



Jurusan Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan UNY



## MANAJEMEN MUTU TERPADU Total Quality Management (MMT-TQM)




Setya Raharja  
Tina Rahmawati



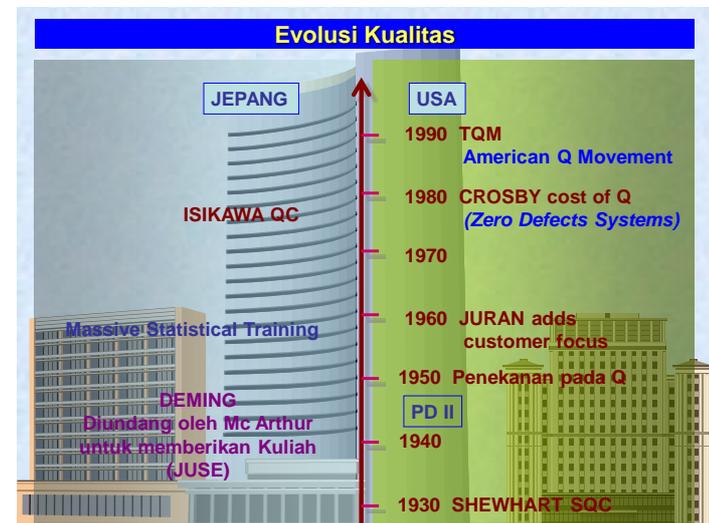
## GARIS BESAR MATERI

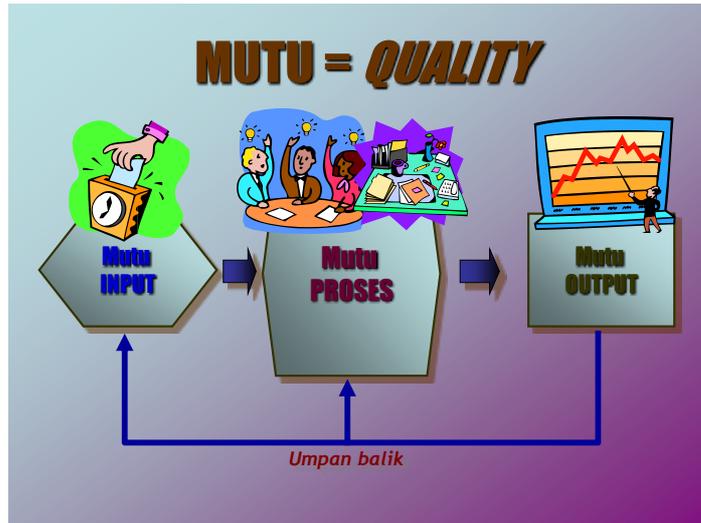
- Konsep Kualitas (Mutu)
- Konsep Dasar TQM
- Unsur Pokok TQM
- TQM dalam Pendidikan & Sekolah
- MPMBS



## KONSEP MUTU

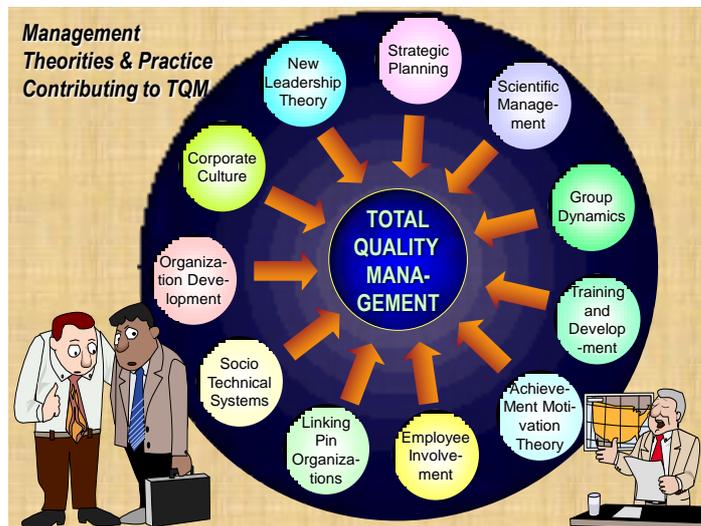
- Ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa → kualitas desain dan kualitas kesesuaian
- Sebagai usaha memenuhi harapan konsumen/ pelanggan (berubah dari waktu ke waktu)
- Proses terstruktur memperbaiki keluaran yang dihasilkan dalam rangka memenuhi harapan pelanggan
- **Guna:** untuk menetapkan apakah sasaran yang diharapkan tercapai dengan memperbaiki setiap proses itu sendiri





## Konsep Dasar TQM

- Management Theories & Practice Contributing to TQM
- Definisi TQM
- Manfaat TQM
- Karakteristik TQM



## Mengapa TQM ?

- Dampak dari revolusi manajemen
- Persaingan antarorganisasi makin ketat dalam hal “mutu” – “kualitas”.
- Memenuhi tuntutan pelanggan (*customer requirements*) → **MUTU PRODUK & JASA**
- Membangun sistem mempertahankan dan meningkatkan mutu
- Salah satunya adalah **MMT/TQM**

## Apa itu TQM ?



- peningkatan **kualitas menyeluruh (total)** pada suatu organisasi
- untuk memuaskan **pelanggan**
- mengintegrasikan semua **fungsi dan proses**
- meningkatkan proses secara **berkelanjutan**
- perubahan **budaya organisasi**

## Prinsip Dasar TQM



1. kepuasan pelanggan
2. respek terhadap setiap orang
3. manajemen berdasarkan fakta
4. perbaikan berkesinambungan (terus-menerus)



## Definisi TQM - 1

**Ross, 1995**

integrasi semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mencapai peningkatan kualitas barang & jasa yang dihasilkan secara berkelanjutan

**Ishikawa dalam Pawitra, 1993**

perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan



## Definisi TQM - 2

**Cole, 1997**

sebagai peningkatan perilaku menyeluruh suatu organisasi – organisasi dapat bekerja secara aktual (melalui perubahan budaya dan peningkatan proses berkelanjutan) - apa yang diinginkan dan apa yang harus dikerjakan sekarang

**Santosa, 1992**

sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi



## Definisi TQM - 3

<b>Palmer, 1999</b>	pemuasan persyaratan pelanggan, yang merupakan peningkatan berkelanjutan ( <i>continuous improvement - kaizen</i> )
<b>Ahmad Sonhaji K.H., 1999</b>	peningkatan kualitas menyeluruh (total) suatu organisasi untuk memuaskan pelanggan, dengan cara mengintegrasikan semua fungsi dan proses, meningkatkan proses secara berkelanjutan, dan perubahan budaya organisasi.
<b>Fandy T. &amp; Anastasia D., 2000</b>	suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.



### Karakteristik TQM

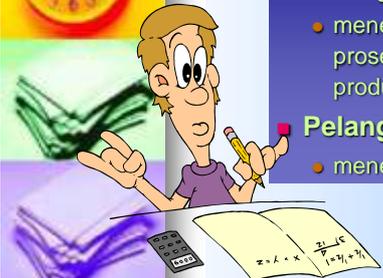
Manajemen Tradisional	TQM / MMT
• Mencari pemecahan masalah secara "cepat - tepat"	• Mengadopsi filosofi manajemen baru
• Menggunakan metode "pemadam kebakaran"	• Menggunakan metode terstruktur & pengoperasian yang disiplin
• Mengadopsi upaya peningkatan secara acak	• Memberi contoh melalui kepemimpinan
• Mengoperasikan dengan cara lama/yg sudah ada/kebiasaan	• Menggunakan "terobosan berpikir" dengan inovasi baru
• Memfokuskan pada jangka pendek	• Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang
• Memeriksa kesalahan	• Mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain
• Menentukan penggunaan opini	• Menentukan penggunaan fakta
• Menempatkan sumber daya pada tugas	• Menggunakan manusia sebagai faktor utama untuk menambah nilai
• Termotivasi oleh keuntungan	• Memfokuskan pada kepuasan pelanggan
• Menggantungkan pada kelancaran program	• Membangun cara hidup baru

### Unsur POKOK TQM

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi kualitas tinggi
3. Pengambilan keputusan & pemecahan masalah dengan pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama tim
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Pendidikan & latihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Keterlibatan & pemberdayaan karyawan

## Fokus pada pelanggan

- Pelanggan INTERNAL & EKSTERNAL sebagai **driver**
- Pelanggan Internal:
  - menentukan kualitas manusia, proses, & lingkungan terkait produk/jasa
- Pelanggan Eksternal:
  - menentukan kualitas produk/jasa



## Tingkat Harapan Pelanggan



<b>Tingkat 3:</b> Nilai tambah dari karakteristik dan <i>features</i> yang tidak diketahui sebelumnya oleh pelanggan (Ekspresi Tersembunyi)	<b>Senang</b>
<b>Tingkat 2:</b> Pilihan-pilihan dan <i>trade-offs</i> yang tersedia untuk dipilih oleh pelanggan (Harapan Eksplisit)	<b>Spesifikasi dan Kebutuhan</b>
<b>Tingkat 1:</b> Tingkat performa minimum yang selalu diasumsikan ada (Harapan Implisit)	<b>Harapan Dasar</b>

## Mekanisme Memahami Harapan Pelanggan



**Tinggi**

**Tingkat 3:**  
Wawancara Pribadi  
Kelompok Fokus  
Survei Terstruktur

**Tingkat 2:**  
Survei tidak Terstruktur  
Analisis Data Penjualan  
Umpan Balik dari Pelanggan

**Tingkat 1:**  
Menampung Keluhan

**Rendah**

**Reaktif** **Proaktif**

Pemahaman Penuh terhadap Harapan Pelanggan

## QFD

### *Quality Function Development*

(penyebaran atau pengembangan suatu produk)

- Proses/mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan
- Menerjemahkan ke dalam kebutuhan teknis yang relevan
- Masing-masing area fungsional dan tingkat organisasi dapat mengerti dan bertindak
- Monitor dan pengendalian yang tepat yang tepat dari proses menuju sasaran



## Obsesi kualitas tinggi

- Penentu akhir kualitas adalah pelanggan INTERNAL & EKSTERNAL
- Terobsesi **memenuhi** atau **melebihi** yang ditentukan
- Bagaimana melakukan dengan **lebih baik** dan lebih baik lagi?
- **Quality assurance**



## Pengambilan keputusan & pemecahan masalah dengan pendekatan ilmiah

- Desain pekerjaan
- Pengambilan keputusan
- Pemecahan masalah
- **Data:**  
diperlukan & digunakan dlm menyusun patok duga (**benchmark**), memantau prestasi, dan perbaikan



## Komitmen jangka panjang

- **Budaya baru**
- Komitmen mengadakan perubahan budaya



## Kerja sama tim

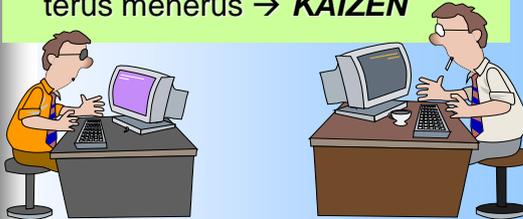
- **Teamwork**
- **Kemitraan**
- **Komunikasi**
- **Antarkaryawan, dengan pemasok, lembaga pemerintah, masyarakat**





## Memperbaiki proses secara berkesinambungan

- Proses sistem/lingkungan → produk/jasa
- Sistem perlu diperbaiki secara terus menerus → **KAIZEN**




## Pendidikan & latihan

- Pendidikan & pelatihan sbg faktor fundamental
- Belajar merupakan proses tiada akhir & tiada kenal batas usia (*life long learning*)
- Meningkatkan keterampilan teknis & keahlian profesional



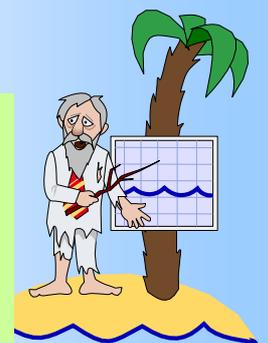
## Kebebasan yang terkendali

- Kebebasan muncul akibat keterlibatan & pemberdayaan yang dikendalikan dg baik
- **Self belongingness**, tanggung jawab, memperkaya wawasan
- Karyawan melakukan standarisasi proses & meyakinkan setiap orang



## Kesatuan tujuan

- Kesatuan tujuan organisasi
- Setiap usaha diarahkan pada tujuan yang sama





### Keterlibatan & pemberdayaan karyawan

- Melibatkan karyawan
- Memberdayakan karyawan
- Menghasilkan keputusan yang baik (rencana atau perbaikan)
- Meningkatkan rasa memiliki & tanggung jawab
- Melibatkan karyawan dengan memberikan pengaruh yg sungguh-sungguh berarti

### ALAT & TEKNIK PENGUKURAN PERFORMANSI MUTU

Alat untuk mengolah data  
NUMERIK (KUANTITATIF =  
ANGKA-ANGKA)

Alat untuk mengolah data  
VERBAL

### ALAT DATA NUMERIK

- *Check Sheet*
- *Pareto Chart*
- *Histogram*
- *Scatter Diagram*
- *Run Chart*

### *Check Sheet*

- Alat paling sederhana
- Kertas periksa
- Untuk menghitung seberapa sering sesuatu terjadi
- Menggunakan tabel dan *tollies*

### *Pareto Chart*

- Dikembangkan Vilfredo Pareto (ahli ekonomi Italia, abad ke-19)
- Membandingkan berbagai kategori kejadian, disusun menurut ukurannya (paling besar –kiri; paling kecil – kanan)

### *Histogram*

- Untuk menunjukkan variasi pengukuran
- Menunjukkan distribusi frekuensi
- Tidak diurutkan seperti halnya Pareto Chart

### *Scatter Diagram*

- Gambaran yang menunjukkan kemungkinan hubungan (korelasi) antara pasangan dua macam variabel
- Korelasi positif & korelasi negatif

### *Run Chart*

- Grafik yang menunjukkan variasi ukuran sepanjang waktu
- Sumbu horisontal: ukuran waktu

## ALAT DATA VERBAL



### Diagram Alur (Flow Chart)

- Gambaran skematik seluruh langkah dalam suatu proses
- Langkah-langkah menunjukkan saling interaksi antara satu dg lainnya

### Brainstorming

- Cara mamacu pikiran kreatif untuk mengumpulkan ide/gagasan dari suatu kelompok dalam waktu relatif singkat
- Hasilnya dapat digunakan dalam membuat diagram sebab-akibat, diagram gabungan, dan diagram pohon

### Fishbone Diagram

- Diagram tulang ikan
- Diagram sebab-akibat
- Pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada

### Diagram Pohon Keputusan (Decision Tree Diagram)

- Lazim digunakan untuk menghubungkan antara tujuan dengan tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tsb.
- Untuk memudahkan, tujuan utama dipecah ke dalam sasaran antara dan tugas yang perlu dilakukan

### SYARAT KONDISIONAL DALAM MENGIKUT MUTU

- Harus dimulai pada permulaan program
- Dilakukan pada sistem
- Harus melibatkan semua individu terlibat (partisipasi)
- Harus dapat memunculkan data
- Pengukuran yang menghasilkan informasi utama harus akurat, tanpa distorsi
- Komitmen menyeluruh untuk pengukuran performansi mutu dan perbaikannya
- Program pengukuran harus memiliki batas yang jelas, tidak tumpang tindih dengan program lain

### MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN Total Quality in Education



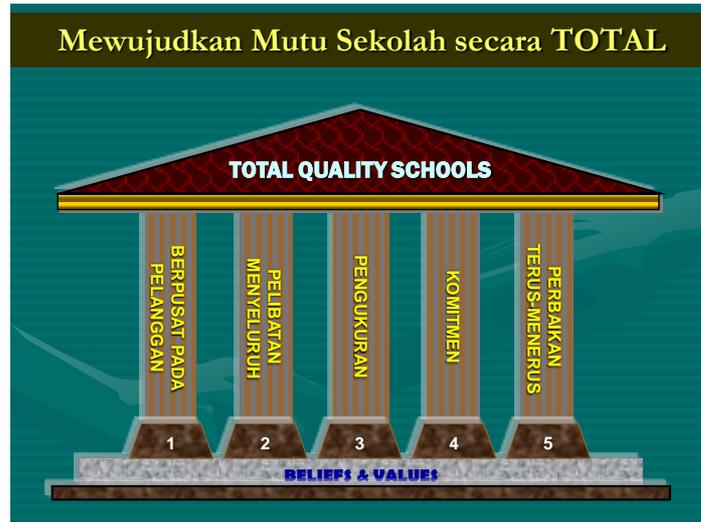
### MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SEKOLAH Total Quality School

### TQE – TQS

*Total Quality in Education*  
*Total Quality School*

**4** Hal  
penting

1. pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan
2. perbaikan terus-menerus
3. pembagian tanggung jawab dengan para pegawai
4. pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang



*Komponen Sekolah yang Terlibat*

Komponen	Pendd. Tradisional	Pendd. dengan TQM
Orang tua	Mencampuri dan reaktif hadir di sekolah	Melayani guru
Siswa/Pelajar	Hadir di sekolah	Penelitian, penemuan, kebutuhan, dan melayani
Guru	Mengajar, mengawasi semuanya	Membimbing dan mengajar murid
Kep. sekolah	Mengawasi, memerintah, mengorganisasi, dan merencanakan	Menjauhkan rintangan, merencanakan, dan mengorganisasi
Tenaga Adm.	Memantau pelaksanaan kebijakan dan mendukung sekl.	Bertindak sebagai sumber, menghindari rintangan
Dewan/Komite	Membuat kebijakan	Memimpin
Masyarakat	Memilih dewan dan menyediakan sumber daya	Mengidentifikasi kebutuhan dan menyediakan sumber daya



## ESENSI MPMBS

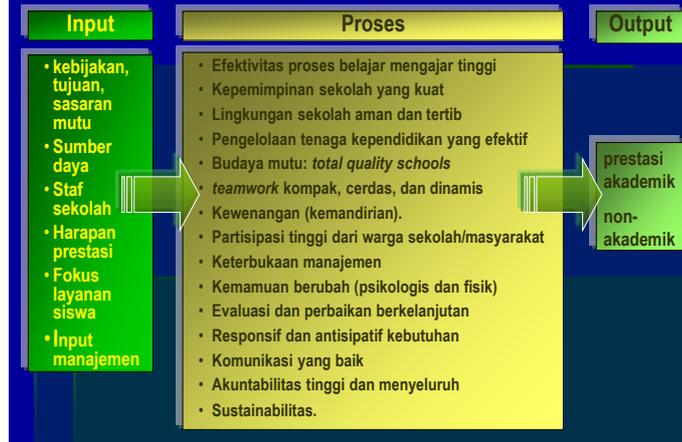
- OTONOMI SEKOLAH
- FLEKSIBILITAS
- PARTISIPASI

MENCAPAI

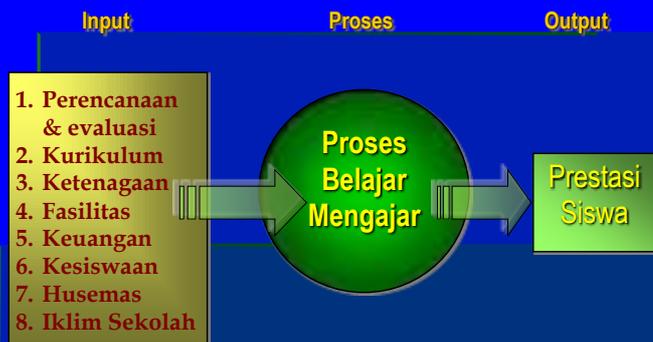
MENCAPAI  
SASARAN  
MUTU SEKOLAH



## Karakteristik MPMBS



## Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah



## Prakondisi menerapkan MPMBS

- Kapasitas kelembagaan memadai
- Budaya yang kondusif
- Kemampuan sekolah membuat kebijakan, rencana, dan program
- Sistem akuntabilitas publik
- Dukungan pemerintah pusat dan daerah

Pendekatan dalam melaksanakan MPMBS:  
“ideografik” bukan “nomotetik”

## Tahap-tahap menerapkan MPMBS

- **Melakukan sosialisasi.** Kepala sekolah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBS di sekolah masing-masing.
- Merumuskan **visi, misi, tujuan** dan **sasaran** sekolah (tujuan situasional sekolah). Perlu melakukan **identifikasi tantangan nyata** sekolah yang bersumber dari output sekolah baik **kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi.**
- **Identifikasi fungsi-fungsi** yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
- Melakukan **analisis SWOT.**
- **Alternatif** langkah **pemecahan** persoalan.
- Menyusun **rencana** dan **program** peningkatan mutu.
- **Melaksanakan rencana** peningkatan mutu.
- Melakukan **monitoring** dan **evaluasi** pelaksanaan.
- Merumuskan sasaran **mutu baru.**

## Mengapa M & E perlu dilakukan?

- Tanpa evaluasi/penilaian, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu sekolah tersebut mengalami kemajuan atau tidak
- **Monitoring (M)**
  - proses/kegiatan pemantauan untuk mendapatkan informasi mengenai proses
  - **Fokus:** komponen proses MPMBS, menyangkut: proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar.
- **Evaluasi (E)**
  - proses mendapatkan informasi mengenai hasil dari pelaksanaan kegiatan.
  - **Fokus:** hasil MPMBS.
- **Apa Saja yang Dimonitor dan Dievaluasi?**
  - “KIPQ2” → konteks, input, proses, output, outcome
- **Jenis M & E → internal dan eksternal**

