

## Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara *Deming*

Dr. Theresia Kristianty \*)

### Abstrak

**E**mpat belas butir pemikiran tentang peningkatan mutu suatu organisasi yang diusulkan *Deming* diharapkan dapat diterapkan dalam upaya peningkatan mutu manajemen pendidikan di Indonesia. Dari keempat belas butir pemikiran *Deming* tersebut, unsur kepemimpinan merupakan unsur utama.

Kata kunci: Peningkatan mutu pendidikan, kepemimpinan, kepala sekolah, murid

### Abstract

*Fourteen points of Deming's thought about increasing the quality of the educational management are expected to be implemented in improving educational management quality in Indonesia. It is said that the essence of thing about the Deming's concept is leadership.*

### Pendahuluan

Dalam bidang pendidikan kehadiran Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah memberikan angin segar yang menjanjikan, karena pada tataran teoritis, MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melahirkan berbagai kebijakan dan keputusan perbaikan menyangkut kepentingan kemajuan sekolah itu sendiri.

Namun setelah ditelusuri, ternyata sekolah belum mampu menempatkan diri sebagai organisasi sosial modern yang berorientasi peningkatan mutu, sehingga pelaksanaan dan pengembangan program terasa tergesa-gesa dan berimplikasi pada kesenjangan pemahaman tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah antara lembaga sekolah dan *policy departement (inovator)*.

Sebagai contoh, kepala sekolah sebagai pemimpin ternyata belum mampu memahami dan apalagi mentransfer konsep Manajemen Berbasis Sekolah

---

\*) Dosen Universitas Negeri Jakarta

kepada guru-guru dan karyawan lainnya. Pemahaman dan pelaksanaannya hanya dilakukan sebatas program yang diajukan dalam proposal. Padahal peran kepemimpinan sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi dalam mencapai manajemen kualitas. Oleh karena itu, melalui tulisan ini disajikan beberapa pokok pikiran tentang peningkatan mutu pendidikan cara *Deming*.

Konsep Deming ini memang bukan barang baru, namun masih memiliki greget untuk didiskusikan, terutama pada saat masyarakat Indonesia sedang mempertanyakan mengapa mutu pendidikan di Indonesia cenderung menurun?

## **Pembahasan**

### **Pandangan Terhadap Mutu**

Apakah yang disebut mutu? Jawaban yang diberikan atas pertanyaan ini bisa berbeda-beda, tidak ada dua orang secara tepat dapat mendefinisikan mutu secara tepat. John Stewart, konsultan di McKinsey mengatakan, "Tidak ada definisi tunggal mengenai mutu. Berikut ini dituliskan beberapa kutipan tentang mutu.

Mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu lebih baik daripada yang lain. Perasaan itu berubah sepanjang waktu dan berubah dari generasi ke generasi, serta bervariasi dengan aspek aktivitas manusia." Definisi lain, "mutu" seperti yang biasa digunakan dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Mutu juga berarti memfokuskan pada kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang semakin baik dengan harga yang semakin bersaing. Mutu juga berarti melakukan hal-hal yang tepat dalam organisasi pada langkah pertama, bukannya membuat dan memperbaiki kesalahan. Dengan memfokuskan hal-hal yang tepat pada kesempatan pertama, organisasi menghindari biaya tinggi yang berkaitan dengan pengerjaan ulang.

### **Implementasi Konsep Peningkatan Mutu Cara *Deming* dalam Pendidikan di Indonesia**

Deming (1986) menyatakan bahwa implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen. Deming mengusulkan empat belas butir pemikiran yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas suatu organisasi juga dalam bidang pendidikan. Keempat belas butir pemikiran tersebut adalah:

Ciptakan Tujuan yang Mantap Demi Perbaikan Produk dan Jasa Sekolah memerlukan adanya tujuan akhir yang mampu mengarahkan siswa menghadapi masa depan secara mantap. Jangan membuat siswa sekedar memiliki nilai bagus tetapi juga harus mampu membuat siswa memiliki kemauan

belajar seumur hidup.

### Adopsi Filosofi Baru

Siswa berhak mendapatkan pembelajaran yang berkualitas. Dengan kata lain, mereka tidak lagi sebagai siswa yang pasif dan rela diperlakukan seburuk apapun tanpa dapat berkomentar.

### Hentikan Ketergantungan pada Inspeksi Masal

Dalam bidang pendidikan, evaluasi yang dilakukan jangan hanya pada saat ulangan umum ataupun ujian akhir, tetapi dilakukan setiap saat selama proses belajar mengajar berlangsung.

Selain itu, dalam menetapkan standar uji, maka perlu diperhatikan teori-teori kepemimpinan yang berkembang dalam *Total Quality Management* dan lainnya, seperti teori sifat, teori lingkungan, teori perilaku, teori humanistik, dan teori kontigensi.

Sejalan dengan masalah evaluasi, masalah rekrutmen dalam menentukan pimpinan kependidikan, beberapa *prosedur "Fit and proper test"* bisa dilakukan dalam pengambilan keputusan :

- (a) Melakukan "*hearing*" didepan tim, yaitu menyampaikan program, visi dan misi apabila terpilih menjadi pimpinan nantinya.
- (b) Menjawab pertanyaan lisan dan tertulis yang telah didesain sedemikian rupa. Adapun pertanyaan yang diajukan dapat menyangkut integritas, moralitas, profesionalisme, intelektualitas, keahlian.
- (c) Keharusan mengumumkan harta kekayaan dari para calon Kepala Sekolah sebelum yang bersangkutan menduduki jabatan yang dipercayakan kepadanya. Kebohongan atas kekayaan ini dapat mengakibatkan pemecatan (*impeachment*).
- (d) Harus memahami sistem manajemen yang efektif dan efisien terhadap lembaga yang akan dipimpinya. Termasuk dalam rekrutment karyawan, kesejahteraan, peningkatan kualitas hasil dan kinerja.
- (e) Mengemukakan masalah pribadi, seperti apakah calon itu pernah bercerai. Masalah anak bagaimana. Mengapa sampai terjadi perceraian. Kemudian menyangkut masalah kebebasan dari tekanan, intimidasi, teror atau ancaman.
- (f) Tim seleksi melakukan *investigasi* dan melacak semua kebenaran informasi yang disampaikan lisan maupun tertulis. Apabila calon-calon tersebut tidak dapat memberikan jawaban secara memuaskan, atau setelah melakukan investigasi ternyata terdapat kebohongan-kebohongan, tentu saja yang bersangkutan tidak dapat terpilih sebagai pimpinan.

### Akhiri Kebiasaan Melakukan Hubungan Bisnis Hanya Berdasarkan Biaya

Dalam bidang pendidikan pernyataan di atas terutama dikaitkan dengan biaya pendidikan yang ada hubungannya dengan perbandingan jumlah guru dan murid pada satu ruangan/kelas. Kelas besar memang akan membuat sekolah tersebut melakukan penghematan biaya, tetapi mutu yang dihasilkan tidak terjamin dan bukan tidak mungkin terjadi peningkatan biaya di bagian lain pada sistem tersebut.

### Perbaiki Sistem Produksi dan Jasa Secara Konstan dan Terus Menerus

Dalam bidang pendidikan seorang guru harus berpikir secara strategik agar siswa dapat menjalani proses belajar mengajar secara baik, sehingga memperoleh nilai yang baik pula. Guru jangan hanya berpikir bagaimana siswa mendapatkan nilai yang baik.

### Lembagakan Metode Pelatihan yang Modern di Tempat Kerja

Hal ini perlu dilakukan agar terdapat kesamaan dasar pengetahuan bagi semua anggota staf dalam suatu lembaga pendidikan. Setelah itu barulah guru dan administrator mengembangkan keahlian sesuai yang diperlukan bagi peningkatan profesionalitas.

### Lembagakan Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah *suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama*. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi. Sehingga secara sederhana proses kepemimpinan dapat dirumuskan melalui formula berikut:

$$L = F (l, f, s)$$

Keterangan :

L = *Leadership* (kepemimpinan)

F = *Function* (fungsi)

l = *Leaders* (pemimpin)

f = *Follower* (pengikut/ yang dipimpin)

s = *Situation* (situasi)

Dengan demikian, kepemimpinan itu seyogianya melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), guna mewujudkan kepemimpinan bermutu atau Total Quality Management (TQM).

Dikatakan bahwa, pemimpin yang efektif menurut konsep TQM adalah pemimpin yang sensitif atau peka terhadap adanya perubahan dan pemimpin yang melakukan pekerjaannya secara terfokus.

Dalam konsep TQM, memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan. Memimpin berarti juga dapat mengkomunikasikan visi dan prinsip organisasi kepada bawahan. Kegiatan memimpin termasuk kegiatan menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam lingkungan lembaga atau organisasi, serta menciptakan tanggung-jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa, terdapat hubungan positif antara tanggungjawab, wewenang dan kemampuan pemimpin dengan derajat atau tingkat pemberdayaan karyawan dalam suatu lembaga.

Secara umum, pada dasarnya terdapat delapan kunci tugas pimpinan untuk melaksanakan komitmen perbaikan kualitas terus menerus, yaitu:

- (a) Menetapkan suatu dewan kualitas.
- (b) Menetapkan kebijaksanaan kualitas.
- (c) Menetapkan dan menyebarluaskan sasaran kualitas.
- (d) Memberikan dan menyiapkan sumber-sumber daya.
- (e) Memberikan dan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pemecahan masalah kualitas.
- (f) Menetapkan tim perbaikan kualitas yang bertanggungjawab pada manajemen puncak untuk menyelesaikan masalah-masalah kualitas kronis.
- (g) Merangsang perbaikan kualitas terus menerus.
- (h) Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam perbaikan kualitas terus-menerus (Vincent Gaspersz, 1997: 203-204).

Sementara itu, bagi kalangan *follower*/pengikut/bawahan seperti guru, karyawan dan lain-lain, perlu memperhatikan ketentuan berikut : (1) Mendukung program-program pimpinan yang baik dan benar. (2) Memiliki kebutuhan berprestasi. (3) Klarifikasi kemampuan, wewenang dan peran. (4) Memiliki organisasi kerja. (5) Kemampuan bekerja sama. (6) Kecukupan sumber daya (kuantitas). (7) Memiliki koordinasi eksternal.

Ditambahkan bahwa, untuk melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan, maka kepala sekolah perlu memperhatikan dan mengontrol **Variabel situasi**,

yaitu seperangkat keadaan atau kondisi yang harus dikelola dan diciptakan secara kondusif. Situasi ini antara lain : (1) kekuatan posisi, (2) keadaan bawahan, (3) tugas dan kemampuan menggunakan teknologi, (4) struktur organisasi, (5) keadaan lingkungan lembaga (*fisik dan non-fisik*), (6) ketergantungan eksternal, (7) kekuatan sosial politik, (8) rasa aman dan demokratis. Keseluruhan proses interaksi kepemimpinan antara pemimpin, yang dipimpin dan situasi, ditujukan untuk mencapai **variabel hasil akhir** yaitu : (1) Kepuasan pelanggan. (2) Loyalitas pelanggan. (3) Profitabilitas. dan (4) kepuasan seluruh personil lembaga dan *stakeholders*.

#### Hilangkan Rasa Takut

Perlu disadari bahwa rasa takut menghambat karyawan untuk mampu mengajukan pertanyaan, melaporkan masalah, atau menyatakan ide padahal itu semua perlu dilakukan untuk menghasilkan kinerja yang maksimum. Oleh karena itu para pelaku pendidikan hendaknya jangan menerapkan sistem imbalan dan hukuman kepada siswa karena akan menghambat berkembangnya motivasi internal dari siswa masing-masing.

#### Pecahkan Hambatan di antara Area Staf

Hambatan antardepartemen fungsional berakibat menurunkan produktivitas. Hambatan ini dapat diatasi dengan mengembangkan kerjasama kelompok. Oleh karena itu para anggota staf harus bekerjasama dan memprioritaskan diri pada peningkatan kualitas.

#### Hilangkan Slogan, Nasihat, dan Target untuk Tenaga Kerja

Perbaikan secara berkesinambungan sebagai sasaran umum harus menggantikan simbol-simbol kerja.

#### Hilangkan *Kuota Numerik*

Kuota cenderung mendorong orang untuk memfokuskan pada jumlah sering kali dengan mengorbankan mutu. Terlalu banyak menggunakan slogan dan terlalu berpatokan pada target dapat menimbulkan salah arah untuk pengembangan sistem yang baik. Tidak jarang patokan terget akan lebih terfokus pada guru dan siswa daripada sistem secara keseluruhan.

#### Hilangkan Hambatan Terhadap Kebanggaan Diri atas Keberhasilan Kerja

Kebanggaan diri atas hasil kerja yang dicapai perlu dimiliki oleh guru dan siswa. Adanya kebanggaan dalam diri membuat guru dan siswa bertanggungjawab atas tugas dan kewajiban yang disandangnya sehingga mereka dapat menjaga mutu.

### Lembagakan Program Pendidikan dan Pelatihan yang Kokoh.

Hal ini berlaku bagi para pelaku pendidikan karena memiliki dampak langsung terhadap kualitas belajar siswa.

### Lakukan Tindakan Nyata/Contoh Nyata

Manajer harus menjadi "lead manager" bukan "boss manager". Seorang "lead manager" akan berusaha mengkomunikasikan pandangannya selalu berusaha mengembangkan kerjasama, meluangkan waktu dan tenaga untuk sistem sehingga dengan adanya contoh nyata, pekerja menyadari cara untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.

### Penutup

Semoga konsep Deming yang diuraikan di muka dapat memberikan masukan kepada para pelaku pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

### Daftar Pustaka

- Creech, Bill. (1996) *Lima pilar manajemen mutu terpadu (TQM)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gaspersz, Vincent. (1997) *Manajemen kualitas: penerapan konsep-konsep kualitas dalam manajemen bisnis total*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Gaspersz, Vincent. (2001). "Penerapan TQME pada Perguruan Tinggi di Indonesia" dalam *Jurnal Pendidikan dan kebudayaan*. Jakarta: Balitbang Diknas. Edisi Mei 2001, tahun ke-7, No. 029.
- Goestc, D.L. and S. Davis (1994). *Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness*. Englewood, Cliffs,N.J: Prentice Hall International, Inc.
- Masassya, Elvyn.G. (2000). *Sekali lagi tentang "fit and proper test"*. Harian Suara Pembaharuan. Edisi: Selasa, 4 Juli 2000.
- Sallis, Edward. (1994). *Total quality management in education*. London: Kogan Page Limited.
- Suardi, Rudi (2001) *Sistem manajemen mutu ISO 9000:2000 penerapannya untuk mencapai TQM*. Jakarta: PPM.
- Sudjana, H.D. (1993). *Manajemen PLS*. Bandung : UNINUS Press.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (1995). *Total quality management (TQM)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wilkinson, Adrian, et.al. (1998) *Managing with total quality management : Theory and practice*. London : Macmillan Press Ltd.
- Winarta, Frans Hendra. (2000). *Fit and proper test yang ideal*. Harian Suara Pembaharuan. Edisi Jum'at, 14 Juli 2001.