

MANAJEMEN MUTU DARI INDUSTRI UNTUK PENDIDIKAN

Arif Shaifudin

Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama (STAINU) Madiun

Email: arifsaiyuddin191127@gmail.com

Abstrak: Mutu, khususnya dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) adalah hal yang berbeda. Mutu bukan sekedar inisiatif lain. Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan eksternal yang berlebihan. Dalam dunia industri Barat, TQM adalah cara efektif untuk menghilangkan tekanan ekonomi sehingga dapat bersaing lebih baik dengan arus pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks pendidikan, para pakar berpendapat bahwa TQM sangat cocok diaplikasikan dalam dunia pendidikan, karena esensi TQM berupa perubahan budaya (*change of culture*) akan merubah budaya sebuah institusi pendidikan agar berorientasi pada kepuasan pelanggan. Proses lambat pendidikan dan tidak jelasnya standar mutu dapat dunia pendidikan akan dapat diatasi dengan *change of culture* yang secara kolektif dijalankan dan menjadi komitmen seluruh komponen pendidikan di suatu lembaga.

Kata Kunci: Manajemen, Mutu, Industri, Pendidikan.

Pendahuluan

Dampak globalisasi sebagai akibat dari kemajuan di bidang teknologi informasi telah membawa peradaban dunia merujuk kepada suatu pengaruh yang mendunia. Demikian juga keterbukaan terhadap arus informasi yang menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini telah memberikan dampak terhadap lingkungan masyarakat. Berbagai perkembangan dan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, seperti kemajuan teknologi komunikasi, informasi, dan unsur budaya

lainnya akan dengan mudah diketahui oleh masyarakat. Kecenderungan seperti ini tentu saja harus diantisipasi oleh dunia pendidikan jika ingin menempatkan pendidikan pada visi sebagai agen pembangunan dan perkembangan yang tidak ketinggalan zaman.

Dalam konteks ini, pendidikan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia yang tidak sekedar sebagai penerima arus informasi global, tetapi juga harus memberikan bekal kepada mereka agar dapat mengolah, menyesuaikan dan mengembangkan segala hal yang diterima melalui informasi itu, yakni manusia yang kreatif dan produktif.¹ Manusia yang kreatif dan produktif inilah yang harus dijadikan visi pendidikan, karena manusia yang demikianlah yang diharapkan kehadirannya baik secara individual, sosial maupun nasional.² Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lembaga-lembaga pendidikan saat ini harus mampu menjelma menjadi instansi yang selalu berorientasi pada mutu dalam proses pendidikannya.

Konsep “mutu” atau yang selanjutnya lebih akrab dengan sebutan “manajemen mutu” atau TQM (*Total Quality Management*), yang menjadi pembeda antara yang baik dengan yang tidak baik, berhasil dan yang tidak berhasil sebenarnya berangkat dari dunia bisnis atau industri. Sebut saja seperti statement Alex Trotman, wakil presiden eksekutif Ford Motor Company yang menyatakan, “kita tahu bahwa pada saat ini, masa-masa sulit ini, kita harus benar-benar memuaskan pelanggan. Akan tetapi, langkah awal untuk mencapai mutu tidaklah sederhana, yaitu dengarkan pelanggan anda dan beri respon pada mereka, maka semua hal yang baik akan tercipta dengan sendirinya”.³

Dengan demikian untuk mencapai mutu meniscayakan sebuah langkah awal yang lebih serius. Organisasi-organisasi, termasuk instansi pendidikan yang menganggap serius pencapaian mutu, tentunya harus memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Meraih mutu melibatkan keharusan melakukan segala hal dengan baik, dan sebuah institusi harus memposisikan pelanggan secara tepat dan proporsional agar mutu tersebut

¹ Jusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hal. 131.

² Muchtar Bukhori, *Ilmu Pendidikan & Praktik Pendidikan* (Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press, 1994), hal. 75.

³ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), hal. 31.

dapat dicapai.

Dalam ranah pendidikan, pelaku-pelaku pendidikan mestinya menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya kepada peserta didik. Karena di lingkungan belajar sebenarnya banyak sekali sumber mutu yang seyogyanya dimanfaatkan dengan baik agar dapat menjadi sebuah mutu dari lembaga pendidikan tertentu, seperti sarana gedung yang representatif, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap peserta didik, kurikulum yang holistik, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Sebenarnya di setiap lembaga pendidikan yang sebagian besar telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam proses pendidikannya dapat mencapai mutu lembaga. Dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dijabarkan dalam program-program di lembaga merupakan langkah awal atau modal penting untuk mencapai mutu sebuah lembaga yang dalam ukuran atau standarnya sudah diatur dalam Standar Nasional Pendidikan.

Ironisnya, realitas obyektif di lapangan ternyata berkata lain, tidak banyak lembaga pendidikan di negara ini yang memahami secara utuh akan pentingnya mutu bagi setiap proses pendidikan yang dijalankan. Banyaknya lembaga pendidikan yang kesulitan dalam mendapatkan peserta didik pada tahun ajaran baru, output yang tidak mampu memberikan kontribusi kepada masyarakat, lulusan yang tidak mampu bersaing di masyarakat, ini mengindikasikan bahwa ada sesuatu penting yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan tersebut, yaitu mutu yang menjadikan lembaga tersebut selalu mengarah pada keberhasilan sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

Fakta lain terkait dengan belum adanya kesadaran mutu di lingkungan pendidikan adalah tidak adanya improvisasi dari berbagai lembaga dalam proses pembelajaran. Lembaga sekolah, baik yang berada di bawah pengelolaan pemerintah maupun swasta masih banyak yang hanya mengulang program-program yang sudah ada pada tahun-tahun ajaran sebelumnya. Sekolah seakan tidak mau repot untuk melakukan terobosan-terobosan baru yang menjadikan sekolah tersebut memiliki kredit point dan daya tarik bagi para pelanggan di lingkungannya. Sekolah-sekolah tersebut seakan tidak memahami bahwa untuk mencapai mutu lembaga dibutuhkan kolektifitas semua komponen sekolah untuk berkomitmen mencapai mutu dan mesti dilakukan secara terus menerus sehingga

membentuk kultur mutu.

Berangkat dari fenomena di atas, rasanya sangat mendesak untuk segera memberikan pemahaman yang sebenarnya kepada lembaga-lembaga pendidikan akan pentingnya gerakan mutu dalam dunia pendidikan. Dengan kualitas mutu yang berangkat dari *change of culture*, maka lembaga pendidikan akan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan-pelanggannya yang selanjutnya dapat menumbuhkan kepercayaan kepada mereka terhadap lembaga tersebut.

Dalam artikel ini akan mencoba menjelaskan mengenai posisi strategis manajemen mutu atau TQM dari habitat aslinya (dunia industri) terhadap dunia pendidikan. Pembahasan manajemen mutu di sini meliputi dinamika perkembangan teori manajemen, madzhab-madzhab manajemen, latar belakang lahirnya mutu, gerakan mutu dalam dunia pendidikan, dan alat serta teknik peningkatan mutu pendidikan.

Dinamika Perkembangan Teori Manajemen

Manusia dalam kapasitasnya sebagai makhluk sosial dapat dipastikan tidak mungkin dapat hidup sendiri tanpa bantuan atau melibatkan manusia lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial inilah manusia berkumpul, bermasyarakat, dan bersosialisasi dalam sebuah kelompok yang dinamakan “organisasi”, baik organisasi dalam skala kecil, seperti keluarga hingga organisasi besar seperti negara. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa setiap manusia pada dasarnya adalah anggota organisasi dan berorganisasi.⁴

Adapun bentuk implementasi manajemen di zaman modern sekarang ini tentunya tidak terlepas dari dinamika sejarah perkembangan manajemen. Menurut Saefullah, perkembangan manajemen terbagi menjadi dua, yaitu manajemen sebagai seni dan manajemen sebagai ilmu.⁵ Perkembangan manajemen sebagai seni dapat dibagi menjadi tiga fase utama, yaitu fase pra sejarah (peradaban Mesopotamia, peradaban Babilonia, Mesir Kuno, Tiongkok Kuno, Romawi Kuno, dan Yunani Kuno), fase sejarah, dan fase modern (tahap survival, tahap konsolidasi dan penyempurnaan, tahap human relation, dan tahap behaviorisme).

⁴ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Arruz Media, 2013), hal. 19.

⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 55.

1. Fase Prasejarah

Bukti-bukti sejarah menunjukkan bahwa pada fase ini manajemen sudah berkembang dengan baik. Secara tidak sadar, masyarakat purba telah menjalankan sebagian prinsip manajemen yang dikenal sekarang, meskipun masih dalam batas-batas yang sangat sederhana.

Ditinjau dari segi waktu dan tempatnya, fase ini terbagi menjadi beberapa perkembangan, yaitu:⁶

a. Peradaban Mesopotamia

Pada zaman Mesopotamia, prinsip-prinsip manajemen telah diterapkan, terutama di bidang pemerintahan, perdagangan, komunikasi, transportasi (sungai), dan uang logam sebagai alat tukar perdagangan. Pada zaman ini, logam tersebut juga digunakan sebagai alat ukur dan hitung.

Peradaban yang berkembang di Mesopotamia tidak banyak memberikan informasi yang berarti karena para peneliti tidak memperoleh data-data antropologis mengenai sejarah manajemen di Mesopotamia.

b. Peradaban Babilonia

Pada fase ini, peradaban hampir sama dengan masa Mesopotamia. Manajemen pemerintahan, perdagangan dan perhubungan telah berkembang dengan baik. Dalam *Code of Hamurabbi* (undang-undang Hamurabbi) dikembangkan *managerial guidelines were set forth*, yaitu petunjuk dan garis-garis yang mengarahkan manajemen serta pentingnya *effective leader style* (mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendirikan menara Babel setinggi 650 kaki dengan struktur bangunan yang indah, dan juga mengerjakan sistem produksi dan pengendalian persediaan).

c. Mesir Kuno

Pada masa ini manajemen mengalami perkembangan yang luar biasa, di mana telah berkembang manajemen pemerintahan, militer, perpajakan, perhubungan, dan pertanian. Di samping itu juga ditemukan bukti bahwa orang Mesir telah mempraktikkan sistem desentralisasi dan penggunaan staf penasihat pada 2000 tahun sebelum masehi. Pembuatan piramid⁷

⁶ *Ibid.*

⁷ Piramid tersebut terdiri atas 2.300.000 batu dengan berat rata-rata setiap batu 0,75 ton yang tersusun rapi dan kokoh. Sedang pembangunannya melibatkan lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Lihat

telah memaksa kita untuk menerima bahwa dalam pembangunan tentu ada perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan sistem pengawasan formal. Pekerjaan seperti itu membuktikan adanya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang efektif dan efisien.⁸

d. Tiongkok Kuno

Kira-kira tahun 1100 sebelum masehi, bangsa Tiongkok telah menyadari perlunya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Namun, yang paling menonjol adalah bahwa masyarakat dan pemerintahan Tiongkok kuno telah berhasil menciptakan sistem manajemen kepegawaian yang sangat baik. Demikian baiknya karya tersebut sehingga banyak administrasi kepegawaian modern dipinjam dari prinsip-prinsip administrasi kepegawaian yang telah ada pada masa Tiongkok kuno, yang dikenal dengan istilah *merit system* dan sekaligus merupakan perkembangan yang belum pernah terjadi sebelumnya yang melakukan penilaian terhadap para karyawan berdasarkan karya masing-masing.⁹

e. Romawi Kuno

Perkembangan manajemen pada masa ini dapat diketahui dengan mempelajari seorang filsuf terkenal, Cicero. Dalam bukunya *De Officiis (The Office)* dan *De Legibus (The Law)* dijelaskan tentang pemerintahan Romawi yang berhasil memerintah daerah yang sangat luas dengan pembagian tugas-tugas pemerintah dalam departemen yang disebut magistrates yang dipimpin oleh seorang magistrator. Pada zaman ini telah dikembangkan administrasi militer, pajak dan perhubungan, lebih dari zaman-zaman sebelumnya.

f. Yunani Kuno

Yunani merupakan bangsanya para filsuf, yang telah banyak membangun paradigma berpikir tentang kepemimpinan dan demokrasi. Pada masa ini cara memilih pemimpin telah dilakukan secara langsung.

2. Fase Sejarah (1 M-1886 M)

Perkembangan manajemen pada fase ini dimulai setelah diketahui bahwa

Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, hal. 61.

⁸ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 62.

⁹ Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: UIN Sunan Gunung Djati, 2007), hal. 39.

gereja katolik Roma mempengaruhi perkembangan teori administrasi. Dengan kata lain gereja katolik Roma telah memberikan sumbangan yang besar terhadap perkembangan manajemen. Pada masa itu pesatnya perkembangan agama Katolik Roma bukan hanya karena ajarannya yang suci, namun juga karena sistem organisasi yang rapi. Lembaga ini memberikan kontribusi terhadap teori administrasi dan manajemen dalam hal hierarki otoritas, spesialisasi sepanjang garis fungsional, dan konsep staf.

Struktur organisasi pada saat itu telah didesain dalam satu *scalar and chain of command* (rantai perintah, artinya perintah dipusatkan sepenuhnya pada kepemimpinan Paus) yang tetap dari Paus, melalui kardinal kepada uskup, dan dan pendeta atau pastor di tiap-tiap wilayah negara. Dengan demikian, pola dasar struktur organisasi yang telah diciptakan oleh gereja Katolik Roma telah diadopsi oleh hampir semua organisasi modern saat ini, meskipun sudah tentu mengalami rekayasa sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.¹⁰

Pesatnya perkembangan manajemen masa itu juga dipengaruhi oleh revolusi industri I di Inggris. Pada waktu ditemukan mesin-mesin produksi, seperti mesin uap oleh James Watt, yang ikut mempercepat proses revolusi. Revolusi itu pula yang mengakibatkan perubahan radikal dalam filsafat administrasi dari yang semula *job centered* menjadi *human centered*. Orientasi pekerjaan berubah dari hanya efektifitas menjadi efisiensi plus efektivitas.¹¹

Di samping itu, seorang profesor matematika di Universitas Cambridge, yakni Charles Babbage, pada permulaan abad ke-18 telah menulis sebuah buku dengan judul *The Economy of Manufacture*. Dalam buku tersebut dijelaskan akan pentingnya efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Namun hampir selama satu abad karya ini terlupakan, dan baru diselidiki setelah lahirnya gerakan manajemen ilmiah (*scientific management movement*), yang dipelopori oleh F.W. Taylor di Amerika Serikat.¹² Gerakan ini dimulai pada tahun 1886, sekaligus menandai dua hal, yaitu (1) berakhirnya status manajemen sebagai seni semata dan menjadi dua status, yakni sebagai seni dan ilmu pengetahuan, (2) berakhirnya fase sejarah dan tibanya fase modern yang dimulai pada tahun 1886 dan masih berlangsung terus hingga

¹⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 59.

¹¹ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 64.

¹² F.W. Taylor adalah seorang sarjana teknik yang memimpin perusahaan Bethlehem Steel Company. Ia dikenal sebagai bapak *scientific management*, karena dialah orang pertama yang mengemukakan ide serat menetapkan dasar-dasar ilmu pengetahuan manajemen. Lihat Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen; aDasar, Pengetahuan, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 6.

saat ini.

3. Fase Modern (1886 M – sekarang)

Fase ini ditandai dengan lahirnya gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh F.W. Taylor dan Henry Fayol. Baik Taylor maupun Fayol, keduanya merupakan para praktisi suatu organisasi. Hasil pemikiran kedua tokoh ini saling melengkapi tanpa diketahui satu sama lain. Taylor dengan metode manajemen klasik berusaha meningkatkan produktifitas kerja dengan menerapkan prinsip efisiensi, seleksi pekerja secara ilmiah, dan menekankan perlunya pendidikan.

Sementara Fayol dengan teori organisasi klasik membagi kinerja organisasi menjadi enam kegiatan, yaitu (1) teknik, produksi dan *manufacturing* produk, (2) komersial, pembelian bahan dan penjualan produk, (3) keuangan, (4) keamanan, (5) akuntansi, pelaporan, dan (6) manajerial dan teknik kepemimpinan.

Sedangkan menurut Siagian, ditinjau dari segi penahapan perkembangannya mulai lahir sampai sekarang, ilmu manajemen telah melewati empat tahap, yaitu:¹³

a. Tahap *Survival* (1886-1930)

Tahap ini dimulai sejak lahirnya manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor dan Fayol. Pada tahap ini ditegaskan bahwa ilmu administrasi dan manajemen lahir dalam waktu yang cukup lama. Pada tahap ini banyak lahir ahli administrasi dan manajemen sehingga administrasi dan manajemen dinyatakan sebagai disiplin ilmu.

b. Tahap Konsolidasi dan Penyempurnaan (1930-1945)

Tahap ini disebut tahap konsolidasi dan penyempurnaan karena dalam jangka waktu inilah prinsip, rumus, dalil-dalil ilmu manajemen lebih disempurnakan sehingga kebenarannya tidak dapat lagi dibantah. Dalam jangka waktu ini pula, gelar-gelar kesarjanaan dalam ilmu administrasi negara dan niaga mulai banyak diberikan oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi.

c. Tahap *Human Relation* (1945-1959)

Tahap ini disebut tahap *human relation* karena setelah terciptanya prinsip, rumus, dan dalil-dalil yang telah teruji kebenarannya, perhatian para ahli dan sarjana mulai beralih pada faktor manusia serta hubungan formal dan informal yang perlu diciptakan, dibina, dan dikembangkan oleh dan antar manusia pada semua tingkatan organisasi demi terlaksananya kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam susunan yang intim

¹³ Siagian, *Administrasi Pembangunan* (Jakarta: Gunung Agung, 2000), hal. 23-24.

dan harmonis.

d. Tahap *Behaviorisme* (1959-sekarang)

Semakin pentingnya peranan manusia dalam mencapai usaha yang telah ditentukan, para ahli dan sarjana semakin memusatkan penyelidikannya terhadap masalah manusia dan pekerjaannya. Penyelidikan ditujukan pada tindakan-tindakan manusia dalam berorganisasi dan alasan-alasan manusia dalam berorganisasi dan alasan-alasan melakukan kegiatan. Jika tindakannya merugikan organisasi, dicari jalan keluarnya agar tidak merugikan lagi. Jika tindakannya sudah menguntungkan, maka dicari pula cara agar tindakan tersebut bisa lebih ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih efisien dan efektif.

Melihat uraian mengenai sejarah perkembangan manajemen di atas nampak bahwa antara fase sesudahnya dengan fase sebelumnya selalu melengkapi atau menutup kelemahan yang ada pada fase sebelumnya. Sebut saja seperti munculnya pendekatan *human relation* yang berfungsi untuk merevisi teori manajemen klasik yang dikemukakan oleh Taylor yang ternyata tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para ahli selanjutnya melengkapi teori manajemen klasik dengan menerapkan sosiologi, dan psikologi dalam manajemen yang terbingkai dalam bentuk pendekatan *human relation approach* (pendekatan hubungan manusia).

Madzhab-madzhab Manajemen

Seiring dengan perkembangan teori manajemen, muncul beberapa aliran pemikiran manajemen yang dari masing-masing aliran berusaha memberikan formulasi manajemen dengan berbagai pendekatan sesuai dengan latar belakang rumpun keilmuan dari para tokoh-tokohnya.

Teori manajemen dalam perkembangannya dapat dikelompokkan dalam beberapa madzhab pemikiran manajemen sebagai berikut:¹⁴

1. Madzhab Teori Manajemen Klasik

Madzhab teori manajemen klasik terdiri dari teori, yaitu teori manajemen ilmiah (*scientific management*) dan teori organisasi klasik (*classical theory*).

a. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Taylor adalah orang pertama yang mengembangkan teori manajemen

¹⁴ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 72.

ini. Ia adalah seorang ahli teknik mesin yang memulai pekerjaannya di pabrik baja Midvale Steel Company Philadelphia (USA) sebagai pekerja biasa selama enam tahun, dan setelah itu ia diangkat menjadi *Chief Engineer*. Pada tahun 1886, ia meneliti usaha-usaha untuk meningkatkan produktifitas kerja berdasarkan waktu dan gerak (*time and motion study*). Ia berpendapat bahwa efisiensi perusahaan rendah karena banyak waktu dan gerak-gerak buruh yang tidak produktif.¹⁵

Taylor seperti dikutip Husaini Usman memberikan prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah dalam manajemen dan mengembangkan teknik-teknik untuk mencapai efisiensi dan keefektifan organisasi. Ia berasumsi bahwa manusia harus diperlakukan seperti mesin. Dalam bekerja, manusia harus diawasi oleh supervisor secara efektif dan efisien. Ada empat prinsip dasar yang diajukan Taylor dalam pemikiran manajemen ilmiahnya, yaitu: (1) pekerjaan harus dilakukan sesuai bagiannya dan cara ilmiah harus ditetapkan sebelumnya, dan seleksi para pekerja, (2) kerja sama yang baik antara manajer dengan pekerja, (3) pembagian kerja antara manajer dan pekerja, (4) tugas manajer adalah supervisi, memberi perintah, dan *planning*. Sedangkan pekerja harus bebas mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.¹⁶

Dari penerapan teori manajemen ilmiah ini telah memberikan sumbangan positif terhadap perkembangan teori manajemen, khususnya pada kegiatan organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Studi gerak dan waktu, prinsip efisiensi, seleksi pekerja secara ilmiah, perlunya pendidikan dan pelatihan ternyata mampu meningkatkan produktivitas kerja. Namun, kritik keras juga perlu dilayangkan pada konsep teori manajemen ilmiah ini, karena penerapan konsep ini berimplikasi negatif pada para pekerja, yakni menafikan unsur manusiawi mereka. Taylor dan pengikutnya cenderung menganggap manusia sebagai faktor produksi yang dapat dimanipulasi dengan insentif ekonomi.

b. Teori Organisasi Klasik (*Classical Theory*)

Tokoh paling terkemuka teori ini adalah Henry Fayol. Ia dilahirkan sebagai ahli pertambangan yang berasal dari keluarga aristokratis di Prancis pada

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 33.

¹⁶ *Ibid.*, hal. 34.

tahun 1841. Ia menjadi manajer utama di pabrik tambang dan metalurgi yang sangat terkenal di Eropa. Fayol meyakini bahwa kesuksesannya merupakan hasil dari ketrampilan mengembangkan pengalaman dan intropeksi. Ia mengemukakan teori dan teknik administrasi untuk mengelola organisasi yang kompleks dalam bukunya, *Administration Industrielle et Generale* (1916), sehingga pada saat itu ia dikenal sebagai “bapak teori ilmiah”.

Fayol dalam mengemukakan gagasan teori manajemen tertuang dalam empat belas prinsip manajemen yang sangat terkenal, yaitu:¹⁷

No	Komponen	Deskripsi
1	Divisi kerja	Objek divisi kerja adalah efisiensi melalui reduksi hal-hal yang perlu, meningkatkan <i>output</i> , dan menyederhanakan pelatihan kerja
2	Otoritas	Otoritas yang baik untuk memberikan perintah melalui kekuasaan yang sangat dipatuhi. Otoritas memberikan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.
3	Disiplin	Disiplin menyatakan secara tidak langsung kepatuhan terhadap peraturan organisasi.
4	Kesatuan komando	Setiap anggota harus menerima perintah dari seorang atasannya.
5	Kesatuan arahan	Kegiatan yang sama diarahkan untuk mencapai satu tujuan harus dikelompokkan bersama oleh seorang manajer.
6	Subordinat minat individu	Mengutamakan kepentingan organisasi daripada individu.
7	Penggajian	Kompensasi harus terbuka dan memuaskan anggota dan organisasinya.
8	Sentralisasi	Manajer harus menguasai tanggung jawab final, tetapi juga harus memberi bawahannya otoritas yang cukup untuk melaksanakan tugas dengan sukses.
9	Rentang kendali	Rentang kendali adalah rentang supervisor dari otoritas di atas ke bawahnya. Garis otoritas harus jelas dan dipatuhi setiap waktu.
10	Perintah	Manusia dan sumber daya material harus dikoordinasikan sesuai tempat dan waktu yang tepat.
11	Pemerataan	Keinginan pemerataan dan persamaan perlakuan yang diaspirasikan manajer terhadap seluruh bawahannya.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 38.

12	Stabilitas personel	Kesuksesan organisasi memerlukan kestabilan tempat kerja.
13	Inisiatif	Anggota harus didorong untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana peningkatan.
14	Semangat tim (<i>Esprit de corps</i>)	Manajer harus mendukung dan memelihara kerja tim, semangat tim, dan rasa kebersamaan senasib dan seperjuangan anggotanya.

Berangkat dari prinsip-prinsip tersebut, Fayol mengajukan lima fungsi manajemen, yaitu: *planning*, *orgaizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling* yang disingkat POCCC. Dengan fungsi-fungsi ini, aktivitas manajerial menurut Fayol akan berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹⁸ Dan dalam perkembangannya, fungsi ke-3 dan ke-4 menjadi fungsi *actuating*, sehingga dikenal dengan 4 fungsi standar; *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) sebagaimana yang digagas oleh George R. Terry.¹⁹

Terlepas dari kelebihan teori ini, seperti halnya teori manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor, teori ini juga memiliki keterbatasan, di antaranya; (1) merangsang berpikir mengutamakan konformitas dan formalitas, (2) merupakan rutinitas yang membosankan, (3) ide-ide inovatif tidak sampai pada pengambilan keputusan, karena panjangnya jalur komunikasi, (4) tidak memperhitungkan organisasi nonformal yang sering kali lebih berpengaruh kepada organisasi formal, (5) dijalankan secara berlebihan, (6) kecenderungan menjadi parkinsonian, yaitu terlalu banyak aturan yang berbelit-belit, (7) kecenderungan menjadi orwelian, yaitu keinginan birokrat mencampuri bukan mengendalikan urusan.

2. Madzhab Hubungan Manusia (*Human Relation Approach*)

Pendekatan ini muncul untuk merevisi teori manajemen klasik yang ternyata tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Selanjutnya para ahli melengkapi teori manajemen klasik tersebut dengan menerapkan sosiologi dan psikologi dalam manajemen. Kritiknya terhadap madzhab klasik adalah bahwa manusia dalam sebuah organisasi tidak bisa selalu diramalkan perilakunya, karena sering juga tidak rasional. Oleh karena itu, manajer dalam menghadapi manusia harus dibantu dengan

¹⁸ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 80.

¹⁹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 64.

perangkat ilmu lain, seperti sosiologi dan psikologi. Sosiologi berfungsi untuk memahami hubungan sosial antara manusia, sedangkan psikologi mengkaji aspek perilaku dan motivasi kerja manusia.²⁰

Tokoh-tokoh madzhab ini adalah Hugo Munsterberg yang dikenal dengan bapak psikologi industri, Elton Mayo, dan Roger. Para tokoh-tokoh ini menghendaki adanya pengembangan prosedur untuk bimbingan industri dan asumsi metapsikologi yang berpusat pada terapi pelanggan (*client-oriented*). Terapi ini didasarkan pada hubungan manusia yang harus dibangun.

Adapun kelemahan dari teori ini, bahwa konsep makhluk sosial tidaklah menggambarkan secara lengkap individu-individu di tempat kerjanya. Perbaikan kondisi kerja dan kepuasan pekerja tidak menghasilkan perubahan produktivitas yang signifikan. Lingkungan sosial di tempat kerja bukanlah satu-satunya tempat pekerja saling berinteraksi karena ada yang berinteraksi dengan unit lain di luar tempat kerja. Kelompok yang diteliti akan mengubah perilakunya manakala mereka dijadikan objek dan subjek penelitian.

3. Madzhab Perilaku (*Behavior Approach*)

Titik vokal penting daripada tindakan manajerial adalah kelakuan manusia apa yang dicapai, bagaimana hal tersebut dicapai dan mengapa hal tersebut dicapai dipandang sehubungan dengan impaknya dan pengaruhnya atas manusia yang dianggap sebagai entitas penting dari pada manajemen. Topik-topik yang dipersoalkan antara lain: hubungan manusia, motivasi, kepemimpinan, latihan serta komunikasi. Mazhab ini merupakan perkembangan daripada penerapan ilmu-ilmu tentang kelakuan, khususnya ilmu jiwa dan ilmu jiwa sosial terhadap ilmu manajemen. Mazhab ini menekankan pula pengaruh vital daripada lingkungan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kelakuan.²¹

Madzhab ini berpandangan bahwa perilaku dapat dipahami dengan tiga model pendekatan, yaitu; (1) model pendekatan rasional, (2) sosiologis, dan (3) hubungan manusia. Pendekatan rasional memusatkan perhatiannya pada anggota organisasi yang diasumsikan bersifat rasional dan mempunyai berbagai kepentingan, kebutuhan motif, dan tujuan. Pendukung aliran ini antara lain Down dan Simon. Model sosiologis lebih memusatkan perhatiannya pada

²⁰ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 92.

²¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 23.

pengetahuan antropologis, sosiologi, dan psikologi. Pendukung model ini di antaranya Bern. Sementara model hubungan manusia lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ingin dicapai dan pengembangan berbagai sistem motivasi menurut jenis motivasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Tokoh model ini di antaranya Gregor, Maslow, dan Bennis.²²

Bertolak dari *stressing* teori perilaku di atas dapat dijelaskan bahwa madzhab ini memiliki keterbatasan, yaitu model, teori, dan istilah perilaku sangat kompleks dan abstrak untuk dipraktikkan manajer, kompleksitas perilaku manusia mengakibatkan para ahli aliran ini memberikan saran yang berbeda sehingga menyulitkan manajer dalam memilih terapi yang akan digunakan.²³ Namun, teori ini juga menyumbangkan hal-hal positif bagi pengembangan organisasi, yaitu: (1) memberikan pemahaman akan pentingnya motivasi, perilaku kelompok, hubungan antar karyawan, dan kerja bagi manusia, (2) meningkatkan sensitivitas (empati) manajer dalam berhubungan dengan bawahannya.

4. Madzhab Kuantitatif (*Quantitative Approach*)

Madzhab kuantitatif²⁴ ditandai dengan berkembangnya tim penelitian operasi (*operasional research*) dalam pemecahan masalah-masalah industri, karenanya teknik penelitian operasi sering disebut dengan pendekatan manajemen ilmiah. Teknik-teknik penelitian ini semakin berkembang seiring dengan kemajuan komputer, transportasi, dan komunikasi. Pendekatan manajemen ilmiah digunakan dalam banyak hal, seperti penganggaran modal, manajemen produksi, penjadwalan, pengembangan strategi produk, pengembangan SDM, dan perencanaan program. Adapapun langkah-langkah manajemen ilmiah di antaranya: (1) perumusan masalah, (2) penyusunan suatu model matematis, (3) penyelesaian model, (4) pengujian model, (5) penetapan pengawasan atas hasil, dan (6) implementasi.²⁵

Adapun kelemahan dari teori ini di antaranya adalah kurangnya perhatian terhadap hubungan manusia, maka dari itu, teori ini lebih cocok

²² Husaini Usman, *Manajemen*, hal. 48.

²³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 65.

²⁴ Pendukung dari madzhab kuantitatif ini adalah para sarjana matematika, fisika, dan eksakta lainnya. Lihat Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 97-98.

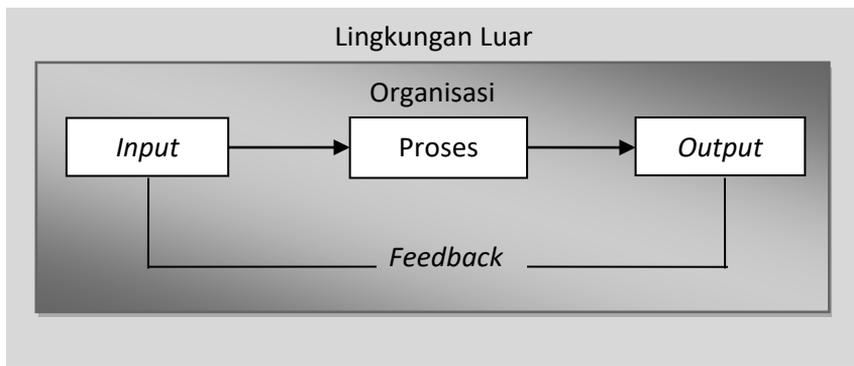
²⁵ Husaini Usman, *Manajemen*, hal. 51.

digunakan untuk bidang perencanaan dan pengendalian. Sementara untuk menjawab masalah-masalah sosial individu, seperti motivasi, organisasi, dan kepegawaian cenderung tidak bisa.

5. Madzhab Sistem (*Sytem Approach*)

Madzhab ini memandang bahwa organisasi adalah sebuah sistem. Organisasi dipandang sebagai satu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem) dan akan berinteraksi dengan lingkungannya. Asumsi dasar yang dibangun dalam madzhab ini adalah satu kegiatan dalam sebuah organisasi sangat menentukan dan berpengaruh terhadap kegiatan dari setiap bagian lainnya. Oleh karenanya, dalam organisasi seorang manajer harus berhubungan dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan satuan tugasnya. Tokoh madzhab ini adalah Pareto yang dikenal dengan bapak pendekatan sistem sosial dalam organisasi dan manajemen.

Model sistem yang dikehendaki dalam madzhab ini secara sederhana dapat dilihat pada skema berikut:²⁶



Gambar Dinamika Sistem Organisasi

Dari dinamika sistem²⁷ organisasi sebagaimana dalam gambar di atas dapat dijelaskan beberapa komponen, yaitu: (1) sub-sistem adalah bagian

²⁶ Husaini Usman, *Manajemen*, hal. 55.

²⁷ Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa yang dikehendaki dengan sistem adalah rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang kemudian membentuk suatu kebulatan yang teratur dalam rangka melaksanakan suatu bidang pekerjaan. Lihat Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*, hal. 24.

dari suatu sistem yang selanjutnya juga dapat menjadi sistem dari yang lebih kecil, (2) sistem adalah keseluruhan bagian yang lebih besar dari bagian-bagian (sistem terdiri dari subsistem-subsistem), (3) sinergi berarti kerja sama dan saling berhubungan, (4) sistem terbuka dan tertutup, terbuka ketika berhubungan dengan lingkungan luar dan tertutup manakala tidak berhubungan dengan lingkungan luar organisasi, (5) batas sistem, batasan yang diberikan antara suatu sistem dengan sistem yang lain, (6) arus sistem, adanya arus yang bergerak berupa informasi, material, energi, dan sumber daya yang lain, dan (7) *feedback*, kembalian dari produk yang selanjutnya diproses menjadi masukan untuk perjalanan sistem selanjutnya.

Secara umum, teori sistem memiliki pengaruh kuat dalam manajemen dan menjadi pendekatan dominan dalam kajian publik, seperti sosial dan politik, namun teori ini juga mendapatkan kritik. Kritik yang diberikan terhadap madzhab ini terletak pada penggunaan teori, yaitu tidak akan banyak memberikan perubahan yang berarti pada organisasi, karena teori ini bergerak harmonis, monoton, statis, dan pro *status quo*.

6. Madzhab Kontingensi (*Contingency Approach*)

Prinsip dalam madzhab ini adalah bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakanginya. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu belum tentu efektif pada situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu tertentu. Oleh karena itu, menurut aliran ini pendekatan manajemen tidak bersifat kaku dan mengabsolutkan diri, namun akan terus mengalami perubahan tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi.²⁸

Dengan terus mengalami perubahan pada prinsip atau aliran manajemen yang sudah ada, maka madzhab ini menuai banyak kritikan. Bahkan, dikatakan bahwa pendekatan ini belum dapat dikatakan sebagai madzhab manajemen, karena tidak ada sesuatu baru yang ditawarkan yang dapat menjadikan pendekatan ini menjadi disiplin manajemen baru yang memiliki batas-batas yang jelas.²⁹

²⁸ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Mizan, 1994), hal. 36.

²⁹ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hal. 102.

7. Madzhab Neo-Hubungan Manusia (*Neo-Human Relation*)

Madzhab ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emisional, intuitif, dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut. Tokoh dari madzhab ini adalah Edward Deming.³⁰

Sumbangan dari madzhab ini terlihat pada peningkatan pemahaman terhadap motivasi, perilaku kelompok, dan hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Sementara kritik untuk madzhab ini berada pada terlalu umum, abstrak, dan kompleksnya madzhab ini, sehingga manajer mengalami kesulitan dalam menjelaskan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan kesulitan memilih nasehat yang mana yang dapat dijadikan solusi.

Latar Belakang Lahirnya Mutu

Asal Mula Gerakan Mutu dalam Industri

Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk merasa yakin bahwa produk sudah sesuai dengan spesifikasinya agar mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggan, dan tentunya mendatangkan keuntungan. Menjaga mutu sebuah produk akan menyebabkan pelanggan semakin percaya terhadap produk tersebut, dan tentu saja produsennya. Mutu ini mulai menjadi isu penting bersamaan dengan datangnya industrialisasi. Namun, sebenarnya para pengrajin emas dan perak pada masa klasik telah menetapkan dan menjaga standar mutu mereka sendiri.

Seiring dengan banyaknya permintaan pasar terhadap produk dari para produsen, muncul metode produksi baru yang sering diasosiasikan dengan F.W. Taylor dengan pendekatan ilmiahnya terhadap manajemen yang telah mereduksi banyak tenaga kerja manusia dalam proses produksi. Dari metode ini lahirlah sebuah divisi tenaga kerja yang sangat ketat dan meniscayakan dikembangkannya sebuah sistem pemeriksaan yang dikenal dengan nama *Quality Control* (kontrol mutu). Kontrol mutu merupakan proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi saja yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar. Namun, kontrol mutu adalah sebuah proses pasca-produksi, dan petugasnya

³⁰ Husaini Usman, *Manajemen*, hal. 57.

bukanlah orang-orang yang menghasilkan produk tersebut. Di samping itu, divisi ini tidak memberikan jaminan bahwa para anggotanya bertanggung jawab terhadap mutu. Selain itu divisi ini juga dilakukan di bawah bendera produksi massal dan tenaga kerjanya sangat mahal. Praktik kontrol mutu yang demikian ini dengan sendirinya akhirnya dipandang sebagai cara yang tidak ekonomis, sehingga beberapa perusahaan mengganti atau menambahnya dengan “metode jaminan mutu dan perbaikan mutu” dengan cara mengembalikan tanggung jawab mutu kepada para tenaga kerja pembuatnya.³¹

Gagasan perbaikan mutu dan jaminan mutu mulai dimunculkan setelah perang dunia ke-II. Namun, perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, yaitu saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia. Pertanyaan-pertanyaan yang muncul adalah tentang kesuksesan orang-orang Jepang; apakah hal tersebut disebabkan oleh pengaruh budaya nasional atautkah teknik manajemen mereka yang baik? Dan jawabannya tentu saja harus merujuk pada perkembangan Amerika di akhir tahun 1920-an.

Kontribusi Deming, Shewhart, dan Juran

Gagasan tentang jaminan mutu dan mutu terpadu sebenarnya lambat samapai di Barat, meskipun ide-ide tersebut pada mulanya telah dikembangkan pada tahun 1930-an dan 1940-an oleh W. Edward Deming.³² Pengaruhnya sebagai teoritikus manajemen bermula di Barat, namun justru Jepang yang memanfaatkan keahliannya sejak tahun 1950.

Deming mulai memformulasikan idenya pada tahun 1930-an ketika melakukan penelitian tentang metode menghilangkan variabilitas dan pemborosan pada proses industri. Dia memulai kerjanya di Western Electric yang juga merupakan tempat kerja Joseph Juran, kontributor utama lain terhadap mutu di Jepang yang juga orang Amerika. Pada saat itu pabrik tersebut mempekerjakan lebih dari 40.000 karyawan yang memproduksi perlengkapan telepon. Pabrik ini menjadi populer saat Elton Mayo dan koleganya dari Universitas Harvard berhasil membuat eksperimen terkenal dengan sebab-sebab perubahan produktivitas.

Dari Western Electric, Deming pindah kerja di Departemen Pertanian

³¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan; Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), hal. 35-36.

³² Edward Deming adalah seorang ahli statistik Amerika yang memiliki gelar PhD dalam bidang fisika. Ia dilahirkan pada tahun 1900. Lihat, Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, hal. 36.

Amerika. Di situlah ia dikenalkan dengan Walter Shewhart, seorang ahli statistik dari Bell Laboratories di New York. Sebelumnya Shewhart telah mengembangkan beberapa teknik yang membawa proses-proses industri menuju apa yang ia sebut dengan “kontrol statistik”.³³ Kontribusi awal Deming adalah mengembangkan metode-metode statistik Shewhart yang kemudian dikenal dengan *Statistical Process Control* (SPC), yang dikombinasikan dengan wawasan hubungan gerakan relasi manusia yang diasosiasikan dengan Mayo dan koleganya, yang notabene adalah pendukung teori TQM.

Deming mengunjungi Jepang pertama kali di akhir tahun 1940-an untuk melakukan sensus Jepang pasca perang. Terkesan dengan kinerjanya, *Japanes Union of Engineers and Scientists* mengundang Deming untuk kembali pada tahun 1950 untuk mengajarkan aplikasi kontrol statistik kepada para pelaku industri di Jepang. Pada saat itu Jepang menekankan dalam merekonstruksi industri yang rusak akibat bom yang dijatuhkan Amerika, sehingga industri yang tersisa hanya dapat menghasilkan produk imitasi yang berkualitas rendah.

Deming memberi sebuah jawaban sederhana terhadap kondisi sulit Jepang saat itu. Dia menganjurkan agar Jepang memulai ayunan langkah dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan mereka. Deming menganjurkan agar Jepang mendesain metode-metode produksi serta produk mereka dengan standar tertinggi. Deming berkeyakinan jika Jepang pendekatan tersebut sepenuhnya dijalankan, maka lebih kurang dalam lima tahun Jepang akan mampu memposisikan dirinya sebagai pemimpin pasar. Jepang menerapkan ide-ide Deming, Joseph Juran, dan pakar mutu Amerika lainnya yang berkunjung ke Jepang pada saat itu.³⁴

Revolusi mutu Jepang dimulai dari pabrik kemudian diikuti oleh industri-industri jasa dan selanjutnya diikuti juga oleh bank dan keuangan. Benar saja, setelah Jepang mengembangkan ide-ide Deming ke dalam apa yang mereka sebut dengan *Total Quality Control* (TQC), akhirnya mereka mampu menjadi singa pasar dunia. Dominasi pasar yang mereka raih tersebut sebagian besar merupakan hasil dari perhatian mereka terhadap mutu.

Di Amerika sendiri, ide-ide Deming dan kolega-koleganya justru diabaikan.

³³ Edward Sallis seperti diterjemahkan Riyadi & Fahrurrozi menjelaskan, kontrol statistik merupakan serangkaian teknik-teknik yang meminimalisasi unsur-unsur yang tak terduga dari proses-proses industri, sehingga lebih bisa diprediksi dan terkontrol. Lihat, *Ibid.*, hal. 38.

³⁴ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, hal. 36.

Memang pada tahun 1950-an dan 1960-an, bisnis Amerika dan negara Barat lainnya dapat menjual dengan baik semua barang yang mereka produksi dengan dengan memaksimalkan produksi dan keuntungan. Namun, sejak akhir tahun 1970-an ketika mereka mulia kehilangan pasar, karena pasar mulai condong pada Jepang, maka beberapa perusahaan di Amerika mulaimemperhatikan pesan mutu secara serius. Mereka mulai mempertanyakan kenapa pelanggan lebih cenderung memilih produk Jepang. Di Amerika titik balik tersebut pada tahun 1980 dengan ditayangkannya film dokumenter NBC secara nasional, dengan judul “Jika Jepang Bisa, Kenapa Kita Tidak?”. Program tersebut menyoroti dominasi industri Jepang di beberapa pasar Amerika. Dan di bagian akhir program dokumenter tersebut ditonjolkan Deming dan kontribusinya terhadap kesuksesan ekonomi Jepang. Sejak itulah pesan Deming dan Juran mulai menguasai imajinasi bisnis Amerika dan Eropa Barat.³⁵

Gerakan Mutu dalam Dunia Pendidikan

Pendidikan diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan pada pembentukan sumberdaya manusia (*human capital*) dalam aspek kognitif, afektif maupun keterampilan, baik dalam aspek fisik, mental maupun spiritual. Hal ini jelas menuntut kualitas penyelenggaraan pendidikan yang baik agar kualitas hasil pendidikan dapat benar-benar berperan optimal dalam kehidupan masyarakat. Dalam upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, penjaminan mutu menjadi suatu keharusan, penjaminan mutu (*quality assurance*) pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk menjamin agar proses yang berjalan dalam organisasi/lembaga pendidikan dapat memenuhi standar atau bahkan melebihi standar mutu yang telah ditetapkan.³⁶

Namun demikian, ketika dibawa ke ranah praktis, ternyata istilah mutu tetap saja merupakan konsep yang dapat menggelincirkan orang. Banyak orang berbicara sesuatu yang bermutu adalah mahal, meskipun diakui bahwa yang bermutu itu cenderung mempunyai harga yang lebih tinggi, namun tidak selamanya yang harga tinggi dan mahal itu berarti bermutu, karena harga itu dampak dari mutu dan bukan sebaliknya. Oleh karena itu pemahaman akan konsep mutu serta orientasinya perlu mendapat pencermatan guna terhindar dari jebakan praktis

³⁵ *Ibid.*, hal. 39-40.

³⁶ Pencapaian pada standar yang telah ditentukan (*conformance to specification*) merupakan salah satu karakteristik yang harus ada dalam mutu, yaitu pelayanan sekolah yang sudah mencapai standar pelayanan minimal. Lihat Husaini Usman, *Manajemen*, hal. 546.

yang belakangan ini cenderung terjadi juga di dunia pendidikan (persekolahan).

Di dunia pendidikan, gerakan mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) memang masih tergolong baru. Hanya ada sedikit literatur yang membuat referensi tentang hal ini sebelum 1980-an. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan oleh beberapa universitas di Amerika dan beberapa pendidikan tinggi di Inggris. Inisiatif untuk menerapkan metode tersebut berkembang di Amerika terlebih dahulu kemudian di Inggris, namun di awal 1990-an kedua negara tersebut betul-betul dilanda gelombang metode tersebut. Ada banyak gagasan yang dihubungkan dengan mutu dan juga dikembangkan dengan baik oleh institusi-institusi pendidikan tinggi yang kemudian gagasan-gagasan mutu tersebut terus-menerus diteliti dan diimplementasikan di sekolah-sekolah.³⁷

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Robert Kaplan dari Harvard Business School menemukan hanya sedikit pengetahuan dan penelitian tentang TQM dan program-program studi bisnis lainnya di 20 universitas terkemuka Amerika. Pada beberapa negara Eropa juga terjadi hal yang sama, di mana terdapat kesenjangan antara kebutuhan industri terhadap pengajaran dan penelitian TQM dengan kurikulum program-program bisnis.

Ada semacam keengganan tradisional dalam beberapa pendidikan di Inggris untuk menerapkan metodologi dan bahasa manajemen industri.³⁸ Hal ini kemungkinan besar menjadi penyebab jauhnya pendidikan dari visi gerakan mutu. Beberapa pelaku pendidikan tidak suka menarik analogi antara proses pendidikan dengan penciptaan produk-produk industri. Walaupun demikian, beberapa inisiatif baru seperti penempatan guru dalam industri dan kerjasama pendidikan dengan bisnis (*Education Business Partnership*) telah membuat hubungan kedua pihak semakin dekat dan membuat konsep-konsep industri semakin dapat diterima dalam dunia pendidikan, dan pada akhirnya ada keinginan yang terus meningkat dari pelaku pendidikan untuk mengeksplorasi pelajaran-pelajaran dari industri.³⁹

Meningkatnya minat dunia pendidikan juga terjadi di Inggris Raya, yang

³⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, hal. 39-40.

³⁸ Di antara keengganan dunia pendidikan mengadopsi bahasa industri seperti perdebatan para ahli terhadap kata-kata "produk" untuk menyebut peserta didik di sekolah, yang pada akhirnya memberi kesimpulan bahwa sekolah bukanlah dapur produksi, akan tetapi lebih pada pelayanan jasa pada pelanggan. Lihat Edward Sallis, *Manajemen*, hal. 61-62.

³⁹ *Ibid.*, hal. 44.

bertepatan dengan dikeluarkannya undang-undang reformasi pendidikan pada tahun 1988. Undang-undang tersebut telah memberi penekanan pada pengawasan terhadap proses pendidikan melalui indikator-indikator prestasi (*performance indicators*). Indikator ini merupakan acuan yang mengarah pada efisiensi proses. Indikator-indikator tersebut hanya memberikan ukuran yang belum sempurna tentang mutu belajar atau tentang efektifitas institusi dalam menemukan kebutuhan pelanggannya. Institusi-institusi yang menggunakan indikator-indikator prestasi mulai menunjukkan keseriusannya terhadap TQM sebagai suatu nilai untuk meningkatkan standar pelayanannya.⁴⁰

Dari uraian di atas nampak bahwa pada awalnya ide-ide mutu yang telah sukses dipraktikkan di dunia industri seakan tidak terima oleh dunia pendidikan. Khususnya terkait pelanggan (peserta didik) yang cenderung diasumsikan sebagai produk. Namun, seiring dengan dinamika sosial yang berkembang pesat menuntut dunia pendidikan untuk dapat menjawab berbagai kebutuhan pelanggannya. Dari sinilah dunia pendidikan mulai membuka diri untuk mencoba mengadopsi gagasan mutu dengan filosofinya, yaitu membentuk kultur perbaikan institusi secara terus-menerus dari seluruh komponen yang terkait dengan organisasi atau lembaga pendidikan dan menjadikan peserta didik sebagai pelanggan utama.

Dengan begitu, lembaga pendidikan melalui proses pendidikan akan selalu berkomitmen untuk memperhatikan pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka, sehingga pelanggan merasa puas akan layanan pendidikan di lembaga tersebut. Berangkat dari kepuasan inilah yang selanjutnya akan menciptakan *output* yang bermutu, karena peserta didik merasa ketika menjalani proses pendidikan mendapatkan wadah berupa lembaga pendidikan yang memiliki budaya mutu.

Penutup

Dinamika perkembangan manajemen meliputi tiga fase, yaitu prasejarah, sejarah, dan modern. Perkembangan manajemen dalam tiga fase tersebut memberikan karakteristik manajemen yang berkembang pula, yaitu mulai dari manajemen sebagai seni sampai pada manajemen sebagai disiplin ilmu yang dalam penerapannya sudah berdasarkan prinsip-prinsip ilmiah. Demikian juga dengan mutu juga mengalami dinamika, yaitu mulai dari kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*).

⁴⁰ *ibid.*, hal. 44-45.

Gerakan mutu dalam pendidikan terjadi lambat setelah ide mutu sudah lama digunakan di dunia bisnis. Pandangan yang bersebrangan antara dunia industri dengan dunia pendidikan menjadi jurang pemisah untuk berusaha memasukkan ide-ide mutu ke dalam pendidikan. Namun, ketika pelanggan pendidikan mulai memandang bahwa dunia pendidikan juga harus memiliki standar mutu yang memuaskan mereka, maka dunia pendidikan seiring dengan dinamika sosial yang terus berkembang mulai membuka diri terhadap gagasan-gagasan mutu yang ada di dunia industri. Dan dalam konteks inilah lembaga pendidikan dipandang sebagai sebuah layanan jasa yang harus memberikan kepuasan kepada para pelanggannya.

Daftar Pustaka

- Athoillah. 2007. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Bukhori, Muchtar. 1994. *Ilmu Pendidikan & Praktik Pendidikan*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Mizan.
- Faisal, Jusuf Amir. 1995. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen; Dasar, Pengetahuan, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniadin, Didin & Machali, Imam. 2013. *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Manulang. 2012. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Muthohar, Prim, Masrokhan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Sallis, Edward. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi*. terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.