

## IMPLEMENTASI BUDAYA MUTU SEKOLAH MELALUI PENDEKATAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Evi Erfiyana<sup>1\*</sup>, Bubun Sehabudin<sup>2</sup>, Dasep Gumilar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>STAI KH Badruzzaman, Indonesia  
[evierfiyana2271@gmail.com](mailto:evierfiyana2271@gmail.com)

---

### ABSTRAK

**Abstrak:** Latar belakang penelitian ini adalah maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Untuk memperoleh hasil pendidikan yang optimum, maka diperlukan ilmu manajemen yang komprehensif. Salah satu pemikiran manajemen sekolah yang mengarah sistem manajemen pendidikan dapat merujuk pada TQM (Total Quality Management). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan dilakukan melalui pemberdayaan (empowerment) pegawai dan kelompok kerjanya dengan pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan stakeholders melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan. Sangat penting dilakukan terus peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

**Kata Kunci:** Budaya Mutu, Sekolah, Total Quality Management.

*Abstrack: The background to this research is that whether a nation is advanced or not really depends on that nation's education. To obtain optimum educational results, comprehensive management knowledge is needed. One of the school management ideas that leads to an education management system can refer to TQM (Total Quality Management). This research aims to explore the implementation of school quality culture through a total quality management approach. This research uses a qualitative approach. The results of this research show that teamwork in handling projects to improve or develop the quality of education is carried out through empowering employees and their work groups by giving them greater responsibility. The existence of cooperation in an educational institution is the main capital in achieving quality and stakeholder satisfaction through a continuous quality improvement process. It is very important to continue to improve work skills and expertise so that methods or ways of working are always able to adapt to changes and developments in science and technology, as the most effective, efficient, and productive way of working, so that the quality of products and public services continues to improve.*

**Keywords:** Quality Culture, Schools, Total Quality Management.

---

**Article History:**

Received: 28-07-2024

Revised : 27-08-2024

Accepted: 30-09-2024

Online : 30-10-2024

---

### A. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan modal yang sangat berharga bagi kemajuan suatu bangsa. Melalui pendidikanlah diberikan tumpuan yang sangat besar akan keberlangsungan kehidupan suatu bangsa di masa depan. Hal itu tidak dapat dipungkiri, karena kebodohan atau tingkat SDM (Sumber Daya Manusia) yang rendah adalah awal dari kemiskinan. Nah, melalui pendidikanlah, kemiskinan akan bisa dikikis dan kemudian menjadikan bangsa kita ini bisa diperhitungkan dalam percaturan dunia internasional.

Peran pendidikan yang sangat besar membutuhkan upaya yang besar pula untuk bagaimana mengembangkannya. Pendidikan yang bisa mencetak SDM yang handal dan

berakhlak, tentu adalah pendidikan yang bermutu tinggi. Banyak lembaga pendidikan yang hanya asal berdiri, tanpa memiliki orientasi dan target yang jelas, akhirnya yang terjadi adalah lulusan yang dihasilkan tidak dapat bersaing dalam kompetisi masuk di jenjang yang lebih tinggi ataupun terserap dalam dunia kerja. Dalam hal ini, menjadi tantangan yang serius bagi pemerintah, lembaga pendidikan dan masyarakat untuk dapat menciptakan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Semua itu dapat terwujud dalam sebuah lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu produk anak didik yang siap bersaing di era global dengan bekal ilmu pengetahuan, keterampilan dan berkarakter (berakhkaqul karimah).

Mujamil Qomar dikutip (Kartika, 2022) menjelaskan bahwa mutu pendidikan sebenarnya menjadi pusan kegiatan pendidikan, sehingga langkah, strategi, maupun program apapun mesti diorientasikan pada pencapaian mutu pendidikan. Maka, dalam hal ini pemerintah Indonesia telah melakukan banyak strategi untuk mengejar mutu pendidikan, sehingga kita sulit untuk menghitungnya, antara lain menetapkan desentralisasi pendidikan, merubah paradigma manajemen dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, memperbaiki dan menyempurnakan kurikulum, memperbaiki sistem pembelajaran, menaikkan anggaran pendidikan, meningkatkan kesejahteraan pendidik, membangun fasilitas pendidikan, menetapkan standar nasional pendidik, menggunakan sistem penjamin mutu, memperketat akreditasi dan masih banyak lagi. Akan tetapi, segala usaha tersebut akan sia-sia manakala tidak diikuti dengan manajemen yang baik pada tingkat sekolah atau satuan pendidikan. Artinya, sekolah sebagai eksekutor, haruslah menangkap dan melaksanakan semua kebijakan itu dengan profesional dan bertanggung jawab.

Taylor dan Hill serta McCulloch dikutip (Djafri, 2024) berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit di evaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Sedangkan Holmes dan Gerard dikutip (Kartika, 2023) berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak untuk fungsi pembelajaran sebagai inti dari penyelenggaraan Pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan harus ditingkatkan terus menerus dan berkesinambungan. TQM atau Total Quality Management (manajemen kualitas menyeluruh) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO dikutip (Darmawan, 2021), TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Total Quality Management (TQM) adalah salah satu model atau metode yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Total Quality Management merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan pendidikan yang paling efektif.

Peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri sebuah keniscayaan yang harus dilakukan di dunia pendidikan. Suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri (Sembiring, 2024). Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah mengeluarkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah yang memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah sehingga dapat membawa perubahan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bab IV pasal II ayat 2 menyatakan bahwa pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi. Seiring dengan majunya pengetahuan dan teknologi maka kehidupan sosial budaya, sosial ekonomi semakin tidak dapat dibatasi oleh ruang maupun waktu. Karena apapun juga kehidupan masyarakat kita tidak dapat terlepas dari kehidupan masyarakat internasional, yang menuntut adanya sumber daya manusia yang semakin tinggi.

Menjaga mutu itu sangat penting. Dalam dunia pendidikan, persoalan mutu bukan saja menyangkut input, proses, dan output, tapi juga outcome. Input pendidikan yang bermutu adalah pendidik, karyawan, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana serta aspek penyelenggaraan pendidikan lainnya. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan. Output yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Dan Outcome bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Ningsih, 2024).

Total Quality Management merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan pendidikan yang paling efektif. Karena TQM mengedepankan integrasi dari semua fungsi dan proses serta memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan tersebut. TQM harus diberlakukan terus menerus dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan pendidikan, yang memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat (Kartika, 2021).

Sekolah/madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai agen perubahan untuk memecahkan semua permasalahan ini. Oleh karena itulah, dalam rangka menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas, dunia Pendidikan sangat perlu untuk mengimplementasikan konsep Manajemen Mutu Total (Total Quality Management) yang dalam sejarah telah sukses mengantarkan dunia bisnis atau dunia usaha dalam menciptakan mutu produksi terbaik yang bahkan dapat melebihi kepuasan standar para pelanggan (customer)-nya.

Dalam mengimplementasikan TQM yang sudah mapan di dunia korporasi ini ke dalam lembaga pendidikan, perlu kiranya dipahami konsepnya secara matang dan dikontektualisasikan dengan kerangka organisasi lembaga pendidikan. Institusi korporasi memiliki tujuan memperoleh keuntungan finansial sebesar-besarnya dengan meningkatkan mutu barang atau jasa sebagai produk unggulannya. Begitu pula institusi pendidikan, harus pula memaksimalkan mutu layanan pendidikannya, untuk memuaskan pelanggan pendidikan, walau bukan semata-mata profit finansial tujuan akhirnya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dibahas bagaimana Total Quality Management dapat diimplementasikan di lembaga pendidikan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis dan implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa metode deskriptif analisis. Menurut (Tanjung, 2020) bahwa deskriptif analisis adalah penelaahan secara empiris yang menyelidiki suatu gejala atau

fenomena khusus dalam latar kehidupan nyata. Hasil penelitian ini dikumpulkan dengan data primer dan data skunder.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Arifudin, 2023) menyatakan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut (Chadijah, 2017) bahwa caranya dengan mentranskripsikan data, kemudian pengkodean pada catatan-catatan yang ada di lapangan dan diinterpretasikan data tersebut untuk memperoleh kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian lapangan (*field research*). Menurut (Kartika, 2022) bahwa pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management. Sehingga dengan metode tersebut akan mampu menjelaskan permasalahan dari penelitian (Nasem, 2018).

Penentuan teknik pengumpulan data yang tepat sangat menentukan kebenaran ilmiah suatu penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, Wawancara dan Dokumentasi.

Teknik dapat dilihat sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan teknis dengan hati-hati menggunakan pikiran untuk mencapai tujuan. Walaupun kajian sebenarnya merupakan upaya dalam lingkup ilmu pengetahuan, namun dilakukan untuk mengumpulkan data secara realistis secara sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Metodologi penelitian adalah sarana untuk menemukan obat untuk masalah apa pun. Dalam hal ini, penulis mengumpulkan informasi tentang implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management dari buku-buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, ebook, dan lain-lain (Arif, 2024).

Karena membutuhkan bahan dari perpustakaan untuk sumber datanya, maka penelitian ini memanfaatkan penelitian kepustakaan. Peneliti membutuhkan buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang berkaitan dengan topik dan masalah yang mereka jelajahi, baik cetak maupun online (Arifudin, 2021).

Mencari informasi dari sumber data memerlukan penggunaan teknik pengumpulan data. Amir Hamzah dalam (Arifudin, 2020) mengklaim bahwa pendataan merupakan upaya untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diteliti. Penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan untuk mengumpulkan data. Secara khusus, penulis memulai dengan perpustakaan untuk mengumpulkan informasi dari buku, kamus, jurnal, ensiklopedi, makalah, terbitan berkala, dan sumber lainnya yang membagikan pandangan implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management.

Lebih lanjut Amir Hamzah mengatakan bahwa pengumpulan data diartikan berbagai usaha untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan topik atau pembahasan yang sedang atau akan digali (Rifky, 2024). Rincian tersebut dapat ditemukan dalam literatur ilmiah, penelitian, dan tulisan-tulisan ilmiah, disertasi, tesis, dan sumber tertulis lainnya. Menurut (Sappaile, 2024) bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai keadaan, menggunakan sumber yang berbeda, dan menggunakan teknik yang berbeda.

Observasi adalah bagian dari proses penelitian secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang hendak diteliti (A. Arifin, 2024). Dengan metode ini, peneliti dapat

melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian (Ramli, 2024). Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management.

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan menggunakan berbagai pedoman baku yang telah ditetapkan, pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan informasi dan setiap pertanyaan yang diperlukan dalam mengungkap setiap data-data empiris (B. Arifin, 2024).

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan-catatan tertulis yang ada (Sanulita, 2024). Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian. Menurut Moleong dalam (Arifudin, 2022) bahwa metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Lebih lanjut menurut (Nuary, 2024) bahwa strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang diajukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management.

Menurut Muhadjir dalam (Arifudin, 2024) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan melakukan, mencari dan menyusun catatan temuan secara sistematis melalui pengamatan dan wawancara sehingga peneliti fokus terhadap penelitian yang dikajinya. Setelah itu, menjadikan sebuah bahan temuan untuk orang lain, mengedit, mengklasifikasi, dan menyajikannya.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Langkah Implementasi TQM Dalam Pendidikan**

Sri Minarti dikutip (Tanjung, 2022) menjelaskan bahwa dalam *Total Quality Management* (TQM) atau kalau kita terjemahkan adalah Manajemen Mutu Terpadu (MMT), sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yaitu pelayanan pembelajaran. Jasa merupakan segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan output (keluaran) berupa produk (hasil karya) non fisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (*form*), seperti kepraktisan, kecocokan, kepantasan, kenyamanan dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Jasa pendidikan di sini merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki skill khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap.

Sebagai unit layanan jasa, yang dilayani sekolah adalah: 1) pelanggan internal: guru, pustakawan, teknisi dan tenaga administrasi; 2) pelanggan eksternal: pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat) dan pelanggan tersier (pemakai/penerima lulusan di perguruan tinggi maupun dunia usaha).

Dalam dunia pendidikan atau lebih tepatnya dalam lembaga pendidikan, konsep Total Quality Management (TQM) ini dapat diimplementasikan dengan beberapa fase teoritik sebagaimana klasifikasi yang disampaikan Goetsch dan Davis dikutip (Tjiptono, 2004),

yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Penjabarannya sebagai berikut:

#### 1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri dari 10 langkah, yang mana sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Langkah-langkahnya antara lain:

- a. Membentuk Total Quality Steering Committee (SC). Pimpinan puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota steering committee (SC), kemudian ia sendiri menjadi ketuanya.
- b. Membentuk Tim. Steering Committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya, langkah ini membutuhkan konsultan. Kalau dalam pendidikan, perlu didatangkan dari luar seorang konsultan pendidikan. Lebih baik sesi ini dilakukan di luar lembaga pendidikan. Agar bisa lebih fokus melakukan pembahasan tanpa mengganggu proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).
- c. Pelatihan TQM. SC (Steering Committee) membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik dan alat-alat TQM sebelum memulai aktifitas TQM. Dalam pelatihan ini, perlu mendatangkan pula seorang konsultan. Kemudian pada jangka panjangnya, juga diadakan pelatihan yang serupa sebagai follow up dari pelatihan yang pertama.
- d. Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman. Usaha yang pertama dalam TQM adalah penyusunan visi organisasi dan pedoman operasi organisasi.
- e. Menyusun Tujuan Umum. SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
- f. Komunikasi dan Publikasi. Pemimpin puncak dan SC perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan konsep TQM.
- g. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan. SC harus secara obyektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini sangat penting untuk mencari pendekatan terbaik dalam pelaksanaan TQM dan bisa untuk menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Kemudian melakukan perbaikan-perbaikan strategis ke depannya.
- h. Identifikasi Pendukung dan Penolak. Langkah ini di dorong ni bisa dilakukan bersamaan dengan langkah identikasi kelemahan dan kekuatan atau sesudahnya. Di sini, SC mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi penolak dan pendukung TQM. Terutama untuk anggota penolak TQM, ini dimungkinkan terjadi, karena ada kemungkinan orang tersebut belum paham dan siap dengan konsep TQM yang telah dijalankan. Dalam hal ini perlu dicari akar permasalahannya dan diadakan langkah-langkah untuk meminimalisirnya.
- i. Memperkirakan Sikap Karyawan. Dengan bantuan personalia atau konsultan luar, SC perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Pimpinan perlu memberikan judgment yang obyektif. Jika itu sudah dilakukan, akan dapat diketahui apakah TQM berjalan atau tidak.

- j. Mengukur Kepuasan Pelanggan. SC perlu berusaha mendapatkan umpan balik obyektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Survei kepada pelanggan sebaiknya dilakukan secara acak.

## 2. Fase Perencanaan

Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- a. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan – Do – Check – Adjust. Pada langkah ini, SC merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi –informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, peyesuaian, dan sebagainya.
- b. Identifikasi Proyek. SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- c. Komposisi Tim. Steering Committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- d. Pelatihan Tim. Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasardasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.

## 3. Fase Pelaksanaan

- a. Penggiatan Tim. Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan-DO-Check-Action sebagai model proses TQM.
- b. Umpan Balik Kepada Steering Committee. Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Survei formal pelanggan perlu dilakukan setiap tahun. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.
- c. Umpan balik dari Karyawan. Setiap tim yang berada dibawah kontrol SC secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan yang ada dibawahnya. Kemudian mengadakan komunikasi intensif dengan steering committee.
- d. Memodifikasi Infrastruktur. Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan.

Kemudian pada tataran praktis, implementasi dari konsep teoritis di atas dapat dikembangkan dalam konteks lembaga pendidikan. Kadang-kadang, terjadi kesulitan ketika menerapkan konsep TQM yang memang dari awalnya diterapkan dalam konteks perusahaan. Oleh karena itu, (Sallis, 2015) memberikan langkah-langkah yang sangat bermanfaat bagi pengelola pendidikan untuk dapat mengimplementasikan konsep tersebut dalam sebuah lembaga pendidikan. Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan komitmen mutu harus datang dari atas. Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
2. Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM. Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk mencapai tujuan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kemudian pandangan dari oaring yang tidak bergabung di institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan di analisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan.
3. Menunjuk fasilitator mutu. Fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggung jawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.
4. Membentuk kelompok pengendali mutu. Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.
5. Menunjuk koordinator mutu. Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Koordinator tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
6. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program. Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
7. Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada. Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.
8. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain. Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu “guru” mutu atau seorang tokoh pendidikan khusus atau yang mengadaptasi pola TQM yang diterapkan di tempat lain untuk kemudian diambil sisi positifnya dan bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin.
9. Mempekerjakan konsultan eksternal. Langkah ini sangat baik dilakukan, terutama jika ingin mencapai tingkat standar mutu internasional, semacam ISO. Akan tetapi biayanya cenderung mahal, hanya sekolah yang dengan sumber dana memadai yang bisa melakukan itu.
10. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf. Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik pembuatan keputusan.
11. Mengkomunikasikan pesan mutu. Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Program jangka panjang harus dirancang seara jelas. Staf harus mendapatkan informasi atau laporan secara regular melalui surat kabar atau jurnal.



12. Mengukur biaya mutu. Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.
13. Mengevaluasi program dalam interval yang teratur. Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan enam bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya.

### **Kegagalan Dalam Implementasi TQM**

Banyak lembaga pendidikan yang mampu menerapkan TQM, tetapi tidak sedikit pula yang gagal menerapkannya. Faktor-faktor yang menjadi penghalang bagi perusahaan atau sekolah dalam menerapkan TQM. Menurut (Prawirosentono, 2007) bahwa hal-hal yang perlu dihindari karena dapat menggagalkan proses TQM adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan komitmen manajemen puncak Manajemen puncak (kepala sekolah dan para wakilnya) tidak menghayati sepenuhnya arti TQM, sehingga tidak mampu pula membangun struktur organisasi yang diperlukan untuk pelaksanaan TQM dan tidak mempunya membentuk sistem hadiah (reward system) yang mendorong dilaksanakannya TQM.
2. Salah memfokuskan perhatian Salah memfokuskan pada salah satu butir-butir atau sistematika TQM saja, sehingga mengabaikan butir-butir yang lain. Seharusnya semua langkah-langkah dalam TQM dilakukan secara urut dan lengkap. Karena semua bagaikan sistem yang saling mempengaruhi.
3. Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung Keberhasilan TQM didasari oleh karyawan yang siap dan mempunyai komitmen akan tanggung jawab menjalani tugasnya pada manajemen mutu terpadu. Komitmen tidak timbul hanya melalui maklumat atau pengumuman resmi, tetapi memerlukan informasi kepada karyawan tentang tujuan TQM dan pentingnya TQM bagi perusahaan mereka.
4. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata Setelah latihan dilaksanakan, selanjutnya adalah bagaimana hasil pelatihan itu dilaksanakan (by action). Berarti ini memerlukan hal-hal lain, seperti perbaikan mutu, menciptakan operasi yang lebih baik, jelas dan mengerti para karyawan.
5. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang Pelaksanaan TQM memerlukan perubahan organisasi secara mnyeluruh dan budaya kerja. Perubahan tidak dapat segera terjadi dalam waktu singkat dan cepat, bahkan hasilnya mungkin baru dapat dirasakan satu sampai dengan dua tahun. Ketekukan dan kesabaran tim TQM di sini sangat diperlukan.
6. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok Tidak semua teknik dalam TQM cocok di berbagai lembaga. Hal ini perlu penyesuaian, bila tidak, hanyalah kegagalan yang diperoleh. Pimpinan sekolah perlu secara luwes dalam menerapkan sistem TQM, lalu mereka mempunyai kemauan untuk menelusuri kembali berbagai kekurangan secara tepat. Sehingga, dapat menentukan apakah sesuatu yang telah diadopsi itu cocok atau perlu penyesuaian dengan kondisi serta situasi sekolah atau perusahaan mereka.

#### **D. SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan dilakukan melalui pemberdayaan (empowerment) pegawai dan kelompok kerjanya dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan stakeholders melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan. Guru, Staf dan setiap orang dalam institusi pendidikan turut memberikan jasa kepada para kolega mereka sesama pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah sebuah institusi sekolah menjadi sebuah tim untuk meraih sebuah tujuan tunggal yaitu memuaskan seluruh pelanggan. Peran orang tua dalam motivasi diri anak sejak dini merupakan modal besar bagi kesuksesan anak di sekolah. Orang tua dapat mendukung perkembangan intelektual anak dan kesuksesan akademik anak dengan memberi mereka kesempatan dan akses ke sumber-sumber pendidikan.

Sangat penting dilakukan terus peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam kegiatan penelitian ini sehingga terlaksana dengan baik. Terima kasih juga kepada rekan guru yang bersedia membagikan pengalamannya dan menjadi inspirasi bagi peneliti.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Arif, M. (2024). Tantangan dan Peluang dalam Inovasi Pembelajaran Islam di Era Digital. *Global Education Journal*, 2(1), 73–80.
- Arifin, A. (2024). The Relationship Between Classroom Environment, Teacher Professional Development, and Student Academic Performance in Secondary Education. *International Education Trend Issues*, 2(2), 151–159.
- Arifin, B. (2024). Integrasi Penguatan Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran Berbasis Literasi Digital Pada Peserta Didik Sekolah Dasar. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 13547–13555.
- Arifudin, O. (2020). PKM Pembuatan Kemasan, Peningkatan Produksi Dan Perluasan Pemasaran Keripik Singkong Di Subang Jawa Barat. *INTEGRITAS: Jurnal Pengabdian*, 4(1), 21–36.
- Arifudin, O. (2021). Pengaruh Kelas Sosial, Pengalaman dan Gaya Hidup terhadap Perilaku Penggunaan Kartu Kredit. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 286–298.
- Arifudin, O. (2022). Teacher Personality Competence In Building The Character Of Students. *International Journal of Education and Digital Learning (IJEDL)*, 1(1), 5–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.47353/ijedl.v1i1.3>
- Arifudin, O. (2023). Pendampingan Meningkatkan Kemampuan Mahasiswa Dalam Submit Jurnal Ilmiah Pada Open Journal System. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 1(1), 50–58.

- Arifudin, O. (2024). Research Trends Education Management In Indonesia. *Journal of Education Global*, 1(2), 165–173.
- Chadijah, S. (2017). Kebanggaan Terhadap Bahasa Indonesia (Language Pride) di Purwakarta. *Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indo*, 11, 121.
- Darmawan, I. P. A. (2021). *Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan" Model, Teknik Dan Impementasi"*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Djafri, N. (2024). Development Of Teacher Professionalism In General Education: Current Trends And Future Directions. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(3), 745–758.
- Kartika, I. (2021). Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dengan Model Berbasis Aktivitas Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Al-Amar: Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan*, 2(1), 36–46.
- Kartika, I. (2022). Implementasi Manajemen Mutu Pembelajaran Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Sekolah Dasar. *Jurnal Al-Amar: Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan*, 3(2), 144–157.
- Kartika, I. (2023). Upaya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Dasar. *Jurnal Al-Amar: Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan*, 4(2), 147–160.
- Nasem, N. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan Stit Rakeyan Santang Karawang. *Jurnal Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 209–218.
- Ningsih, I. W. (2024). Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik Di Sekolah Dasar. *Jurnal Tahsinia*, 5(1), 23–37.
- Nuary, M. G. (2024). Teacher Strategies In Instilling Nationalist Values In The Millennial Generation In The Technological Era. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(4), 954–966.
- Prawirosentono, S. (2007). *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ramli, A. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on Education*, 6(2), 12927–12934.
- Rifky, S. (2024). Professionalism Of Educators In Learning Development. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 579–588.
- Sallis, E. (2015). *Total Quality Management in Education: Model, Teknik, dan Implementasinya*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sanulita, H. (2024). Analysis Of The Effectiveness Of Audio Visual Learning Media Based On Macromedia Flash Usage On School Program Of Increasing Student Learning Motivation. *Journal on Education*, 6(2), 12641–12650.
- Sappaile, B. I. (2024). The Role of Artificial Intelligence in the Development of Digital Era Educational Progress. *Journal of Artificial Intelligence and Development*, 3(1), 1–8.
- Sembiring, I. M. (2024). Pendidikan Agama Islam Berwawasan Global Sebagai Dasar Paradigma Dan Solusi Dalam Menghadapi Era Society 5. *Innovative: Journal Of*

*Social Science Research*, 4(2), 305–314.

Tanjung, R. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>

Tanjung, R. (2022). Manajemen Mutu Dalam Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 6(1), 29–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1481>

Tjiptono. (2004). *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.