareto sebagaimana dijelaskan berikut.

#### 4) Diagram Pareto

- Disebut diagram Pareto karena ditemukan oleh ahli ekonomi Italia bernama Vifredo Pareto di tahun 1897. Alat/teknik ini sering juga disebut analisis Pareto. Beliau terkenal dengan kaidahnya 80/20, yang maknanya sebagian besar (80%) masalah bersumber dari sebagian kecil (20%) dari seluruh variasi sumber masalah. Juran di tahun 1940 menuliskan: *“Most problems are the results of just a few causes, most productive outcomes are due to just a few specific people, operations, or work unit and so on.* Sebagai ilustrasi teoritis, misalnya dari data tahunan statistik sekolah, siswa yang tidak masuk sekolah (absen) 80% alasan mereka adalah karena sakit, selebihnya 20% karena membantu orang tua ke sawah/ladang, keluarganya meninggal, acara keluarga, belum bayar SPP, tidak punya seragam sekolah dan lainnya. Dalam ilustrasi ini porsi 80% hanya terdiri dari satu jenis penyebab (sakit), namun dalam prakteknya porsi 80% ini dapat terdiri lebih dari satu jenis variable. Untuk contoh realitisnya dapat dicermati dari kasus data pada analisis penyebab rendahnya mutu pembelajaran dengan diagram Tulang Ikan di Sub-Bab sebelumnya maka 80% terdiri dari tiga sumber penyebab, yaitu orang, prosedur, dan lingkungan sebesar 84% (lihat penjelasan bersama gambar Diagram Pareto).
  - Kegunaan:
    - Untuk menemukan penyebab utama dari suatu masalah yang menyebabkan kegagalan atau keberhasilan pencapaian mutu produk/jasa.
  - Pelaksanaan:
    - Contoh yaitu menentukan penyebab utama (80%). Analisis Pareto dilakukan dengan tahap-tahap berikut.
      - (1) Identifikasi berbagai penyebab masalah yang diperkirakan berkontribusi terhadap munculnya masalah yang dibahas.



Gambar 7-4: Diagram Umum Tulang Ikan









- (2) Menghitung (*tally*) jumlah/kuantitas masing-masing penyebab masalah yang diidentifikasi di atas. Lebih baik penghitungan berdasarkan hasil survey, dokumen resmi, atau akumulasi pendapat masing-masing anggota tim.
- (3) Gambar diagram batang dengan susunan dimulai dari kiri untuk penyebab dengan jumlah/*tally* atau prosentase tertinggi diikuti berikutnya yang lebih rendah dan di akhiri paling kanan yang paling rendah (perhatikan Tabel 7.2).

■ **Contoh:**

Mengidentifikasi penyebab utama (sebagian besar/80%) hasil analisis Tulang Ikan untuk masalah “Rendahnya Mutu Pembelajaran”, tim melakukan pendataan dan tabulasi dengan cara menghitung jumlah tulang yang ada pada setiap penyebab utama (orang, bahan, alat, prosedur, dan lingkungan). Jumlah tulangan setiap penyebab utama ditabulasi sebagai berikut.

Tabel 7-2:Penyebab-penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran

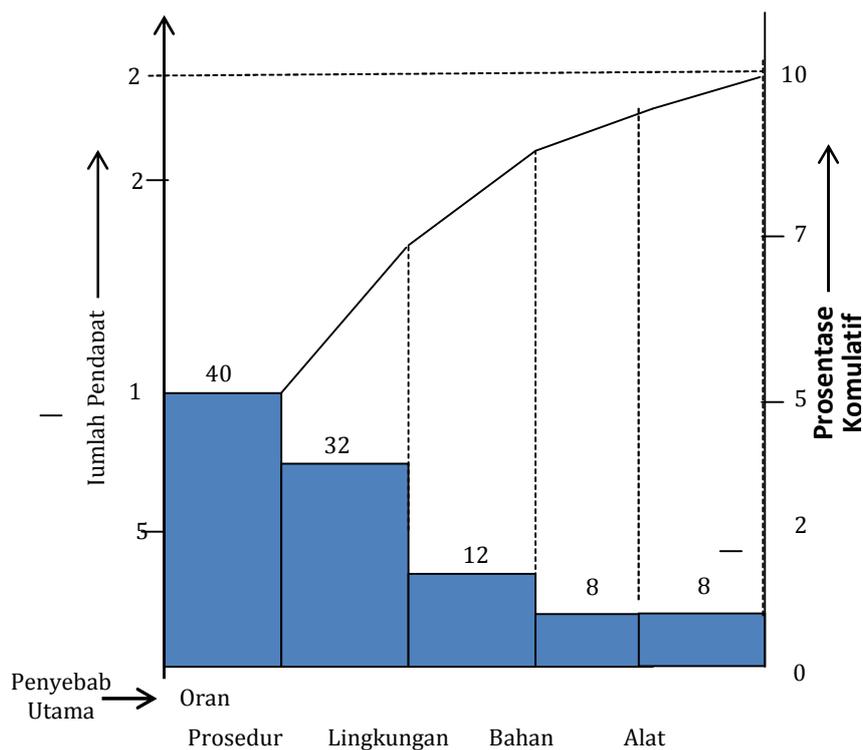
No.	Kategori Penyebab Utama	Frekuensi (Jumlah tulang)		Prosentase (Relative)	Presentase (Komulatif)
		IIII	II		
1	Orang	IIII IIII	10	40%	40%
2	Bahan	II	2	8%	48%
3	Alat	II	2	8%	56%
4	Prosedur	IIII III	8	32%	88%
5	Lingkungan	III	3	12%	100%
	Jumlah		25	100	

Dari tabel di atas presentase komulatif (80%) penyebab utama dari Rendahnya Mutu Pembelajaran adalah Orang, Prosedur, dan Lingkungan (84%). Dari ke tiga penyebab masalah ini, Orang adalah yang tertinggi (40%) dan akar penyebab utamanya adalah sehingga penyebab utama inilah yang pertama sekali harus di atasi, setelah itu



baru Prosedur, dan selanjutnya Lingkungan. Penyebab masalah “orang” akar penyebabnya untuk guru, pegawai, dan siswa masing-masing adalah riviui regulasi, jatah jumlah pegawai terbatas, dan pelatihan AMT. Masing-masing akar masalah ini perlu diatasi dengan merancang program kerja dan semestinya masuk dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Dalam penggambaran grafis Pareto untuk lima penyebab utama Rendahnya Mutu Pembelajaran dapat ditunjukkan dalam Gambar 7.5. berikut.



Gambar 7.5: Diagram Pareto Penyebab Rendahnya Mutu Pembelajaran

**5) Diagram Arus (*flow chart*)**

Diagram arus disebut juga diagram alur, diagram alir (*flow chart*) dan *input-output chart*.

- Kegunaan:
  - (1) Menggambarkan tahap-tahap suatu proses produksi/jasa
  - (2) Memperbaiki proses/tahap-2 suatu produk/jasa
  - (3) Menemukan pada tahapan mana masalah atau kegagalan terjadi dalam proses produksi/jasa sehingga dapat dirumuskan solusinya.
- Pelaksanaan:
  - (1) Identifikasi dan susun tahapan suatu proses produksi/jasa.
  - (2) Masing-2 tahap menjadi prasarat tahap berikutnya.
  - (3) Gambarkan masing-masing tahapan proses produksi/jasa dengan simbol dan makna secara detail dan rinci dijelaskan sebagai berikut.

- Terminal/Pemberhentian

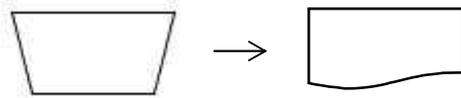


Menunjukkan awal atau akhir dari aliran proses. Biasanya, diberi kata-kata 'Start', 'End', 'Mulai', atau 'Selesai'.

- Proses, Manual Operasi, dan Manual Input



Untuk menunjukkan sebuah proses atau operasi digunakan persegi panjang. Teks dalam simbol proses ini harus menggunakan kata kerja, seperti 'mengambil data', 'memeriksa isian formulir', atau yang lainnya dalam deskripsi yang singkat dan jelas.



Untuk proses atau operasi yang dilakukan secara manual (tidak melibatkan komputer), dalam diagram alir digambarkan dengan trapesium. Kita dapat menggunakannya untuk menggambarkan proses seperti mengisi formulir atau memeriksa dokumen.



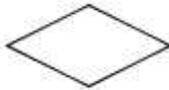
Untuk proses yang melibatkan manusia dan komputer seperti memasukkan data ke dalam computer. Untuk proses memasukkan input ke dalam sistem seperti ini dalam diagram alir disebut manual input.

- Data



Data dapat menjadi input suatu proses atau merupakan outputnya. Dalam diagram alir, data dimodelkan dengan simbol jajaran genjang atau juga sering disebut bentuk *input-output*, I/O.

- Keputusan



Keputusan digunakan untuk melambangkan pengambilan keputusan bagaimana alur dalam diagram alir berjalan selanjutnya berdasarkan kriteria atau pertanyaan tertentu.

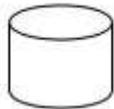
Pertanyaan yang digunakan biasanya pertanyaan dengan jawaban ya atau tidak.

- Penyimpanan Data (*Stored Data*)



Ini menggambarkan informasi yang disimpan dalam media penyimpanan data secara umum, misalnya *hard drive*, *memory card*, *flash disk*, atau media lain. Digunakan simbol segi empat dengan sisi tegaknya melengkung ke kiri.

- Pangkalan Data (*Database*)



Silinder merupakan simbol yang digunakan untuk basis data. Anda juga dapat menggunakan simbol silinder untuk data di database dan untuk data dalam komputer dapat menggunakan stored data.

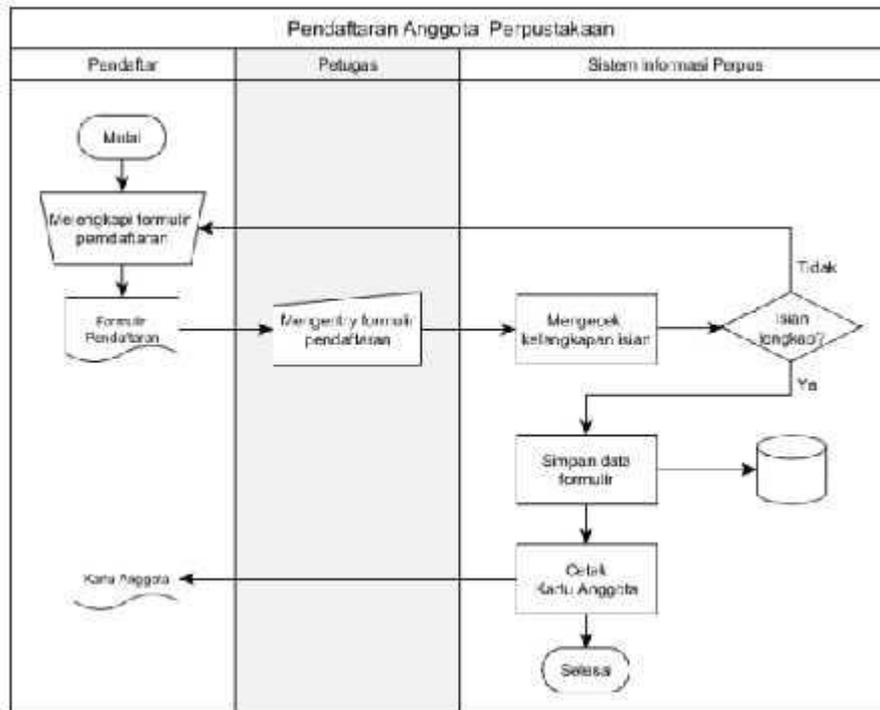
- Proses di tempat lain (*Predefined Process*)



*Predefined process* yaitu proses yang telah kita jelaskan lebih rinci dalam diagram alir tersendiri. Ini memungkinkan kita untuk menampilkan diagram alir sesuai dengan tingkat detail yang kita inginkan. Misalkan, untuk tingkat manajer pada organisasi kadang hanya perlu gambaran prosedur secara umum, tidak dalam detail teknis. Ini dilambangkan dengan segi empat dengan garis ganda pada sisi tegaknya.

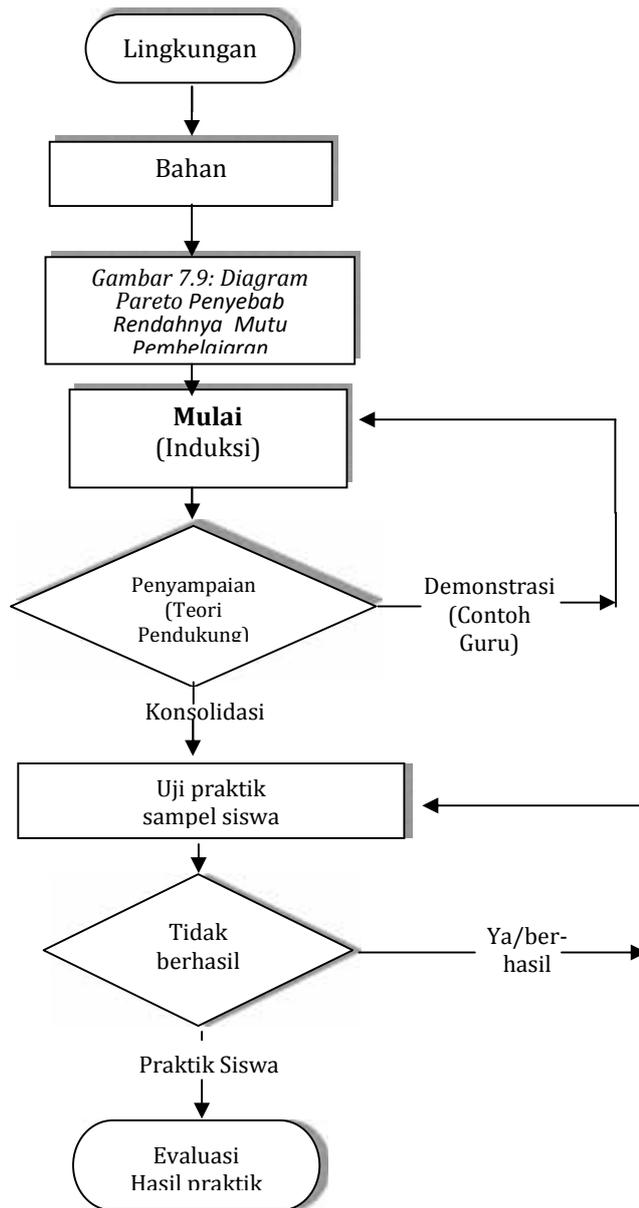
Berikut contoh diagram alir untuk Pendaftaran Anggota Perpustakaan dan diagram alir untuk Pengajaran Praktek Di Bengkel (*Workshop*).

- **Contoh Simulasi-1: Proses Pendaftaran Anggota Perpustakaan**



Gambar 7-6: Contoh Diagram Arus

- **Contoh Simulasi 2: Pengajaran Praktek di Bengkel/Workshop**



Gambar 7-7: Simulasi 2- Pengajaran Praktek di Workshop

## 6) Diagram Medan Gaya

Diagram Medan Gaya (*force field diagram* atau *force field analysis*). Diagram juga disebut diagram bidang kekuatan. Diagram ini dirumuskan oleh Kurt Lewin Professor dari Universitas IOWA.

■ Kegunaan:

- (1) Untuk mengidentifikasi factor-faktor pendorong dan factor-faktor penghambat dalam mengimplementasikan suatu perubahan.
- (2) Memperkuat factor-faktor pendukung dan meminimalkan bahkan bila memungkinkan menghilangkan factor-faktor penghambat.

■ Pelaksanaan:

- (1) Presentasi dengan jelas di forum tentang ide, manfaat, dan cara pelaksanaan dari suatu kebijakan yang membawa perubahan.
- (2) Lakukan diskusidan lanjutkan dengan teknik sumbang saran (ada ketua dan sekretaris) dan identifikasi factor pendorong dan penghambat terhadap kebijakan
- (3) tuliskan semua factor pendorong dan penghambat oleh sekretaris
- (4) Beri nilai prioritas untuk setiap factor, misal ada 5 factor maka nilai masing-masing factor adalah 5 sampai dengan 1 atau 6 factor maka nilai masing-masing 1 sampai 6 dan begitu seterusnya. Faktor pendorong diberi tanda nilai plus (+) dan factor penghambat diberi tanda nilai minus (-).
- (5) Tuliskan rekomendasi untuk memperkuat factor pendorong dan menekan atau menghilangkan factor penghambat.

- Contoh simulasi: Kebijakan penerapan MMT di suatu instansi, modifikasi Tampubolon (2001, 246).

Tabel 7.3. – Faktor pendukung dan Penghambat dalam Analisis Medan Gaya

N o.	Faktor Pendorong	Ni-lai	N o.	Faktor Penghambat	Ni-lai
1	Semua warga dapat kesempatan berpartisipasi secara aktif ----->	+ 5	1	Sentralisasi kekuasaan < -----	-6
2	Memperhatikan kebutuhan pelanggan secara objektif, cermat, dan serius ----->	+ 4	2	Sifat, sikap, dan sistem birokrasi yang kaku < -----	-5
3	Peningkatan mutu berkelanjutan dan berkesinambungan ----->	+ 3	3	Insentif untuk pengelola belum memadai < -----	-4
4	Situasi menang-menang (M-M) dikembangkan ----->	+ 2	4	Paradigma para pengelola dalam masih pro Non-MMT < -----	- 3
5	Warga sekolah umumnya menginginkan pembaharuan (reformasi) ----->	+ 1	5	Peralatan, utamanya lab dan perpustakaan serta alat bantu belajar-mengajar minim < -----	- 2
6	-		6	Masih berkembangnya budaya lama, etos kerja seadanya, tidak mempunyai obsesi peningkatan mutu produk/jasa. < -----	- 1
Rekomendasi:					



1. Otonomi instansi dan demokratisasi dalam sistem kekuasaan perlu direalisasi dan ditingkatkan. Keduanya akan mengurangi intensitas kendala no. 1 dan 2 dan memperkuat faktor pendorong no. 1 dan 2
2. penghargaan/insentif pengelola perlu layak. Anggaran pendidikan perlu memadai khususnya untuk proses pembelajaran. Kedua ini akan mengurangi intensitas kendala no. 3, 4, dan 6 selanjutnya memperkuat factor pendukung 3, 4, dan 5.
3. Peningkatan kemampuan para pengelola melalui pelatihan dan pendidikan MMT yang terprogram. Usaha ini akan mengurangi intensitas kendala 4 dan 5 selanjutnya memperkuat factor pendorong 3, 4, dan 5.

Pemberian nilai faktor pendorong dan kendala sesuai skala intensitasnya, semakin tinggi nilainya semakin tinggi intensitasnya. Dalam contoh kekuatan pendukung ada lima faktor sehingga nilai tertinggi +5 dan terendah +1, sedangkan factor kendala ada enam faktor sehingga nilai tertinggi -6 dan terendah -1. Untuk mudahnya penulisan faktor-faktor diurutkan dari atas kebawah mulai dari yang terkuat intensitasnya sampai dengan yang terlemah, selanjutnya pemberian nilai dimulai dari yang terlemah dari bawah dengan nilai +1 untuk pendukung dan -1 untuk kendala terus naik ke atas dan nilainya meningkat satu demi satu sampai nilai tertinggi yang ada di kolom tabel tersebut.

Rekomendasi yang diberikan, dalam contoh di atas ada 3, secara prinsip adalah untuk meningkatkan intensitas faktor-faktor pendukung dan meminimalkan/menihilkan faktor-faktor kendala.

### 7) Diagram Pohon

Diagram pohon (*tree diagram*) disebut diagram pohon karena diagram hasil analisisnya menyerupai pohon yang berdaun dan beranting banyak. Alat analisis ini juga disebut diagram sistematis (*systematic diagram*).

#### ■ Kegunaan:

Digunakan oleh tim atau individu untuk hal berikut (Tamubolon, 2001, 248).

(1) Menggambarkan hirarki kegiatan yang sistematis dalam kegiatan produksi/jasa

(2) Meningkatkan kemampuan berfikir yang sistematis untuk dapat melaksanakan tugas tugas harian peningkatan mutu produk/jasa dengan baik.

■ Pelaksanaan:

(1) menentukan tujuan pokok kegiatan

(2) Menguraikan tujuan pokok menjadi kegiatan-kegiatan yang hierarkis secara rinci.

(3) Menuangkan hierarki kegiatan-kegiatan tersebut kedalam diagram pohon

Diskusi tim biasanya diawali dengan teknik sumbang saran dan selanjutnya dapat dipergunakan diagram afinitas bila diperlukan.

■ **Contoh Ilustrasi:**

Setelah melalui curah pendapat, Tim Peningkatan Mutu Sekolah (TPMS) merumuskan tiga kegiatan umum yang direkomendasikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sekolah, yaitu Pemberdayaan SDM, Peningkatan Sarpras, dan Peningkatan Hubungan dengan Dunia Usaha/Industri (DU/DI). Masing-masing kegiatan utama tersebut dirinci dalam sub-kegiatan sebagai berikut.

(1) Kegiatan Pemberdayaan SDM, mencakup:

- Peningkatan mutu diklat dalam jabatan
- Peningkatan kesejahteraan

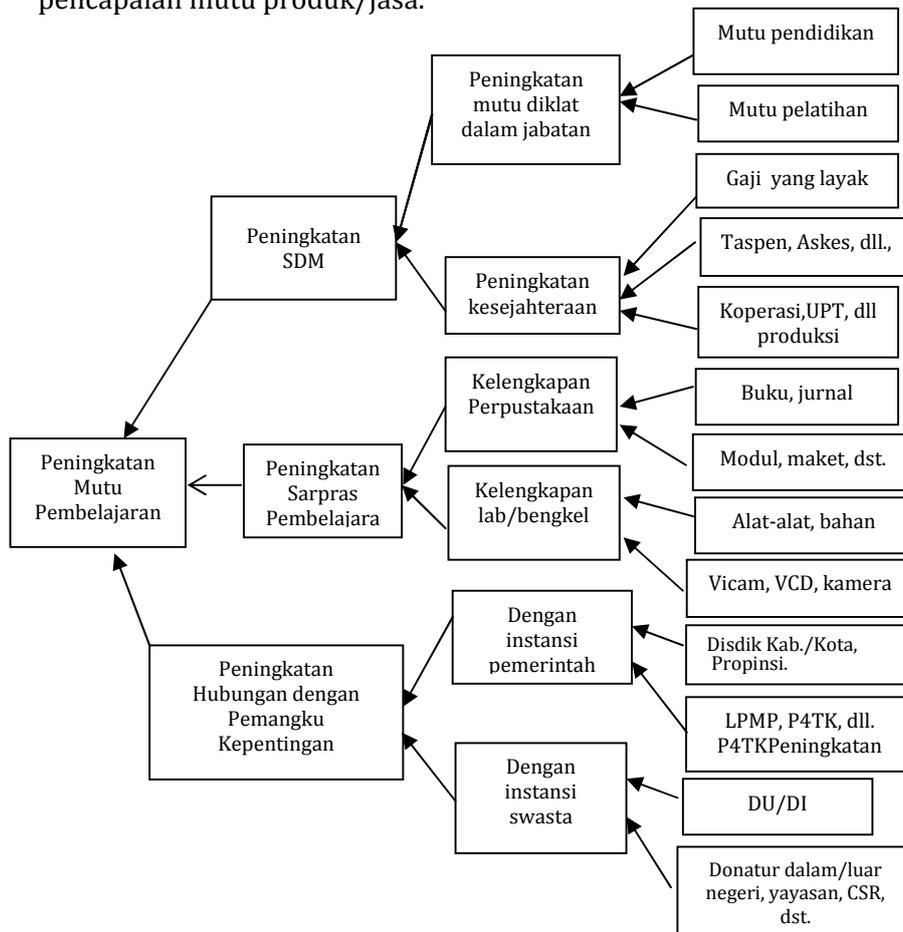
(2) Peningkatan Sarana Prasarana, mencakup:

- Peningkatan kelengkapan perpustakaan
- Peningkatan kelengkapan lab dan bengkel.

(3) Peningkatan Hubungan dengan pemangku kepentingan, mencakup:

- Peningkatan hubungan dengan instansi pemerintah
- Peningkatan hubungan dengan instansi swasta

Masing-masing kegiatan di atas masih bisa/perlu dirinci lebih detail lagi sehingga tergambar peta mutu dan masalah yang ada (lihat Gambar 7-8). Selanjutnya dari diagram pohon ini dirumuskan program kegiatannya dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Nilai tambah yang lain dari diagram pohon ini adalah melatih anggota tim untuk berfikir kritis dan logis terhadap suatu masalah yang muaranya diharapkan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian mutu produk/jasa.



Gambar 7-8: Diagram Pohon

### 8) Patok Duga (*Benchmarking*)

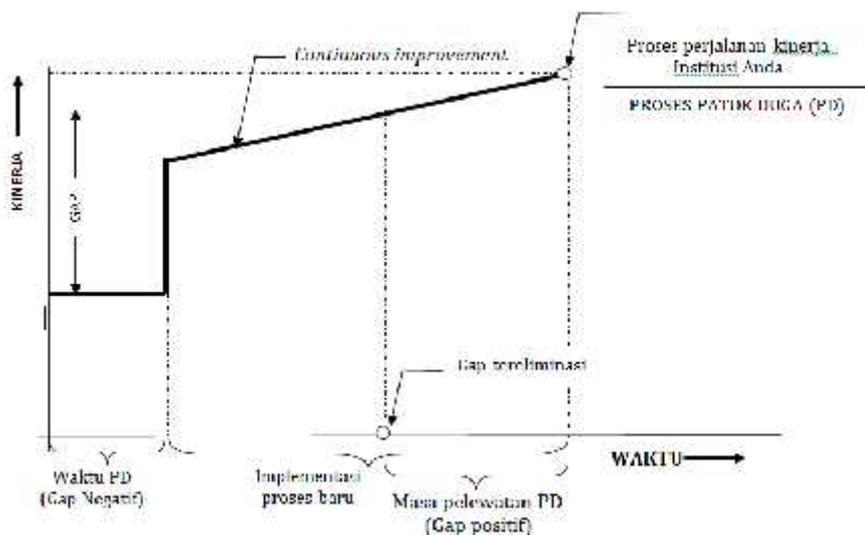
Patok Duga (*Benchmarking*) disebut juga “perbandingan” karena dilakukan dengan cara membandingkan dan mencari menemukan hal baru yang perlu dan cocok, dengan modifikasi yang diperlukan, untuk diterapkan di institusinya. Goetsch dan Davis (1994, 414) mendefinisikan “*Benchmarking is the process of comparing and measuring an organization’s operation or its internal processes against those of a best-in-class performer from inside or outside its industry.*” Maknanya, patok duga adalah proses perbandingan dan pengukuran proses penyelenggaraan organisasi dibandingkan dengan institusi yang terbaik dikelasnya baik dari institusi yang melakukan perbandingan maupun institusi di luar yang melakukan perbandingan. Dari perbandingan tersebut dianalisis perbedaannya, mengapa dapat berbeda dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung yang diperlukan untuk mencapai mutu setara bahkan melampaui mutu institusi perbandingannya. Hasil analisis ini tentunya menjadi dasar dalam perumusan program tahunan baik jangka menengah maupun program jangka panjang menuju tercapainya mutu produk/jasa yang diharapkan.

Ada perbedaan antara patok duga/perbandingan dengan kompetisi. Dalam kompetisi institusi membandingkan produk (fitur dan harga) dari institusi pesaing dengan produk institusi yang bersangkutan. Patok duga/perbandingan tidak terlalu fokus pada fitur dan harga tetapi lebih fokus pada proses bagaimana produk/jasa tersebut dihasilkan, didistribusi, dimonitor. Dalam melakukan patok duga/perbandingan perlu ada kesepahaman antara ke dua institusi yang melakukan perbandingan dengan institusi yang dijadikan perbandingan. Dalam proses perbandingan ini perlu dijunjung tinggi etika, misal tidak boleh mengkopi tanpa izin, tidak boleh melakukan penyelidikan (spionase), dan tidak

boleh memaksa meminta hal-hal yang bersifat rahasia, semisal HAKI, copy right dari institusi.

■ Kegunaan:

1. Membantu instansi merumuskan proses peningkatan kinerjanya guna mengejar atau melampaui ketertinggalannya (*gap*) terhadap kinerja institusi terbaik di kelasnya tanpa harus melakukan dari nol cara perumuan pencapaian kinerjanya. Perhatikan Gambar 7.9 berikut yang menggambarkan proses patok duga sebagai bagian dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan.



Gambar7-9: Perubahan Proses Patok Duga yang diikuti Perubahan Berkelanjutan

■ Pelaksanaan:

Perumusan proses pencapaian kinerja dilakukan melalui patok duga terhadap apa yang telah dilakukan oleh instansi pembanding di kelasnya. Peningkatan mutu dengan ini

sebenarnya tidak terlalu rumit tetapi memerlukan persiapan dan persyaratan yang matang. Goetsch dan Davis (1994, 416) mendeskripsikan ada 14 syarat untuk dapat melakukan patok duga dengan baik, yaitu sebagai berikut.

- Dapatkan komitmen pihak manajemen.
- Datakan proses kinerja institusi Anda
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan proses kinerja dan buat dokumennya
- Pilih proses yang akan dipatok dugakan/dibandingkan
- Bentuk tim patok duga
- Kaji institusi-institusi terbaik di klasnya
- Pilih institusi yang menjadi potok duga
- Rumuskan persetujuan hal-hal yang diperlukan dalam proses patok duga
- Kumpulkan data
- Analisis data dan rumuskan kesenjangan kinerjanya/gap
- Rencanakan program untuk mencapai/melampaui kesenjangan kinerja/gap
- Implementasikan program
- Monitor kinerja
- Tentukan patok duga baru sebagai kelanjutan siklus peningkatan kinerja institusi.

Secara grafis keempat belas persyaratan di atas divisualisasikan dalam Gambar 7-10 berikut.



Gambar7-10: Siklus Tahapan Pelaksanaan Patok Duga

Dari 14 langkah proses patok duga di atas dapat dikelompokkan kedalam tiga kategori, yaitu Persiapan, Pelaksanaan, dan Pasca Pelaksanaan. Tiga tahapan dalam proses patok duga ini juga menegaskan siapa pelaku atau penanggung jawab pada masing-masing kategori tahapan pelaksanaan tersebut. Gambar 7.10. menegaskan bahwa tahapan akhir proses PD (tahap ke 14) akan berlanjut ke tahap 2 sebagai suatu siklus pengulangan dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan.

Untuk memperoleh hasil yang optimal, maka pelaksanaan patok duga perlu beberapa prasarat sebagai berikut.

- 1) Kemauan dan komitmen semua pihak
- 2) Terkait dengan tujuan strategik institusi

- 3) Tujuan untuk menjadi yang terbaik, bukan sekedar peningkatan
- 4) Terbuka untuk ide-ide baru
- 5) Pemahaman terhadap proses, produk, dan jasa
- 6) Pendataan terhadap proses yang terjadi di institusi
- 7) Ketrampilan analisis proses
- 8) Kemampuan dalam penelitian dan komunikasi
- 9) Ketrampilan pengembangan tim.

### 1. Kendala dalam Bench Marking

Pelaksanaan patok duga atau perbandingan memang memerlukan keseriusan dalam penyiapan perbandingan, kemampuan merekam proses yang terjadi di institusi perbandingan, dan kemampuan mengkaji hasil perbandingan serta merumuskan program peningkatan mutu. Berikut ini menurut Goetsch and Davis (1994, 1427-8) beberapa kendala yang umumnya dijumpai oleh banyak institusi dalam menerapkan teknik ini.

- 1) Fokus internal, yaitu kegagalan melihat proses internal dan melihat institusi perbandingan
- 2) Tujuan patok duga yang terlalu luas
- 3) Rentang waktu kajian yang tidak realistic, umumnya enam bulan
- 4) Komposisi tim yang tidak memadai
- 5) Memilih institusi perbandingan kelas OK, bukan *the best*.  
Ini disebabkan tiga kemungkinan:
  - *the best-in class* tidak tertarik untuk bermitra dalam patok duga
  - salah pilih institusi perbandingan
  - tim malas dan memilih yang praktis saja
- 6) Salah fokus pengumpulan data di institusi perbandingan



- 7) Tidak sensitif terhadap institusi mitra pembanding, misal terlalu banyak menyita waktu, tidak mengikuti protokoler mereka dst.
- 8) Minimnya dukungan manajemen puncak.

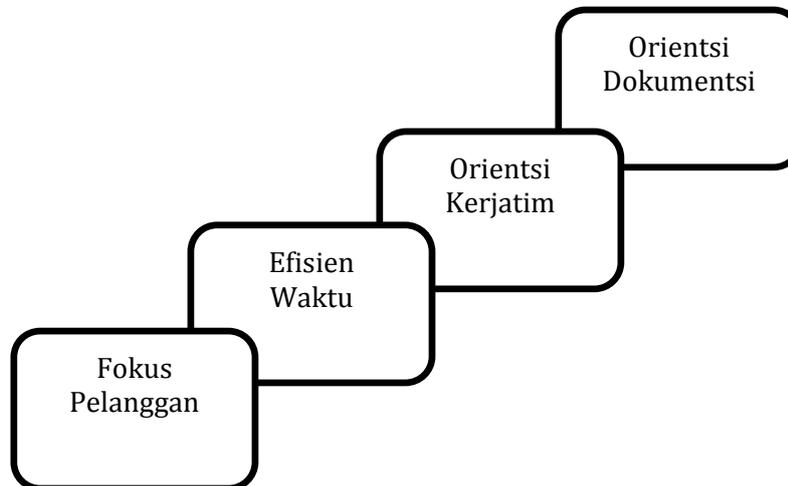
Deskripsi di atas memang ideal dan perlu untuk Negara industry yang sudah sangat maju. Untuk kondisi Indonesia cara patok duga dapat dimodifikasi sesuai konteksnya yang penting memberi nilai tambah peningkatan mutu selaras dengan semboyan peningkatan berkelanjutan. Patok duga berbeda dengan studi banding, karena studi banding jarang sekali merujuk ke *best-institution in the class*. Prinsip-prinsip patok duga semaksimal mungkin dapat dipenuhi sehingga memberi hasil yang optimum. Patok duga juga dapat dilakukan antar departemen/fakultas/prodi di dalam lembaganya sendiri manakala situasinya tepat.

### 9) Rumah Mutu (*House of Quality*)

Nama lengkaran teknik pengendalian mutu ini adalah Diagram Rumah Mutu hanya orang sering menyebutnya dipendekkan jadi Rumah Mutu (RM). Teknik ini merupakan pendekatan yang yang paling banyak digunakan dalam penyebargunaan fungsi mutu (*quality function deployment, QFD*) di institusi yang menganut MMT. Sedangkan menurut Goetsch dan Davis (1994, 465) QFD sendiri dijelaskan sebagai salah satu kunci untuk mencapai peningkatan mutu berkesinambungan dengan melibatkan pelanggan/klien sedini mungkin dalam proses perencanaan produk/jasa. Seperti namanya, secara struktur RM terdiri dari dinding-dinding, plafon, atap dan pondasi, dan perabot rumah tangga yang dibutuhkan.

Kegunaan teknik pengendalian mutu ini adalah untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan/klien ke dalam perencanaan program sehingga kegiatan dan hasil pelaksanaan program dapat terukur untuk menjamin tercapainya mutu produk/jasa sesuai kebutuhan pelanggan/klien. Menurut Goetsch dan Davis (1994, 469)

keuntungan organisasi yang berhasil menerapkan QFD akan memperoleh paling tidak empat hal, yaitu focus pelanggan, efisiensi waktu dalam menghasilkan produk/jasa yang bermutu, orientasi kerjatim (*teamwork*)entasi dokumentasi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



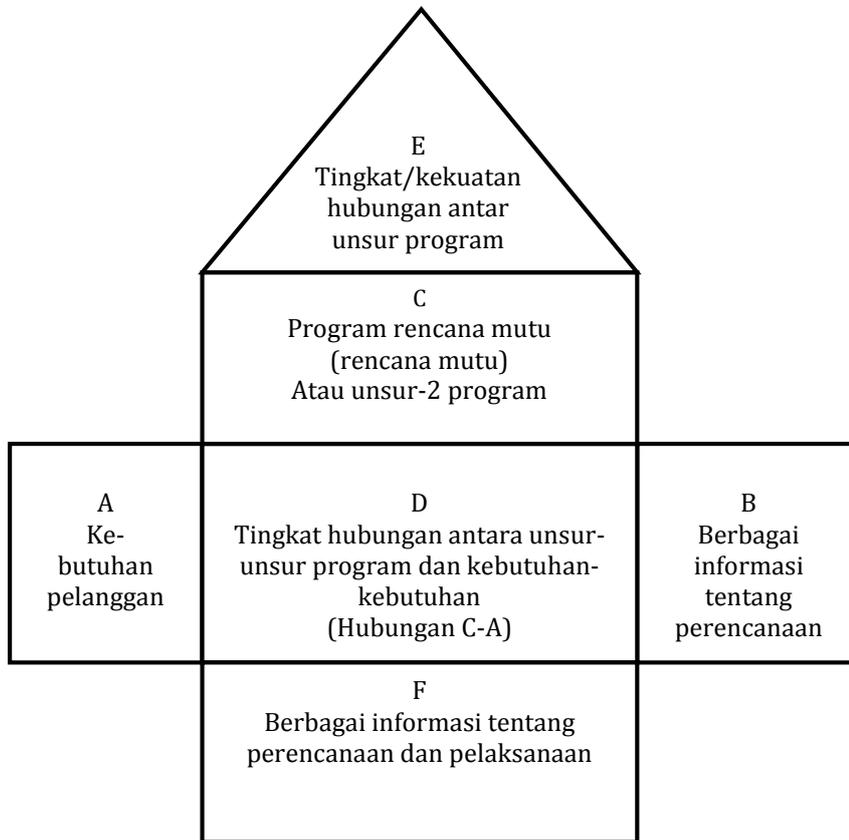
Gambar 7.11.- Keuntungan Keberhasilan Penerapan QFD

Sedangkan prosedur pelaksanaan RM menurut Tampubolon (2001, 256) menjelaskan ada tujuh tahap tahapan sebagai berikut.

- (1) Menentukan pelanggan dan kebutuhannya
- (2) Menentukan urutan prioritas kebutuhan
- (3) Merancang program (rencana mutu) yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Jelasnya, menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi program mutu.
- (4) Meperkirakan tingkat (kuat/lemahnya) hubungan antara kebutuhan pelanggan dan program mutu
- (5) Meperkirakan tingkat (kuat/lemahnya) hubungan antar unsur-unsur program
- (6) Meperkirakan bobot setiap unsur program.

- (7) Memperkirakan waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan program.

Diagram RM yang terdiri dari beberapa komponen rumah secara matrik diilustrasikan dalam gambar berikut.



*Gambar7-12:Diagram Rumah Mutu*

Analisis perencanaan mutu dalam RM pada prinsipnya menurut Tampubolon (2001, 256) merupakan rangkaian lembar-lembar matrik yang jumlahnya berubah-ubah sesuai kebutuhan, namun jumlah standar

yang umumnya dipakai adalah enam (6) sebagaimana tersusun dalam Gambar 7-12 di atas. Masing-masing lembar dan deskripsinya dijelaskan dalam table berikut.

*Tabel 7.4.- Deskripsi Lembar Matrik dalam Diagram Rumah Mutu*

No.	Lembar	Isi Deskripsi
1	A	Kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan, sesuai dengan urutan prioritas
2	B	Berbagai informasi penting tentang perencanaan
3	C	Rencana mutu yang diterjemahkan dari kebutuhan pelanggan
4	D	Indikator tingkat/kekuatan hubungan (KH) antara setiap unsur kegiatan rencana/program mutu (C) dengan setiap kebutuhan (A) dan diberi bobot nilai dan simbol berturut-turut: 3 = tinggi ~ ©, 2 = sedang ~ O, 1 = rendah ~ Δ, dan jika tidak ada hubungan tidak diberi tanda. Yang menentukan KH tinggi, sedang, dan rendah adalah mereka para ahli di bidangnya yang merancang rencana/program mutu.
5	E	Indikator KH antara unsur-unsur rencana mutu (program kegiatan). KH itu menyangkut derajat saling mendukung antara satu unsur dan unsur lainnya. Tingkat hubungan unsur (KHU) ini akan berkaitan dengan TKT yang akan dijelaskan berikut. Indikator KHU diberi nilai dan tanda berikut: 3 = tinggi ~ (+), 2 = sedang ~ (0), 1 = rendah ~ (-), dan jika tidak ada hubungan tidak diberi tanda.
6	F	Berbagai informasi tentang perencanaan, khususnya tentang program kegiatan (rencana mutu), juga tentang pelaksanaan, terutama evaluasi.

**Contoh Simulasi:**

Sekolah Menengah Pertama Harapan Bangsa akan menerapkan MMT, Kepala Sekolah telah membentuk Tim Pengembangan Mutu Sekolah (TPMS) dan menyadari beberapa anggota Tim ada yang pernah mengikuti lokakarya MMT, beberapa anggota Tim lainnya mengetahui MMT melalui membaca. Menyadari hal tersebut Kepala Sekolah meminta “Cipta Mutu Prima” (CMP) sebagai konsultan di bidang manajemen mutu untuk memberikan pelatihan kepada 10 anggota Tim Pengembang Mutu Sekolah (TPMS) tentang implementasi MMT di sekolah. Setelah ada kesepakatan dengan Kepala Sekolah, CMP perlu merancang program pelatihan yang utamanya tentang variasi/topik-topik materi pelatihan, kedalaman pembahasan, dan waktu yang diperlukan baik keseluruhan waktu pelatihan maupun waktu yang diperlukan untuk setiap topik. Untuk itu, CPM melakukan hal-hal berikut.

- (1) Bertemu Kepala Sekolah dan membicarakan apa yang diinginkan oleh sekolah secara spesifik dalam implementasi MMT.
- (2) Mewawancarai ke-10 calon peserta pelatihan sebagai pelanggan primer untuk mengetahui latar belakang mereka, antara lain latar belakang pendidikan, tugas utama, dan hal-hal lain yang relevan.
- (3) Berdasarkan hal-hal di atas, secara profesional (*professional judgment*) CMP menyimpulkan bahwa kebutuhan utama sekolah adalah “Kemampuan Merencana dan Melaksanakan MMT di Sekolah”. Secara luas TPMS memerlukan enam (6) hal kebutuhan yang perlu dipenuhi melalui pelatihan, yaitu sebagai berikut.
  - Kemampuan merancang dan melaksanakan Rencana Strategik Mutu
  - Pemahaman filosofi dan terminology MMT

- Kemampuan mengetahui pelanggan/klien dan kebutuhannya
  - Penguasaan strategi memenuhi kebutuhan pelanggan/klien
  - Kemampuan menumbuhkan budaya peduli mutu
  - Penguasaan Teknik Pengendalian Mutu
- (4) Melakukan “tes” penguasaan kemampuan dasar untuk ke 6 hal di atas, diperoleh nilai rerata untuk seluruh calon peserta diklat adalah 45 dalam rentang nilai 00-100. Sedang target kemampuan di akhir pelatihan adalah kemampuan di atas adalah 75.
- (5) Tim membahas Program Pelatihan yang dapat memenuhi enam (6) kebutuhan di atas dan secara profesional mereka menetapkan tujuh (7) topik-topik pelatihan berikut.
- Filosofi dan Sejarah MMT
  - Pelanggan dan kebutuhannya
  - Kepemimpinan MMT
  - Budaya Mutu
  - Pemberdayaan staf
  - Teknik Pengendali Mutu
  - Renstra Mutu Pendidikan
- (6) Menentukan alokasi waktu (jam) untuk setiap topik pelatihan dengan menggunakan p-pendekatan Diagram Rumah Mutu, yaitu menggambarkan RM dengan 6 komponennya A sampai dengan F dengan diagonal “Prioritas” pada pojok kiri atas, perhatikan Gambar 7-15. Selanjutnya lakukan tahap demi tahap sebagai berikut.
- *Pertama*, isikan kebutuhan pelatihan (6 hal) pada dinding A dengan urutan prioritas kebutuhan pelanggan :
    - Contoh:  
*Kemampuan Merancang dan Melaksanakan Rencana Strategik Mutu*
- Untuk mencapai kemampuan ini perlu menguasai hampir semua unsur/ topik pelatihan lainnya, yaitu Pelanggan

Pendidikan dan Teknik Pengumpulam Data Mutu, Kepemimpinan MMT, Budaya Mutu, Pelibatan dan Pemberdayaan Staf. Oleh karena itu, topik ini diberi bobot 5 (sangat penting) dengan rentang artian skala 5 = sangat tinggi; 4 = tinggi; 3 = sedang; 2 = rendah; dan 1 = sangat rendah. Sedangkan *Kamampuan Penguasaan Falsafah dan Nilai-nilai MMT* sebagai dasar tidak perlu prasarat penguasaan unsur/topik pelatihan lainnya, maka dapat diberi skala 1. dengan .

- *Kedua*, Cantumkan Kemampuan Dasar (nilai hasil tes awal = 45) dan Target Kemampuan di akhir pelatihan yang akan dicapai untuk masing-masing topik pelatihan (target nilai akhir = 75) di dinding B.
- *Ketiga*, isikan rencana/program mutu: topik-topik pelatihan (7 topik) pada plafon C.
- *Keempat*, menentukan Kekuatan Hubungan (KH) antara kebutuhan pelanggan (A) dengan topik-topik pelatihan (C). Pedoman pembobotan/nilai, makna, dan simbol KH adalah 3 = tinggi = ©; 2 = sedang = O; dan 1 = rendah = O. Contoh, hubungan antara Pemahaman filosofi dan Terminology MMT dengan Filosofi dan Nilai-nilai MMT tentu sangat tinggi sehingga diberi nilai 3 dan simbol lingkaran berisi (©). Untuk KH antara Teknik Pengendalian Mutu dan Kemampuan mengetahui pelanggan/klien dan kebutuhannya tidak terlalu tinggi maka dapat diberi nilai 1 dan simbol segitiga (Δ).
- *Kelima*, menentukan Kekuatan Hubungan Unsur (KHU), yaitu kekuatan hubungan saling mendukung antara unsur-unsur rencana mutu/program kegiatan/topic-topik pelatihan. Pedoman nilai, makna, dan simbol KHU adalah 3 = tinggi = (+); 2 = sedang = (O); dan 1 = rendah = ( ).
- *Keenam*, menentukan Tingkat Kesulitan Teknis (TKT) program/rencana mutu untuk mencapai kemampuan yang

ditargetkan. Jika unsur program/topik pelatihan memerlukan banyak aspek teknis dari unsur-unsur/topik lainnya maka TKTnya tinggi, demikian pula sebaliknya. Pedoman indikator TKT 5 = sangat tinggi =; 4 = tinggi; 3 = sedang; 2 = rendah; 1 = sangat rendah.

- *Ketujuh*, menghitung rasio target kemampuan (TK) dengan kemampuan dasar (KD). Jika rasio tinggi, maka waktu pelatihan yang diperlukan juga tinggi. Misalnya, TK/KD untuk kebutuhan Kemampuan Merancang Dan Melaksanakan Rencana Strategik Mutu adalah  $75/45 = 1,4$  yang berarti tinggi (lihat Gambar 7-15).
- *Kedelapan*, menghitung Seluruh Kekuatan Hubungan (SKH) setiap unsur/topik pelatihan/rencana mutu. Untuk topik Filosofi dan Sejarah MMT =  $2+3+1+1+1+1 = 9$ .
- *Kesembilan*, menghitung total waktu (W) pelatihan setiap unsur/topik pelatihan/rencana mutu dengan rumus sebagai berikut.

$$W = SKH \times TKT \times TK/KD \times 1 \text{ jam.}$$

Contoh: Jumlah waktu pelatihan yang diperlukan untuk topik Filosofi dan Sejarah

MMT sebagai berikut.

$$SKH = 9$$

$$TKT = 4$$

$$TK/KD = 75/45$$

$$\begin{aligned} \text{Jadi } W &= SKH \times TKT \times TK/KD \times 1 \text{ jam} \\ &= 9 \times 4 \times 75/45 = 60 \text{ jam} \end{aligned}$$

Untuk waktu pelatihan topik Renstra Mutu

Pendidikan:

$$SKH = 3+1+1+1+1+3 = 10$$

$$TKT = 5$$

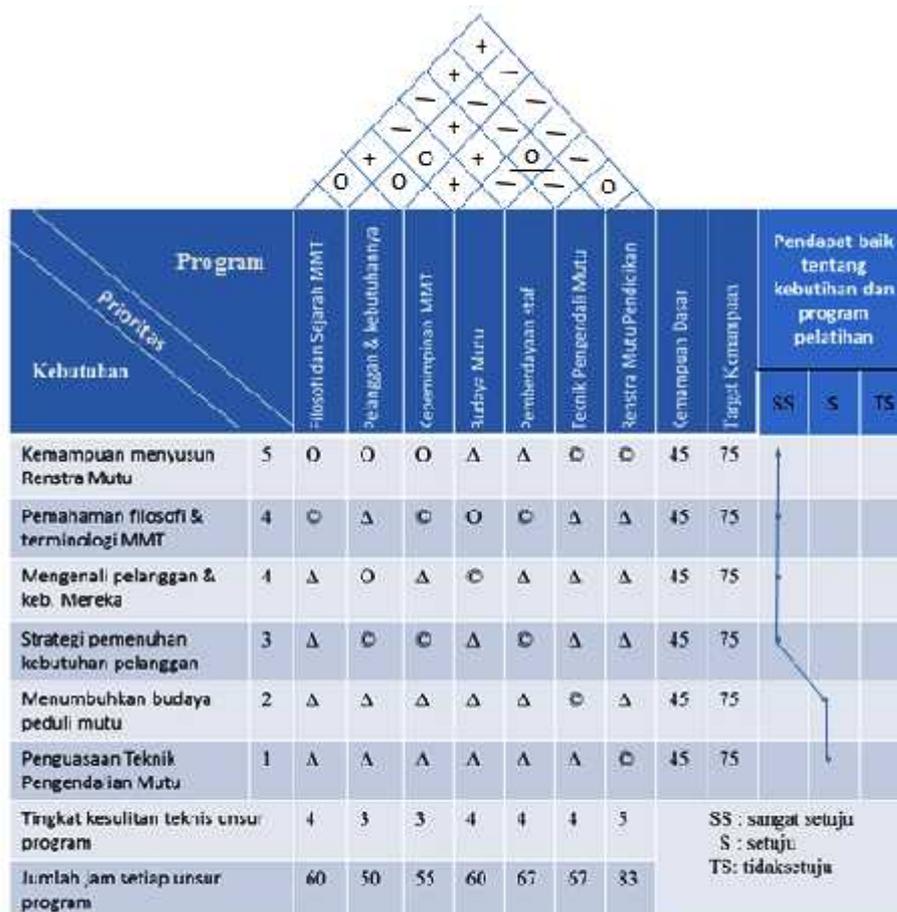
$$TK/KD = 75/45 = 1,67$$



$$\text{Jadi } W = 10 \times 5 \times 75/45 = 83,33 \text{ jam} \sim 83 \text{ jam.}$$

*Catatan:* Karena topik Renstra ini didukung/terkait dengan banyak topik sehingga sebagian besar materi sudah diajarkan di topic-topik yang terkait maka jumlah jam ini dapat dikurangi, misalnya menyadi 40 jam. Demikian pula perhitungan yang lainnya, termasuk penentuan KH antara dinding A dan plafon C dan antar topik pelatihan semua adalah perlu ditentukan oleh forum ahli di bidangnya.

Untuk topik 1-7, jumlah jam masing-masing topik adalah 60, 50, 55, 60, 67, 67, dan 83, sehingga keseluruhan jam pelatihan berjumlah 442 jam (perhatikan Gambar 7-13).



Gambar 7.13: Diagram Rumah Mutu

Seperti telah dijelaskan di awal, teknik pengendalian mutu dengan Diagram Rumah Mutu ini baik digunakan untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan/klien perlu diketahui secara rinci dan benar yang selanjutnya dijadikan acuan dalam menentukan rencana mutu/program kegiatan. Secara lebih luas, hasil analisis dengan Diagram Rumah Mutu ini dapat dipakai sebagai dasar dalam penyusunan Rencana Strategik lembaga sehingga produk/jasa yang

dihasilkan lembaga dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan.

### **10) Teknik Lain**

Masih ada teknik lainnya yang dapat dipakai sebagai alat untuk mengetahui sumber masalah, antara lain diagram lari (run chart), histogram, diagram pencar, analisis kelompok nominal (*nominal group technique*). Semua teknik ini dapat juga digunakan untuk menelusuri sumber masalah mutu, mengendalikan, dan merumuskan rencana/program peningkatan mutu. Sebagai pendidik dan birokrat di sekolah perlu menguasai berbagai teknik tersebut untuk mendukung keberhasilan implementasi MMT. Tantangan yang umumnya terjadi di bidang pendidikan pengumpulan data mutu melalui monitoring dan evaluasi sudah dilakukan, namun analisis dan tindak lanjut untuk perumusan rencana/program peningkatan mutu belum dilakukan secara intens dan kontinyu.

#### **Pertanyaan Rangkuman:**

1. Kapan sebaiknya pendekatan Sumbang Saran (*brain storming*) digunakan? Sebut dan jelaskan kelebihan dan kelemahan dari pendekatan ini.
2. Pilihlah satu contoh penggunaan Diagram Afinitas dalam konteks sekolah atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota selain yang telah dicontohkan dalam Bab ini.
3. Buatlah studi kasus penelusuran akar sumber masalah dengan menggabungkan pendekatan *fish bone* dan Diagram Pareto di bidang pendidikan sampai pada perumusan rencana aksi mengatasi akar sumber masalahnya.
4. Sebut dan jelaskan perbedaan antara peningkatan mutu dengan pendekatan patok duga dan studi perbandingan/banding?

5. Buatlah studi kasus/simulasi perumusan program pelatihan peningkatan kompetensi guru-guru kelas yang terbgabung dalam KKG atau guru-guru bidang studi yang tergabung dalam MGMP untuk dapat memenuhi tuntutan pelanggan/klien/pemangku kepentingan mereka dengan menggunakan Diagram Rumah Mutu.

*Catatan:* tentukan pelanggan eksternal primer, identifikasi kebutuhan mereka (Dinding A dalam Rumah Mutu), dan rencana/program mutu (Plafon C) dan seterusnya .....

## BAB VIII

### PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN TERPADU

Salah satu ajaran penting dari TQM adalah perlunya pelibatan dan pemberdayaan semua warga organisasi dalam upaya peningkatan mutu. Pelibatan dan pemberdayaan tentu sesuai peran dan fungsinya dalam organisasi. Agar hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi, maka topik-topik berikut perlu dibahas, yaitu (1) Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu (PPT); (2) Tantangan Penerapan PPT; (3) Peran Menejer; (4) Implementasi PPT; (5) Penghargaan dan Pengakuan Prestasi; (6) Peningkatan Sistem Saran; (7) Mengevaluasi Saran Yang Masuk; (8) Menangani Saran Yang Miskin; (9) Memaksimalkan Partisipasi .

#### **1. Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Terpadu (PPT)**

Pelibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mendasar dalam manajemen yang demokratis. Dalam TQM hal ini juga sangat ditekankan dan individu dilibatkan tidak hanya pada pengambilan keputusan tetapi sampai pada pelaksanaan solusinya. Keterlibatan semua pihak akan memberi makna manakala pihak-pihak tersebut memiliki kapasitas kerja di bidangnya masing-masing, bila tidak tentu pelibatan tersebut tidak berarti banyak. Untuk itu kebijakan pelibatan terpadu harus dibarengi dengan pemberdayaan bagi mereka. Pemberdayaan disini tidak hanya berupa pendidikan dan pelatihan saja tetapi sistim manajemen yang dianut harus sejalan dengan maksud di atas.

Goetsch dan Davis (1994, 154) menjelaskan pelibatan: “ *It is a way of engaging employees at all levels in the thinking process of an organization. It is the recognition that many decisions made in an organization can be made better by soliciting the inputs of those who may be affected by the decision. It is an understanding that people at all levels of an organization possess unique talents, skills, and creativity that can be of significant value if allowed to be expressed.* Selanjutnya tentang pemberdayaan, dijelaskan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) adalah pelibatan karyawan yang betul-betul bermakna, yaitu masukan dari karyawan tidak sekedar formalitas tetapi dipertimbangkan dan ditindak lanjuti meskipun belum tentu diterima. Artinya kalau masukan itu ditolak sudah melalui proses analisis dan evaluasi yang objektif. Kebermaknaan disini menjadi kunci tumbuhnya motivasi dan produktivitas. Masukan yang diakui akan akan menumbuhkan motivasi karyawan dan mendorong berkembangnya personality dan meningkatkan keahlian sehingga kontribusi mereka menjadi maksimum.

Dalam bidang pendidikan, Mukhopadhyay (2005, 65) konsep pelibatan diatas ditingkatkan maknanya sebagai tim. Menurutnya: “*education is a team game, a game of partnership and collaboration where every one – parents, teachers, state, and employer – has a stake in the education of the students. They cannot be placed in a hierarchy in terms of their importance. They are all partners*”. Dari penegasan ini, konsep pelibatan perlu dimaknai memang sudah seharusnya dan perlu disikapi sebagai kesejajaran dalam kontribusinya terhadap produk/jasa yang diharapkan bersama.

Dalam kajian manajemen, pelibatan dan pemberdayaan sering disamakan dengan partisipasi. Namun sebenarnya antara kedua hal tersebut ada perbedaan yang mendasar. Dalam manajemen partisipasi, manajer dan pengawas meminta bantuan karyawan, sedangkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah upaya manajer agar karyawan dapat membantu diri mereka sendiri, membantu antar

mereka, dan membantu organisasi. Selain memelihara dan menumbuhkan motivasi karyawan, pelibatan dan pemberdayaan juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Ini semua akan meningkatkan kemauan (*willingness*) karyawan mengambil putusan, resiko dalam upaya peningkatan, dan memberi penjelasan sewaktu tidak setuju.

## 2. Tantangan PPT

Upaya-upaya di atas tentu tidak mudah dilaksanakan, kendala akan dijumpai terutama untuk organisasi yang sudah lama menganut manajemen sistim komando atau otoriter, *top-down approach*. Beberapa tantangan, berikut, menurut Goetsch dan Davis (1994, 158), perlu diantisipasi dan disikapi secara tepat sehingga PPT dapat mencapai tujuan.

- Penolakan dari menejer, hal ini dapat disebabkan oleh:

### 1) *Keengganan karyawan*

Dimata karyawan kebijakan PPT bisa jadi disikapi acuh karena sering terjadi penerapan kebijakan/inovasi baru dilakukan tidak tuntas, tidak sepenuh hati. Di bidang pendidikan ada kritik: "*ganti pimpinan ganti kebijakan*" bahkan lebih sering didengan secara nasional "*ganti menteri ganti kurikulum*". Demam kebijakan ini dapat mewabah ke karyawan atau insane pendidikan bahwa PPT pun dinilai kebijakan sesaat yang nanti ganti pimpinan ganti kebijakan. Pada institusi yang mengganut TQM, semestinya PPT adalah ajaran yang tidak terpisahkan dari TQM sehingga penerapannya harus dijiwai dan menjadi falsafah yang mendarah dan mendaging pada setiap individu dalam institusi.

- ### 2) *Keengganan Menajer*. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai kondisi berikut.

#### (1) *Ketidakamanan posisi*

*PPT* potensial mengurangi kekuasaan manajer. Pepatah mengatakan pengetahuan adalah kekuatan, sehingga kalau bawahan meningkat pengetahuannya dikhawatirkan mengurangi kekuasaan manajer. Hal ini potensial mendorong manajer berkesimpulan apapun yang disarankan bawahan akan mengurangi kewibawaan dan kekuasaannya. Akibatnya, manajer selalu berupaya merintangi upaya PPT.

(2) *Karakter Pribadi*

Bisa jadi masih banyak manajer saat ini dalam menghadapi karyawannya memegang prinsip warisan manajer sebelumnya. Manajer berprinsip karyawan seharusnya mengerjakan apa yang diperintahnya, kapan dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya. Manajer tidak memberi ruang bagi karyawan untuk berinisiatif dan berkreasi untuk mengerjakan tugas yang diperintahnya. Hal ini tentu tidak mendukung pelaksanaan PPT.

(3) *Ego*

Seseorang yang menjadi manajer dapat dimengerti umumnya tentu bangga dengan posisinya dan semua privilegies yang menyertainya. Status manajer seperti itu potensial menuju ego sebagai manusia dan mendorong manajer bersikap *I am the boss*. Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip PPT.

(4) *Pelatihan Manajemen?*

Banyak manajer mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang falsafahnya Frederick Taylor sewaktu era *mass-production*. Walaupun banyak pernyataan Taylor sejalan dengan ajaran TQM, misalnya *statistical process control* (SPS), pendekatan *just-in-time*, pengikutnya masih pegang prinsip bahwa "manajer adalah pemikir dan karyawan adalah pelaksana. Ini tentu menghambat pelaksanaan PPT.

(5) *Karakter Pribadi Manajer*



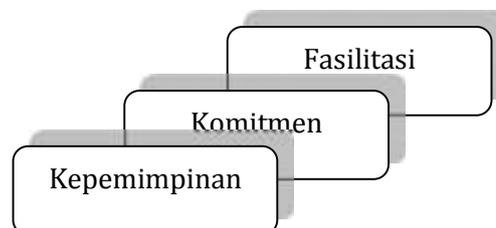
Dalam memajukan organisasi, manajer dihadapkan pada dua orientasi penyelesaian, yaitu orientasi hasil (*task oriented*) dan orientasi hubungan interpersonal manusia (*humanrelation – oriented*). Manajer *task-oriented* lebih cenderung fokus bagaimana pekerjaan selesai dari pada memperhatikan orang yang mengerjakannya. Hal ini tentu tidak sejalan dengan upaya PPT.

(6) *Ketidakterlibatan Manajer.*

PPT adalah tentang pelibatan semua personil perusahaan yang akan terkena dampak dari idea tau putusan yang diambil. Keterlibatan ini mencakup manajer tingkat lapangan, menengah dan puncak. Bila ada tingkat manajer tertentu tidak dilibatkan dalam upaya PPT maka hal ini akan berakibat penentangan dari yang tidak terlibat tersebut terhadap penerapan PPT.

### 3. Peran Manajer dalam PPT

Peran manajer dalam PPT adalah melakukan segala upaya yang diperlukan untuk suksesnya pelaksanaan konsep PPT. Tiga kata yang paling tepat mewakili upaya tersebut, yaitu kepemimpinan, komitmen, dan fasilitasi sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut. Ketiga hal tersebut dibutuhkan untuk mengatasi tantangan dari setiap penerapan inovasi atau kebijakan baru yang membutuhkan perubahan budaya yang mendasar dari suatu institusi.



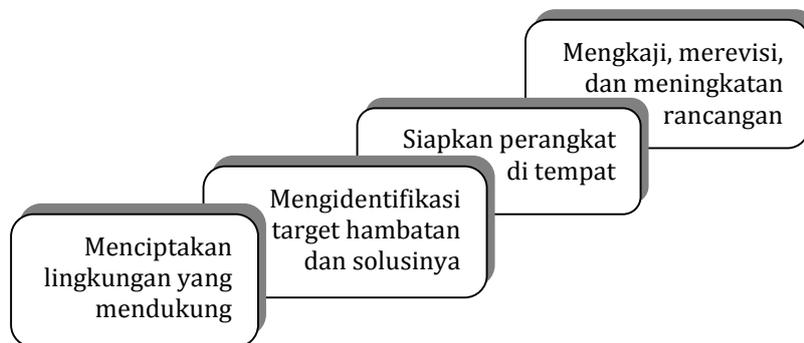
Gambar 8-1: Peran Manajer dalam PPT

Lebih lanjut Grazier dalam Goetsch menjelaskan peran menejer dalam PPT adalah berupa tujuh perilaku berikut.

- 1) Menunjukkan sikap yang mendukung
- 2) Menjadi contoh pelaksanaan
- 3) Menjadi pelatih
- 4) Menjadi fasilitator
- 5) Melakukan pengelolaan di lapangan (*management by walking around, MBWA*)
- 6) Melakukan tindakan cepat terhadap rekomendasi yang diterima
- 7) Menghargai prestasi karyawan.

#### 4. Implementasi PPT

Implementasi PPT dapat diilustrasikan dalam Gambar 11.2 yang menunjukkan perlunya empat tahapan. Tahap pertama, menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi PPT sedemikian rupa sehingga individu-individu yang berinisiatif dan pengambil resiko berani muncul dan mendapat dukungan. Tahap kedua, mengidentifikasi target-target hambatan dan cara mengatasinya. Tahap ketiga adalah siapkan perangkat di tempat dan tahap keempat adalah mengkaji, merevisi dan meningkatkan.



Gambar 8-2. Tahapan Implementasi PPT

Dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inisiatif karyawan dan keberanian mengambil resiko, menejer perlu melakukan hal-hal berikut.

- Mempercayai kemampuan karyawan untuk sukses
- Sabar dan memberi karyawan waktu untuk belajar
- Memberikan arah dan struktur PPT
- Mengajar karyawan ketrampilan dalam kelompok kecil secara bertahap
- Ajukan pertanyaan yang menantang untuk berfikir yang inovatif.
- Berbagi informasi dengan karyawan untuk membangun hubungan baik
- Memberikan umpan balik yang mudah dipahami tepat waktu dan menyemangati mereka selama proses belajar.
- Menawarkan alternative baru melaksanakan tugas
- Tunjukkan rasa humor dan perhatian terhadap karyawan
- Fokus pada hasil dan akui peningkatan personal karyawan

Untuk penyiapan perangkat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan input karyawan dan meneruskan ke pihak penentu keputusan. Perangkat itu beragam mulai dari mendatangi keliling tempat kerja dan menayakan ke karyawan inputs mereka sampai ke curah pendapat dan gugus kendali mutu yang terjadwal secara regular. Berikut beberapa perangkat yang secara efektif sering digunakan.

### **1) Curah Pendapat**

Dalam Curah Pendapat (CP) ini menejer bertindak sebagai katalisator untuk mendukung para peserta. Secara rinci bagaimana melaksanakan CP dapat dilihat Bab VII. Untuk dapat melakukan CP dan perangkat lainnya efektif, maka kita perlu

memahami dua konsep, yaitu konsep *groupthink* dan konsep *groupshif*.

Goetsch dan Davis (1994, 168) mendefinisikan *group think* sebagai suatu fenomena yang terjadi manakala orang-orang anggota kelompok lebih banyak berfokus pada usaha untuk mencapai suatu keputusan (meskipun tidak baik) dari pada upaya menghasilkan suatu keputusan yang baik. Fenomena ini terjadi karena beberapa kemungkinan: penjelasan pemimpin group yang berlebihan, tekanan anggota grup lainnya untuk berkompromi, isolasi terhadap grup, ketidak trampilan penggunaan teknik pengambilan keputusan grup.

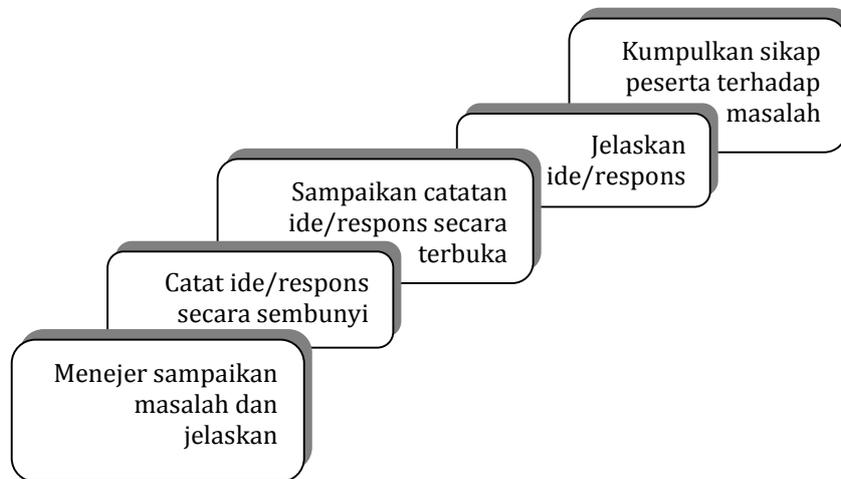
Berikut beberapa strategi untuk menghindari fenomena *groupthink*.

- Dorong disampaikannya kritik
- Dorong pengembangan alternatif, jangan terburu mengambil keputusan
- Tunjuk satu atau beberapa anggota kelompok untuk berperan sebagai penentang topik yang sedang dibahas.
- Undang orang yang tidak familier dengan topik yang sedang dibahas grup
- Diselenggarakan kesempatan pertemuan akhir

Adapun *group shift* adalah suatu fenomena dimana anggota grup membesar-besarkan hal diawal pertemuan grup dengan tujuan hasil keputusan grup sesuai yang diinginkan. Fenomena ini bisa terjadi manakala anggota grup melakukan pertemuan sebelum pertemuan grup dimulai untuk mencapai kesepakatan. Untuk menghindari fenomena *grupshift* ini maka penjelasan awal pertemuan grup singkat dan tidak menggiring. Juga perlu ditunjuk satu atau beberapa orang berperan sebagai pihak penentang.

## **2) Teknik Nominal Grup**

Nominal Group Technique (NGT) adalah bentuk curah pendapat yang memadai yang terdiri dari lima langkah sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 8-3.: Tahapan dalam Nominal Group Technique (NGT)

Tahap pertama, menejer menjelaskan masalah dan jelaskan, pastikan seluruh anggota grup memahami. Pada tahap kedua, setiap anggota grup mencatat responsnya masing-masing terhadap masalah yang dibahas tanpa memberi taukan ke anggota lainnya. Pada tahap ini tidak ada diskusi antar anggota grup. Dalam strategi ini dikedepankan kebebasan dan keterbukaan berfikir tidak terpengaruh oleh dan tidak ada tekanan dari anggota kelompok maupun pimpinan kelompok.

Pada tahap ketiga, setiap anggota kelompok melaporkan ide-ide mereka kedalam forum grup. Laporan ide-ide dicatat di papan tulis atau clip chart. Proses diulang sampai seluruh ide anggota kelompok tercatat dan untuk setiap ide diberi nomor. Ide-ide yang sama maknanya dikelompokkan dan

upayakan sedemikian rupa sehingga anggota grup tidak ingat lagi nomer ide dan pengusulnya.

Tahap keempat, ide-ide yang terkumpul dijelaskan dan pastikan semua anggota grup memahami setiap butir ide hasil penggabungan. Seorang anggota grup dapat diminta menjelaskan sebuah ide/isu, tetapi tidak boleh ada komen atau gesture yang melecehkan atau menjanjung dari anggota yang lain. Penjelasan anggota grup tentang ide tertentu tidak boleh dipakai sebagai pembenaran. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa setiap isu/ide dipahami oleh setiap anggota grup.

Tahap kelima (akhir), semua ide-ide dipilih oleh oleh anggota grup secara rahasia. Banyak cara untuk hal ini, salah satu cara yang praktis adalah meminta setiap anggota grup memilih lima ide/isu yang paling faporit dan masing dituliskan pada kartu ukuran 3x6 inches dengan skor 5-1 untuk Kartu dikumpulkan, setiap ide/isu dijumlah dan masing-masing ide/isu diperoleh skor. Kumpulkan semua kartu dan hitung isu dengan skor tertinggi merupakan ide/isu yang paling kritis untuk diatasi/direspons atau merupakan ide yang paling baik.

### **3) Gugus Mutu (*Quality Circle*)**

Gugus Mutu adalah sekelompok karyawan yang bertemu secara regular dengan tujuan untuk mengidentifikasi, merekomendasi, dan membuat peningkatan kinerja mereka. Beda utama teknik ini dengan NTG, keanggotaan gugus mutu adalah sukarela dimana pertemuannya dan acaranya ditentukan sendiri sedang NTG umumnya diprakarsai dan dipimpin oleh menejer. Gugus Mutu mempunyai pimpinan gugus yang bertindak sebagai fasilitator dan grup dapat menggunakan curah pendapat, NGT, atau teknik grup lainnya, namun demikian pimpinan gugus umumnya bukan menejer dan mungkin,

kenyataannya, dapat berganti atau bergiliran pada setiap pertemuan. Gugus Mutu bertemu regular dapat sebelum, selama, dan sesudah suatu shift untuk mendiskusikan pekerjaan mereka,antisipasi masalah, mengusulkan peningkatan tempat kerja, perumusan tujuan, dan membuat rancangan.

#### 4) Kotak Saran

Alat ini mungkin yang paling tua digunakan untuk mengumpulkan masukan karyawan. Kotak ini diletakan pada lokasi yang strategis dimana karyawan dapat memasukan saran tertulisnya. Gambar 11.3. adalah contoh form at umum yang dapat digunakan untuk inputs tertulis karyawan yang dimasukan ke kotak saran.

<b>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN</b>	
<b>SMA NEGERI 72 TANJUNG HARAPAN</b>	
Jl. Jendral Sudirman, nomer 56, Tanjung Harapan	
Nama	: .....
	<i>(individu atau tim yang memberi masukan)</i>
Tanggal ditulis	: .....
Jurusan	: .....
Telp/HP	: .....
Saran (jelaskan situasi saat ini, perubahan yang diharapkan, dan keuntungan yang akan diperoleh)	
.....	
.....	
Tanggal diterima	: .....
Tanggal diarsipkan	: .....
Tanggal saran diakui	: .....
Status saat ini	: .....
<i>(lampirkan dokumen yang relevan)</i>	

Gambar 8-4.: Format Saran

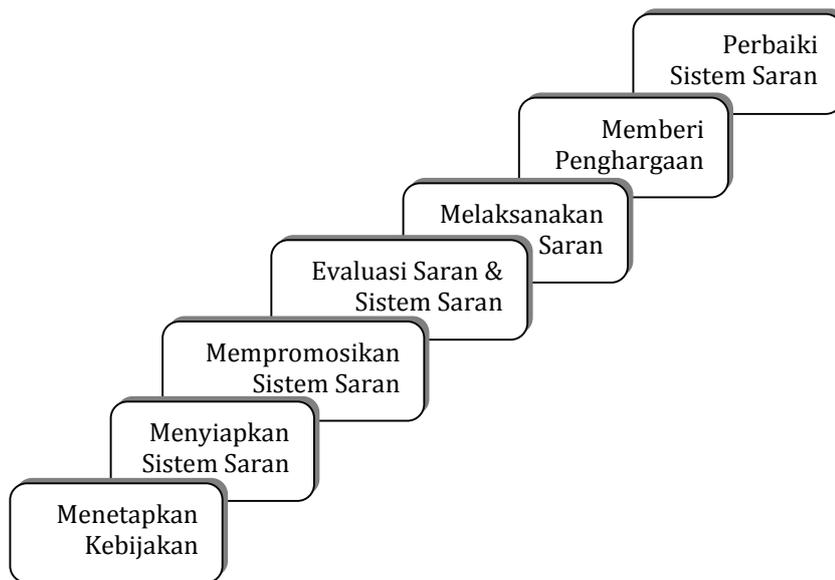
### **5) Datang ke Tempat Kerja**

Teknik ini praktis karena datang ke tempat kerja dan bicara dengan karyawan dan peroleh masukan. Teknik ini dikenal sebagai *Walking and Talking* dan juga disebut *Management by Walking Around* (MBWA). Ini sebuah teknik yang efektif menanya langsung ke karyawan. Ini teknik penting untuk memperoleh masukan seperti bola salju yaitu memperoleh masukan yang sedikit dan terbatas bergulir menjadi yang banyak dan lengkap, terutama untuk tahap-tahap awal pelaksanaan PPT yang masih memerlukan dukungan dan partisipasi dari semua pihak. Pada teknik ini perlu dirumuskan pertanyaan-pertanyaan yang penting yang diperlukan sebagai dasar analisis peningkatan mutu yang berkesinambungan. Bentuk pertanyaan menurut Straub dalam Davis (1994) harus terbuka (*open-ended unbiased question*) yang respek kepada karyawan sehingga karyawan berkemauan sukarela memberi masukan yang benar apa adanya.

### **5. Peran Menejemen dalam Sistem Saran**

Peran menejemen dalam sistem saran tentu sangat penting. Menejer sebagai pihak pengambil keputusan dan memimpin pelaksan keputusan adalah sentral dan termasuk perannya dalam sistem saran. Goetsch dan Davis (1994) menjelaskan ada tahapan-tahapan peran menejer dalam sistem saran sebagaimana disajikan di gambar berikut.





Gambar 8-5.: Peran Menejemen dalam Sistem Saran

Masing-masing tahapan dapat dijelaskan sebagai berikut.

*1) Menetapkan Kebijakan*

Tahap ini mencakup merumuskan kebijakan yang menjadi pedoman jalannya sistem saran. Kebijakan tersebut harus secara tegas menjelaskan komitmen perusahaan dalam sistem saran, tipe penghargaan yang akan diberlakukan, bagaimana saran yang masuk akan dievaluasi, dan bagaimana sisten saran itu sendiri akan dievaluasi.

*2) Menyiapkan Sistem Saran*

Tahap ini menyiapkan sistem saran di tempat kerja untuk maksud berikut.

- Mencari dan mengumpulkan saran dari karyawan
- Penghargaan dan pemasukan saran kedalam data base

- Monitor saran
- Melaksanakan atau menolak saran

3) *Mempromosikan Sistem Saran*

Tahap ini adalah bagaimana membangkitkan minat dan partisipasi karyawan dalam sistem saran. Berikut adalah strategi yang secara efektif mampu mempromosikan sistem saran.

- Berbagi kebijakan organisasi tentang sistem saran secara jujur dan terbuka dalam pertemuan grup yang menyemangati munculnya pertanyaan dan diskusi
- Menawarkan banyak-banyak saran
- Menanyakan karyawan bagaimana meningkatkan masukan mereka

4) *Evaluasi saran dan sistem saran*

Tahap ini mencakup memberi pelatihan pengawas dan manajer bagaimana mengevaluasi saran individu dan keseluruhan sistem saran. Kedua topik ini dijelaskan kemudian di Bab ini.

5) *Melaksanakan Saran*

Ini hal yang krusial. Bila saran baik tidak dilaksanakan segera, maka sistem saran akan kehilangan kredibilitasnya terlepas dari betapa baiknya kebijakan atau pekerjaan lainnya yang ada di organisasi.

6) *Penghargaan Karyawan*

Penghargaan untuk saran dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, antara lain uang tunai, pengumuman, paket liburan, cinderamata, surat penghargaan. Juga perlu penghargaan kepada tim dan/atau ke divisi yang menerima dan melaksanakan saran.

7) *Perbaiki dan Tingkatkan Sistem Saran*

Sebagaimana dalam penerapan kebijakan apapun pasti ada kekurangan dan kelemahannya dari hari ke hari, tidak

terkecuali penerapan sistem saran yang Anda akan lakukan. Untuk itu sangat penting untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelemahan tersebut dan lakukan perbaikan. Terus memperbaiki sistem yang ada pada aspek materi saran dan juga pada sistem saran itu sendiri.

## **6. Peningkatan Sistem Saran**

Sistem saran adalah proses pengumpulan saran yang terdiri dari menelusuri, mengumpulkan, mengevaluasi, dan menerima atau menyisihkan saran-saran yang masuk. Menurut Scharz dalam Goetsch dan Davis (1994) sebuah sistem saran yang baik perlu memenuhi kriteria berikut.

- 1) Semua saran menerima respons formal
- 2) Semua saran direspons dengan segera
- 3) Kinerja setiap divisi dalam mengupayakan dan menerima sarandimonitor oleh sistem manajemen
- 4) Pengakuan dan penghargaan ditangani langsung
- 5) Sistem pembiayaan dan penghematan dilaporkan
- 6) Ide-ide baik dari saran ditindak lanjuti
- 7) Konflik personal diminimumkan

## **7. Meningkatkan Saran Karyawan**

Agar supaya karyawan mampu menulis saran yang baik, maka dia perlu mengetahui dua hal berikut.

- 1) Identifikasi masalahnya dan formulasikan ide untuk peningkatannya.
- 2) Komunikasikan ide dengan jelas dan ringkas kedalam tulisan dan format tabel.

Lebih rinci hal di atas dapat dilakukan dengan strategi berikut.

- Jelaskan situasi yang menyebabkan problem secara jelas dan ringkas
- Sebut langsung perubahan yang diusulkan secara spesifik

- Beri ilustrasi untuk memperjelas perubahan yang diusulkan
- Jelaskan keuntungan yang akan didapat (dalam rupiah, persentase, jumlah dst.)
- Asumsikan penerima saran yang sekaligus pengambil keputusan tidak punya pengetahuan tentang saran yang diusulkan, sehingga siapkan kelengkapan yang mungkin diperlukan untuk memperjelas saran yang diusulkan.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Menurut Goetsch dan Davis, ada 6 tantangan penerapan PPT dalam institusi. Apakah tantangan tersebut juga berlaku untuk konteks sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota? Jelaskan.
2. Bagaimana strategi Kepala Sekolah dan pimpinan lainnya dalam mengefektifkan implementasi PPT?
3. Bagaimana memaksimalkan partisipasi guru dan karyawan dalam PPT?
4. Menangani mengevaluasi saran yang masuk?
5. Bagaimana mengevaluasi saran yang miskin (sedikit dan tidak relevan) dalam penerapan PPT?



## BAB IX

### PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN (PMB)

Tujuan akhir TQM adalah menumbuhkan budaya mutu dan cara utama dalam meningkatkan mutu adalah dengan cara menetapkan mutu yang ditargetkan, merencanakan program peningkatan mutu, melaksanakan program, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program sesuai prinsip PDCA (*plan, do, cek, action*) dari Deming. Pelaksanaan PDCA harus berkelanjutan dengan target peningkatan mutu berkelanjutan (PMB). Berikut topik-topik untuk menjelaskan lebih rinci tentang PMB: (1) Pengertian dan Rasional PMB; (2) Peran Manager dan dalam PMB; (3) Kegiatan Penting dalam PMB; (4) Struktur PMB; (5) Pendekatan Ilmiah dalam PMB; (6) Identifikasi PMB; (7) Proses Perbaikan dan Pengendalian PMB; (8) Strategi Umum PMB; (9) Kaizen dan PMB.

#### **1. Pengertian dan Rasional PMB**

Sebagaimana telah disinggung di Bab II, Peningkatan Mutu Berkelanjutan (PMB) adalah suatu upaya peningkatan mutu produk/jasa melalui perbaikan yang menerus dilakukan pada sistem dan proses kerja dan personil yang terlibat untuk menghasilkan mutu produk/jasa yang secara menerus meningkat.

PMB adalah salah satu komponen esensial dalam TQM untuk menghasilkan produk/jasa. PMB perluselalu diupayakan karena sejalan dengan tuntutan pelanggan/klien yang terus meningkat. Hal lain yang mendorong institusi perlu selalu melakukan PMB karena

ilmu dan teknologi selalu berkembang dari waktu ke waktu sehingga dimungkinkan produk/jasa yang dapat lebih bermutu bahkan mungkin dengan biaya yang lebih rendah serta waktu pengerjaan/pelayanan yang lebih efisien.

Joseph M. Juran dalam Goetsch (1994), guru manajemen total berpesan: "*Quality Improvement is needed for both kind of quality: product features and freedom from deficiencies.* Dalam konteks satuan pendidikan produk berarti lulusan dengan featurnya yang dapat diidentikan dengan tingkatan dan cakupan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang melekat ada pada diri lulusan. Anjuran di atas memesankan kepada pelaku pendidikan bahwa pendidikan, khususnya satuan pendidikan, perlu dikelola secara bisnis, yaitu menghasilkan produk dengan segala fitur yang diharapkan dengan efektif dan efisien. Namun demikian satuan pendidikan jangan dibisniskan, mengabaikan mutu atau kompetensi yang dihasilkan dengan mengedepankan tujuan memperoleh keuntungan (*profit*) semata.

## **2. Peran Manager dalam PMB**

Manajer dapat berperan sebagai pemimpin dan ini merupakan peran penting dalam PMB. Agar selalu menjadi institusi unggulan dan mendapatkan kepercayaan dari semua pemangku kepentingan, maka Goetsch dan Davis, 1994, 435) menyarankan institusi tersebut harus meyakini dan melaksanakan peningkatan mutu berkelanjutan dan menerus. (*improve constanly and forever the system of production and services. Improvement is not one-time effort. Management is obligated to continually look for ways to reduce unwanted things and improve quality*). Hal ini ditempuh melalui tiga tahapan berikut:

- 1) Mengidentifikasi masalah dan alternatif pemecahannya
- 2) Menentukan dan melaksanakan pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien

3) Mengevaluasi ulang, menentukan standar baru dan pemantapan proses.

Selanjutnya Goetsch dan Davis (1994) menyarankan manajer perlu melakukan lima hal berikut.

- Membentuk dewan mutu yang mewakili seluruh institusi dan memfasilitasinya
- Bekerja dengan Dewan Mutu untuk merumuskan tujuan peningkatan mutu yang spesifik dengan jadwal kegiatan dan target harinya.
- Melakukan dukungan secara moral dan fisik. Dukungan moral berupa komitmen sedangkan dukungan fisik berupa resource yang dibutuhkan untuk mencapai target peningkatan mutu yang berkelanjutan .
- Meriviu laporan perkembangan secara periodik dan membandingkan capaian dengan jadwal waktu dan target capaian. Memberikan pengakuan dan penghargaan yang diperlukan.
- Memantapkan PMB kedalam sistem pengakuan dan penghargaan yang regular termasuk promosi dan kenaikan gaji.

Untuk pendekatan peningkatan mutu, Bounds G. et al (1994, 33) menyarankan manajer harus pro pendekatan baru dan menjauhkan pendekatan konvensional. Berikut perbedaan antara pendekatan konvensional dan kontemporer yang pro manajemen mutu total dalam sembilan aspek yang dikaji: (1) rasional; (2) cara pelaksanaan; (3) respons terhadap kesalahan; (4) orientasi pengambilan keputusan; (5) peranan manajer; (6) wewenang; (7) fokus bisnis; (8) sistem control; dan (9) alat dan pendelegasiannya. Lebih rinci perbedaan ke sembilan pendekatan PMB disajikan dalam tabel berikut.

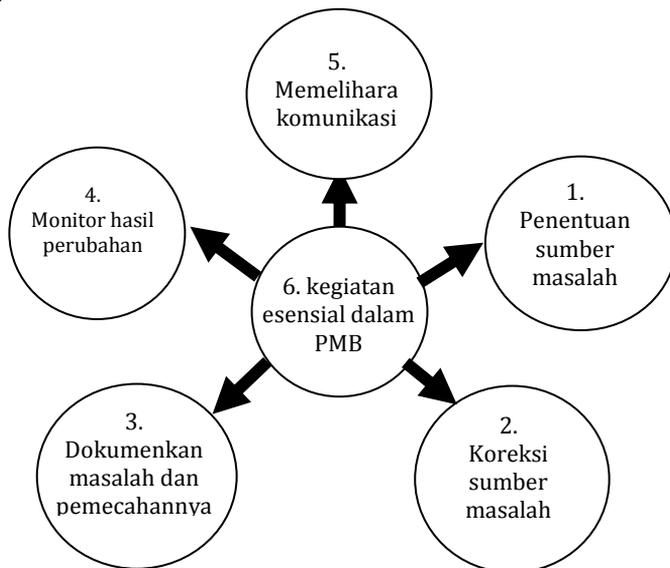


Tabel 9-1: Perbedaan Pendekatan PMB antara Model Tradisional dan TQM

No.	Aspek	Pendekatan PMB	
		Tradisional	TQM
1	Rasional	Fokus pada produk baru, pengembangan, reaktif terhadap masalah, hanya bila ada masalah besar	Fokus pada sistem yang lebih luas, tidak berakhir, dan proaktif
2	Cara pelaksanaan	Trial and error	Metode ilmiah (kumpulkan data, analisis, dan simpulkan.
3	Respons terhadap kesalahan	Hukuman, ketakutan, menyembunyikan, karyawan yang bertanggung jawab	Pembelajaran, keterbukaan, berusaha melakukan perbaikan sistem/proses, dan manajemen yang bertanggung jawab.
4	Orientasi pengambilan keputusan	Tujuan politis individu dan jangka pendek	Tujuan organisasi yang strategic dan jangka panjang
5	Peranan manajer	Mengadministrasikan dan menjaga status quo	Mengubah status quo dan melakukan
6	Wewenang	Top-driven melalui peraturan dan kebijakan	Customer driven melalui visi dan pemberdayaan
7	Fokus bisnis	Hasil bisnis melalui melalui quota dan target	Hasil bisnis melalui kemauan sistem, alat dikaitkan dengan hasil
8	Sistem control	Pencatanaan skor, pelaporan, pengevaluasian	Belajar statistika mengenai variasi penyebab
9	Alat dan pendelegasiannya	Mendelegasikan pada staf atau bawahan	Dimiliki manajer dan dilakukan oleh staf atau bawahan

### 3. Kegiatan Penting dalam PMB

Peningkatan mutu bukan pekerjaan sekali tembak, juga bukan menembak obek di padang lapangan yang bebas halangan pandangan, tetapi bisa jadi bagaikan menembak objek binatang di hutan belantara harus melihat langsung objeknya, membidik dan baru menarik pelatuk senjatanya. Demikian pula upaya peningkatan mutu, perlu dicari sumber masalahnya, dipilih alternatif solusi, dan eksekusinya. Peter S. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994) menyarankan lima hal, yaitu memelihara komunikasi, penentuan sumber masalah (*look upstream*, koreksi sumber masalah, dokumenkan masalah dan pemecahannya, monitor hasil perubahan. Secara grafis kelima hal tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 9.1: Kegiatan esensial peningkatan mutu

Secara rinci masing-masing kegiatan dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Memelihara komunikasi adalah kegiatan penting untuk peningkatan mutu. Komunikasi antara anggota dalam tim dan antar tim adalah suatu keharusan. Komunikasi sebelum, selama proses, dan sesudah kegiatan peningkatan mutu. Semua orang yang terlibat demikian pula semua individu dan institusi yang terkenne dampak dari perencanaan peningkatan mutu sebaiknya mengetahui apa yang sedang dikerjakan, mengapa, dan bagaimana perencanaan tersebut akan memengaruhinya.
- 2) Penentuan sumber masalah. Kita sering tergesa-gesa menentukan sumber masalah adalah apa yang kita lihat atau gejalanya bukan sumber masalah yang sesungguhnya. Ini hal yang sulit jika kita bekerjasama dengan orang atau kelompok yang sering mementukan sumber masalah dengan hanya sampai pada gejalanya saja, ibarat seperti pemadam kebakaran yang penting apinya . Langkah yang penting berikutnya justru mencari sumber kebakaran tersebut. .
- 3) Koreksi sumber masalah. Sumber masalah proses untuk menghasilkan produk yang bermutu umumnya tidak diketahui dan terlihat dengan jelas. Untuk mengetahui sumber masalah sering memerlukan studi yang cukup lama. Inilah kasus pada umumnya, untuk itulah studi ilmiah (pengumpulan data, analisis, dan kesimpulan) adalah penting dalam seting TQM. Dalam keadaan tertentu problem harus diselesaikan secepat mungkin.
- 4) Dokumentasikan masalah dan pemecahannya. Sangat tidak efisien waktu, biaya, dan tenaga bila suatu institusi dari waktu ke waktu selalu masih mencari solusi untuk masalah yang sama . Hal ini dapat terjadi karena institusi tersebut

tidak punya dokumen tentang masalah dan cara penyelesaiannya. Untuk itu dibiasakan mencatat apa yang dikerjakan dan kerjakan apa yang dicatat sesuai dengan anjuran seorang Guru Mutu yaitu Deming.

- 5) Monitor hasil perubahan. Sebaik apapun masalah dikaji dan dirumuskan solusi pemecahannya, namun dapat jadi solusi tersebut hanya menyelesaikan sebagian, tidak seluruh masalah. Untuk itu perlu memonitor pelaksanaan dan hasil solusinya. Aktivitas ini penting untuk terlepas dari hasilnya penuh berhasil atau sebagian saja.

#### 4. Struktur PMB

PMB tidak terjadi secara begitu saja, harus diupayakan secara sistematis, bertahap dan harus terstruktur dengan benar. Upaya ini mencakup tahapan berikut.

- *Membentuk Dewan Mutu.* Tanggung jawab dewan ini adalah mengumumkan, mengkoordinasi, dan menlembagakan peningkatan mutu tahunan. Disarankan keanggotaan dewan ini melibatkan wakil dari pihak pengambil kebijakan.
- *Merumuskan tanggung jawab.* Adalah penting bahwa seluruh anggota dewan demikian juga karyawan yang tidak menjadi anggota dewan memahami dan setuju tanggung jawab dewan. Salah satu yang harus diutamakan adalah merumuskan deskripsi tanggung jawab dewan dan ditanda tangani oleh pimpinan penanggung jawab pelaksanaan organisasi (CEO). Menurut Goetsch dan Davis (1994, 437), berikut beberapa tanggung jawab penting yang harus melekat pada dewan.
  - 1) Perumusan kebijakan untuk peningkataa mutu

- 2) Penentuan patok duga dan dimensi (biaya dan cakupan)
  - 3) Membentuk tim dan merumuskan proses pemilihan program
  - 4) Penyiapan resources yang dibutuhkan: pelatihan, ijin dari divisi mereka masing-masing untuk bergabung di Tim Proyek
  - 5) Implementasi proyek
  - 6) Merumuskan pengukuran mutu untuk monitoring perkembangan proyek dan upaya pelaksanaan monitoring
  - 7) Penerapan program penghargaan dan pengakuan
- *Memantapkan Infrastruktur yang dibutuhkan.* Dewan menentukan rencana peningkatan mutu organisasi baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, khususnya SDM dan kapasitasnya untuk bertanggung jawab dan kemampuan melaksanakan rencana peningkatan mutu berkelanjutan .

## **5. Pendekatan Ilmiah dalam PMB**

Pendekatan ilmiah juga salah satu pembeda TQM dengan pendekatan manajemen lainnya. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994) mendeskripsikan *Pendekatan Ilmiah adalah pengambilan keputusan berbasis data, merunut akar masalah, dan mencari solusi permanen bukan sekedar menghilangkan gejala yang nampak saja.* Dalam penerapan di bidang pendidikan, khususnya proses belajar mengajar di kelas, istilah "*solusi permanen*" jelas tidak tepat. Hal ini disebabkan karena siswa adalah individu yang hidup, dinamis, dan unik satu sama lain punya potensi, keinginan dan minat, dan lingkungan yang berbeda-beda sehingga solusinya tentu beragam sesuai dengan keunikan masing-masing siswa. Namun demikian anjuran-anjuran untuk pengambilan kebijakan berbasis data,

mencari akar masalah, dan memilih solusi yang efektif mengatasi masalah yang sesuai dengan karakter setiap siswa dan bukan hanya sekedar mengatasi gejalanya saja tentu sangat relevan. Secara ringkas pendekatan ilmiah mencakup empat tahapan berikut.

1) *Kumpulkan data yang relevan.*

Data yang terkumpul adalah data yang relevan dan akurat terbebas dari salah. Data yang salah tentu akan menyebabkan keputusan yang salah. Untuk itu sebelum pengumpulan data, tentukan jenis data apa yang sebenarnya diperlukan dan seberapa luas cakupannya, dimana data itu berada, bagaimana mengumpulkannya, bagaimana tau bahwa data itu akurat, dan bagaimana data itu akan dianalisis.

2) *Identifikasi akar masalah.*

Banyak organisasi merespons masalah dengan hanya mengatasi gejalanya saja bukan solusi terhadap akar masalah sehingga masalahnya masih terus berulang muncul lagi. Alat dan teknik dalam TQM di Bab IX membahas bagaimana menelusuri sumber masalah.

3) *Tentukan solusi yang tepat*

Dengan pendekatan ilmiah solusi yang diperoleh bukanlah asumsi, dan bukan juga intuisi. Kumpulkan data yang relevan, pastikan datanya akurat, analisis dan identifikasi akar masalah, dan tentukan solusi yang cocok untuk masalah yang dikaji. Sering terjadi karyawan atau tim mengatakan: "Saya tau masalahnya dan solusinya adalah .....". Ketika dianalisis secara ilmiah maka dapat jadi solusinya berbeda dengan apa yang dikatakan di atas terutama bila mereka menentukan solusinya berdasarkan asumsi atau intuitif.

4) *Rencanakan dan lakukan peningkatan mutu.*

Banyak keputusan diambil secara konvensional sebagaimana pepatah: “*siap, tembak, dapat (ready, fire, aim)*”. Dalam pendekatan mutu total diajarkan melakukan perencanaan secara cermat dan dilakukan secara kesadaran bukan untuk formalitas atau rutinitas. Perencanaan memaksa orang melihat kedepan, mengantisipasi kebutuhan dan sumberdaya apa yang tersedia,antisipasi masalah dan bagaimana mengatasinya.

Hasil peningkatan mutu pendekatan ilmiah ini juga perlu diukur untuk mengetahui ketercapaian mutu yang diharapkan. Beberapa ahli menggunakan indikator kinerja (*performance indicators*). Dalam bidang pendidikan indikator kinerja ditunjukkan beberapa hal berikut.

- Prosentase kelulusan siswa dalam Ujian Nasional (UN)
- Uji Kompetensi bagi sekolah kejuruan. Hal ini menunjukkan pencapaian standar kompetensi lulusan (SKL).
- Nilai Akreditasi yang didapat
- Jumlah siswa drop out (DO)
- Jumlah siswa yang tinggal kelas
- Jumlah prestasi kejuaraan akademik dan non-akademik tingkat Internasional, Nasional, dan Regional
- Jumlah kegiatan dan intensitas kegiatan sosial kemasyarakatan, misal bakti sosial, pasar murah, pesta kesenian rakyat dan sejenisnya.

Indikator kinerja di atas masih dapat disesuaikan bahkan ditambah atau dikurangi sesuai kebutuhan dan karakteristik dari masing-masing organisasi.

## 6. Identifikasi PMB

Prinsip optimalisasi hasil dalam penggunaan sumberdaya tetap harus diupayakan meskipun untuk perusahaan besar. Untuk itu perlu secara hati-hati dan cermat memilih aspek produk/jasa dimana waktu, tenaga, dan sumberdaya akan digunakan yang paling potensial memberi hasil peningkatan mutunya. Hal ini harus yang pertama sekali diputuskan. Scholtes dalam Goetsch dan Davis (1994: 440) menyarankan lima strategi/kiat untuk mengidentifikasi kebutuhan peningkatan mutu sebagai berikut.

1) *Menentukan skala prioritas piloting yang objektif.*

Artinya, pemilihan piloting tentu dengan fasilitasi sumberdaya. Hal ini dapat jadi mendorong banyak pihak yang tertarik untuk menjadi piloting walau dengan motif memperoleh keuntungan pribadi bukan untuk peningkatan mutu divisi. Untuk itu pimpinan harus objektif menentukannya dengan melibatkan banyak pihak secara curah pendapat.

2) *Identifikasi kebutuhan pelanggan/klien.*

Untuk menentukan mutu dalam aspek yang mana, maka perlu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan agar terjadi sinergi antara institusi dan pelanggan. Pelanggan disini utamanya pelanggan/klien eksternal. Penjelasan secara detail tentang topic ini ada pada Bab IV.

3) *Identifikasi penggunaan waktu penyelesaian proses produksi/jasa.*

Identifikasi dan pelajari penggunaan waktu karyawan/guru, tenaga kependidikan dalam menyelesaikan produk/jasa. Bila sering terjadi keterlambatan penyelesaian produk/jasa maka indikasi adanya masalah. Dengan kata lain, belum terjadi peningkatan mutu.

4) *Dapatkan lokus masalahnya*



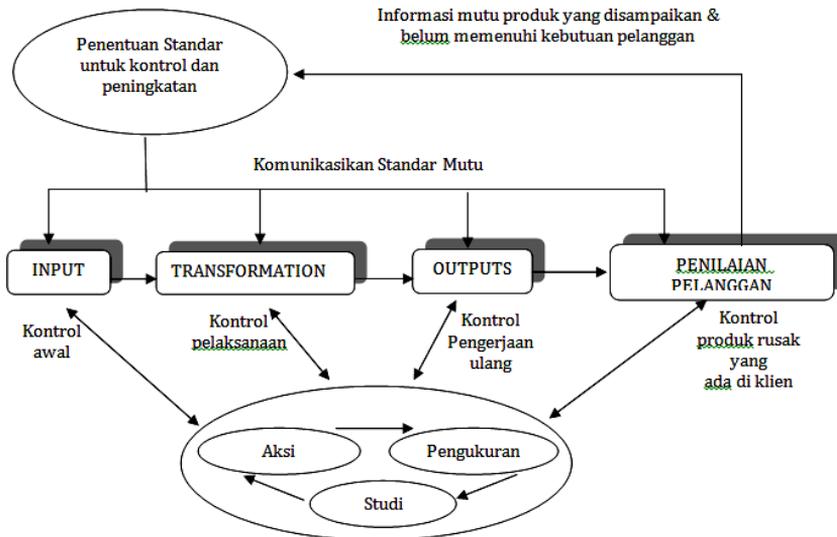
Lokus masalah artinya dimana lokasi/tempat terjadi masalahnya, kapan terjadinya, dan bagaimana frekuensi terjadinya. Penting mengetahui dimana lokasi masalah sebelum mencoba menyelesaikannya.

Untuk menentukan pilot peningkatan mutu, Terkait mengidentifikasi kebutuhan peningkatan mutu, Guru manajemen mutu Juran menyarankan perlu memahami perbedaan antara “Q Besar” dan “Q Kecil” juga terkait dengan penentuan bagian atau jurusan yang menjadi pilot proyek.

Yang dimaksud Q Kecil adalah perhatian yang lebih fokus, lebih khusus, lebih terbatas pada aspek mutu tertentu, misalnya peningkatan nilai Ujian Nasional. Sedangkan Q Besar adalah peningkatan efektivitas seluruh proses dan personel yang terlibat dalam upaya peningkatan nilai Ujian Nasional. Q Kecil melihat pelanggan/klien sebagai pihak pengguna/pembeli produk/jasa, sedang Q Besar melihat semua pihak yang terlibat baik internal maupun eksternal. Penting untuk memahami perbedaan kedua Q tersebut karena orientasi pemilihan piloting pada Q-Besar akan berdampak baik untuk jangka panjang dari pada orientasi pemilihan piloting pada Q Kecil.

## **7. Proses Perbaikan dan Pengendalian PMB**

Secara umum proses perbaikan dan pengendalian mutu produk/jasa dapat dilakukan pada empat tahapan dalam rantai produksi, yaitu input, proses, outputs, dan penilain pelanggan/klien. Output harus merujuk pada standar yang ditetapkan dan dilanjutkan perencanaan, pelaksanaan, cek, dan action (PDCA). Bounds (1994, 107) mengilustrasikan proses perbaikan dan pengendalian yang terdiri dari empat tahapan sebagai Gambar 9.1. Masing-masing tahapan dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 9-1: Hubungan penetapan standar, rantai proses produksi dan tindakan perbaikan

### 1) Penentuan Standar Peningkatan Mutu.

Tahap ini menuntut manajer berfikir diluar non-tradisional, non-usual, berfikir kedepan tentang standar baru produk/jasa yang dihasilkan yang memenuhi bahkan melampaui keinginan pelanggan/klien. Manajer tidak fokus pada kuota/target kuantitatif, dia memimpin nerja karyawan yang dicapai dengan dan menginspirasi karyawan/guru dengan menetapkan standard an mengartikulasikan visi perusahaan. Karyawan yang bermasalah dengan sikapnya, misal sering tidak masuk kantor, tidak baik kinerjanya tidak menganggap mereka adalah sumber masalah tetapi karena sistem organisasi yang ada di organisasi. Penentuan standar bukan untuk mengukur/membandingkan kinerja karyawan terhadap standar tersebut tetapi lebih pada sebagai rujukan manajer mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasin kepada karyawan. Demikian pula standar dirumuskan tidak asal, tetapi berdasarkan pada inputs pelanggan/klien eksternal dan internal dan

disesuaikan dengan kemampuan karyawan dan sumberdaya yang tersedia atau terjangkau oleh organisasi.

2) *Pengukuran Kinerja*. Hal ini berarti menentukan alat ukur seperti pendekatan tradisional, selanjutnya melakukan pengumpulan data kinerja yang akan diukur.

3) *Melakukan Studi atau Analisis*. Setelah data kinerja terkumpul dari tahapan sebelumnya, dianalisis dengan alat statistik sederhana untuk menemukan akar masalahnya. Tidak seperti manajemen tradisional, sesudah manajer mendapatkan informasi kesenjangan kinerja, mereka langsung menebak bahkan memutuskan akar permasalahannya. Hasil perbandingan kinerja karyawan dengan standar, bila terjadi gap maka tidak dipakai untuk menyalahkan karyawan, menghakimi, apalagi sampai memberikan sanksi. Bilamini terjadi, maka karyawan cenderung akan berbohong dan merespons asal bapak senang (ABS). Kesenjangan kinerja karyawan, bila ada, dipakai sebagai referensi untuk menyediakan penguatan bagi karyawan tersebut yang dapat berupa workshop, pelatihan, atau bentuk fasilitasi lainnya. Juga kesenjangan yang ada.

4) *Aksi/Tindakan*. Pada tahap ini adalah melakukan tindakan koreksi setelah mengetahui akar masalah dari tindakan di tahapan ke tiga di atas dan mendapatkan masukan dari klien. Sesuai Gambar 8a.3 di atas dimana rantai produksi terdiri dari empat blok (input, proses, output, dan penilaian pelanggan) maka tindakan koreksi sebagai upaya pengendalian perlu dilakukan pada tahapan empat blok di atas.

Sebagaimana diilustrasikan di gambar 8a.3, proses perbaikan dan pengendalian peningkatan mutu perlu dilakukan control awal, kontrol pelaksanaan, kontrol pekerjaan ulang, control kerusakan pemakaian. Berikut deskripsi dari keempat jenis control tersebut.

Kontrol awal adalah upaya pencegahan dan proactive untuk menghindari produk yang tidak diharapkan, yaitu produk dengan mutu dibawah standar yang ditentukan sebelumnya. Yang penting

dari kontrol awal ini juga untuk selalu melihat akar masalah dalam hal ini tahap input. Melalui kontrol awal ini akan menjamin tersedianya mutu input yang dipersyaratkan.

Kontrol pelaksanaan adalah kontrol yang dilakukan sewaktu karyawan/guru melakukan tugasnya (tahapan proses) untuk menghasilkan produk/jasa. Kontrol pelaksanaan mencakup penyiapan akhir pelaksanaan sesuai perencanaan atau SOP kalau ada. Koreksi pelaksanaan dapat dilakukan bila terhadap rencana awal bila betul-betul diperlukan untuk mencapai hasil sesuai yang direncanakan.

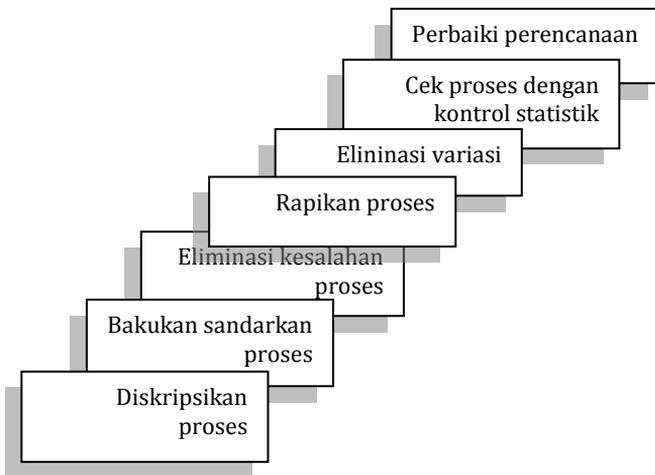
Kontrol pengerjaan ulang adalah tindakan yang dilakukan manakala ada kegagalan di tahap input dan/atau tahapan pelaksanaan/proses. Dengan kata lain, terjadi produk gagal/diluar standar dan perlu dikerjakan ulang sebelum dikirim ke pelanggan/klien. Untuk bidang jasa, seperti pendidikan, kontrol pengerjaan ulang ini perlu disesuaikan karena produk yang gagal sudah dirasakan langsung oleh klien beda dengan produk barang yang pelanggannya belum merasakan produk gagal dan menerima produk akhir yang sudah dikerjakan ulang sehingga tidak merasakan akibat ketidaknyamanannya. Manajer perlu sering melakukan kontrol ini karena pengerjaan ulang berarti menambah biaya, waktu, dan tenaga produk/jasa menjadi dua kali lipat. Itulah pentingnya motto "*do it right the first time*" dengan melakukan kontrol awal dan kontrol pengerjaan untuk memastikan tahap input dan proses berlangsung sesuai rencana.

Kontrol produk rusak yang ada di klien (*damage control*) adalah upaya yang perlu dilakukan manakala produk gagal sampai terjadi di tangan pelanggan. Manajer harus melakukan tindakan atas nama institusi yang dapat berupa, antara lain permintaan maaf, penukaran barang, penawaran jasa ulang, dan janji untuk tidak terulang lagi di masa datang. Bentuk lain dari kontrol kerusakan ini adalah, misalnya jaminan servis dan penggantian suku cadang gratis selama 3 tahun/30.000 km dari waktu pembelian. Contoh lain, untuk jasa

boga/restoran pembeli tidak perlu membayar apabila makanan yang disajikan tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.

### 8. Strategi Umum PMB

Tidak ada satu strategi yang dapat cocok untuk berbagai karakter institusi dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan . Setiap institusi memerlukan strategi pesifik sesuai dengan karakteristiknya, namun demikian Goetsch dan Davis (1994, 443) menyebutkan tujuh strategi umum dalam PMB sebagai diilustrasikan dalam Gambar 8.4 berikut.



Gambar 9-3: Strategi Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Berikut penjelasan dari tujuh kegiatan dari peningkatan mutu.

- 1) *Deskripsikan proses*. Strategi ini ditempuh untuk meyakinkan bahwa setiap karyawan/guru yang terlibat memahami proses produksi/jasa secara detail. Umumnya hal ini membutuhkan investigasi dan studi yang meliputi:
  - Kejelasan batas-batas proses produk

- Urut-urutan dari proses
  - Membuat diagram alur
  - Verifikasi proses
  - Koreksi segera problem yang teridentifikasi
- 2) *Bakukan standar proses.* Agar supaya terjadi peningkatan mutu yang menerus, maka setiap karyawan/guru harus menempuh standar umum proses yang baku. Amun demikian, standar baku ini tidaklah merupakan hal yang mati tidak bisa diubah. Modifikasi sesuai konteks objeknya justru diperlukan, apalagi untuk pembelajaran di kelas, sehingga yang terpenting standar umum atau prinsip utama tetap dijalankan namun karyawan/guru menempuh proses yang terbaik, efektif, efisien untuk mencapai mutu yang distandarkan. Tahapan dalam membakukan standar proses adalah mencakup hal-hal berikut.
- Identifikasi praktek terbaik (*best practices*) dari suatu proses produksi/proses belajar mengajar (PBM) dan tuliskan.
  - Kaji praktek baik untuk menentukan apakah cocok dan mampu meningkatkan produk kita.
  - Yakinkan bahwa standar baku kita yang baru digunakan oleh setiap karyawan/guru
  - Catat setiap proses kinerja, perbaharui secara rutin, dan gunakan standar proses tersebut untuk peningkatan proses yang berkelanjutan .
- 3) *Eliminasi kesalahan proses.* Kegiatan ini dilakukan dengan mengidentifikasi kesalahan yang umumnya terjadi pada tahapan proses dan kemudian hilangkan kesalahan tersebut.
- 4) *Rapikan prosedur proses.* Kegiatan ini dilakukan untuk merampingkan prosedur proses. Kegiatan merampingkan ini dapat dikerjakan dengan cara, antara lain mengurangi/merampingkan prosedur pengarsipan/pencatatan yang tidak perlu, mengurangi waktu siklus, dan menghilangkan langkah-langkah yang tidak perlu.

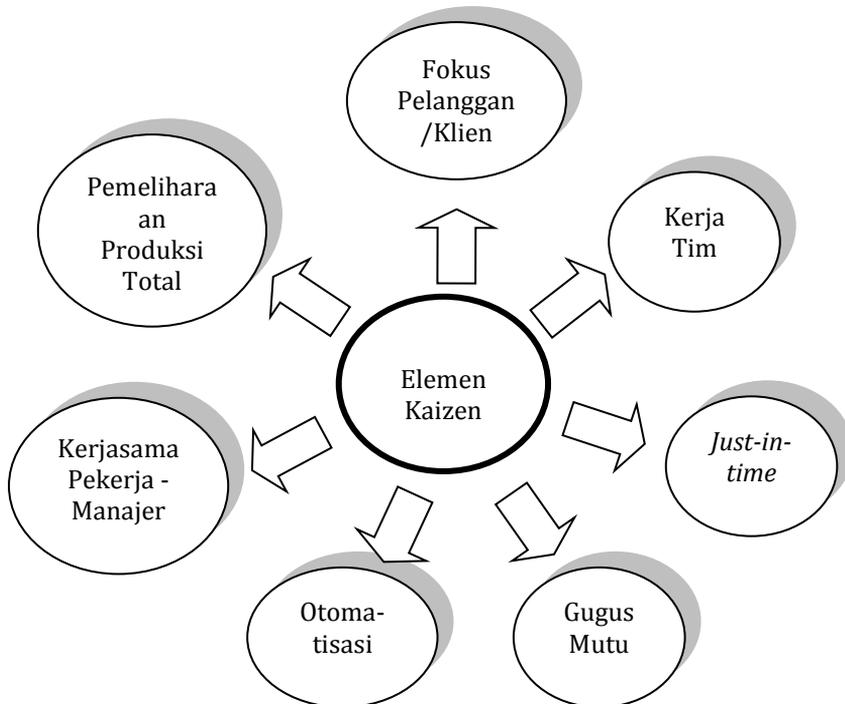
- 5) *Eliminasi Variasi*. Dalam kegiatan ini kita harus mengidentifikasi akar masalahnya dan hal ini dapat berasal dari karyawan/guru pelaku produksi/proses belajar mengajar, permesinan, alat bantu, material/siswa, kondisi tempat kerja/kelas. Perbedaan kemampuan karyawan/guru bersumber pada kapasitas/kemampuan sehingga eliminasinya dengan cara pelatihan, workshop dan sejenisnya. Untuk alat bantu/mesin tergantung dari kecanggihan, kepraktisan dan solusinya umumnya updating dan pemeliharaan.
- 6) *Gunakan alat statistik sederhana*. Kumpulkan data dan informasi selanjutnya gunakan alat statistik sederhana untuk meyakinkan bahwa eliminasi akar masalah pada kegiatan tahap kelima di atas telah efektif meminimalkan akar masalah.
- 7) *Perbaiki Perencanaan*. Dari sederetan kegiatan di atas (1-5) perbaiki perencanaan menurut siklus PDCA dengan saran berikut.
  - Tetapkan tujuan proyek peningkatan mutu (aspek apa yang akan ditingkatkan?),
  - Tetapkan indikator aspek yang akan diukur (waktu penyelesaian, ketepatan hasil, kerapian, dan seterusnya).
  - Buat perencanaan piloting yang mengukur indikator-indikator yang ditetapkan
  - Siapkan proyek piloting
  - Lakukan piloting
  - Analisis hasil
  - Perbaiki perencanaan.

## **9. Kaizen dan Peningkatan Mutu Berkelanjutan**

Kaizen adalah istilah yang dipakai orang yang terdiri dari dua kata, kata “*Kai*” yang berarti perubahan dan “*Zen*” yang berarti baik. Sehingga Kaizen adalah sebuah konsep Jepang yang menekankan pada perubahan kearah perbaikan secara bertahap (sedikit demi

sedikit) dan menerus. Perbaikan disini mencakup kemampuan orangnya dan juga prosesnya. Goetsch dan Davis (1994, 448) menjelaskan penerapan falsafah Kaizen pada peningkatan yang dilakukan sepanjang waktu untuk semua aspek organisasi (*making changes forfor the betterbon continual, never ending basis*). Bila konsep Kaizen diterapkan, semua aspek rganisasi harus ditingkatkan sepanjang waktu/selamanya. Karyawan, proses, dan praktek-praktek manajemen harus ditingkatkan secara menerus, *good enough is never good enough*.

Sistem nilai Kaizen menekankan peningkatan secara menerus untuk segala hal, semua tingkatan, selamanya. sebagaimana diilustrasikan di Gambar 8a. 5 berikut.



Gambar 9-4: Tujuh Elemen Kaiezen



Identik dengan penerapan TQM, dalam sistem nilai Kaizen, manajer eksekutif, manajer menengah, supervisor, dan pekerja gris depan semuanya memainkan peran penting dalam organisasi untuk menerapkan Kaizen.

- 1) *Peran Top Manajer.* Top manajer bertanggung jawab memantapkan Kaizen sebagai strategi utama organisasi dan mengkomunikasikan hal ini kepada seluruh tingkatan organisasi, mengalokasikan sumberdaya yang diperlukan, menetapkan kebijakan, sistem, struktur yang mendukung pelaksanaan Kaizen.
- 2) *Peran Manajer Mengengah.* Manajer menengah bertanggung jawab memantapkan kebijakan yang ditetapkan top manajer: memantapkan, memelihara, dan meningkatkan standar kerja, memastikan karyawan memperoleh pelatihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan Kaizen, dan meyakinkan karyawan mampu menggunakan semua alat penelusuran dan penyelesaian masalah.
- 3) *Peran Supervisor.* Pengawas adalah bertanggung jawab penerapan pendekatan Kaizen, peningkatan komunikasi di tempat kerja, memelihara semangat, penyediaan bimbingan untuk aktivitas kerjatim, menampung masukan dari karyawan dan memberi saran balik tentang pelaksanaan Kaizen.
- 4) *Peran Karyawan.* Peran karyawan adalah berpartisipasi dalam aktivitas kerja tim, menyarankan temuan pelaksanaan Kaizen kepada supervisor, bergabung dalam kegiatan peningkatan mutu berkelanjutan, meningkatkan kapasitas diri dalam melakukan tugas pokok kesehariannya melalui pendidikan dan latihan, memperluas ketrampilan melalui pelatihan lintas seksi.

■ **Alat-alat Implementasi Kaizen**

Semua alat statistik sederhana yang telah dijelaskan di pendekatan mutu total dapat digunakan pada penerapan Kaizen. Dua alat spesifik Kaizen: Daftar Cek dan Lima-Tahap Bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 1) Daftar Cek (*Check Lists*)

Kaizen adalah peningkatan secara menerus untuk sumberdaya manusia, proses, prosedur, dan faktor lainnya yang mempengaruhi mutu. Untuk itu salah satu cara terbaik adalah mengidentifikasi faktor –faktor yang perlu belum berkontribusi secara maksimum terhadap peningkatan mutu dan untuk ini dapat digunakan daftar cek. Daftar ini menginformasikan kepada karyawan faktor-faktor mana yang sangat memerlukan peningkatan. Faktor-faktor tersebut untuk manufaktur/pabrik adalah, antara lain personil, teknik kerja, metode kerja, prosedur kerja, waktu, fasilitas, alat dan perlengkapan, sistem, software, bahan/material, kearsipan, dan falsafah sebagaimana dicontohkan pada table berikut.

Tabel 9.2. Daftar Inventori Factor-Faktor Penentu Peningkatan Mutu Produk/Jasa.

<b><i>Petunjuk:</i></b> Beri tanda centang (√) untuk faktor-faktor keseharian berikut yang perlu ditingkatkan mutunya		
1	<input type="checkbox"/>	Personil (untuk semua tingkatan)
2	<input type="checkbox"/>	Teknik kerja
3	<input type="checkbox"/>	Metode kerja
4	<input type="checkbox"/>	Prosedur kerja
5	<input type="checkbox"/>	Waktu
6	<input type="checkbox"/>	Fasilitas
7	<input type="checkbox"/>	Perlengkapan
8	<input type="checkbox"/>	Sistem
9	<input type="checkbox"/>	Software
10	<input type="checkbox"/>	Alat-alat
11	<input type="checkbox"/>	Bahan
12	<input type="checkbox"/>	Layout mesin-mesin
13	<input type="checkbox"/>	Perarsipan
14	<input type="checkbox"/>	Paradigma (pola pikir)

Untuk penerapan di bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan, daftar cek perlu disesuaikan, missal sebagai berikut.

Tabel 9.3. Daftar Inventori Factor-Faktor Penentu Peningkatan Mutu Proses Belajar Mengajar

<b>Petunjuk:</b> Beri tanda centang (√) untuk faktor-faktor Proses Belajar Mengajar berikut yang perlu ditingkatkan mutunya		
1		Personil
2		RPP
3		Menejemen kelas
4		Metode mengajar
5		Alat bantu
6		Materi
7		Pengaturan/situasi kelas
8		Sistem
9		Software
10		Alat-alat
11		Bahan pembelajaran

**2) 5 (Lima) S atau 5 (Lima) R**

Dalam bahasa Jepang **5S** berarti **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**. Dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai **5R** yang berarti **Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin**. **5S / 5R** dirancang untuk menghilangkan pemborosan dengan mengutamakan perilaku positif dari setiap orang dalam organisasi.

**Seiri : Ringkas**

Berarti mengatur segala sesuatu, memilah dengan aturan/prinsip tertentu. Membedakan yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan.

***Seiton : Rapi***

Berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Ini berguna untuk menghilangkan proses pencarian. Jika segala sesuatu di simpan di tempatnya, maka tempat kerja menjadi rapi.

***Seiso : Resik***

Berarti membersihkan barang – barang dari kotoran atau tempat kerja dari barang – barang yang tidak diperlukan.

***Seiketsu : Rawat***

Berarti memelihara barang – barang atau tempat kerja agar teratur, rapi dan bersih, termasuk pada aspek personal dan kaitannya dengan polusi / limbah pabrik.

***Shitsuke : Rajin***

Berarti kemampuan melakukan sesuatu dengan cara yang benar sebagai suatu kebiasaan.

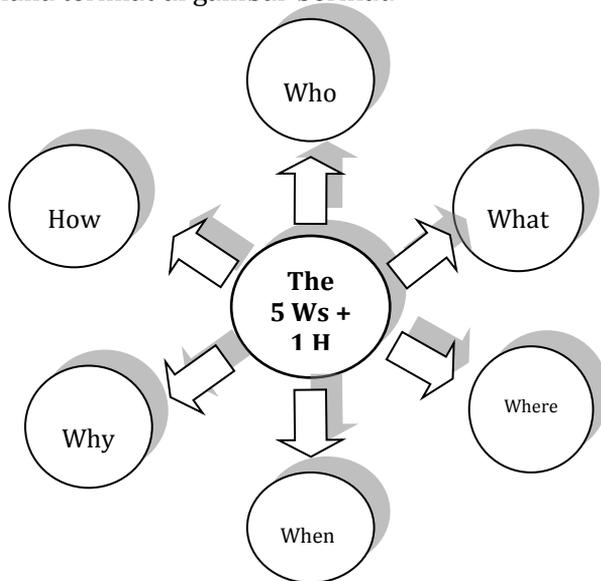
***Keuntungan dari penerapan 5S / 5R adalah :***

- (1) Menciptakan tempat kerja terbaik dengan prinsip *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan ).
- (2) 5S/5R sebagai barometer manajemen dimana institusi yang lancar dikendalikan oleh setiap individu yang ada di dalamnya.
- (3) Institusi sebagai model praktek baik sehingga promosi bukan dengan kata – kata tetapi dengan penampilan nyata ruang kerja.

- (4) 5S/5R sebagai ilmu perilaku (*behavior science*) menegaskan bahwa perbuatan lebih meyakinkan daripada kata – kata.
- (5) Menggunakan pengalaman di perusahaan untuk membersihkan batin, mengubah pola pikir (*mind-set*) dan perilaku pribadi.
- 6. Menggugah tanggung jawab setiap individu di tempat kerja.
- 7. 5S/5R adalah sebagai *falsafah manajemen*.
- 8. 5S/5R adalah sebagai *sasaran utama produktivitas*.

**3) 5 (Lima) W dan 1 (Satu) H**

Alat ini tidak hanya dipakai pada pendekatan Kaizen saja tetapi sudah dipakai secara luas. Lima W dan Satu H merupakan suatu singkatan dari Who, What, Where, When, Why, dan How sebagaimana terlihat di gambar berikut.



Gambar 9-7:  
Alat 5W dan 1H untuk menelusuri akar dan solusi masalah

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Adakah persamaan pengertian PMB dalam konteks pendidikan dan manufaktur/pabrik?
2. Bagaimanan pendekatan PMB dilakukan di sekolah?
3. Jelaskan struktur PMB di tingkat sekolah?
4. Sebut dan jelaskan tiga contoh PMB yang perlu dimasukkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).
1. Sebut dan jelaskan tiga contoh PMB dalam kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di kelas.







# BAB X

## MANAJEMEN PARTISIPATIF DAN PENGEMBANGAN TIM

Manajemen partisipatif dan pengembangan tim merupakan ajaran penting dalam TQM. Kepemimpinan tunggal dalam pengambilan kebijakan dihindari dalam TQM, pengambilan kebijakan dan pelaksanaannya perlu dilakukan secara tim. Agar peran tim menjadi efektif dan efisien maka mereka perlu mempunyai kapasitas yang memadai dan ini berarti tim perlu diberi penguatan. Untuk pembahasan dalam Bab ini akan dibahas topik-topik yang relevan, yaitu (1) Pengertian dan Karakteristik Manajemen Partisipatif; (2) Tim Mutu dan Tipenya; (3) Strategi Pembentukan Tim; (4) Merumuskan Misi Tim dan Membangun Hubungan Kolegalitas; (5) Bagaimana Menjadi Pemimpin dan Menjadi Anggota Tim.

### **1. Pengertian dan Karakteristik Manajemen Partisipatif**

Melibatkan semua pihak, fokus pelanggan, dan upaya yang menerus menuju pusat unggulan adalah tiga pilar penting TQM (Mukhopadhyay (2005, p. 93). Selanjutnya dijelaskan bahwa manajemen partisipatif adalah manajemen dimana pengambilan keputusan dan tanggung jawabnya dilakukan melalui berbagi (*sharing*) dengan berbagai pihak *stake holders*. Dalam bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan maka stakeholdernya adalah komite

sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Dalam konteks yang lebih luas ditambah masyarakat, kelompok profesi terkait, pengguna lulusan termasuk dunia usaha, dan pemerintah. Tentu saja stakeholder yang terlibat adalah mereka yang akan ikut melaksanakan dan terkena dampak dari keputusan yang ditetapkan. Keterlibatan semua pihak akan bermakna manakala masing-masing pihak didorong oleh semangat partisipasi menuju peningkatan mutu dalam perjalanan menuju pusat keunggulan (*center of excellence*). Oleh karena itu dalam TQM, manajemen partisipatif adalah suatu yang tidak bisa ditawar.

Hasil penelitian Conley dan Bacharach dalam Mukhopadhyay (2005, p. 94) menegaskan bahwa manajemen kolegial, lingkungan kerja yang profesional hanya dapat diciptakan melalui penerapan falsafah manajemen partisipatif yang menghargai para guru, kelompok profesional, dan pengambil keputusan, dan hubungan yang spesifik antara guru-guru dan para staf administrasi. Falsafah manajemen partisipasi ini akan tumbuh di organisasi yang menganut asas demokrasi, miskin struktur kaya fungsi (*flat- structural organization*), menghargai pendapat, saran, dan kritik dari pelanggan baik eksternal maupun internal. Sebaliknya falsafah ini akan butuh waktu lebih panjang di organisasi yang otoriter, yang punya struktur organisasi piramida, banyak lapis manajemen dan terkotak-kotak.

Menurut Mukhopadhyay pengambilan keputusan yang demokratis dan partisipatif sudah banyak dilakukan di sebagian besar institusi pendidikan, namun belum menjadi budaya institusi yang bersangkutan. Dalam menjalankan manajemennya hampir semua kepala administrasi telah membagi habis tugasnya kepada bawahannya. Ini diasumsikan sudah menjalankan manajemen partisipasi. Hal ini tentunya tidak benar karena pengambilan keputusan belum dikonsultasikan dengan guru dan staf administrasi. Dari sudut pandang pengembangan institusi dan manajemen mutu, proses manajemen partisipatif mencakup hak dan tanggung jawab terkait dengan diagnose

organisasi, pengembangan inisiatif dan penetapan kebijakan, perencanaan strategic, implemetasi, dan evaluasi.

Sebagai latihan dalam suatu diskusi kelompok yang terdiri dari unsur-unsur pihak sekolah dan stakeholder diminta untuk curah pendapat (*brain storming*) menentukan tiga program prioritas untuk peningkatan mutu sekolah. Setelah disepakakti tiga program prioritas, langkah berikutnya, kelompok diminta merespons dengan mendiskripsikan secara singkat tetapi jelas pertanyaan-pertanyaan berikut.

- 1) Bagaimana mengimplementasikan program tersebut?
- 2) Siapa penanggung jawabnya?
- 3) Bagaimanan jadwal pelaksanaannya?
- 4) Dari mana sumberdaya dan dukungan minimum yang dibutuhkan?
- 5) Problem apa yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaannya?
- 6) Bagaimana mengatasi problem tersebut?
- 7) Bagaimana Saudara tahu kalau tujuan program sudah tercapai (sukses)?
- 8) Bagaimana memonitor pelaksanaan program?
- 9) Siapa yang akan memonitor?

Setiap anggota berpartisipasi dalam kelompok untuk menjawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan di atas yang selanjutnya direkap, disistematikan dan hal ini dapat menjadi peta jalan (*road map*) atau rencana strategik institusi untuk mencapai peningkatan mutu yang ditargetkan. Pendekatan dalam pembuatan *road map* di atas merupakan salah satu contoh penerapan menejemen partisipatif. Disamping kelebihan dari manajemen partisipasi, ada juga kelemamahannya, yaitu yang sering menjadi batu sandungan kemungkinan besar adalah sikap kepala sekolah atau pimpinan yang sering enggan mendelegasikan kewenangan ke wakilnya atau dari wakil ke struktur dibawahnya. Namun demikian, pendelegasian perlu harus diikuti dengan nilai dan

sikap, bisa jadi staf atau guru tidak mampu menerima dan menjustifikasi pendelegasian, khususnya karena mereka tidak dilatih bagaimana sikap menerima tanggung jawab dan bagaimana melaksanakannya. Ini memerlukan perencanaan, usaha menerus, dan upaya yang terfokus untuk mengatasi rintangan yang terjadi dan ini perlu waktu. Yang menarik, sewaktu staf mempelajari proses partisipasi, hal tersebut akan mengimbas kesemua bagian dalam departemen dan bahkan ke lain departemen.

Manajemen partisipatif dalam konteks TQM, termasuk juga dengan stakeholder eksternal, antara lain komite sekolah, pihak orang tua siswa, masyarakat, termasuk pihak-pihak yang peduli pendidikan. Pelibatan staf dan stakeholder eksternal dilakukan tidak hanya pada perumusan dan pelaksanaan kebijakan atau program saja, tetapi juga sampai monitoring dan evaluasi.

Sebagai contoh manajemen partisipatif, perumusan Renstra Pengembangan Pendidikan Kabupaten/Kota (RPPK) di Propinsi Bali dan NTB di tahun 2004-2009 di bawah proyek DBEP-ADB ditempuh dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) eksternal, yaitu Dewan Pendidikan, pakar pendidikan, praktisi, LSM, pemuka masyarakat, dan pihak-pihak lain yang relevan. Pelibatan stakeholder eksternal ini merupakan paket kegiatan dari Program Nasional Desentralisasi Pendidikan Dasar (*Decentralized Basic-Education Program, DBEP*) tahun 2003-2006 di Propinsi Bali dan NTB dengan dukungan dana dari Asian Development Bank. Dalam RPPK di atas termasuk Program Tahunan dan pelaksanaan, serta evaluasinya.

Demikian pula di tingkat sekolah, dalam program yang sama di atas, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) disusun oleh sekolah dengan cara sekolah melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal, yaitu Komite Sekolah yang anggotanya terdiri dari wakil pemerhati pendidikan, orang tua, dan wakil masyarakat lainnya peduli pendidikan.

## **2. Tim Mutu dan Tipenya**

Kerja tim adalah elemen dasar dalam TQM dan merupakan program salah satu bentuk pemberdayaan staf, rasionalnya sederhana dan praktis sebagaimana pernyataan Goetsch and Davis (1994, p.213) sebagai berikut.

*“ Seorang secara individu mungkin sangat hebat dalam pekerjaannya, bahkan mungkin di masa lalunya selalu sukses dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tetapi, yang diperhitungkan dalam tempat kerja adalah kesuksesan organisasi, bukan kesuksesan individu. Dari semua itu, jika organisasi Saudara bangkrut, tidak peduli betapapun besarnya kesuksesan individu Saudara di masa lalu, Saudara akan tetap kehilangan pekerjaan seperti pekerja lainnya”*

### **1) Apa itu Tim Mutu**

Goetscg dan Davis (1994, p.213) mendefinisikan “Tim Mutu” adalah sekelompok orang dengan sebuah kesamaan dan mempunyai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu dengan prinsip-prinsip mengacu untuk kepuasan pelanggan. Aspek tujuan bersama dari tim ini adalah sangat penting. Hal ini sangat jelas dilihat dalam penampilan di tim olahraga. Dalam sepak bola yang pemainnya terdiri dari 11 orang terdiri dari penjaga gawang, pemain belakang, pemain tengah dan penyerang tetapi semuanya bersatu padu berkontribusi menurut perannya masing-masing menuju satu tujuan, yaitu memasukan bola ke gawang lawan untuk mencapai kemenangan pertandingan. Demikian tim mutu dalam satuan pendidikan, terdiri dari komite sekolah, kepala sekolah, guru, staf administrasi dan ditambah unsur yang relevan bersatu padu berkontribusi sesuai dengan peran dan wewenangnya menuju satu tujuan peningkatan dan pengembangan mutu satuan pendidikan. Bukti bahwa betapapun hebatnya masing-masing individu (misal penjaga gawang atau beberapa guru) tetapi kalau mereka tidak saling membahu dan tidak kompak maka pencapaian tujuan akan tidak dapat terwujud. Sebaliknya, banyak contoh kemampuan individu dari

para anggota tim hanya rata-rata saja tetapi karena keterpaduan dalam saling membantu sebagai tim maka mereka dapat sukses dalam mencapai tujuan. Dari deskripsi ini, dapat disimpulkan bahwa kekompakan dalam tim untuk saling mendukung secara sinergis lebih diperlukan untuk mencapai tujuan tim dari pada semata-mata kehebatan individu. Para pembaca atau mahasiswa diharapkan dapat berdiskusi untuk mencari contoh-contoh dari kedua fenomena di atas di satuan pendidikan maupun institusi pendidikan lainnya yang relevan.

## **2) Rasional Pembentukan Timkerja**

Ilustrasi di penjelasan sebelumnya menguatkan semboyan: “*kinerja tim lebih tinggi dari pada jumlah kinerja individu dari semua anggota tim*”. Goetsch (1995, 234) menuliskan rasional pembentukan sebagai berikut.

- a) Dua kepala lebih baik dari pada satu (*two or more heads are better than one*).
- b) Perpaduan keseluruhan tim lebih kuat dari jumlah individu yang ada dalam tim.
- c) Orang-orang dalam tim saling mengenal satu sama lain, membangun kepercayaan, dan sebagai hasil tumbuh keinginan untuk saling membantu.
- d) Timkerja mengedepankan komunikasi yang lebih baik.

Sebuah tim tidak hanya sekedar sekumpulan orang. Sekumpulan orang dapat menjadi sebuah tim jika beberapa kondisi berikut terjadi.

- a) Mempunyai misi tim dan semua anggota tim memahami dan sepakat terhadap misi tersebut.
- b) Mempunyai aturan bersama (*ground rules*) yang disepakati sebagai kerangka kerja dalam mewujudkan misi tim.
- c) Pendistribusian tanggung jawab dan kewenangan yang adil diantara anggota tim. Tim kesebelasan sepak bola, bola basket punya kapten, tetapi tanggung jawab dan kewenangan

didistribusi secara adil (*fair*) dan semua anggota tim diperlakukan sama.

- d) Semua orang mengadaptasikan diri terhadap perubahan. Perubahan tidak dapat dihindari dan dalam setting manajemen mutu, perubahan (menuju yang lebih baik) adalah sesuatu yang diharapkan. Sayangnya, kebanyakan orang menolak perubahan. Dalam tim TQM, anggota tim saling membantu untuk mengadaptasi terhadap perubahan dengan cara yang positif.

### **3) Tipe Tim Mutu**

Secara rinci Juran dan Gryna (1993) memilah tim menjadi lima tipe, yaitu Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*), Tim Proyek Mutu (*Quality Project Team*), dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality Circle*), Tim Mutu Proses (Business Process Quality), Tim Manajemen Diri (Self-managing Team). Tabel 10.1 berikut mendeskripsikan kelima tim berdasarkan tujuan, keanggotaan, basis tim dan jumlah anggota, masa kerja tim, dan sebutan lain untuk masing-masing tim dari kelima tim di atas.

Tabel 10.1: Tipe Tim Mutu dalam Tujuan, Basis, Jumlah Anggota, Masa Kerja, dan Sebutan Lain menurut Juran, J.M. And Gryna, Frank M, 1993)

Aspek	Komite Pengarah Mutu ( <i>Quality Council</i> )	Tim Proyek Mutu ( <i>Quality Project Team</i> )	Gugus Peningkatan Mutu ( <i>Quality circle</i> )	Tim Mutu Proses ( <i>Business process quality team</i> )	Tim Manajemen Diri ( <i>Self-managing team</i> )
Tujuan	Mengarahkan rumusan strategi pengembangan mutu dan pedomannya tingkat institusi	Menyelesaikan masalah mutu antar departemen.	Menyelesaikan masalah mutu dalam department	Perencanaan, kontrol, dan peningkatan mutu dari proses penting seluruh bagian institusi	Perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
Unsur keanggotaan	Managers puncak, dapat di tingkat pusat, departemen, atau bagian.	Kombinasi dari manager, professional, dan pekerja dari berbagai department	Khususnya pekerja di satu departemen	Utamanya manager dan kelompok profesi dari berbagai departemen	Utamanya satuan kerja dari satu bidang kerja
Basis tim dan jumlah anggota	Wajib ; 4-8 orang	Wajib; 4-8 orang	Sukarela; 6-12 orang	Wajib; 4-6 orang	Wajib; semua orang di bidang kerja (6-18 orang)
Kontinuitas	Permanen	Berhenti sewaktu proyeknya selesai	Permanen	Permanen	Permanen
Nama lain	Dewan	Tim	Gugus	Tim	Tim



	Pengarah Mutu,	Peningkatan Mutu; Tim penyelesaian masalah, Satuan Tugas, Gugus tugas.	pemberdayaan pekerja	manajemen proses institusi	Supervisi Diri; Tim <i>self-directing</i> ; Tim semi-mandiri.
--	----------------	--	----------------------	----------------------------	---

Secara sederhana Goetsch and Davis (1994) mengkatagorikan tim menjadi tiga tipe. Pertama, Tim Peningkatan Departemen (*Department Improvement Team*) yang anggotanya terdiri dari berbagai departemen atau unit dalam organisasi dan sering disebut *Quality Circle*. Kedua, Tim Peningkatan Proses (*Process Improvement Team*), yaitu tim yang bertugas meningkatkan seluruh proses yang ada di institusi untuk tercapainya misi institusi. Konsekuensinya anggota tim ini terdiri dari perwakilan departemen/divisi dari semua rantai proses yang ada di institusi. Ketiga, Satuan Tugas (*Task Force*), yaitu tim sementara untuk tujuan spesifik dan misi yang khusus.

Di bidang pendidikan, khususnya di sekolah, banyaknya tipe tim tergantung dari kebutuhan, semakin besar dan variasi divisi atau departemennya tentunya akan memerlukan lebih banyak tim. Untuk sebuah sekolah dasar yang jumlah kelasnya tidak parallel banyak mungkin cukup Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*) dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality circle*). Untuk sekolah menengah pertama dapat membentuk tiga tim, yaitu Komite Pengarah Mutu (*Quality Council*), Tim Proyek Mutu (*Quality Project Team*), dan Gugus Peningkatan Mutu (*Quality circle*). Sedangkan untuk sekolah menengah atas (SMA dan SMK) dapat membentuk empat atau lima tim sebagaimana yang disarankan Juran di atas.

Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dan Propinsi telah lama merespons sistem manajemen mutu, walaupun dapat jadi belum memahami sepenuhnya, dengan membentuk Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk beberapa kelompok klaster SD. Dengan maksud yang sama, untuk tingkat sekolah menengah telah dibentuk forum Musyawarah

Guru Mata Pelajaran (MGMP). Untuk kepala sekolah dan pengawas masing-masing telah dibentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS). Bila merujuk ke tipe tim menurut Juran di atas, maka masing-masing kelompok kerja tersebut merupakan Tim Pengembangan Departemen atau Quality Improvement Circle. Dalam Manajemen berbasis Sekolah maka peran Komite Sekolah, dengan memodifikasi atau menambah jumlah anggota, dapat ditransformasikan kedalam Komite Pengarah Peningkatan Mutu.

### 3. Strategi Pembentukan Tim

Pembentukan tim tidak jaminan berkinerja baik, kalau tidak hati-hati pembentukan tim justru memperburuk kinerja institusi karena tim tidak berkinerja bahkan mungkin merugikan. Untuk itu, Dennis King dalam Goetsch dan Davis (1994, p.218) menyarankan strategi yang dia sebut 10 perintah yang dia sebut sebagai the " *Ten Team Commandments*", untuk mewujudkan tim yang efektif, yaitu sebagai berikut.

- 1) Saling ketergantungan (*interdependence*). Antar anggota tim seharusnya saling ketergantungan yang menguntungkan tentang informasi, sumber daya, penyelesaian tugas, dan dukungan. Saling kebergantungan merupakan perekat kebersamaan antar anggota tim.
- 2) Jabarkan tugas tim (*stretching task*). Tim perlu tantangan. Merespons sebuah tantangan bagi sebuah tim akan menumbuhkan *esprit de corps* dan menanamkan kebanggaan dan kesatuan tim.
- 3) Kesatupaduan (*alignment*). Kesatupaduan tim adalah suatu keadaan dimana tim dimana setiap individu anggota tim tidak hanya berbagi misi umum tetapi mereka mau mengesampingkan kepentingan individu untuk mencapai misi tim.
- 4) Bahasa yang sama (*common language*). Tim dapat jadi terdiri dari anggota yang berasal dari berbagai divisi yang mempunyai istilah atau terminology yang mungkin asing bagi divisi lainnya. Untuk itu

pimpinan tim perlu menghibau tidak menggunakan atau seminimal mungkin digunakan dan bila digunakan perlu dijelaskan maksudnya.

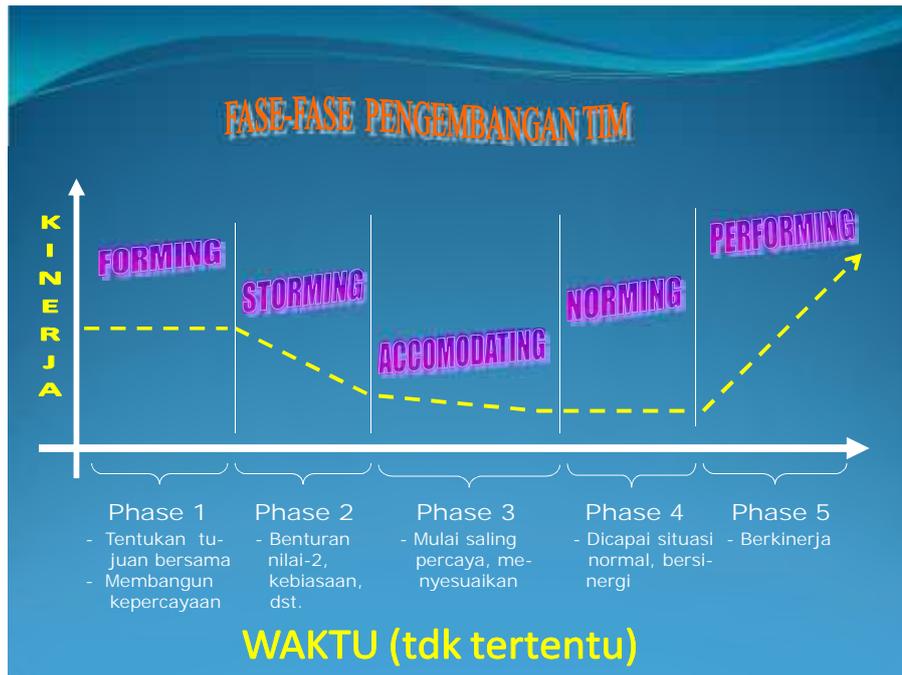
- 5) Percaya/respek (*trust/respect*). Agar anggota tim bekerja sama dengan baik, maka di antara mereka harus tumbuh rasa saling percaya dan respek. Waktu dan upaya yang dikeluarkan untuk membangun kepercayaan dan respek antar anggota adalah investasi yang baik.
- 6) Berbagi kepemimpinan/keanggotaan (*share leadership/followership*). Dalam suatu tim, beberapa anggota aktif berpendapat dan sebagai anggota lainnya pasif, mendengarkan, dan melihat kelompok ini justru potensial memberi masukan. Bila situasi ini didiamkan saja maka hasil kerja tidak akan maksimum. Pemimpin tim harus memberi kesempatan kepada kelompok yang pasif sehingga pimpinan dapat mendapatkan masukan dari semua anggota tim sehingga diperoleh hasil kerja tim yang optimal.
- 7) Ketrampilan memecahkan masalah (*problem-solving skills*). Waktu yang digunakan untuk membantu anggota tim untuk menjadi trampil dalam menyelesaikan masalah (*problem solving*) adalah penggunaan waktu yang bermanfaat. Dalam bisnis tentu menghadapi tantangan yang memerlukan ketrampilan pemecahan masalah, oleh karena itu peningkatan ketrampilan setiap anggota tim dalam menyelesaikan masalah adalah mutlak perlu.
- 8) Ketrampilan mengangani konfrontasi/konflik (*confrontation/conflict handling skills*). Konflik antar manusia di tempat kerja adalah suatu hal yang tak terhindarkan walaupun dengan tingkatan konflik yang kecil. Untuk itu belajar memahami ketidaksetujuan/*disagree* tanpa harus menjadi kelompok yang tidak setuju adalah hal yang penting. Mendebat ide, isu, pendapat yang diusulkan anggota tim adalah diperlukan tetapi harus tanpa menyakiti hati pengusul adalah hal penting dalam tim manajemen

mutu. Sebagai ketua tim mutu perlu memahami lebih lanjut tentang manajemen konflik.

- 9) *Assessmen/tindakan (Assessment/action)*. Penilaian atau kajian perlu dilakukan kepada anggota tim sejauh mana mereka telah mencapai misi tim. Pernyataan misi (*mission statement*) adalah jabaran dari rencana aksi tim tujuan program tim yang berisi tujuan, waktu pencapaian, tugas dan personal yang bertanggung jawab. Penilaian dan kajian harus merujuk ke deskripsi tersebut.
- 10) *Perayaan (celebration)*. Tim yang efektif akan mendorong pencapaian sukses dengan merayakan ketercapain sukse tersebut. Pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan pekerjaan atau target akan memotivasi anggota tim untuk bekerja keras dan cerdas untuk mencapai sukses-sukses berikutnya.

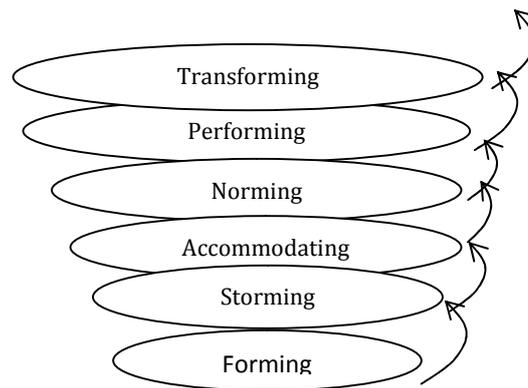
#### **4. Fase-fase Pembentukan Tim sampai Berkinerja**

Tim dibentuk dengan sejumlah anggota yang tentu dengan latar belakang, karakter yang beragam, dan mereka satu sama lain belum kenal secara dekat. Situasi di awal pembentukan tim umumnya masih saling menebak, curiga sehingga situasi dalam tim mungkin mengalami ketidakjelasan atau kekacauan. Hal ini perlu disadari oleh seluruh anggota tim terutama oleh pemimpin tim tersebut bahwa fenomena tersebut adalah alami. Pemimpin tim selanjutnya perlu mengupayakan langkah-langkah yang terarah dan efektif menjelaskan tujuan tim, tugas dan tanggung jawab ketua dan setiap anggota tim dengan segala hak-haknya. Semua anggota tim mengerti dan menerima penjelasan sehingga membawa situasi tim keluar dari kekacauan menuju situasi normal untuk bersama-sama saling bersinergi dan berkinerja mencapai tujuan tim. Secara rinci Tuckman dan Wheelan (2003) mengintegrasikan pengembangan tim kedalam lima tahapan mulai dari fase pembentukan yang penuh ketidaknyamanan sampai pada fase berkinerja, sebagai berikut.



Gambar 10.1: Tahap Pengembangan Tim modifikasi model Tuckman oleh Wheelman (2003)

Dalam TQM pengembangan tim menurut Mukhopadhyay (2005) tahap ke lima (*performing*) bukanlah tahap yang terakhir masih ditambah satu tahap lagi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan yang lalu dengan cara baru dan juga mengerjakan hal yang baru dengan cara baru. Menurut Mukhopadhyay pembentukan tim dalam TQM semestinya tumbuh berkembang bukan linier tetapi seperti spiral mengikuti prinsip Kaizen sebagaimana Gambar 10.2. berikut.



Gambar 10.2: Pengembangan Tim Bentuk Spiral

### 5. *Bagaimana Menjadi Pemimpin dan Bagaimana Menjadi Anggota Tim*

Dalam organisasi kontemporer maka setiap orang perlu siap menjadi anggota sebuah tim, pemimpin di suatu tim, namun juga perlu siap menjadi anggota dalam tim yang lain. Untuk dapat menjadi “pemimpin” tim yang efektif, Mary Massop dalam Goetsch dan Davis (1994, p. 216) menyarankan enam hal berikut.

- 1) Pahami dengan jelas misi dari tim. Pertemuan pertama tim harus diagendakan untuk perumusan pernyataan misi (*mission statement*). Perumusan pernyataan ini dipimpin oleh ketua tim dan diikuti oleh semua anggota tim. Pernyataan misi ini harus menjelaskan perlunya keberadaan tim dan jelaskan kewenangannya namun juga keterbatasan wewenangnya. Pernyataan misi ini menjadi tolok ukur kinerja tim sejauhmana tim dapat mencapainya.
- 2) Identifikasi kriteria sukses tim. Tim harus mengidentifikasi criteria sukses tim dan ditulis atau didokumentasikan. Perlu diingat dalam manajemen mutu terpadu, esensi sukses institusi adalah kepuasan pelanggan baik eksternal maupun internal. Dengan demikian, tim

harus memahami kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggan sebagai dasar perumusan kriteria sukses.

- 3) Orientasi aksi. Harus merumuskan tujuan tim dan rencana aksi yang jelas mencakup apa, siapa mengerjakan apa, bagaimana caranya, apa kriteria suksesnya yang operasional, dan kapan waktu dicapainya.
- 4) Sepakati aturan main tim. Semua anggota tim perlu memahami bagaimana cara dan etika untuk setiap anggota maupun secara kesatuan mencapai tujuan tim. Untuk itu perlu disepakati antara lain isu-isu atau hal-hal berikut.
  - Mengundang pertemuan atau rapat bila diperlukan saja
  - Pastikan setiap anggota tim datang pada pertemuan, dijelaskan secara singkat agendanya dan mereka siap dengan hal-hal yang diperlukan.
  - Tentukan berapa lama setiap agenda pertemuan secara rinci akan dilaksanakan.
  - Tentukan siapa yang akan menjadi notulen dalam pertemuan.
  - Berikan kesempatan kepada anggota tim untuk saling berinteraksi setelah selesai pertemuan.
- 5) Berbagi informasi. Tim harus berbagi informasi yang ada di tim baik sesama anggota tim maupun diluar tim. Komunikasi satu yang prinsip dalam TQM, setiap individu dalam organisasi harus mengetahui apa yang sedang berlangsung di organisasi. Pimpinan dan anggota tim harus menyadari bahwa tim adalah bagian tim yang lebih besar yang merupakan bagian dari organisasi. Tim ada dan bekerja bukan di ruang hampa tetapi bagian dari organisasi. Berbagi informasi tentang aktivitas tim dengan setiap individu dalam organisasi akan menghindarkan tim dari kemandegan, tidak produktif, dan akan menjauhkan dari spekulasi yang merugikan tim sendiri dan lebih jauh merugikan organisasi.
- 6) Tumbuh suburkan kesatuan tim. Pemimpin tim harus mampu menumbuhkan suburkan kesatuan tim, berlaku adil, tidak partisan,

dan mengedepankan kepentingan tim dari ego individu. Dalam konteks TQM, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah partisipatif, dia harus menyatu dengan anggota, tidak eksklusif, empati dan simpati terhadap apa yang dialami anggota tim .

Selanjutnya Mary Massop dalam Goetsch dan Davis (1994, 217) juga menyarankan empat hal berikut yang perlu dilakukan untuk “*menjadi anggota tim*” yang efektif dalam TQM.

- 1) Saling kenal dari awal (*gain entry*). Berupaya menjadi saling mengenal dengan baik secepatnya dengan semua anggota tim. Mengenalkan diri siapa Saudara secara wajar dan apa yang mungkin dapat Saudara kontribusikan kepada tim dan yang lebih penting lagi Saudara perlu mengenal mereka dan apa yang mungkin mereka kontribusikan kepada tim.
- 2) Pahami misi tim dengan jelas (*be clear on the team's mission*). Anggota tim tidak akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tim manakala mereka tidak tahu secara persis misi dari tim. Pelajari misi tim, ketahui targetnya, pahami tugas anggota, rentang waktu pencapaian tujuan, dan komunikasikan perkembangan kerja dan problem yang mungkin terjadi, dan informasi lainnya yang penting secara jelas dan wajar.
- 3) Siapkan yang diperlukan dan berpartisipasi (*be well prepared and participate*). Sebelum pertemuan pelajari notulen yang lalu, pahami agenda pertemuan yang akan dihadiri, bila perlu baca literatur yang terkait agenda pertemuan dan catatlah hal-hal penting yang terkait dengan agenda pertemuan. Dalam pertemuan, berbagilah informasi yang Saudara miliki, tetapi sampaikanlah secara singkat, akurat, dan padat.
- 4) Siap sedia berkomunikasi (*stay in touch*). Anggota tim yang baik selalu siap sedia berkomunikasi di antara pertemuan yang lalu dengan yang akan datang. Upayakan anggota tim lainnya mengetahui perkembangan pekerjaan Saudara sebagai anggota tim



## 214 Manajemen Partisipatif dan Pengembangan Tim

dan komunikasikan bila ada masalah dan mintalah masukan mereka untuk penyelesaian masalah tersebut.

### **Pertanyaan Refleksi:**

1. Deskripsikan pengertian Manajemen Partisipatif
2. Jelaskan karakteristik manajemen partisipatif dalam konteks kelas, sekolah, dan dinas pendidikan kabupaten/kota.
3. Sebut dan jelaskan tipe Tim Mutu dalam bidang pendidikan.
4. Sebut dan jelaskan indikator tim efektif dan non-efektif di bidang pendidikan.

Sebut kembali tanggung jawab pemimpin dan kewajiban anggota tim di bidang pendidikan.

# BAB XI

## NILAI DAN ETIKA DALAM MMT

Setiap individu dalam organisasi kontemporer harus mememegang teguh dan mengamalkannya nilai-nilai yang dianut. Nilai-nilai adalah sesuatu yang diyakini secara mendalam yang membentuk ciri atau warna siapa kita (Goetsch dan Davis, 1994: 81). Nilai-nilai yang dianut seseorang akan membimbing perilakunya. Hal ini juga berlaku bagi organisasi. Sebuah organisasi tidak akan menghasilkan produk/jasa yang bermutu manakala organisasi tersebut tidak mememegang nilai bahwa peduli mutu merupakan hal yang menjadi yang menjadi ciri utama dari organisasi tersebut. Pengetahuan dan ketrampilan karyawan adalah penting, tetapi tidak menjamin dihasilkannya produk/jasa yang bermutu. Hal tersebut karena karyawan dan organisasi secara keseluruhan akan menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya sesuai dengan nilai yang mereka yakini, mereka rasakan bahwa itu adalah penting.

Untuk itu etika organisasi, yang diyakini akan memberikan kepuasan bagi pelanggan eksternal maupun pelanggan internal, harus dirumuskan secara jelas, realistis, dan operasional sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap anggota organisasi. Dalam Bab ini akan membahas topik-topik yang relevan dengan Etika dalam MMT, yaitu (1) Definisi dan Rasional Etika dalam MMT; (2) Kepercayaan (*Trust*) dan MMT; (3) Integritas dan MMT; (4) Peran Manajer dalam Mengakankan Etika; (5) Peran Organisasi dalam

Menginternalisasikan Etika; dan (6) Pelatihan Etika dalam Pemberdayaan Staf.

### 1. Definisi dan Rasional Etika dalam Mencapai Mutu

Filsuf Aristoteles, dalam bukunya *Etika Nikomacheia*, menjelaskan Etika dalam dua aspek. Pertama, sebagai istilah teknik (*terminus technicus*), yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari masalah perbuatan atau tindakan manusia. Kedua, sebagai tata cara dan kebiasaan/adat yang melekat dalam kodrat manusia (*in herent*) yang terikat dengan pengertian "baik dan buruk" suatu tingkah laku atau perbuatan manusia ([asisbuton.files.wordpress.com](http://asisbuton.files.wordpress.com).diunduh 23/05/2014). Selanjutnya dijelaskan definisi Etika dari para filsuf atau ahli secara narasi berbeda namun demikian dapat di rangkum bahwa pengertian Etika mencakup empat hal berikut.

- 1) Merupakan prinsip-prinsip moral yang termasuk ilmu tentang kebaikan dan sifat dari hak (*the principles of morality, including the science of good and the nature of the right*).
- 2) Pedoman perilaku, yang diakui berkaitan dengan memperhatikan bagian utama dari kegiatan manusia. (*the rules of conduct, recognize in respect to a particular class of human actions*).
- 3) Ilmu watak manusia yang ideal, dan prinsip-prinsip moral sebagai individual. (*the science of human character in its ideal state, and moral principles as of an individual*).
- 4) Merupakan ilmu mengenai suatu kewajiban (*the science of duty*).

Perilaku beretika dalam MMT sangat penting. Organisasi yang menerapkan pendekatan MMT tidak akan dapat terwujud dengan baik manakala di institusi tersebut para karyawannya dalam berperilaku tidak memegang etika. Sebagaimana dijelaskan di atas, Etika terkait dengan moral, sedangkan moral merujuk kepada nilai-nilai yang dipegang teguh masyarakat dan dianjurkan untuk ditaati. Etika dipakai

sebagai sumber rujukan dalam merumuskan aturan, kesepakatan, dan hukum dan menjadi rambu-rambu dalam berperilaku keseharian. Perilaku beretika akan berada pada cakupan moral dan dalam konteks MMT meliputi khususnya kepercayaan (*trust*), tanggung jawab, dan integritas dimana semua ini merupakan nilai-nilai utama dari sistem manajemen mutu total/terpadu (Goetsch da Davis, 1994, 75).

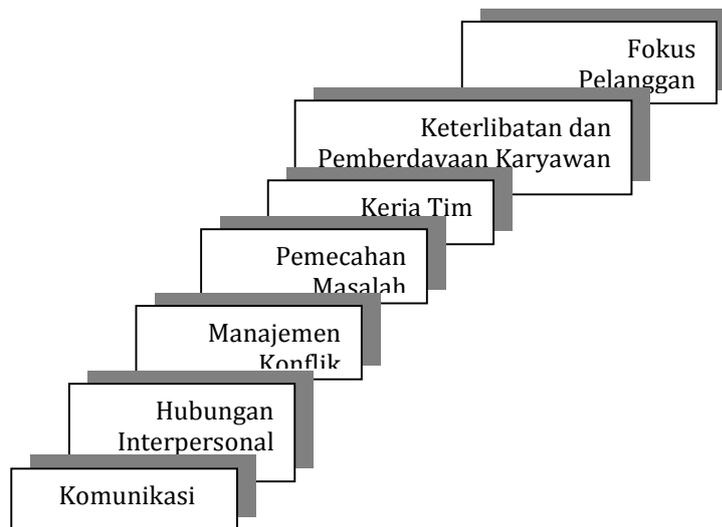
Bagaimana menentukan perilaku itu beretika atau tidak? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, perlu rambu-rambu, karena perilaku beretika tidak hitam putih, ada perilaku yang abu-abu yaitu ditengah-tengah antara kedua ekstrim hitam dan putih. Ada baiknya sebelum membahas etika kita fahami dulu konsep legal/formal dan etika. Perilaku yang dibenarkan secara legal formal atau hukum belum tentu dianggap etis, tetapi sebaliknya kalau perilaku tidak legal pasti tidak etis. Blanchard dalam Goetsch dan Davis (1994, 77) menjelaskan mengapa seseorang berperilaku etis, yaitu karena alasan 5 P berikut.

- 1) *Purpose* (tujuan). Etika adalah pedoman bagi seseorang dalam berperilaku karena dia ingin merasa nyaman terhadap dirinya sendiri.
- 2) *Pride* (kebanggaan). Etika pedoman bagi seseorang berperilaku yang membuat dia bangga walaupun yang dikerjakan tersebut berlawanan dengan kebanyakan orang.
- 3) *Patience* (kesabaran). Seseorang berperilaku beretika walaupun dapat jadi berlawanan dengan orang banyak dengan keyakinan bahwa dalam jangka panjang hal tersebut akan terbukti dia benar, baik dan dia rela menunggu untuk hal tersebut.
- 4) *Persistence* (ketekunan). Seseorang berperilaku sesuai etika secara tekun dan akan melihat bahwa keputusan tersebut adalah positif.
- 5) *Perspective* (jangka panjang). Seseorang memerlukan waktu untuk merefleksi dan dibimbing etika yang mereka yakini dalam mengambil keputusan.

Manajer dalam MMT perlu memahami factor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam konteks etika. Trevino dalam Goetsch and Davis (1994, 78) menjelaskan tiga factor yang mempengaruhi etika perilaku, yaitu kekuatan ego, Machiavellianism, dan factor-faktor social.

## 2. Kepercayaan dalam MMT

Kepercayaan (trust) merupakan resep utama dalam penerapan MMT. Tanpa adanya kepercayaan di antara individu termasuk antar manajer dan karyawan, maka penerapan MMT di suatu instansi sangat potensial gagal. Kepercayaan umumnya tumbuh bersamaan tumbuhnya perilaku yang beretika. Banyak elemen dalam total quality yang bergantung pada kepercayaan sebagai prasarat dalam berkontribusi terhadap peningkatan mutu, yaitu khususnya komunikasi, hubungan interpersonal, manajemen konflik, pemecahan masalah kerjatim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan fokus pelanggan sebagaimana terlihat di Gambar 10-1 berikut.



Gambar 10-1: Eelemen Mutu Total yang Bergantung pada Kepercayaan

Dalam komunikasi sesama karyawan atau karyawan dengan pimpinan akan sulit berlangsung efektif mana kala tidak ada kepercayaan antara kedua pihak. Masing-masing pihak akan tidak mau menerima pesan yang dikomunikasikan karena antar mereka tidak saling percaya. Kepercayaan juga pondasi sangat penting dalam hubungan interpersonal. Dua orang atau lebih dapat bekerja sama secara baik bila di pihak mereka masing-masing ada rasa kepercayaan bahkan meskipun di situasi yang tidak mendukung. Sebaliknya, mereka tidak dapat bekerjasama dengan baik bila tidak ada kepercayaan antar mereka meskipun pada situasi yang paling mendukung.

Lebih lanjut kepercayaan menjadi kunci dalam manajemen konflik. Seorang manajer yang tidak dipercayai oleh pihak-pihak yang berkonflik akan sangat sulit menjadi wasit dalam penyelesaian masalah konflik yang terjadi. Kepercayaan diperlukan juga dalam kerjasama tim. Suatu hal yang sangat sulit akan dicapai bila antar para anggota tim tidak ada kepercayaan, sehingga anggota tim tidak mengedepankan kepentingan pribadinya, dan sebaliknya akan mengenyampingkan kepentingan pribadinya untuk berpartisipasi dan berkontribusi mencapai tujuan tim. Demikian untuk pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan sulit diwujudkan manakala karyawan tidak mempercayai manajer, akibatnya karyawan sulit diajak ikut serta dalam pertemuan dan sulit diajak mengambil keputusan bersama meskipun untuk pemberdayaan mereka sendiri.

Bila diyakini kepercayaan adalah buah dari perilaku yang beretika dan merupakan elemen penting dalam sistem quality total, maka dalam penerapan MMT, manajer perlu berupaya menjadi seorang penggalang kepercayaan yang baik (*a good trust-builder*). Dalam setting manajemen mutu terpadu, menjadi seorang manajer yang dipercaya saja tidak cukup, ia harus mampu menjadi penggalang kepercayaan antar semua warga didalam institusi yang dipimpinnya. Salah satu cara untuk dapat menjadi seorang penggalang kepercayaan adalah tetap

respek terhadap karyawan yang tidak ada dalam kelompok yang sedang berbicara. Dia tidak membicarakannya, apalagi tentang kekurangannya. Dari situasi ini karyawan akan mempelajari dua macam etika berikut.

- Membicarakan seseorang yang sedang absen dalam kelompok pembicara, apalagi untuk hal yang tidak baik, adalah perilaku yang tidak etis dan tidak dapat dibenarkan.
- Bila manajer tidak mengizinkan membicarakan orang yang absen, maka dia akan tidak membicarakan saya sewaktu saya juga absen.

Teknik lain untuk menggalang kepercayaan, manajer perlu mengakui kesalahannya meskipun secara formal peran karyawan tersebut lebih dominan dalam berbuat kesalahan. Menuding langsung kesalahan kepada orang lain akan meruntuhkan bangunan kepercayaan antar warga salah”institusi. Pengakuan manajer dengan rendah hati, misalnya *“ini kesalahan saya dan maaf”* seringkali justru dapat menjadi penggalang kepercayaan antar karyawan. Menepati janji adalah teknik lain unruk menggalang keercayaan. Apa yang dijanjikan dapat diandalkan adalah pintu masuk penggalangan kepercayaan. Manajer perlu berinisiatif menjadi penggalang kepercayaan tidak hanya berharap bahwa kepercayaan akan muncul atau tumbuh dengan sendirinya. Memotivasi semua karyawan dan meningkatkan ketrampilan karyawan secara berkelanjutan adalah tanggung jawab manajer dalam setting MMT. Manajer yang tidak dipercayai oleh stafnya tidak akan efektif melaksanakan tugas dan tanggung jawab menejemennya. Untuk itu mengapa karyawan harus mempercayainya, demikian pula institusi, bahwa mereka akan memperoleh nilai tambah dari skill baru sebelum meulai mempelajari ketrampilan baru tersebut.

### **3. Intergritas dalam MMT**

Aspek lain dari perilaku beretika dalam MMT adalah “integritas”. Integritas adalah karakter individu dan institusi yang merupakan

kombinasi dari kejujuran (*honesty*) dan keteguhan hati (*dependability*). Ketika individu atau institusi mempunyai integritas maka perilaku beretika akan mengikutinya. Adalah penting bagi seorang manajer dalam institusi MMT untuk memahami walaupun kejujuran merupakan fondasi, integritas lebih dari sekedar kejujuran. Seseorang dengan integritas dapat diandalkan untuk mengerjakan sesuatu yang benar, dengan cara yang benar sampai tuntas selesai, tepat waktu, dan teguh memegang janji.

Tom Petter dalam Goetsch dan Davis (1994, 84-85) menegaskan bahwa "integritas" adalah "tanda penting" (*hallmark*) dari suatu organisasi yang unggul. Organisasi yang sukses saat ini harus mengggerser paradigm mereka dari era yang didominasi oleh kontrak kerja legal formal ke era jabat tangan dan kepercayaan (*trust*).

Selanjutnya, Phillip B. Cosby menegaskan bahwa "*A reputation for integrity is earned only through doing what one has agreed to do, doing it one time, and with completeness. Just being honest is not enough. Honestly is mostly not doing things that are dishonest and is more or less expected of respectable people. Integrity though, is built up block by block through planned employee and management actions based on processes and procedure that are completely understood and agreed upon.*

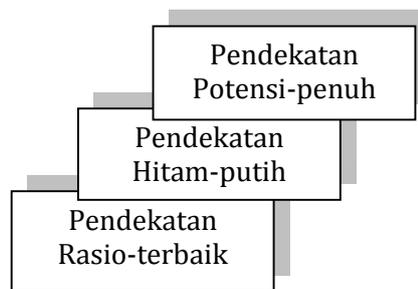
#### **4. Peran manager dalam Menegakan Etika**

Bagian dari perilaku beretika adalah menerima tanggung jawab. Dewasa ini ada kecenderungan karyawan pada umumnya lebih mengedepankan hak-hak mereka dari pada memenuhi tanggung jawabnya. Mereka cenderung melempar tanggung jawab manakala terjadi kesalahan atau kegagalan. Dalam setting MMT semestinya tidak terjadi situasi seperti di atas. Karyawan bertanggung jawab atas tindakannya dan akuntabel atas kinerjanya. Menerima tanggung jawab adalah kredit bagi penggalangan kepercayaan, integritas, dan elemen lainnya dari etika yang sangat penting dalam lingkungan mutu total. Brown dalam Goetsch dan Davis (1994, 85) menegaskan bahwa



karyawan yang cenderung menyalahkan pihak luar terhadap kegagalan yang ia alami adalah rumus keagalannya. Dalam institusi yang menganut MMT perilaku yang beretika diperlukan bukan saja hanya untuk menjadi sopan tetapi jangka panjangnya untuk mencapai hal yang menguntungkan institusi.

Komitmen pimpinan dalam hal ini manajer adalah salah satu syarat penting dalam pelaksanaan MMT. Oleh karena manajer dituntut tidak hanya memahami secara teori apa itu perilaku beretika tetapi lebih meminta bukti bagaimana itu diimplementasikan. Betul adanya motto yang mengatakan "*the most effective teaching is an example*". Dari konteks ini manajer sangat menentukan berhasil tidaknya implementasi perilaku di instansi yang ia pimpin. Goetsch dan Davis (1994, 86) mengkatagorikan tiga pendekatan yang dapat dilakukan oleh manajer dalam mengimplementasikan perilaku beretika di instansinya, yaitu pendekatan rasio-terbaik (*best-ratio approach*), pendekatan hitam-putih (*black-white approach*), dan pendekatan potensi-penuh (*full-potential approach*) sebagaimana terlihat di Gambar 11.5 berikut.



Gambar 10-2: Pendekatan Internalisasi Etika

- Pendekatan rasio-terbaik (*best-ratio approach*). Pendekatan ini disebut juga pendekatan situasional, pendekatan praktis yang pro mayoritas atau populis. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa pada dasarnya orang itu baik, maka dengan situasi yang mendukung orang akan berperilaku etis, tetapi

sebaliknya bila berada dalam kondisi yang tertentu dia akan tergiring untuk berperilaku yang tidak etis. Oleh karena itu manajer harus berupaya dengan segala daya menciptakan situasi diinstitusinya untuk mengkondisikan para karyawan untuk berperilaku yang etis dari pada sebaliknya. Bila manajer dihadapkan untuk mengambil keputusan yang sulit, maka dia mengambil pilihan yang terbaik untuk mayoritas karyawan (*best-ratio*).

- Pendekatan hitam-putih (*black-white approach*). Dalam pendekatan ini benar adalah benar dan salah adalah salah tidak terpengaruh kondisi yang ada. Tugas manajer adalah mengambil keputusan berdasarkan rambu-rambu etika dan mengawal karyawan untuk berperilaku berdasarkan etika yang disepakati. Bila manajer harus mengambil keputusan yang sulit, maka ia memilih yang adil dan benar.
- Pendekatan Potensi-penuh (*Full-potential approach*). Manajer mengambil keputusan dengan mempertimbangkan bagaimana pengaruhnya terhadap pihak yang terlibat untuk memaksimalkan potensinya. Falsafah dasarnya dari pendekatan ini ialah seseorang bertanggung jawab untuk mengembangkan potensinya secara maksimum dalam lingkungan yang bermoral. Keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan tanpa melanggar hak orang lain maka itu termasuk beretika.

### **5. Peran Organisasi dalam Penerapan Etika**

Organisasi disini maksudnya adalah unsur birokrasi di atas manajer, misalnya direktur utama, pembina utama, penasehat perusahaan. Dalam bidang pendidikan, manajer dapat jadi kepala sekolah dan pembantunya sedang organisasi di atasnya adalah birokrat Dinas Pendidikan termasuk pengawas sekolah. Peran organisasi adalah mempromosikan perilaku beretika bagi seluruh karyawannya adalah sangat esensial. Manajer tidak akan mampu megakkan etika manakala

tidak ada dukungan dari semua tingkatan birokrasi di atasnya dalam organisasi. Tugas organisasi dalam mendukung tegaknya etika adalah (1) menciptakan lingkungan internal institusi yang dapat mempromosikan perilaku beretika; dan (2) mewujudkan contoh perilaku beretika untuk semua aspek kinerja.

- Menciptakan Lingkungan Beretika

Institusi dapat menciptakan lingkungan yang beretika untuk mendukung perilaku beretika dengan merumuskan kebijakan dan praktek-praktek yang menjamin setiap karyawan diperlakukan secara adil dan etis. Misalnya, apakah setiap karyawan mendapat pekerjaan lembur (*overtime*) yang adil, pelayanan kesehatan yang memadai, keselamatan kerja, jaminan hari tua dan seterusnya tanpa memandang suku, ras, jenis kelamin, dan agama.

Salah satu cara efektif menciptakan lingkungan dengan merumuskan filosofi etika dengan pedoman khususnya untuk mengoperasionalkan, menuliskan dan dikomunikasikan atau di *share* dengan karyawan. Sebagai contoh ilustrasi perusahaan menuliskan kode etik dan standar proses kinerja di perusahaannya sebagai berikut.

*“Perusahaan (Martin Marietta di Orlando, Florida, USA) bekerja sesuai dengan undang-undang, hukum, dan peraturan negara yang berlaku, kebijakan, prosedur, dan pedoman institusi dengan kejujuran, integritas dengan integritas yang kuat untuk mencapai standar etika yang tertinggi”.*

Pernyataan di atas merupakan harapan institusi yang akan didukung dan diwujudkan oleh semua manajer khususnya manajer puncak. Pernyataan ini akan memudahkan manajer tingkat menengah sewaktu dia dihadapkan pada dua sisi tekanan yang bertentangan yaitu tekanan dari pimpinan puncak dan harapan dari karyawan di divisinya. Selain pernyataan

kebijakan etika di atas, institusi dapat merumuskan *credo* dan kode etik (*code of conduct*). Contoh *credo* Martin Marietta Credo sebagai berikut.

- *Our foundation is INTEGRITY*
- *Our strength is our PEOPLE*
- *Our style is TEAMWORK*
- *Our goal is EXCELLENCE.*

Credo ini menegaskan bahwa setiap karyawan berkewajiban melaksanakannya tidak hanya terbatas di tempat kerja tetapi sampai di masyarakat. Bagaimana karyawan berkinerja akan berdampak, positif atau negative, pada teman sejawat, institusi, pelanggan, masyarakat, dan Negara. Manajer akan berperan sangat vital dan strategis dalam mempromosikan etika kerja dengan mendorong manajer di atasnya untuk merumuskan falsafah etika, credo, pedoman, dan dengan memberi contoh perilaku yang beretika.

- Perlu Contoh (*Setting Examples*).

Institusi yang menggunakan pendekatan “*do what I say*” bukan “*do what I do*” akan sulit menegakan etika kerja. Karyawan harus mempercayai bahwa manajer mereka akan melakukan pekerjaan-pekerjaan internal dan eksternal sesuai etika dan cara yang dicanangkan institusi. Institusi – institusi yang tidak memprogramkan, dengan dukungan dananya, pada penegakan etika, misalnya untuk pembayaran pajak tidak tepat waktu, tidak pro lingkungan, tidak memberikan jaminan atas produk/jasanya, tidak bermitra dengan lembaga yang kecil, mereka tidak mengadakan contoh penegakan etika. Akhirnya institusi harus mendukung manajer, staf, atau karyawan yang telah berkinerja sesuai etika walaupun secara finansial tidak menguntungkan.

Dalam kenyataannya dalam mengambil tindakan yang terkait dengan penegakan etika manajer sering dihadapkan pada

situasi yang dilematis, manajer dapat memutuskan tindakan dengan merujuk tahapan-tahapan berikut.

- Pilih solusi yang menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dari kedua pihak yang terlibat.
- Pilih solusi yang paling sesuai dengan sistem nilai institusi
- Pilih solusi yang paling mungkin dapat meningkatkan integritas institusi
- Pilih solusi yang paling dapat dipertanggung jawabkan.

Butir-butir rujukan di atas dapat menjadi pedoman bagi manajer terutama bila dihadapkan pada persoalan-persoalan pelik termasuk konflik kepentingan dengan diri dirinya sendiri.

## 6. Pelatihan Etika

Perilaku beretika perlu dimengerti, dipahami, dihayati, dan diamalkan. Hal ini penting sejalan dengan tuntutan bisnis modern dan juga sejalan dengan ajaran MMT yang selalu berupaya meningkatkan mutu pelayanan sehingga dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/klien. Lebih spesifik dalam pengaturan (*setting*) MMT, perilaku beretika, seperti kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab adalah nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku beretika dan perlu diinternalisasikan kepada setiap karyawan. Pusat Studi Etik di Amerika secara ideal menyarankan topik-topik yang perlu diberikan dalam dalam pelatihan etika sebagai berikut.

- Alkohol dan obat terlarang
- Pencurian oleh karyawan
- Konflik kepentingan
- Kontrol Mutu
- Penyalahgunaan informasi milik organisasi
- Penyalahgunaan rincian biaya (*expense account*)
- Penutupan usaha dan pemberhentian karyawan

- Penyalahgunaan milik organisasi
- Polusi lingkungan
- Cara perolehan informasi pihak pesaing
- Ketidak akuratan pencatatan dan pembukuan
- Penerimaan hadiah dan pelayanan yang berlebihan
- Kesalahan dan penyesatan iklan
- Bonus pengembalian (*kickbacks*)
- Perdagangan dalam organisasi (*insider trading*)
- Relasi dengan komunitas sekitar
- Isu anti kepercayaan (*anti-trust issues*)
- Penyuapan
- Kontribusi dan aktivitas politik
- Pemanfaatan hubungan dengan birokrat pemerintah daerah
- Pemanfaatan hubungan dengan birokrat pemerintah pusat
- Perhitungan waktu yang merugikan pemerintah membayarnya
- Pemanfaatan hubungan dengan petugas pemerintah asing

Dari sejumlah topik di atas, menurut Pusat Studi Etika yang banyak dijumpai di masyarakat sebagai perilaku yang tidak beretika adalah perdagangan internal organisasi (*internal trading*), penyuapan, penghindaran pajak, produk yang tidak sehat/berbahaya, sara, dan penggelembungan dana. Untuk semua ini Thompson dalam Goetsch dan Davis (1994, 91) menyarankan dalam pelatihan etika perlu dipakai beberapa pendekatan berikut yang merupakan prinsip-prinsip pembelajaran Andragogi.

- Menstimulasi diskusi. Bicarakan dilema perilaku yang tidak beretika, bagaimana respons mereka, beri kesempatan mereka menjelaskan masing-masing opini dan bergai perspektif. Selanjutnya beri kesempatan mereka mengemukakan contoh dilemma, cara mengatasi, dan bagaimana hasilnya.
- Fasilitasi, jangan ceramahi. Penatar yang menyampaikan materi pelatihan dengan menceramahi akan membuat peserta cenderung

menolak. Beri kesempatan, fasilitasi mereka untuk mencari solusi yang terbaik bagi mereka akan lebih efektif dari pada memberi penceramah apa harus mereka lakukan dan bagaimana perilaku yang baik bagi mereka.

- Integrasikan pelatihan. Isu-isu perilaku etik umumnya tidak terjadi secara sendir-sendiri dan tidak terjadi secara terpisah, umumnya berkaitan dengan hal-hal yang terjadi di berbagai tempat kerja di seluruh organisasi. Untuk itu pelatihan etika ini harus diintegrasikan dengan dengan seluruh program pelatihan kerja yang dilakukan organisasi tersebut, misalnya dengan pelatihan prajabatan, pengembangan karir, dan pelatihan administrasi dan manajemen.
- Berikan penerapan-penerapan praktis. Etika biasanya terkait dengan falsafah yang luhur sebagai fondasinya dan perlu diupayakan untuk diterapkan. Pelanggaran etika akan membawa konsekuensi yang nyata, untuk itu pelatihan etika disarankan menggunakan studi kasus agar para peserta memahami secara nyata dan dapat menerima konsekuensi-konsekuensi berbagai opini tentang pelanggaran etika kerja.

Keenam subtopik etika yang telah dijabarkan di atas perlu dikontekskan dengan situasi dan kondisi di bidang pendidikan sehingga etika kerja dalam MMT dapat direalisasikan dengan baik.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Deskripsikan definisi dan cakupan etika dalam penerapan MMT
2. Jelaskan hubungan kepercayaan (*trust*) dan MMT dalam konteks pendidikan
3. Bagaimana keterkaitan nilai-nilai organisasi dan etika peningkatan mutu pendidikan?
4. Jelaskan kontribusi etika (kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab) terhadap mutu
5. Jelaskan peran manajer dan organisasi dalam menegakkan etika peningkatan mutu di bidang pendidikan

## BAB XII

### PERENCANAAN DAN STRATEGI PENERAPAN MMT

Secara sederhana falsafah MMT, khususnya fokus pada peningkatan mutu untuk memenuhi bahkan melampaui harapan papelanggan, peningkatan mutu berkelanjutan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan secara proporsional menjadi ciri utama MMT yang menjadi ciri utama dibanding manajemen konvensional pada umumnya. Untuk itu pada Bab ini perlu deskripsi topik-topik berikut agar perencanaan dan strategi penerapan MMT dapat memperoleh hasil yang efektif. Berikut pembahasan topik-topik yang relevan, yaitu (1) Rasional Penerapan MMT; (2) Persaratan Implementasi; (3) Peran Manajer Puncak; (4) Peran Manajer Menengah; (5) Variasi Pendekatan Implementasi; (6) Pentahapan Implementasi; dan (7) Tip Untuk Tidak Menerapkan MMT.

#### **1. Rasional Perencanaan MMT**

MMT adalah falsafah manajemen baru dibanding dengan filosofis manajemen tradisional yang umumnya masih banyak dipraktikkan, walaupun dari sejarahnya, manajemen ini sudah dirintis sejak tahun 1950an oleh Edward Deming di Jepang. Penerapan MMT berarti menggeser paradigma dari manajemen tradisional yang umumnya masih banyak dipraktikkan ke dalam paradigma manajemen



baru. Di Bab I juga telah diidentifikasi 10 karakter MMT yang merupakan perbedaan utama dari manajemen tradisional pada umumnya yang memfokuskan pada kepuasan pelanggan, kerja tim, pelibatan dan pemberdayaan, manajemen partisipatif, keterlibatan pemimpin, orientasi jangka panjang dan peningkatan wicara bertahap dan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis fakta, manusia diperlakukan sebagai yang utama dlm peningkatan nilai tambah, prosedur penyelesaian dan penjaminan mutu hasil. Goetsch dan Davis (1994, 562) merespons pertanyaan "Apa yang salah pada manajemen tradisional?". Pendekatan manajemen tradisional umumnya bercirikan beberapa sikap manajemen, antara lain sebagai berikut.

- 1) Bersikap angkuh (*arrogant*) dari pada fokus pelanggan. Umumnya manajemen tradisional beranggapan bahwa mereka lebih mengetahui kebutuhan yang diinginkan pelanggan dari pada pelanggannya sendiri. Keadaan ini dapat dilihat pada seberapa besar institusi yang bila menerima klien/pelanggan sering tidak dengan sikap yang penuh melayaninya.
- 2) Memandang rendah kontribusi karyawan, khususnya dari mereka yang bekerja langsung di garis depan, untuk manufaktur adalah pekerja pembuat produk dan untuk sekolah para guru. Mereka adalah yang tahu persis masalah-masalah di bagian produksi/jasa dan tahu bagaimana mengatasinya, mereka yang terlibat dari hari ke hari. Manajer sering tidak melibatkan mereka dalam mengambil keputusan.
- 3) Mempercayai mutu sama dengan biaya, artinya mutu tinggi pasti memerlukan biaya tinggi. Pernyataan ini berbahaya kalau biaya yang selalu jadi alasan dan dikedepankan untuk meningkatkan mutu, memang biaya diperlukan namun harus disertai dengan budaya mutu dan manajemen yang menyertainya. Secara klasik koparasi internasional Jepang, Jerman, dan Amerika, produk otomotif dan elektronik lebih unggul dari pada kedua Negara pertama dari pada Amerikan dengan biaya produksi yang

relative sama. Hal tersebut karena pada kedua negara Jepang dan Jerman lebih menganut pendekatan manajemen mutu.

- 4) Miskin kepemimpinan dan condong ke menganut gaya boss (*bossmanship*). Kepemimpinan yang lebih banyak memerintah apa yang harus bawahan laksanakan dan kapan dilaksanakan. Pemimpin yang menjaga jarak dengan pekerjanya. Hal ini terlihat dari tata ruang dimana ruang direktur yang tertutup dengan komunikasi yang terbatas.
- 5) Orientasi jangka pendek. Pendekatan ini lebih mementingkan perolehan jangka pendek dan umumnya tidak memilih investasi pada manusia dan pendidikan karena hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Mereka lebih memilih investasi yang instant mendatangkan keuntungan financial dan monumental.

## 2. Persyaratan Implementasi

Pada prinsipnya manusia itu pro *staus-quo*, artinya suka kemapanan sehingga enggan untuk berubah. Kemapanan akhirnya membentuk kebiasaan dan muaranya membangun budaya, sehingga perubahan yang mendasar akan membutuhkan perubahan budaya. Kenyataan dunia selalu berubah, tuntutan pelanggan juga berubah sejalan dengan perkembangan teknologi. Ada baiknya disimak pernyataan-pernyataan bijak berikut.

Didunia ini tidak ada yang tidak berubah, kecuali "*perubahan*" itu sendiri. Untuk itu sebaiknya institusi yang ingin maju perlu proaktif terhadap perubahan tidak sebaliknya reaktif, tentu dengan syarat perubahan yang diyakini membawa kebaikan. Demikian pula penerapan manajemen mutu terpadu (MMT), yang pertama tentunya perlu diyakini dulu bahwa MMT adalah pendekatan yang membawa kemajuan institusi, terutama oleh pimpinan institusi. Walau demikian penerapan MMT masih memerlukan prasarat lebih lanjut. Goetsch dan Davis (1994, 566) menyebutkan lima persyaratan, yaitu komitmen pimpinan puncak, komitmen sumber daya, perlunya tim pengarah, perencanaan

dan publikasi, dan infrastruktur yang mendukung. Secara rinci masing-masing prasarat dijelaskan sebagai berikut.

### 1) *Peran Pimpinan Puncak*

Persyaratan utama dan pertama dari penerapan MMT adalah komitmen penuh pimpinan puncak. Dalam perusahaan dikenal Chief Executif Organization (CEO) dan kalau di satuan pendidikan tentunya kepala sekolah. Pimpinan harus menunjukkan kepada bawahan bahwa penerapan pendekatan MMT adalah penting dan nomor satu. Penerapan MMT menuntut semua warga institusi, mulai dari bagian satpam, persuratan sampai , siapa saja tanpa memandang status dan peran (*Total*) perlu menggeser falsafah, kebiasaan dan sikap kerja yang melahirkan budaya mutu. Ini suatu hal yang sangat sulit meskipun semua orang mempunyai keinginan untuk hal tersebut. Keinginan harus diwujudkan dalam kenyataan dan memerlukan sistem, panduan, monitoring, dan contoh dari pimpinan. Jadi komitmen pimpinan tidak cukup hanya dengan menyediakan sumber daya tetapi juga keterlibatan langsung pemimpin dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pimpinan tidak dapat mendelegasikan penerapan sistem manajemen ini sepenuhnya pada wakilnya.

Rasional lain mengapa pemimpin perlu terlibat langsung, karena penerapan MMT merupakan proses belajar (*learning proses*) sehingga pimpinan perlu terlibat langsung agar memahami permasalahan secara nyata sehingga keputusan yang diambil akan memenuhi tuntutan lapangan. Sebagai contoh , misalnya suatu program studi di suatu jurusan di perguruan tinggi dalam menerapkan sistem ini memerlukan pembentukan tim peningkatan mutu maka legalitas dan segala konsekuensinya tidak cukup menjadi tanggung ketua prodi tetapi menyangkut tanggung jawab jurusan, untuk itu ketua jurusan perlu terlibat dalam proses penentuan pembentukan tim tersebut.

### 2) *Komitmen Sumber Daya*

Resource yang utama dalam MMT sebenarnya adalah sumber daya manusia (SDM). Namun yang selalu menjadi fokus kita adalah sumber daya financial atau dana, karena rekrutmen SDM dan peningkatan mutu SDM juga memerlukan dana. Implementasi MMT memang memerlukan dana tetapi tidak harus mahal. Dana dalam hal ini khususnya diperlukan untuk pendidikan dan pelatihan dan jasa konsultan, jadi bukan mengutamakan bangunan fisik dan perlengkapan yang spektakuler. Apalah artinya gedung dan peralatan bila SDM yang mengoperasikan tidak memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang memadai untuk penerapan sistem manajemen mutu ini. Fasilitas sarpras diperlukan sejalan dengan peningkatan mutu SDMnya dan diyakini akan membawa nilai tambah pada jangka panjangnya. Kita memerlukan kesabaran dan konsistensi menunggu keberhasilan penerapan MMT, Kita disarankan tidak menganalisis hubungan antara nilai investasi yang kita tanam dengan nilai balikan rupiah yang diperoleh. Hal ini akan sulit diketahui karena terlalu banyaknya variable yang mempengaruhi hal tersebut.

### 3) *Tim Pengarah Mutu*

Persyaratan berikutnya adalah pembentukan Tim Pengarah (*Steering Committee*) di tingkat puncak yang mewakili seluruh komponen organisasi. Nama tim ini dapat berbeda, dapat Tim Peningkatan Mutu, Tim Pengembang Sekolah dan seterusnya yang penting harus diketuai oleh pimpinan puncak dari institusi. Fungsi utama tim ini adalah mengarahkan, merumuskan visi, strategi penerapan MMT, memantau, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan. Tim Pengarah ini juga dapat membentuk tim-tim kecil, mengkoordinirnya untuk mencapai tujuan.

### 4) *Perencanaan dan Publikasi*

Setelah mendapat dukungan manajemen puncak, dan ketersediaan resource, maka langkah selanjutnya Tim Pengarah menyusun perencanaan implementasi MMT yang mencakup hal-hal berikut.

**(1) Menyusun Pernyataan Visi Institusi.** Visi ini menjadi panduan arah perjalanan jangka panjang institusi menuju tingkat mutu yang diharapkan, karena hasil dari sistem manajemen mutu ini akan memerlukan waktu yang panjang. Namun demikian hasil sistem ini perlu dapat dilihat dari waktu ke waktu dibandingkan dari saat memulainya sistem ini. Kita sejatinya sedang merubah secara fundamental tentang cara kerja yang mungkin belum pernah kita diskusikan sebelumnya, yaitu bagaimana karyawan kerja bersama (*team work*), melibatkan pengguna dan pemasok produk/jasa dan merangkum semua nilai-nilai tersebut kedalam pernyataan visi. Pernyataan visi dapat diibaratkan ikrar, janji, akad atau sumpah bersama pihak manajer dan karyawan untuk mewujudkan karakter institusi sesuai yang diamanatkan sistem manajemen mutu. Pernyataan visi tidak perlu panjang, sebenarnya lebih pendek lebih baik. Perumusan visi dipimpin oleh Tim Pengarah perlu melibatkan semua pihak secara terbuka dan bebas sehingga semua pihak merasa memiliki dan membangun komitmen antar mereka. Pernyataan visi menurut MMT umumnya memuat pengakuan bahwa hanya pelanggan/klien yang menilai sukses atau gagalnya kinerja institusi. Perumusan pernyataan visi juga harus memperhatikan etika dan lingkungan sebagai pedoman dalam berbisnis. Gambar 13.1 berikut salah satu contoh pernyataan visi institusi di bidang pabrik teknologi elektronika yang dikategorikan kecil tetapi dinamis di Amerika yang tentunya masih perlu dikontekstualkan bila menjadi referensi untuk bidang pendidikan.

- (2) **Merumuskan Sasaran dan Tujuan Umum.** Sasaran dan tujuan ini merupakan penjabaran dari visi institusi. Sasaran dan tujuan ini dirumuskan secara umum, selanjutnya divisi/depatemen/jurusan perlu merumuskan sasaran dan tujuan (*supporting objectives*) terhadap tercapainya sasaran dan tujuan institusi. Diupayakanria *specific, measurable, authentic, realistic, dan time bound* (SMART). Kalau tidak dapat terukur, minimal institusi mampu mendeteksi bahwa tujuan yang dicanangkan telah dicapai.



*Gambar 11-1: Pernyataan Visi MTI Elektronik (Goetsch and Davis, 1994, 569)*

**(3) Menyusun Rencana Implementasi MMT.** Rencana ini dirumuskan bertolak dari visi, sasaran, dan tujuan institusi. Diupayakan penyusunan rencana implementasi seelas mungkin sebagai jalan untuk menncapai tujuan. Tidak ada dua rencana implementasi MMT yang sama untuk institusi yang berbeda. Ada baiknya bertanya, studi kunjungan kepada institusi yang telah berhasil selanjutnya hasilnya dibicarakan dipertemuan Tim Pengarah yang dihadiri oleh semua anggotanya untuk merumuskan seelas mungkin rencana implementasinya. Kita dapat memilih satu dua departemen yang siap sebagai pilot proyek, kawal pelaksanaannya dengan baik, pelajari hal-hal yang berhasildan yang belum berhasil. Jangan lari dari kegagalan, pelajari sebabnya ulangi perencanaan dan pelaksanaannya

Ada satu hal yang hampir selalu pasti diperlukan dan harus direncanakan, yaitu pelatihan. Sebelum para manajer dan pimpinan puncak dapat berfungsi dengan baik sebagai Tim Pengarah implementasi MMT maka mereka membutuhkan pelatihan. Beberapa cara dapat ditempuh untuk maksud tersebut, antara lain mengikuti kursus, mengundang konsultan, belajar mandiri dengan membaca buku, modul dan sejenisnya (tetapi ini cara yang paling akhir disarankan). Setelah Tim Pengarah memahami falsafah dan pendekatan penerapan sistem manajemen mutu maka barulah mereka siap melaksanakan fungsi mereka. Selanjutnya, sebelum satu atau dua departen menjadi pilot proyek maka orang-orang yang terlibat juga harus mendapat pelatihan. Model pelatihan yang dilaksanakan mungkin cukup sekitar setengah hari. Jangan biarkan mereka melaju tanpa pelatihan.

**(4) Merencanakan pemberian penghargaan dan pengakuan.** Dalam sisten manajemen mutu total penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi pencapaian perlu mendapat pengakuan dan penghargaan. Bedanya dengan pendekatan tradisional, MMT lebih

mengedepankan penghargaan terhadap tim, bukan terhadap individu meskipun individu tersebut merupakan anggota dari suatu tim. Di dalam tim pun tidak perlu digiring ada individual bintang (*individual super star*). Sistem penghargaan kepada individual ini memang secara tradisional sesuai dengan nilai-nilai di masyarakat Amerika pada umumnya dan negara-negara lain yang menganut ekonomi kapitalisme sedang penghargaan terhadap tim lebih sesuai dengan nilai-nilai masyarakat di Jepang dan Negara-negara sosialis demokratis termasuk Jerman Barat (dulu). Untuk masyarakat Indonesia dengan falsafah Pancasila dan nilai utamanya gotong royong semestinya lebih mudah mengadaptasi pemerian penghargaan kepada tim dari pada ke individu dan ini lebih mungkin dan perlu digalakan di bidang pendidikan sehingga siswa tidak selalu didorong untuk berkompetisi tetapi juga kolaborasi dan tim kerja yang bernafaskan gotong royong.

Dalam pembahasan ini, bagaimana model atau cara institusi memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian tim? Hal ini perlu disiapkan sebelum penerapan sistem manajemen dimulai. Bentuk penghargaan dapat dari yang yang paling sederhana, misalnya ucapan terima kasih, tepukan pundak, publikasi, promosi atau uang tunai. Darisemua itu penghargaan yang baik adalah yang berupa investasi peningkatan kemampuan diri bukan yang habis pakai, misal kesempatan belajar, promosi.

- (5) Melakukan publikasi.** Hasil penerapan sistem manajemen baru perlu diketahui oleh setiap karyawan. Hal ini kebalikan dengan manajemen tradisional yang hanya memberi informasi kepada karyawan secara selektif dan secukupnya. Pada prinsipnya semua karyawan memerlukan informasi walaupun tidak langsung terkait dengan pekerjaan mereka. Dikhawatirkan karyawan akan mencari informasi melalui jalur yang tidak resmi dan hasilnya bisa jadi tidak utuh, bias dan dapat jadi bermuara menimbulkan perselisihan



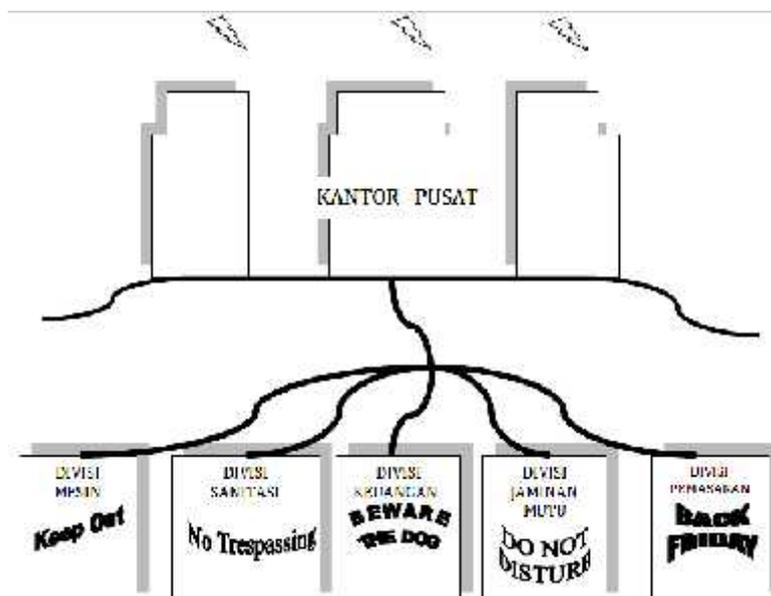
antara karyawan dan pihak manajer. Dalam sistem manajemen mutu total, karyawan perlu tau apa yang terjadi pada perusahaan dan mengapa dan inilah perlunya publikasi dalam rangka menginformasikan perkembangan institusi. Bentuk publikasi informasi sangat bervariasi dan luas, mulai dari leaflet, brochure, bulletin, koran perusahaan, dan media elektronik (website, internet dan sejenisnya). Bentuk komunikasi lainnya dapat melalui outbound, piknik bersama, pameran, pertunjukan seni, dan sejenisnya.

#### 4) **Infrastruktur Pendukung**

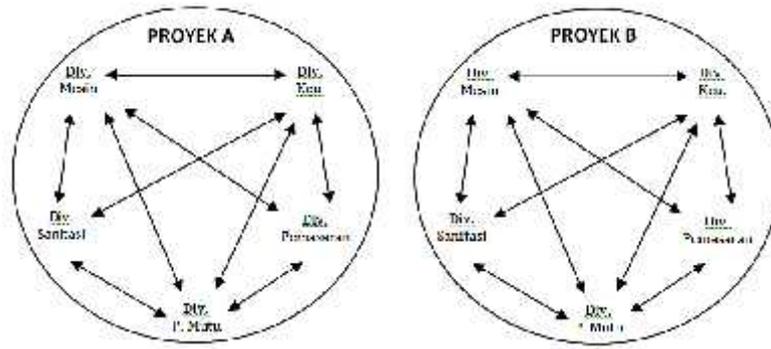
Prasyarat penerapan pendekatan manajemen mutu yang dijelaskan sebelumnya, mulai dari komitmen manajemen puncak, resources, tim pengarah, perencanaan dan publikasi sebenarnya juga merupakan sebagian dari infra struktur, tetapi penerapan manajemen ini masih memerlukan yang lain, yaitu khususnya prosedur, organisasi, dan sikap serikat pekerja. Berikut penjelasan untuk ketiga infrastuktur tersebut.

- *Prosedur.* Setiap institusi tentu sudah merumuskan prosedur kerjanya masing-masing, didokumentasikan, dan semestinya disampaikan dan dibagikan kepada setiap pekerja. Perlu menjadi pemahaman kita bahwa “prosedur” yang ada tersebut, hampir pasti, dirumuskan tidak dalam konteks budaya lain, tidak sejalan dengan MMT. Harap berhati-hati terhadap pernyataan karyawan: “Kita harus bekerja dengan prosedur seperti ini karena itulah yang ada di dokumen dan disampaikan oleh manajer” Jangan begitu saja percaya, pelajari dulu dan bersiaplah mengganti prosedur.
- *Organisasi.* Model struktur organisasi tradisional umumnya tidak sejalan dengan anjuran total quality manajemen. Umumnya organisasi berbentuk piramida, terdiri dari divisi-divisi yang satu sama lain dilokasikan secara terpisah dengan

sekat-sekat tembok dan dilengkapi dengan berbagai sistem pembatas sebagai mana diilustrasikan di Gambar 13.3a. Sejalan dengan ajaran MMT, sasaran hasil diupayakan dikerjakan dalam bentuk tim. Tentu Saudara akan mengalami hambatan banyak dalam merealisasikan bentuk organisasi yang baru ini. Beberapa cara dapat dipertimbangkan untuk menghilangkan tembok halangan tersebut, antara lain merubah struktur organisasi, atau sasaran hasil dikelompokkan kedalam pekerjaan-pekerjaan proyek yang dikerjakan oleh tim gabungan antar divisi yang relevan sebagaimana diilustrasikan di Gambar 13.3b. Anggota yang tergabung dalam tim tidak berfikir terkotak-kotak dengan masih mengedepankan divisinya masing-masing. Tim building harus dibangun dan pencapaian sasaran hasil proyek menjadi fokus perhatian institusi bukan lagi pada masing-masing divisi.



Gambar 11-2: *Tipikal Organisasi Tradisional*



Gambar 11-3: Organisasi Total Quality Management (Goetsch & Davis 1994)

■ Peran Serikat Pekerja.

Secara alami umumnya serikat pekerja bertentangan dengan kebijakan manajer. Serikat pekerja cenderung menuntut hak dari pada kewajiban. Mereka tidak setuju kalau perusahaan mengedepankan kerja tim, yang merupakan salah satu karakter MMT. Mereka, juga tidak setuju dengan anjuran pekerja untuk memilikimulti ketrampilan (*multi skills*), karena semua itu akan mengurangi jenis pekerjaan. Serikat pekerja cenderung mempertahankan jenis-jenis pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, agar semakin banyak tersedia kesempatan pekerjaan bagi para anggotanya. Namun bila pihak manajemen dapat meyakinkan bahwa sistem baru, dalam konteks ini MMT, yang akan diterapkan memberi pemberdayaan dan kemajuan perusahaan yang juga berdampak bagi kesejahteraan pekerjanya, maka Serikat Pekerja akan dapat menerima sistem manajemen yang baru tersebut. Berikut ilustrasi perubahan sikap dari serikat pekerja terhadap pabrik mobil General Mobile (GM) di California, Amerika sebelum dan sesudah bekerjasama dengan Toyota Jepang berikut.

GM sebagai perusahaan mobil terkemuka di Amerika saat itu, sebagai akibat produksi massal dalam sistem ban berjalan, menganut sistem manajemen tradisional dengan model organisasi yang individualis, spesialisasi yang ketat sesuai perannya di ban berjalan, peran serikat pekerja yang cenderung menentang kebijakan manajemen. Di tahun 1982 GM mengalami kekacauan dalam memenej tenaga kerja, pembolosan kerja merajalela, pemutusan hubungan kerja (PHK) terjadi secara massal dan muaranya mutu produk jatuh terpuruk, pembeli beralih pilihan dan akhirnya GM mengalami kebangkrutan dan tutup.

Dengan bekerjasama dengan Toyota Jepang, di tahun 1984 GM dibuka kembali dengan menerapkan manajemen mutu total yang berhasil di Jepang. Serikat Pekerja sepakat dan menandatangani nota persetujuan dengan pihak manajemen GM-Toyota dengan menggunakan model manajemen Toyota yang nota bene manajemen mutu total: pekerjaan dilakukan dalam atau oleh tim, partisipasi pekerja diharapkan, dan tidak ada lagi ada divisi-divisi pekerjaan. Dengan mesin dan peralatan yang sama, pekerja yang sama dipakai GM ditambah pekerja yang di PHK. Dalam waktu yang singkat, produksi mobil GM meningkat dan GM mendapat top rating untuk mutu mobil di Amerika. Serikat pekerja bermitra baik dengan pihak manajemen dengan perbaharuan isi kesepakatan tidak ada PHK, sehingga pada akhirnya semua pihak dimenangkan (*win-win solution*): manajemen, pekerja, dan serikat pekerja.

Keberadaan atau peran Serikat Pekerja dapat jadi sering mengganggu penerapan sistem manajemen baru, namun dalam sistem MMT serikat memperhitungkan bahwa keuntungan yang didapat oleh pekerja melebihi apa yang dikhawatirkan oleh Serikat Pekerja. Untuk itu Serikat Pekerja justru perlu diajak serta diberi peran untuk dapat melancarkan implementasi

manajemen mutu total, bahkan di banyak perusahaan Serikat Pekerja dialokasikan ada perwakilannya di Tim Pengarah.

### **3. Peran Pimpinan Manajemen Puncak**

Setiap organisasi pasti mempunyai pemimpin tetapi sering kali mereka tidak dibekali dengan ilmu dan ketrampilan memimpin. Bila seseorang dipromosikan dari pegawai biasa menjadi supervisor/pengawas atau ketua divisi umumnya mereka banyak mengerjakan pekerjaan memimpin, misalnya membantu bawahan yang belum trampil dengan memberikan pengarahannya dan bimbingan. Tetapi setelah dia diangkat menjadi pimpinan cabang atau direktur utama maka dia tidak lagi banyak berperan sebagai pemimpin tetapi untuk membantu yang dipimpin tetapi lebih banyak mengerjakan pekerjaan melobi relasi, rekanan dan stakeholder di luar organisasi. Goetsch dan Davis (1994) berargumen semakin tinggi jabatan semakin sedikit waktu dia untuk melakukan perannya sebagai pemimpin. Terlepas dari kebenaran hipotesis tersebut, perlu dideskripsikan berikut ini untuk membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

- 1) Pemimpin menarik dari pada mendorong (*Leaders pull rather than push*).

Pemimpin harus di depan memimpin gerakan menuju tujuan, tidak di belakang sambil berteriak maju-maju. Dalam konteks pendekatan mutu total, juga bukan seorang pemimpin manakala ia berkata: " Kita akan membawa organisasi kita kepada sistem manajemen mutu total dan saya menugaskan Akhmad untuk hal ini". Semboyan bijak dari ciri kepemimpinan ini: "*Jika Anda tidak terlibat dalam gerakan secara langsung mencapai tujuan, maka Anda tidak akan dapat memimpinya.*"

- 2) Pemimpin mengetahui kemana dia akan menuju (*Leaders know where they want to go*).

Pemimpin bersama pengikutnya harus mampu merumuskan visi organisasi dan merancang perjalanan mencapai visi, memilih

cara bagaimana mencapai visi dan memegang teguh cara tersebut. Semboyan bijak kedua: *“Jika Anda tidak tau kemana tujuan pergi, maka Anda tidak akan dapat memimpin ekspidisi”*.

- 3) Pemimpin harus berani dan dapat dipercaya (*Leader must be courageous and trustworthy*). Dalam menuju penerapan sistem mutu total tentu banyak hambatan dan jeratan. Pemimpin harus berani melangkah maju terus walau penuh rintangan dan tidak mundur karena hambatan hambatan dan jeratan. Bisa jadi tujuan jangka pendek perlu dikorbankan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang lebih signifikan. Jadi pemimpin harus berani menanggung resiko.

Demikian pula pemimpin harus dapat dipercaya oleh bawahannya. Dia dapat dipercaya memberikan bantuan untuk menyelesaikan masalah bawahan yang ada di wilayahnya, sehingga bawahan meyakini dia adalah pemimpin yang dapat dipercaya. Semoyan bijak ketiga: *“Jika tidak mempunyai bawahan yang mempercayai Anda, maka Anda tidak akan dapat menjadi pemimpin.”*

- 4) Membantu bawahan mengerjakan pekerjaan mereka mencapai visi organisasi dengan bangga (*helping people to do their jobs to achieve organization’s vision with pride*). Ini masalah pelatihan dan pembinaan. Pemimpin perlu membekali bawahan dengan alat untuk mengerjakan pekerjaan mereka baik yang bersifat fisik maupun intelektual. Pemimpin perlu membesarkan hati, semangat kepada bawahan mana kala mereka menghadapi tantangan dan hambatan dan memberi penghargaan sewaktu mereka mencapai keberhasilan. Peran pemimpin itu tidak mendikte tetapi memfasilitasi. Tidak membuat bawahan antri atau keteraturan yang kaku, tetapi mengkondisikan mereka memaksimalkan kemampuan yang dipunyainya. Semboyan bijak keempat: *“Kelompok yang tidak dilatih dan dibekali peralatan*

*untuk melaksanakan tugas, tidak dapat dipimpin untuk mencapai tujuan.*

#### **4. Peran Manajer Menengah**

Sebagai manajer menengah tidak pada posisi menginisiasi perubahan budaya yang dipersyaratkan dalam implementasi MMT. Mereka berurusan dengan fasilitas, peralatan, proses pelaksanaan di lapangan dengan dana yang terbatas termasuk pelatihan bagi diri mereka sendiri maupun bagi bawahannya. Manajer menengah umumnya terkungkung dengan infrastruktur dan dana yang ditetapkan oleh pimpinan puncak, oleh karena itu penerapan MMT hampir tidak mungkin tanpa dukungan pimpinan puncak. Mereka juga tidak ada kewenangan untuk mengatasi friksi antara divisi atau antar mereka sendiri. Goetsch dan Davis (1994) menegaskan lebih mudah meyakinkan pimpinan puncak dan karyawan garis depan di tingkat produksi/jasa tentang sistem mutu total dari pada ke manajer tingkat menengah. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal berikut.

- Manajer tingkat menengah bisa jadi sudah diposisinya untuk waktu yang cukup lama dan pengembangan karirnya kemungkinan sudah terhenti diposisi tersebut. Penerapan manajemen mutu total berpotensi menghilangkan posisi mereka menuju struktur organisasi yang simple, miskin struktur kaya fungsi.
- Banyak manajer menengah menduduki posisi tersebut setelah mereka lama bekerja sebagai pekerja di garis depan bidang produksi/jasa sehingga mereka merasa lebih memahami semua pekerjaan dibanding bawahan mereka. Salah satu basis MMT , orang yang ahli di bidangnya adalah orang yang bekerja sehari-hari di bidang tersebut bukan yang bekerja puluhan tahun silam, termasuk mungkin sebageaian besar dari manajer tingkat menengah.

- Sebagaimana besar manajer menengah dipromosikan ke posisi tersebut karena mengerjakan apa yang diperintahkan, tidak berlainan apalagi berlawanan dengan apa yang diperintahkan atasannya. Mereka meyakini itulah proses dan prosedur yang seharusnya dilakukan bukan anjuran sistem manajemen total.
- Para manajer menengah umumnya cenderung kurang belajar hal-hal yang baru dibanding manajer puncak. Bisa jadi ide-ide dan penemuan-penemuan kontemporer yang menghebohkan dunia mereka tidak mengetahuinya terlewatkan begitu saja.

Sekali lagi hal di atas baru hipotesis, dapat jadi dijumpai kenyataan di lapangan manajer menengah yang cerdas, berpandangan jauh kedepan. Dia yang semestinya menjadi pionier sebagai agen perubahan menuju pembaharuan. Dia dapat berperan sama seperti manajer puncak memimpin penerapan sistem mutu total. Manajer menengah ini dapat membantu pimpinan puncak bersama Tim Pengarah merumuskan visi, sasaran mutu, resourcis dan infra srtuktur yang diperlukan. Manajer mpunyai enegah seharusnya memfasilitasi bawahannya mengerjakan pekerjaan mereka menjadi lebih baik, lebih mudah dan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Manajer menengah seharusnya membantu, mengajari, menyemangati, menghargai, dan yang paling penting dari semuanya itu adalah mendengarkan apa yang mereka suarakan. Manajer menengah harus membangun kepercayaan dan bekerja untuk kesuksesan tim dan ini adalah modal utama untuk kesuksesan penerapan menejemen mutu total.

### **5. Variasi Pendekatan Implementasi**

Setiap institusi mempunyai karakter yang khas tidak sama satu sama lain. Cara atau model implementasi sistem menejemen mutu total tentu harus disesuaikan dengan karakter institusi, oleh karena itu tidak ada satu formula untuk semua institusi. Walau demikian ada pola yang umum yang pasti harus dilakukan, sebagaimana yang telah



dijelaskan dimuka, yaitu komitmen pimpinan puncak, tim pengarah, perumusan visi dan sasaran umum peningkatan mutu. Selain itu berikut beberapa tambahan hal yang masih perlu dilakukan.

- 1) *Latih Tim Pengarah.* Materi pelatihan paling tidak mencakup topic-topik berikut.
  - 14 anjuran Deming dan penghambatnya, tujuh penyakit mematikan mutu total.
  - Tujuh alat pengendali mutu dan beberapa tambahan.
  - Pengembangan Kapasitas Tim
- 2) *Identifikasi kekuatan dan kelemahan institusi.*
  - Kemampuan statistic
  - Pengumpulan data kemampuan analisis
- 3) *Identifikasi pihak pendukung MMT*
  - Departemen atau divisi yang mendukung
  - Siapa yang menolak ?
- 4) *Identifikasi pelanggan internal dan eksternal*
  - Siapa pelanggan institusi sebenarnya ?
  - Siapa pelanggan internal dari berbagai departemen?
  - Siapa pelanggan dari individu karyawan?
- 5) *Merumuskan cara untuk mendeteksi kepuasan pelanggan (internal/Eksternal).*
  - Mantapkan patok duga institusi dan ukurlah peningkatan mutu nstitusi Anda

Dengan mengerjakan hal-hal di atas, Tim Pengarah akan dapat membuat penilaian secara rasional bagaimana perjalanan penerapan sistem menejemen ini harus dimulai. Tim Pengarah dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan institusi. Misalnya masih ada kelemahan di penggunaan 7 alat maka jangan mulai penerapan secara keseluruhan dan mulailah dengan mengatasi masalah kelemahan tersebut. Bila teridentifikasi institusi kuat diaspek data dasar dan analisisnya, maka penerpan sistem dapat dimulai dari aspek ini.

Pendekatan awal yang disarankan dan perlu adalah mengidentifikasi kepuasan pelanggan, terutama dimulai dari pelanggan internal. Hal ini relatif mudah dilakukan, tidak memerlukan waktu yang lama dan dana yang besar, tetapi hasilnya segera diperoleh dan menjadi batu uji sebelum institusi melangkah lebih jauh. Dari identifikasi ini dapat dirumuskan tuntutan kepuasan setiap pihak dalam institusi yang selanjutnya dapat dirumuskan prosedur kerja masing-masing individu atau kelompok kerja.

Meskipun tidak ada satu resep implementasi MMT untuk semua institusi, namun sebagai pondasi implementasi ini perlu dibangun melalui cara yang terstruktur dengan menggunakan kekuatan institusi yang dipunyai, menumbuhkan kultur peduli mutu, menciptakan lingkungan yang kondusif, dan melibatkan proporsi personal dari elemen yang ada di institusi. Tindakan pertama Tim Pengarah susun rancangan dengan hati-hati, laksanakan, dan monitor dengan baik. Cita dan pelajari data pelaksanaan dan dengarkan masukan karyawan. Gunakan masukan yang diterima sebagai dasar koreksi pelaksanaan program berikutnya. Kembangkan keberhasilan yang dicapai dan belajarlah dari kegagalan yang dialami. Pusatkan perhatian pada visi, pegang pegang erat 14 anjuran Deming dan komunikasikan, komunikasikan, dan komunikasikan hasil pelaksanaan dengan semua pihak karyawan yang relevan.

## **6. Pendekatan dan Pentahapan Implementasi**

Dimuka kita telah membicarakan banyak hal tentang implementasi MMT namun belum secara spesifik menunjukkan pentahapan secara rinci. Walau memang tidak ada satu formula untuk semua organisasi, namun secara umum ada tahapan yang secara umum perlu dilakukan dan sebagian tahap merupakan prasyarat bagi tahap yang lain. Berikut disajikan pola pentahapan umum yang sebagian besar sudah dijelaskan dimuka dengan perkiraan alokasi waktunya. Pentahapan utama terdiri dari Persiapan, Perencanaan, dan

Pelaksanaan, sedangkan masing-masing tahapan utama dirinci sebagai berikut.

- **Tahap Persiapan:**
  - 1) Pembentukan Komite Pengarah Mutu Total (KPMT)
  - 2) Pengembangan Kapasitas KPMT
  - 3) Pelatihan KPMT
  - 4) Perumusan Visi dan Prinsip Kerja
  - 5) Penyusunan Tujuan Umum
  - 6) Komunikasi dan Publikasi
  - 7) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan
  - 8) Identifikasi Pendukung dan Penolak
  - 9) Penilaian Dasar Sikap Karyawan
  - 10) Survey Dasar Kepuasan Pelanggan.
- **Tahap Perencanaan:**
  - 1) Rencanakan Pendekatan Implementasi
  - 2) Identifikasi Proyek Potensial sebagai Piloting
  - 3) Penentuan Komposisi Tim Proyek
  - 4) Pelatihan Tim Proyek
- **Tahap Pelaksanaan:**
  - 1) Gerakan/Aktifkan Tim Proyek
  - 2) Pemberian Umpan Balik ke TP
  - 3) Terima Masukan Pelanggan
  - 4) Terima Masukan Karyawan
  - 5) Modifikasi Infrastruktur Sesuai Masukan

THP	PELAKU	KEGIATAN	
PERSIAPAN	Pimpinan Puncak	1)	Pembentukan Komite Pengarah Mutu Total (KPMT)
	Konsultan (Eks/In-ternal)	2)	Pengembangan Kapasitas KPMT
		3)	Pelatihan MMT bagi KPMT
	KPMT	4)	KPMT dan Perwakilan Divisi merumuskan Visi dan Prinsip-2
		5)	Menyusun Sasaran Umum Mutu Institusi
		6)	Komunikasi & Publikasi Visi, Sasaran, dan Hasil-2 => <i>menerus</i>
		7)	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Institusi
		8)	Identifikasi Pendukung dan Penolak Penerapan MMT
	KP-Adhock	9)	Mengukur Sikap Dasar Karyawan
		10)	Mengetahui Tingkat Kepuasan Pelanggan
PERENCANAAN	KPMT	11)	Rencanakan Pendekatan Implementasi – PDCA => <i>menerus</i>
		12)	Pemilihan Piloting berbasis Kekuatan dan Kelemahan
		13)	Pembentukan Tim Pelaksanan Piloting
		14)	Pelatihan Tim Piloting
PELAKSANAAN	TIM PILOTING	15)	Pelaksanaan Piloting dan Monitoring - PDCA
		16)	Masukan ke Tim Pengarah (KPMT)
		17)	Masukan Pelanggan/Klien
		18)	Masukan dari Karyawan
	KPMT	19)	Modifikasi Infrastruktur sesuai yang diperlukan : - Prosedur/proses - Struktur Organisasi - Sistem Penghargaan dan Pengakuan - Peran Serikat Kerja

WAKTU

Catatan: Tahapan 6 dan 11-14 berlangsung menerus

Gambar 11-4: Tahapan Implementasi MMT (Goetsch dan Davis, 1994, 585).

Secara sepintas diagram kelihatan rumit, untuk itu perlu dilihat secara sederhana bahwa ke 19 tahapan tersebut terbagi hanya dalam tiga tahapan, yaitu persiapan, perencanaan, dan pelaksanaan. Masing-masing tahapan perlu dideskripsikan sebagai berikut.

**A. Tahap Persiapan, terdiri dari 10 langkah.**

- 1) Pembentukan Komite Pengarah Manajemen Mutu (KPMT)  
Pucuk pimpinan menunjuk sejumlah orang yang mewakili divisi yang ada menjadi anggota tim dan dia sendiri menjadi ketua tim tersebut. Bila dipandang perlu ketua serikat pekerja dimasukkan sebagai anggota tim ini.  
Kerja Komite ini berlangsung terus dan dapat menggantikan atau dipadukan dengan Divisi SDM.
- 2) Pengembangan Kapasitas KPMT  
Sebelum Tim ini melakukan pekerjaannya, mereka perlu menerima pengembangan kapasitas (*Tim Capacity Building*) untuk membangun tim yang solid saling mendukung.  
Kegiatan ini umumnya membutuhkan konsultan eksternal dan dilaksanakan antara satu - tiga hari diseyogyikan diluar lingkungan kantor.
- 3) Pelatihan KPMT.  
Sebagai persiapan kerja Komite ini juga memerlukan pelatihan tentang MMT, khususnya tentang falsafah dan teknik/alat penelusuran sumber masalah mutu. Umumnya masih memerlukan konsultan luar. Lama pelatihan dua sampai tiga hari intensif dan masih dilanjutkan dalam waktu yang panjang dengan belajar mandiri dan mengikuti seminar-seminar.
- 4) Perumusan Visi dan Prinsip Kerja  
Kegiatan pertama dan terpenting adalah merumuskan pernyataan visi organisasi.dan menentukan prinsip-prinsip kerja yang menjadi dasar bagaimana organisasi

diselenggarakan. Umumnya pimpinan puncak mendraf dan ditawarkan kepada KPMT beserta seluruh perwakilan divisi. Draf visi dan prinsip kerja direvisi disempurnakan dan akhirnya disimpulkan yang singkat tetapi komprehensif, betul-betul mengakomodasi semua lapisan organisasi dan menjadi aspirasi dan harapan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Contoh pernyataan visi dan prinsip kerja dapat dicermati di bagian awal Bab ini.

Kegiatan ini dirumuskan paling tidak satu hari kerja penuh.

5) Penyusunan Sasaran Umum

Sasaran umum ini merupakan rincian dari pernyataan visi dan tentunya masih dalam gambaran umum, belum perlu detail. Misalnya, .... Menjadikan lembaga pendidikan yang masuk 5 besar di tingkat propinsi. Hal ini akan menuntut langkah strategic untuk mencapainya.

Kegiatan ini dapat berlangsung dalam satu minggu namun dapat dilanjutkan secara berselang beberapa minggu.

6) Komunikasi dan Publikasi

Pimpinan puncak dan anggota KPMT harus mengkomunikasikan langkah-langkah A-C dan dijelaskan mengapa, tujuannya apa, dan apa euntungan kita menerapkan MMT. Pernyataan visi dan prinsip-prinsip kerja organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh warga organisasi, dipahami, dan diinternalisasikan sehingga setiap warga merasa memiliki dan terinspirasi untuk mendukung penerapan manajemen baru tersebut. Karyawan harus melihat, mengakui, setuju bahwa pimpinan puncak menjadi contoh komitmen terhadap visi dan prinsip kerja yang selaras dengan nilai-nilai MMT dan mereka menilai bahwa pimpinan puncak dengan dukungan KPMT menjadi pahlawan dalam penerapan manajemen baru.

7) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

KPMT perlu mengetahui peta kekuatan dan kelemahan organisasi, hal ini sebagai dasar menentukan kebijakan dan pendekatan yang dipilih dan juga untuk memperoleh informasi aspek-aspek apa yang perlu diprioritaskan diperbaiki, ditingkatkan untuk mendukung kebijakan baru.

Kegiatan ini memerlukan paling tidak satu hari kerja penuh.

8) Identifikasi Pendukung dan Penentang

Tahap ini dapat diparalelkan dengan tahap G. Peta pendukung dan penentang MMT dapat menjadi pertimbangan divisi mana yang potensi (kalau tidak dapat seluruhnya) untuk dijadikan piloting pelaksanaan kebijakan penerapan manajemen baru.

9) Penilaian Dasar Sikap Karyawan

Kegiatan ini juga dapat diparalelkan atau setelah tahap G. Dengan bantuan Divisi SDM atau personalia atau mungkin menyewa konsultan tahap ini dapat dilakukan. Pimpinan puncak perlu dapat mengukur secara persis dan objektif seberapa tinggi sikap karyawan dalam mendukung kebijakan baru. Semakin tinggi sikap karyawan semakin mudah penerapan kebijakan baru, bila rendah maka kebijakan dan pendekatan apa yang perlu diupayakan.

Kegiatan ini perlu waktu sekitar satu minggu kerja dan dapat dilanjutkan sesuai kebutuhan. Kegiatan ini perlu dilakukan setiap tahun untuk mengetahui perkembangannya dan dikorelasikan dengan hasil penerapan MMT. .

10) Survey Dasar Kepuasan Pelanggan

Tahap ini juga dapat parallel atau setelah tahap G. Kegiatan ini dapat bekerja dengan bagian pemasaran atau dapat juga sewa konsultan. Banyak sedikitnya responden sangat tergantung dari luasnya pemasaran dan besar kecilnya organisasi, namun prinsip keterwakilan dan randomisasi harus benar dilakukan. Jangan memilih yang asal mudah dan cepat. Hasil yang objektif pengukuran kepuasan pelanggan akan menentukan tingkat

efektivitas penerapan manajemen yang sesungguhnya yaitu yang ditetapkan oleh pelanggan.

Kegiatan ini dapat memerlukan waktu sekitar dua bulan bila survey dilakukan melalui pos dan dua minggu bila melalui telepon.

Kegiatan ini juga perlu dilakukan setiap tahun untuk mengetahui perkembangan dari waktu ke waktu.

■ **Tahap Perencanaan, terdiri dari 4 sub-tahapan:**

11) Rencanakan Pendekatan Implementasi -PDCA

Tahap ini sebenarnya juga dapat parallel dengan atau setelah tahap G. Rencana program tentunya merupakan turunan dari Sasaran Umum organisasi. Format perencanaan program mungkin tidak jauh beda dengan manajemen lama hanya pendekatannya perlu partisipatif dan bottom-up dengan mengikuti siklus *Plan, Do, Check, Adjust* (PDCA) dari deming. Siklus disini tidak perlu tahunan namun sesuai dengan konteksnya.

Kegiatan ini dilakukan sepanjang waktu karena siklus satu menuntut siklus berikutnya, termasuk kemungkinan dari satu piloting ke perluasan berikutnya.

12) Identifikasi Proyek Sistem Peningkatan Mutu

KPMT bertanggung jawab untuk merumuskan proyek dengan mempertimbangkan hasil analisis kekuatan dan kelemahannya. Pemilihan personil, kontekstual sasaran dan program umum, sumberdaya. Keberhasilan piloting ini penting dan harus diupayakan karena menjadi pondasi dan referensi keberhasilan berikutnya termasuk perluasan ke divisi atau bagian organisasi lainnya. KPMT harus terbuka dan bahkan meminta masukan dari semua pihak untuk memperbaiki (*Adjust*) program berikutnya selaras prinsip PDCA.



Kegiatan awal ini perlu dilakukan beberapa hari namun perbaikan (siklus) berikutnya akan berlangsung seterusnya sesuai pertumbuhan organisasi.

13) Penentuan Komposisi Tim Proyek

Setelah proyek dirumuskan, langkah berikutnya adalah menentukan Tim Proyek dan anggota. Anggota perlu dari mewakili berbagai divisi, keahlian, dan sikap yang diperlukan proyek, sekaligus membangun rasa kepemilikan terhadap proyek. Hal ini dapat mempertimbangkan langkah identifikasi kelompok pendukung sebagaimana dijelaskan di atas.

Tugas ini dilakukan sepanjang masa.

14) Pelatihan Tim Proyek

Sebelum melaksanakan tugasnya, maka tim proyek perlu memperoleh pelatihan. Materi pelatihan khususnya falsafah dan alat/teknik penelusuran sumber masalah dan peningkatan mutu sesuai karakteristik proyek. Pelatihan dapat diberikan oleh anggota KPMT.

Kegiatan ini memerlukan paling tidak separoh hari, diikuti kerja kelompok atau mandiri dengan fasilitasi. Setelah Tim Proyek ini dilatih maka tugas selanjutnya tim ini adalah termasuk melatih semua karyawan secara berkelompok dan berstrata sesuai dengan peran mereka di tempat kerja.

■ **Tahap Pelaksanaan, terdiri dari 5 sub-tahapan**

15) Aktifkan Tim Proyek

Setelah memberi pelatihan Tim Proyek, KPMT mengarahkan, membimbing, memfasilitasi Tim Proyek melakukan PDCA di program yang menjadi tugasnya dengan menggunakan falsafah dan teknik peningkatan mutu yang telah diperolehnya dari pelatihan.

Kegiatan Tim Proyek ini dapat beberapa minggu, bulan, tahun bahkan dapat selamanya sesuai ketercapaian dan kebutuhan proyek. Evaluasi kinerja Tim diperlukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya.

16) Pemberian Umpan Balik kepada KPMT

Pada kegiatan ini Tim Proyek secara periodic perlu melaporkan sekaligus melaporkan perkembangan proyek sekaligus memberi umpan balik kepada KPMT yang selanjutnya setelah dibahas KPMT akan memberi masukan balik kepada Tim Proyek. Demikian seterusnya masing-masing pihak melakukan kedua pihak KPMT dan Tim Proyek melakukan rencana ulang sesuai siklus Deming PDCA.

Kegiatan ini juga dilakukan oleh semua Tim Proyek (bila lebih dari satu) secara menerus selamanya.

17) Terima Masukan Pelanggan

Tim Proyek khusus dibentuk untuk melakukan survey kepuasan pelanggan dan masukannya baik untuk pelanggan eksternal maupun internal. Survey kepuasan pelanggan eksternal sebaiknya dilakukan setiap tahun dan dilengkapi dengan data kepuasan pelanggan lainnya, untuk bidang pendidikan misalnya absensi siswa, prestasi akademik (IPK) maupun non akademik/ekstra kurikuler. Kepuasan pelanggan internal dapat dilakukan melalui oleh Tim Proyek dengan angket yang perlu disiapkan. Hasil survey untuk pelanggan eksternal dan internal harus dilaporkan ke KPMT secara regular sesuai kondisi organisasi, hanya idealnya setiap tiga bulan dan tidak lebih dari satu tahun.

Kegiatan ini dilakukan menerus selamanya.

18) Terima Masukan Karyawan

Survey tahunan perlu dilakukan tentang sikap dan kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen baru.

Hasil survey dilaporkan ke Tim proyek dan KPMT sebagai masukan untuk melakukan koreksi program yang diperlukan.

Kegiatan ini perlu dilakukan secara periodik menerus.

19) Modifikasi Infrastruktur Sesuai Masukan

Kegiatan ini adalah masukan dari Tim Proyek, Kepuasan Pelanggan, dan Kepuasan Karyawan kepada KPMT. Masukan terkait dengan infrastruktur yang dapat berupa, antara lain perbaikan proses kerja atau prosedur, susunan keanggotaan tim, struktur organisasi, program penghargaan dan pengakuan, peran serikat kerja. Masukan perbaikan tersebut dapat ditujukan kepada kondisi KPMT sendiri dan juga pada Tim Proyek.

Sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berkelanjutan, maka kegiatan ini juga dilakukan secara menerus selama keberadaan dan pertumbuhan organisasi.

Perencanaan dan strategi implementasi MMT di sekolah tentu disesuaikan, terutama dengan struktur organisasi, jumlah personil, dan dana yang tersedia. Makin besar dan kompleks institusi makin diperlukan pengorganisasinya secara lebih detail dan mungkin membutuhkan jasa konsultan dan semakin sederhana dan kecil institusinya, missal Sekolah dasar (SD) kecil tentu lebih menekankan pada kebersamaan untuk sadar mutu dan menerapkannya secara kontekstual.

## **7. Tip Untuk Tidak Dilakukan**

Sebelum memutuskan pelaksanaan penerapan MMT perlu dihindari hal-hal berikut untuk menghindari kegagalan hasil yang bila tidak hati-hati akan membiaskan karyawan berkesimpulan bahwa sistem manajemen ini tidak cocok, pada hal sebab utamanya adalah etidak siapan dan ketidak tepatan dalam memilih strategi.

### **1) Jangan melatih semua karyawan sekaligus.**

Bila institusi melatih semua karyawan pada hal kemungkinan besar pelaksanaan belum tentu dimulai oleh semua divisi. Hal ini bisa berakibat karyawan sudah dilatih lupa sewaktu pelaksanaan sistem baru di suatu divisi dimulai 5 tahun kemudian dan juga kemungkinan sudah ada pembaharuan materi pelatihan. Disamping biaya yang besar yang dikeluarkan institusi, pelaksanaan masalah akan memerlukan monitoring yang luas, banyak personel. Lebih baik dimulai dengan piloting untuk satu atau dua divisi yang betul-betul siap baru pengalaman tersebut dipakai sebagai pertimbangan pelaksanaan di divisi lainnya secara berkelanjutan.

**2) Jangan terburu-buru melibatkan banyak orang dan juga banyak tim.**

Top manager cenderung ingin melihat hasil penerapan MMT dalam tempo singkat, maka dia cenderung membentuk tim yang banyak dan melibatkan banyak karyawan sehingga diharapkan dapat segera melihat hasil nyata dalam jumlah yang signifikan. Contoh pabrik ban berjalan di Jepang, dari pada setiap orang bekerja sendiri-sendiri di pekerjaannya dan tidak ada komunikasi antara mereka, Tim Pengarah mengumpulkan 5-8 orang menjadi satu tim, mereka berkumpul dan berdiskusi sewaktu istirahat makan siang atau waktu tertentu secara rutin dan berkelanjutan dari waktu ke waktu untuk menyampaikan, membicarakan, dan memilih solusi peningkatan mutu kinerja mereka. Dalam bidang pendidikan dapat diterapkan antar guru sejenis, serumpun dapat saling berkumpul membentuk tim untuk maksud di atas. Kepala sekolah atau wakil yang relevan perlu memonitor untuk memperoleh masukan untuk ditindak lanjuti. Pendekatan ini di Jepang dikenal dengan pendekatan *kaizen*, yaitu peningkatan secara bertahap dan berkelanjutan (*continuous incremental quality improvement*).

**3) Pelaksanaan Total Quality harus tidak didelegasikan**

Satu contoh kasus penerapan total quality, pimpinan puncak menyerahkannya kepada Ketua/Kepala Divisi Penjaminan Mutu (PM)

dengan asumsi divisi ini memahami falsafah MMT dan teknik pelaksanaannya. Bagaimanapun kepala PM tidak punya kewenangan langsung memutuskan dan yang dikhawatirkan setiap warga mengetahui top menejer tidak terlibat dari keseharian aktivitas dan akan mempengaruhi partisipasi karyawan dan ini dapat menjadi batu ni memerlukan kesandungan dalam perjalanan penerapan sistem manajemen baru ini. Penerapan sistem ini memerlukan keterlibatan langsung semua karyawan dan juga pimpinan puncak.

**4) Jangan memulai penerapan sebelum institusi siap**

Lagi-lagi ingin melihat hasil yang instant maka pimpinan puncak mengambil kebijakan sesegera mungkin. Ruang tunggu tamu, ruang-ruang enuh dengan slogan, misalnya "*keterlibatan karyawan*", *peningkatan mutu secara bertahap dan berkelanjutan*, namun secara falsafah dan teknis masih tetap menganut sistem manajemen lama. Manajer menengah masih mengerjakan hal-hal yang diperintahkan oleh pimpinan puncak, prinsipnya asal pimpinan/bapak senang (ABS). Sehingga kesiapan seluruh warga institusi termasuk manajer puncak, manajer menengah, dan seluruh karyawan institusi.

**Pertanyaan Refleksi:**

1. Ada minimal 5 (lima) perbedaan sikap manajemen MMT disbanding yang non-MMT. Jelaskan apakah lima perbedaan tersebut juga berlaku di bidang pendidikan termasuk sekolah?
2. Berikan komentar tentang contoh visi yang dijelaskan dalam Bab XII ini? Bagaimana apakah contoh tersebut cocok untuk Dinas/Institusi Pendidikan?
3. Sebut dan jelaskan minimal 3 persyaratan yang diperlukan dalam implementasi MMT di sekolah.
4. Sebut dan jelaskan peran para manajer (kepala sekolah, ketua program studi/jurusan) dalam implementasi MMT sejalan dengan

5. Sebut dan jelaskan pentahapan implementasi MMT yang kontekstual dengan kondisi sekolah (tentukan jenis, jenjang, dan akreditasi/mutu sekolah).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro J. (1995). *Quality in Educatio, An Implementation Handbook*. Florida: St. Lucie Press
- Bank J. (1992). *The Essencs of Total Quality Management*. New York: Prentice Hall.
- Bounds R. et all. (1994). *Beyond Total Quality Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daulat P. Tampubolon. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dornseif A. (1996). *School-Based Management*. Virginia: Association for Supervision & Curriculum Development (ASCD).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2000). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Fasli Jalal & Dedi Supriadi (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Kontek Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Goetsch D. & Davis S. (1994). *Introduction to Total Quality Management: Quality, Productivity, Competitiveness*. London: Prentice Hall Int. Inc.
- George S. & Weimerskirch A. (1994). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful companies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Juran, J.M. And Gryna, Frank M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw Hill. Bab X.
- Mukhopadhyay M. (2005). *Total Quality in Education*. New Delhi: Sage Publication.
- Oakland J. (1994 2<sup>nd</sup> ed.). *Total Quality Management, The Route to Improving Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Sallis E. (2002, 3<sup>rd</sup>. ed.). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Sashkin M. & Kiser K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco: Berrett-Kohler Pub.

- Syaifu Sagala (2005, Ed. Ke 2). *Managemen Berbasis Sekolah & Masyarakat, Strategi Memenangkan persiapan Mutu*. Jakarta: PT Nimas Multima.
- Vincent Gaspersz (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Whelan, A., Susan, (2003). *Wheelan's Integrated Model of Group Development*.



## BIODATA PENULIS

**Sutarto Hp, M.Sc, Ph.D.** lahir di Cilacap, Jawa Tengah. Pendidikan Sarjana Muda Pendidikan Teknik Sipil diperoleh tahun 1975 dari Fakultas Keguruan Teknik (FKT) IKIP Yogyakarta dan Sarjana Pendidikan Teknik Sipil dicapai pada tahun 1977 dari perguruan tinggi yang sama. Lulus sarjana langsung menjadi dosen di almamaternya sampai sekarang pada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Gelar Magister of Science in Technology Education diperoleh tahun 1990 dari State University of New York (SUNY) at Oswego, USA dan Doctor of Philosophy in Comprehensive Vocational Education diperoleh pada tahun 1997 dari Ohio State University (OSU) USA.

Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 1990 – 1993. Konsultan Japan International Cooperation Agency (JICA) pada proyek Pemetaan Potensi Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Propinsi Jawa Tengah tahun 1999. Konsultan ADB untuk Decentralized Basic Education Project (DBEP) di Mataram NTB tahun 2003-2006. Di tingkat nasional penulis menjadi Konsultan Perencanaan Program pada Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan, Ditjen PMPTK tahun 2006-2008. Konsulttan AusAID pada Basic Education Project kerjasama Australia-Indonesia 2008-2011.

Penulis menjadi tim perumusan Permendiknas nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) kerjasama Ditjen PMPTK dan AusAID di tahun 2008. Kesempatan penelitian *multiyears* unggulan Dikti dengan sumber dana IDB diperoleh tahun 2013. Penulis juga telah menulis artikel ilmiah yang dipublikasikan secara nasional dan beberapa disajikan dalam seminar tingkat internasional.