

## URGENSI PENILAIAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

**Adri Eferi**

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus

adri.efferi@gmail.com

DOI: 10.18326/attarbiyah.v1i1.149-178

### **Abstrak**

Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan tentang urgensi penilaian lingkungan internal dan eksternal dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Dari penelitian dapat penulis simpulkan bahwa lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) yang terdiri tiga unsur pendukung yaitu: *pertama*, struktur (*structure*), berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah, dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi; *kedua*, budaya (*culture*), merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang berlaku di kalangan anggota organisasi; *ketiga*, sumber daya (*resources*), meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial dari setiap anggota organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal adalah kondisi-kondisi yang berada diluar organisasi, yang secara langsung juga memberi pengaruh terhadap kelangsungan jalannya roda organisasi seperti terjadinya aksi

protes atau pemogokan, munculnya perubahan undang-undang, ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dan lain-lain. Adapun dalam menilai kedua lingkungan tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan sepuluh karakteristik yang ada dalam Total Quality Management (TQM) yaitu: a) fokus pada pelanggan; b) obsesi terhadap kualitas; c) pendekatan ilmiah; d) komitmen jangka panjang; e) kerjasama tim (*team work*); f) perbaikan sistem secara berkesinambungan; g) pendidikan dan pelatihan; h) kebebasan yang terkendali; i) kesatuan tujuan, dan j) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

*This article aims to explain the urgency of the internal and external environment assessment in the application of TQM. From the authors conclude that the study can be distinguished on the Environment organization's internal environment which comprises three supporting elements: first, the structure, with regard to communication, authority and work flows. The structure is often also called the chain of command, and depicted graphically using organization charts; secondly, culture, a pattern of beliefs, expectations, and values that prevail among members of the organization; and third, the resource, include the individual's expertise, capabilities, and managerial talents of every member of the organization. While the external environment is the conditions that are outside the organization, which also directly influences the survival of organizations. As in assessing both the environment, can be done by using the characteristics that exist in TQM, namely: a) focus on the customer; b) obsession with quality; c) a scientific approach; d) long-term commitment; e) team work; f) improvement of the system on an ongoing basis; g) education and training; h) freedom of hand; i) unity of purpose; and j) the involvement and empowerment of employees.*

**Kata kunci:** Total Quality Management (TQM), kepuasan pelanggan, manajemen lembaga pendidikan

## Pendahuluan

Para pakar cenderung mempunyai pendapat yang sama, bahwa pendidikan merupakan sebuah permasalahan yang *urgen* dan strategis bagi setiap bangsa. Oleh karena itu, berbagai upaya untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, bukan hanya diperlukan bagi upaya melahirkan individu dan masyarakat yang terpelajar saja, akan tetapi juga menjadi bekal utama sebagai persiapan memasuki kompetisi global. Salah satu dampak dari globalisasi adalah terjadinya persaingan antar bangsa yang demikian ketat, dan berlangsung pada semua dimensi kehidupan.

Di samping itu, pendidikan yang berkualitas juga menentukan kualitas suatu bangsa, serta berpengaruh sangat signifikan dalam mendorong proses transformasi sosial menuju kehidupan yang lebih maju, modern dan bermartabat. Sementara itu menurut pendapat Miller and Seller (1985: 144), dengan pendidikan kualitas ke-Tuhanan seseorang dapat ditingkatkan.

*By education, then, the divine essence of man should be unfolded, brought out, lifted into consciousness, and man himself raised into free, conscious obedience to the divine principle that lives in him, and to a free representation of this principle in his life. Education, in instruction, should lead man to see and know the divine, spiritual, and eternal principle which animates surrounding nature, constitutes the essence of nature, and is permanently manifested in nature.*

Menurut Miller dan Seller tersebut, pendidikan dapat membimbing manusia mengetahui nilai-nilai ke-Tuhanan, spiritual, dan dasar-dasar transenden yang mengelilingi secara permanen dalam alam jagat raya. Dengan demikian, posisi pendidikan bagi kehidupan manusia

sangat memberikan pencerahan, serta dapat meningkatkan kualitas derajat manusia itu sendiri. Kesadaran akan nilai-nilai ke-Tuhanan dan lingkungannya, menjadikan hidup manusia semakin bermakna dan terarah, dan yang tidak kalah pentingnya dapat mendorong mereka bersyukur kehadirat-Nya.

Terwujudnya pendidikan yang berkualitas, merupakan dambaan setiap orang atau para pengelola lembaga pendidikan. Akan tetapi untuk merealisasikannya bukanlah pekerjaan yang mudah. Dibutuhkan berbagai daya dan upaya yang maksimal, serta dukungan yang optimal dari berbagai pihak terkait. Upaya yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan antara lain; pembenahan pada aspek manajerial lembaga, adanya integritas yang tinggi pada tenaga pendidik dan kependidikan, lingkungan lembaga pendidikan baik internal maupun eksternal yang kondusif dan lain-lain sebagainya.

Karena banyaknya aspek yang harus dibenahi, tentunya tulisan ini belum mampu mengurai secara keseluruhan. Oleh karena itu hanya akan dibatasi pada sisi penilaian lingkungan lembaga pendidikan saja, baik secara internal maupun eksternal dalam konteks penerapan TQM (Total Quality Management).

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian jenis kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, informasi, dan berbagai macam data-data lainnya

yang terdapat dalam kepustakaan (Subagy, 1991: 109). Dengan mengutarakan jenis penelitian ini, fokus dan langkah-langkah yang akan dalam penelitian ini menjadi semakin jelas. Mengenai sumber data, karena tulisan ini sifatnya adalah kajian pustaka, maka obyek yang dapat dijadikan sumber dibagi menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. Data primer adalah adalah buku, jurnal, dan buletin (Saukan, 2000: 29). Sedangkan data sekunder adalah buku buku masih dianggap relevan dengan kajian penelitian (Arikunto, 1993:131).

Teknik dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data tentang variabel penelitian dari berbagai macam dokumentasi, baik yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, jurnal, dan lain sebagainya (Arikunto, 1980: 62). Untuk mengarahkan keakuratan dan ketepatan terhadap data yang diteliti, metode analisa yang digunakan yaitu *content analysis*.

Metode *content analysis* merupakan sebuah analisis terhadap kandungan isi yang tidak akan lepas dari interpretasi sebuah karya. Secara metodologis, analisis ini mencoba menawarkan asumsi-asumsi epistemologis terhadap pemahaman yang tidak hanya berkuat pada analisa teks tetapi juga menekankan pada konteks yang melingkupinya serta kontekstualisasinya dalam masa yang berbeda (Stempel, 1983: 3). Adapun langkah kongkritnya adalah menentukan hubungan antar katageri dengan yang lain, melakukan analisis dan interpretasi sesuai dengan peta penelitian yang dibimbing oleh masalah dan tujuan

penelitian. Proses analisis data ini dilakukan untuk mewujudkan kontruksi teoritis sesuai dengan masalah penelitian.

## **Pembahasan**

### **Lingkungan Internal dan Eksternal di Lembaga Pendidikan**

Lembaga pendidikan (seperti sekolah/madrasah) merupakan salah satu bentuk dari sebuah organisasi, karena elemen-elemen terbentuknya organisasi juga dapat kita jumpai pada lembaga pendidikan ini. Oleh karena itu, dalam konteks ini pemahaman tentang lingkungan dapat diartikan keseluruhan elemen yang mempengaruhi, sebagian atau keseluruhan organisasi yang terdapat diluar batas-batas organisasi.

Selanjutnya menurut Wheleen and Hunger (2000: 8-10) lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*). Lingkungan internal terdiri tiga unsur pendukung yaitu: *pertama*, struktur (*structure*), berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah, dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi; *kedua*, budaya (*culture*), merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang berlaku di kalangan anggota organisasi. Nilai-nilai dalam sebuah organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi, mulai dari manajemen hingga operasional; dan *ketiga*, sumber daya (*resources*), meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial dari setiap anggota organisasi. Sedangkan lingkungan

eksternal adalah kondisi luar organisasi yang memberi pengaruh terhadap kelangsungan jalannya roda organisasi seperti terjadinya aksi protes atau pemogokkan, munculnya perubahan undang-undang, ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dan lain-lain.

Terkait dengan pembagian lingkungan ini, Wheleen and Hunger (2000: 10) mengatakan bahwa lingkungan internal perlu dianalisa untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam organisasi. Sedangkan analisa terhadap lingkungan eksternal diperlukan untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi oleh organisasi. Konsep pembagian lingkungan dan fungsinya di atas, apabila diterapkan pada lembaga pendidikan selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

*Pertama*, Lingkungan internal dengan tiga unsur pendukungnya yaitu: *pertama*, struktur (*structure*), seperti bagan organisasi yang ada di sekolah/madrasah, mulai dari penasehat atau pembina, selanjutnya kepala sekolah/madrasah yang berkoordinasi dengan komite, di bawah kepala secara hirarkis dijumpai wakil, sekretaris, bendahara, tata usaha dan terakhir para guru; *kedua*, budaya (*culture*), yaitu nilai-nilai yang hanya berlaku khusus di kalangan lembaga pendidikan itu, dan belum tentu cocok apabila diterapkan pada lembaga pendidikan yang lain, sebagaimana contoh komitmen dari guru yang memperoleh tunjangan sertifikasi, untuk menyisihkan sebagian dari tunjangan itu untuk keperluan operasional sekolah/madrasah, budaya ini tidak berlaku untuk semua sekolah/madrasah; dan *ketiga*, terkait dengan sumber daya (*resources*), pada

setiap sekolah/madrasah dapat dijumpai kemampuan dan bakat yang sangat bervariasi, mulai memimpin, teknologi informasi, meneliti, menulis buku/bahan ajar dan lain-lain.

Analisa terhadap lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam sekolah atau madrasah. Misalnya saja menyikapi guru-guru yang mempunyai keahlian dalam bidang TI atau bahasa (Arab/Inggris), satu sisi para guru ini menjadi kekuatan (*strength*) bagi lembaga untuk meningkatkan status atau kepercayaan para calon peserta didik baru, akan tetapi pada sisi yang lain juga berpotensi menjadi sumber kelemahan (*weaknesses*) karena memiliki ego yang “lebih”. Dalam hal demikian kecerdasan pimpinan dibutuhkan untuk mengayomi kelebihan individual sehingga terkontrol dengan baik dan organisasi dalam sekolah berjalan dengan baik sesuai dengan tarjet atau capaian yang dibutuhkan oleh sekolah.

*Kedua*, Lingkungan eksternal sekolah/madrasah yang menghadapi kondisi-kondisi yang tidak selalu berjalan mulus. Satu saat ada juga sekolah/ madrasah yang mengalami aksi protes atau pemogokkan, meskipun dengan cara-cara yang lebih santun dan damai. Kasus terbaru, betapa pihak sekolah/ madrasah dibuat bingung dengan gonjang-ganjing kurikulum 2013, yang akhirnya berujung pada pembatalan diberlakukannya kurikulum tersebut, dan berbagai ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) lainnya.



Analisis terhadap lingkungan eksternal diperlukan untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi oleh sekolah/madrasah. Ambil contoh pada kasus kurikulum 2013, bisa menjadi kesempatan (*opportunities*) untuk memancing sikap kreatif dan inovatif guru agar tidak senantiasa bergantung pada kebijakan-kebijakan dari pusat, akan tetapi kondisi ini sekaligus juga dapat menjadi ancaman (*threath*) bagi lembaga dari sebuah kondisi kekecewaan terhadap serangkaian sosialisasi atau pelatihan tentang kurikulum 2013, akan tetapi pada saat menerapkan di unit kerjanya terjadi pembatalan. Tentunya muncul rasa kecewa, marah bahkan frustrasi pada diri guru menghadapi kondisi ini. Apabila pimpinan tidak segera mengambil sikap, bisa saja rasa kecewa, marah dan frustrasi itu akan berpengaruh pada kinerja para guru dalam kelas, rentetannya para siswa juga akan ikut-ikutan kecewa, marah bahkan frustrasi pada gurunya, orang tua mendapat laporan dari anak-anaknya juga akan merasakan hal yang sama, ujung-ujungnya akan berpotensi menurunkan animo calon peserta didik baru untuk memasuki lembaga pendidikan ini.

### **Memahami Konsep Total Quality Management (TQM)**

Pada bagian awal pembahasan telah disampaikan bahwa perbaikan terhadap kualitas pendidikan, membutuhkan pembenahan yang menyeluruh pada berbagai aspek yang terkait dengan pendidikan itu sendiri. Salah satu aspek atau dimensi yang harus mendapat perhatian adalah aspek pengelolaan atau manajerial lembaga pendidikan. Dan

tawaran penulis adalah menerapkan manajemen yang berbasis pada TQM (Total Quality Management). Meskipun pada awalnya konsep manajemen ini lebih akrab di kalangan dunia perusahaan, seiring dengan perjalanan waktu ternyata sudah banyak diterapkan juga pada lembaga pendidikan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan, dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan dalam organisasi. Proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Selanjutnya secara berurutan akan dibahas meliputi: pengertian dan karakteristik TQM, perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya dan latar belakang lahirnya gerakan mutu.

## **Pengertian dan Karakteristik TQM**

Konsep Total Quality Management (TQM) berasal dari tiga kata yaitu *total* (menyeluruh atau terpadu), *quality* (kualitas atau mutu) dan *management* (manajemen atau pengelolaan). Fokus utama dari TQM adalah pada aspek kualitas atau mutu. Oleh karena itu, terkait dengan mutu sebagai fokus utama, akan dijabarkan beberapa definisi mengenai mutu tersebut.

Berikut ini ada beberapa definisi yang kemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh Ismanto (2009: 64), menurut Crosby mutu didefinisikan sebagai “tercukupinya kebutuhan” (*conformance to requirement*). Juran dan Gray mendefinisikan mutu sebagai “baik untuk digunakan” (*fitness for use*). Fred Smith, CEO General Express mengartikan kualitas sebagai kinerja

standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Sedangkan General Service Administration (GSA) mendefinisikan kualitas adalah pertemuan kebutuhan pelanggan (*customer*) pada awal mula dan setiap saat. Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Siswanto (2005: 195), mutu (*quality*) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Kata selanjutnya adalah *total*, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus (Sallis, 2011: 74).

Unsur ketiga dari TQM adalah kata *management*, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan (Munir, 2006: 9). Menurut Terry (2005: 1) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Setelah dijelaskan arti kata perkata, selanjutnya terkait dengan TQM para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian dari Total Quality Management (TQM). Menurut Gaspersz (2005: 6) pada dasarnya Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (TQM) dapat didefinisikan sebagai suatu cara

meningkatkan performasi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sedangkan menurut Tjiptono (1995: 4), *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya sebagaimana yang dikemukakan oleh Sallis (2011: 136) adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan

program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.

Untuk mendapatkan pemahaman yang utuh tentang konsep Total Quality Management (TQM), selanjutnya akan dikemukakan karakteristik dari konsep TQM. Secara umum menurut Tjiptono (1995: 15-18) karakteristik TQM adalah sebagai berikut:

*Pertama*, fokus pada pelanggan, dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan penggerak (*driver*). Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

*Kedua*, Obsesi terhadap kualitas, dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai pembagian.

*Ketiga*, Pendekatan ilmiah, Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

*Keempat*, Komitmen jangka panjang, TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang

sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

*Kelima*, kerja sama tim (*teamwork*), perusahaan yang menerapkan TQM harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dan manajer dan antar karyawan. Perusahaan juga harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak-pihak lain; 6) perbaiki sistem secara berkesinambungan, setiap produk dan jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

*Keenam*, pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan bagi perusahaan yang menerapkan TQM adalah faktor yang sangat fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

*Ketujuh*, kebebasan yang terkendali, dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

*Kedelapan*, kesatuan tujuan, agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

*Kesembilan*, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, Ada dua manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan: *pertama*, hal ini dimungkinkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif pula; *kedua*, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

## **Latar Belakang Lahirnya Gerakan Mutu**

Menurut Sallis (2011: 29) bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik. Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien terhadap organisasi tersebut.

Dalam konteks TQM, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. TQM sebagai metodologi maksudnya perbaikan/peningkatan berkelanjutan dan manajemen *Just-I-Time*. Prinsip dasar JIT (*Just-I-Time*) adalah meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus untuk

merespon perubahan dengan meminimasi pemborosan. Sedangkan TQM sebagai filosofi digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu untuk mengubah sikap para karyawan (Sallis, 2011: 33).

Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk menjaga mutu suatu produk agar mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan tentunya akan mendatangkan keuntungan. Sehingga lahirlah divisi tenaga kerja yang dikenal dengan *quality control* (kontrol mutu). Kontrol mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar. Gagasan perbaikan mutu dan jaminan mutu mulai dimunculkan setelah Perang Dunia Kedua. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia (Sallis, 2011: 36).

W. Edwards Deming adalah seorang ahli statistik Amerika yang memiliki gelar PhD dalam bidang fisika yang mengunjungi Jepang pertama kali di akhir tahun 1940-an untuk melakukan sensus Jepang pasca perang. Terkesan dengan kinerjanya, *Japanese Union of Engineers and Scientists* mengundang Deming untuk kembali pada tahun 1950-an untuk mengajarkan aplikasi kontrol proses statistik kepada para pelaku industri di Jepang. Pada saat itu, industri Jepang mengalami kerusakan besar akibat bom yang dijatuhkan Amerika, sehingga industri yang tersisa hanya bisa menghasilkan produk imitasi bermutu rendah (Sallis, 2011: 38).



Deming (dalam Sallis, 2011: 39) memberi jawaban sederhana terhadap kondisi sulit mereka, dengan menganjurkan Jepang memulai ayunan langkah dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan mereka, serta mendesain metode produksi dengan standar tertinggi, hal ini akan memungkinkan mereka memegang kendali. Revolusi mutu dimulai dari pabrik-pabrik dan diikuti oleh industri-industri jasa serta diikuti juga bank dan keuangan. Jepang telah mengembangkan ide-ide Deming ke dalam apa yang mereka sebut *Total Quality Control (TQC)*, dan mereka mampu menjadi singa pasar dunia.

### **Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya**

Menurut Tjiptono (1995: 10), ada empat perbedaan antara TQM dengan metode manajemen lainnya. *Pertama*, asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Sementara dasar teoritis TQM adalah statistika. *Kedua*, sumber inovasinya. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah. *Ketiga*, asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Semula TQM berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara

dan Eropa. *Keempat*, proses diserminasi atau penyebaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya**

No	Metode	TQM	Metode Manajemen Lainnya
1	Asal Intelektual	Teori statistik: analisis sampling dan varians	Ilmu sosial: ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi
2	Sumber Inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga pemerintah	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen
3	Asal Negara Kelahirannya	Internasional, dikembangkan di USA kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa	Amerika Serikat, kemudian ditransfer secara internasional
4	Proses penyebaran ( <i>Dissemination</i> )	Populasi: perusahaan- perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol	Hierarkis: dari perusahaan- perusahaan industri terkemuka ke perusahaan- perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol; dan dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya

## **Analisis Lingkungan Dalam Konteks TQM Pada Lembaga Pendidikan**

Pada bagian awal tulisan ini, terkait dengan lingkungan organisasi bisa dikategorikan menjadi dua bagian besar, yaitu lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*). Selanjutnya

akan penulis coba analisis keberadaan lingkungan-lingkungan tersebut dengan perspektif TQM (*Total Quality Management*), serta yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana implementasinya dalam konteks lembaga pendidikan.

Sebelum diurai lebih lanjut, satu hal juga yang harus penulis perjelas terlebih dahulu bahwa sudut pandang atau perspektif TQM yang dimaksud pada penjabaran ini mengikuti 10 karakteristik dari konsep TQM itu sendiri. Hal ini penulis lakukan agar tulisan ini tidak sampai melebar, karena konsep dari *Total Quality Management* (TQM) juga mempunyai berbagai macam variasi, seperti model Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran meskipun ujung akhir dari ketiga model ini tetap satu yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

### ***Lingkungan Internal***

Dalam membahas tentang lingkungan internal, kita ketahui bersama bahwa unsur pendukungnya terdiri dari tiga, yaitu: *pertama*, struktur (*structure*); *kedua*, budaya (*culture*); dan *ketiga*, sumber daya (*resources*). Secara urut akan kita bahas masing-masing unsur pendukung ini dari sudut pandang 10 karakteristik yang dimiliki oleh TQM (*Total Quality Management*). Tentunya tidak keseluruhan karakteristik itu penulis pakai, takutnya timbul kesan adanya pemaksaan atau dipaksa harus cocok, padahal sebenarnya tidak berkaitan.

*Pertama*, mengenai struktur (*structure*) seperti yang didefinisikan oleh Wheleen and Hunger (2000: 8) berkenaan dengan komunikasi,

wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah, dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.

Seringkali ketika kita berkunjung ke sebuah organisasi atau lembaga pendidikan, maka hal pertama yang kita jumpai adalah bagan struktur yang terpampang megah di dinding baik pada bagian luar ataupun dalam gedung utama. Bagi mereka yang paham atau terbiasa berkecimpung dalam dunia organisasi, bagan organisasi tersebut bukan hanya sebatas pajangan semata, tetapi mempunyai makna yang sangat penting terkait dengan keberadaan organisasi atau lembaga itu. Dari bagan akan bisa diketahui besar atau kecilnya organisasi atau lembaga, dari bagan juga bisa diketahui model komunikasi, wewenang dan juga aliran atau arus kerja masing-masing lini dan lain sebagainya. Mengutip pendapatnya Handoko (2003: 169), bagan organisasi bisa menggambarkan lima aspek utama yang ada dalam sebuah organisasi, yaitu: 1) pembagian kerja; 2) rantai perintah; 3) tipe pekerjaan yang dilaksanakan; 4) pengelompokkan segmen-segmen pekerjaan, dan 5) tingkatan manajemen.

Oleh karena itu, mengingat pesan penting yang tersampaikan lewat sebuah bagan organisasi atau lembaga, maka bagi pimpinan harus cermat dalam membuatnya. Disinilah barangkali, pertimbangan-pertimbangan berdasarkan karakteristik dari TQM bisa kita pakai. Dari sepuluh karakteristik, hemat penulis ada dua yang bisa dipakai, yaitu: komitmen jangka panjang, kerja sama secara tim (*teamwork*) dan kesatuan tujuan. Penjelasannya, siapapun yang akan masuk atau duduk dalam jajaran pimpinan atau pengurus, haruslah betul-betul dipilih dari mereka yang

punya komitmen tinggi terhadap keberlangsungan organisasi, jangan sampai memilih orang yang komitmennya rendah apalagi karena ada unsur keterpaksaan. Terkait dengan kerja sama tim (*teamwork*), memang menjadi sebuah keharusan karena organisasi atau lembaga merupakan satu kesatuan sistem, dimana masing-masing unsur atau lini yang ada dalam organisasi atau lembaga mempunyai keterikatan. Berjalan baiknya organisasi atau lembaga sangat tergantung pada roda perjalanan masing-masing unsur atau lini itu. Oleh karena itu, mereka yang masuk dalam jajaran pengurus harus bisa saling bekerja sama, dengan makna lain ego pribadi harus dikalahkan demi kepentingan organisasi atau lembaga. Sejalan dengan karakteristik kerjasama tim (*teamwork*) adalah karakteristik kesatuan tujuan.

*Kedua*, budaya (*culture*), sebagaimana yang dikemukakan oleh Wheleen and Hunger (2000: 8-10) merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang berlaku di kalangan anggota organisasi. Apabila unsur budaya ini dijabarkan lebih lanjut berdasarkan karakteristik yang ada pada TQM, sekurang-kurangnya dalam pengamatan penulis ada empat karakteristik yang dipandang cocok, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah dan kebebasan yang terkendali. Dengan kata lain, keempat karakteristik dari TQM ini harus mampu menjadi nilai atau dijiwai oleh setiap anggota organisasi dan tidak terkecuali pimpinannya.

Contoh nilai yang bisa diterapkan dalam organisasi atau lembaga pendidikan adalah perhatian atau fokus pada pelanggan. Dalam konteks

lembaga pendidikan, pelanggan dari jasa pendidikan itu bisa para peserta didik itu sendiri, bisa juga para pengguna dari para lulusan. Sejauh yang penulis dapat amati, kebanyakan lembaga pendidikan kita belum memberikan perhatian yang cukup serius untuk menggarap bidang ini. Tidak jarang ungkapan kekecewaan terlontar dari para pengguna jasa pendidikan terkait dengan aspek layanan yang diberikan oleh pengelola lembaga pendidikan. Padahal sesungguhnya di era yang sangat kompetitif ini, pelayanan cenderung menjadi salah satu kriteria pilihan sehingga seseorang memutuskan untuk memasuki sebuah lembaga pendidikan, bahkan lebih ekstrim lagi dimana calon pengguna (peserta didik), siap membayar atau mengeluarkan uang lebih asalkan mereka bisa mendapatkan layanan yang memuaskan. Bentuk-bentuk layanan ini bisa dalam hal pelayanan administrasi, ataupun akademik. Contoh dalam pelayanan administrasi lamban dalam bekerja. Dalam hal akademis, masih banyak para pendidik kita yang ketika masuk kelas dengan persiapan seadanya saja, sehingga peserta didik tidak puas dan kecewa karena tidak mendapatkan ilmu atau wawasan sebagaimana yang diharapkan.

Terkait dengan perhatian terhadap pelanggan ini adalah nilai atau karakteristik mempunyai obsesi terhadap kualitas. Meskipun dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata obsesi ini cenderung bermakna negatif yaitu; "*gangguan jiwa berupa pikiran yang selalu menggoda seseorang dan sangat sukar dihilangkan*", akan tetapi penulis memahaminya dalam konteks TQM sebagai sebuah sikap yang positif, artinya apapun yang kita lakukan dalam ruang lingkup organisasi atau lembaga

pendidikan, memang seharusnya senantiasa memperhatikan aspek kualitas (mutu), sampai pada hal-hal yang dipandang sepele sekalipun, contoh pemisahan toilet laki-laki dan perempuan. Penulis yakin kita semua akan berpikir sangat sepele urusan ini, tapi kita semua baru akan terhentak kaget apabila kemudian kedatangan laki-laki dan perempuan yang bukan muhrim keluar dari toilet yang sama.

Karakteristik selanjutnya yang bisa dijadikan sebagai budaya atau nilai dalam organisasi adalah pendekatan ilmiah. Salah satu indikator dari pendekatan ilmiah ini adalah objektivitas. Karena organisasi bukan milik atau dijalankan oleh satu orang saja, melainkan banyak orang yang terlibat di dalamnya maka sikap atau nilai objektivitas ini perlu dibudayakan. Misalkan saja dalam hal pengambilan keputusan terkait dengan logo organisasi atau lembaga. Siapapun boleh mengusulkan rancangan logo, akan tetapi kata final atau disain mana yang akan dipakai biarlah forum rapat yang akan memutuskan.

Hampir senada dengan karakteristik pendekatan ilmiah ini adalah karakteristik kebebasan yang terkendali. Artinya, meskipun setiap anggota atau pimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan memiliki kebebasan "berekspresi", tetapi idealnya kebebasan itu harus senantiasa berada dalam koridor aturan-aturan atau kode etik yang berlaku dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut. Terjemahan lebih jauh barangkali tidak usah penulis uraikan, agar tidak terkesan tulisan ini sangat menggurui.

*Ketiga*, sumber daya (*resources*), meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial dari setiap anggota organisasi. Dalam hal ini karakteristik yang sesuai bila mengacu pada TQM paling tidak ada dua unsur yakni; pendidikan dan pelatihan serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Meskipun agak sulit membedakan secara spesifik antara keahlian, kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh seseorang (anggota organisasi), akan tetapi hemat penulis ketiga hal itu bisa dihasilkan bahkan dikembangkan melalui serangkaian proses pendidikan dan pelatihan serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan dari masing-masing potensi yang ada.

Oleh karena itu, khusus bagi seorang pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan harus jeli dalam masalah ini. Kegiatan peningkatan (*up grading*) bagi setiap anggota organisasi atau lembaga pendidikan, hendaknya menjadi agenda rutin yang tidak boleh dikesampingkan. Hal ini karena situasi dan kondisi senantiasa berubah dan berkembang, seandainya anggota atau pimpinan tidak melakukan langkah-langkah antisipasi, bisa-bisa organisasi atau lembaga pendidikan itu akan mengalami kemunduran, atau lebih parah lagi ditelan oleh keganasan dinamika perubahan dan perkembangan tersebut. Contoh sederhana dalam pemanfaatan IT (Informasi dan Teknologi), kalau kita tidak cepat menyesuaikan diri bagaimana kita akan bisa berjalan seiring dengan organisasi atau lembaga pendidikan lain, yang sudah terlebih dahulu atau terbiasa menggunakan fasilitas ini, dan lain-lain.



### *Lingkungan Eksternal*

Menurut Wheleen and Hunger (2000: 8) lingkungan eksternal adalah kondisi-kondisi yang berada diluar organisasi, yang secara langsung juga memberi pengaruh terhadap kelangsungan jalannya roda organisasi seperti terjadinya aksi protes atau pemogokkan, munculnya perubahan undang-undang, ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dan lain-lain.

Mengenai keberadaan lingkungan eksternal ini meskipun bisa dianalisa dengan kesepuluh karakteristik yang ada dalam Total Quality Management (TQM), tetapi penulis hanya akan memilih satu saja, dengan pertimbangan skala prioritas dan menghindari pembahasan yang berulang-ulang, karena kemiripan bahasan dengan yang sebelumnya (lingkungan internal).

Kriteria yang dalam pandangan penulis cocok untuk membahas tentang lingkungan eksternal ini adalah kriteria dari TQM yang berbunyi perbaikan sistem secara berkesinambungan. Menurut Siswanto (2005: 196) perbaikan berkesinambungan yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi menyangkut siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), yang terdiri atas tahapan perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil perencanaan dan tindakan perbaikan terhadap hasil yang diperoleh.

Berdasarkan siklus perbaikan sebagaimana konsep yang ditawarkan oleh Siswanto di atas, sejujurnya bila mengkritisi organisasi atau lembaga pendidikan kita, maka masih jauh dari kesan ideal. Paling-paling kita baru berhenti pada dua tahapan saja yaitu perencanaan (*plan*) dan pelaksanaan (*do*). Untuk tahapan ketiga dan keempat jarang-jarang bahkan tidak

pernah dilakukan. Bukan bermaksud merendahkan, bahkan terkadang pada tahapan pertama (perencanaan) ini pun masih terkesan asal jadi saja. Mengapa penulis katakan demikian, dari beberapa kegiatan perencanaan yang pernah diikuti, kecenderungan yang terjadi di lapangan adalah penyusunan rencana yang bersifat imajinatif (rekaan) semata, karena tidak diperkuat dengan data-data pendukung dan kajian-kajian yang komprehensif.

Bisa kita bayangkan bersama, berangkat dari perencanaan yang tidak matang sudah barang pasti dalam pelaksanaannya juga akan mengalami kegamangan. Lebih parah lagi antara pihak perencana dan pelaksana di lapangan dilakukan oleh orang yang berbeda.

Oleh karena itu, terkait dengan penilaian terhadap lingkungan eksternal (*external environment*), keempat siklus perbaikan berkesinambungan ini perlu dilakukan. Sehingga apabila sewaktu-waktu ada perubahan yang terjadi di luar organisasi atau lembaga pendidikan (lingkungan eksternal), pihak pengelola sudah siap dengan langkah-langkah antisipasinya. Sebagai contoh perubahan yang terjadi pada kurikulum, penulis yakin banyak sekolah atau lembaga pendidikan yang mengalami kebingungan dalam menyikapi hal ini. Tetapi sesungguhnya itu semua bisa diantisipasi jauh-jauh hari, kalau seandainya pihak sekolah atau lembaga pendidikan punya perencanaan alternatif atau dalam bahasa perencanaan biasa dikenal istilah "*plan A dan plan B*", dengan kata lain ada perencanaan utama (*plan A*) dan ada perencanaan alternatif (*plan B*),

seandainya di tengah jalan terjadi kendala pada perencanaan yang utama, maka segera berganti pada perencanaan alternatif.

Catatan akhir dari pembahasan tentang karakteristik TQM menyangkut perbaikan sistem secara berkesinambungan, dalam menyikapi lingkungan eksternal pada organisasi atau lembaga pendidikan bahwa tidak ada satu sistem pun yang bersifat paten, demikian pula halnya yang berlaku pada organisasi atau lembaga pendidikan. Harus diyakini bahwa satu sistem hanya sesuai untuk satu kondisi dan belum tentu sesuai untuk kondisi yang lain, oleh karena itu para pengelola organisasi atau lembaga pendidikan harus menyiapkan diri untuk kegiatan perbaikan-perbaikan, yang mungkin saja tidak cukup hanya satu kali.

## **Simpulan**

Dari pembahasan terkait dengan urgensi penilaian lingkungan internal dan eksternal dalam penerapan Total Quality Management (TQM) di lembaga pendidikan, berikut adalah simpulan yang dapat ditarik.

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) yang terdiri tiga unsur pendukung yaitu: pertama, struktur (*structure*), berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah, dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi; kedua, budaya (*culture*), merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang berlaku di kalangan anggota organisasi; dan ketiga, sumber daya (*resources*), meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial dari setiap anggota

organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal adalah kondisi-kondisi yang berada diluar organisasi, yang secara langsung juga memberi pengaruh terhadap kelangsungan jalannya roda organisasi seperti terjadinya aksi protes atau pemogokkan, munculnya perubahan undang-undang, ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dan lain-lain.

Dalam menilai kedua lingkungan tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan sepuluh karakteristik yang ada dalam Total Quality Management (TQM) yaitu: a) fokus pada pelanggan; b) obsesi terhadap kualitas; c) pendekatan ilmiah; d) komitmen jangka panjang; e) kerjasama tim (*teamwork*); f) perbaikan sistem secara berkesinambungan; g) pendidikan dan pelatihan; h) kebebasan yang terkendali; i) kesatuan tujuan; dan j) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Bagi organisasi atau lembaga pendidikan yang ingin tetap eksis di era yang sangat kompetitif ini, maka komitmen terhadap kualitas (mutu) dan memberikan kepuasan pada pelanggan menjadi harga mati yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (1980). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Usaha.
- Balai Pustaka. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: PFE.
- Ismanto, K. (2009). *Manajemen Syari'ah*. Bandung: Alfabeta.

- Miller, J. P. & Seller, W. (1985). *Curriculum Perspectives and Practice*. New York: Longman.
- Munir, M. & Ilahi, W. (2006). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana.
- Sallis, E. (2011). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: Ircisod.
- Saukah, A. (2000). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: IKIP Malang.
- Siswanto, S. B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subagyo, J. (1991). *Metode Penelitian dan Praktek*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Stempel, G. H. (1983). *Content Analysis*. terj. Jalaludin Rahmat dan Arko Kasta. Bandung: Arai Komunikasi
- Terry, G. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tjiptono, F & Anastasia. (1995). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wheelen, T. L & Hunger, J. D. (2000). *a Strategic Management and Business Policy*. Massachusett: Addison-Wesley Publisher Company.

