

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Mutu memiliki konsep yang berbeda-beda dari pakar mutu internasional yaitu W.Edwards Deming, Philip B.crosby, dan Joseph M.Juran.¹ mutu menurut Deming adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Crosby mutu adalah sebagai kesesuaian terhadap persyaratan. Sedangkan menurut juran mutu adalah kesesuaian terhadap spesifikasi. Meskipun terdapat perbedaan definisi tetapi ketiga pakar tersebut menjadi dasar pemikiran untuk digunakan pada sistem manajemen mutu karena hal tersebut pada saat ini menjadi isu sentral dalam aktivitas bisnis. Oleh karena itu, tidak hanya perusahaan tetapi pendidikan juga mencari sistem manajemen secara progresif untuk mengembangkan mutu di era globalisasi ini.

Definisi TQM menurut Edward Sallis, TQM adalah istilah filosofi yang membahas tentang sebuah perbaikan secara terus menerus, dalam memenuhi kebutuhan, harapan, keinginan para pelanggannya dengan memberikan seperangkat alat praktis untuk setiap lembaga pendidikan dimasa sekarang dan masa yang akan datang. TQM mempunyai esensi berupa pengorbanan atas pertimbangan bagaimana memahami keinginan pelanggan dengan memanfaatkan ilmu maupun sumber daya manusia agar dapat memberikan

¹ Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas: Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia,2001) 142.

pelayanan yang membuat pelanggan puas dan terbentuknya sistem penyampaian produk.²

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management atau yang disingkat (TQM) adalah sebuah usaha mengkolaborasikan fungsi dan proses dalam organisasi agar dapat mewujudkan perbaikan mutu layanan jasa, atau barang secara terus menerus dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang mengutamakan kepuasan pelanggan.

Perbaikan secara terus menerus dengan harapan sebagai pengembangan diri berlandaskan kesadaran makhluk Allah yang paling sempurna yaitu manusia mempunyai potensi untuk dapat mengubah keadannya sendiri agar lebih baik lagi. Sesuai dengan firman Allah SWT yang terdapat dalam surat Ar-Ra'du ayat 11 yang berarti "sesungguhnya Allah tidak mengubah suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

B. Implimentasi TQM di bidang pendidikan

Mengacu pada teori implementasi TQM dari salah satu pakar yakni Edward Deming yang mengatakan bahwa untuk melakukan perbaikan kualitas dapat dilakukan dengan langkah-langkah antara lain: menciptakan sebuah tujuan yang matang agar memperoleh perbaikan jasa dan produk, menghentikan ketergantungan terhadap pemeriksaan dalam bidang pendidikan, menghapus kebiasaan hanya mengutamakan pendapatan untuk kepentingan bisnis, memperbaiki sistem jasa dan produksi dengan konsisten dan terus menerus, dan lakukan metode pelatihan dalam hal ini memberi pengetahuan untuk semua staf sekolah kemudian administrator dan para guru dapat

² Jasuri. *Total Quality Management (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam*. 138-139

mengembangkan keahlian untuk meningkatkan profesionalitas, langkah terakhir menciptakan budaya kepemimpinan.³ Menurut Deming sekolah yang bermutu adalah sekolah yang pembelajaran dan proses pendidikannya baik sehingga menghasilkan output atau lulusan terbaik yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pihak eksternal.⁴

Selain itu, pada implementasi TQM dapat menggunakan konsep siklus PDCA yang awalnya digagas oleh Walter Shewhart dan W.Edwards Deming mereka merupakan pakar yang pertama kali menciptakan istilah PDCA. Siklus PDCA bisa disebut roda Deming atau siklus Shewhart dimana sebagai alat utama perbaikan terus-menerus yang menggambarkan pendekatan pemecahan masalah yang sistematis dan berkesinambungan yang digunakan oleh Jepang sejak tahun 1950 an. Untuk meningkatkan kualitas diseluruh organisasi pendekatan PDCA sangat direkomendasikan oleh standar jaminan kualitas ISO/TS 16949 digunakan oleh pemasok tingkat pertama Norwegia di industri otomotif. Pada siklus PDCA untuk merencanakan perbaikan berkelanjutan melibatkan empat langkah: (1) Rencanakan, dengan menganalisis kondisi saat ini lalu mencari akar penyebab analisis, menentukan kinerja pengukuran dan membuat peningkatan rencana (2) Menegerjakan dengan menerapkan peningkatan rencana (3) Memeriksa dengan mengevaluasi hasil (4) Bertindak dengan pembelajaran dan standarisasi.

Siklus PDCA ini merupakan proses berharga yang memiliki penerapan yang luas. Meskipun sering digunakan sebagai alat perbaikan proses oleh tim, pada individu juga sangat berguna. Menggunakan siklus PDCA untuk dapat

³ Husna Nasihin, dkk. *Implementasi Total Quality Management (TQM) Prespektif Teori Edwars Deming, Juran, Dan Crosby*. At-Turots: Jurnal Pendidikan Islam. Vol.3 No. 1 Juni 2021. 59

⁴ Saadatul Insaniah, *Peningkatan Mutu Pendidikan Menurut Perspektif Deming*. 2020. 17

diletakkan pada suatu budaya sebagai pemecahan masalah untuk memastikan fakta agar mendapat solusi jangka panjang. Mengkoordinasikan perbaikan berkelanjutan dengan siklus PDCA melibatkan empat fase yakni:

a. *Plan* (Rencana)

Fase ini bukan hanya tentang merencanakan apa yang harus dilakukan, tetapi juga untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah untuk menetapkan target kinerja juga dapat sebagai metode mencapai sebuah target.

Biasanya perbaikan terus-menerus dibentuk tim untuk memecahkan masalah tertentu. Jika tim melibatkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dan mandat yang diperlukan agar dapat mencapai peningkatan yang diinginkan. Tim harus mempunyai rasa tanggung jawab sebelum melaksanakan rencana perbaikan. Selain itu Tim harus memahami proses atau sistem yang menimbulkan masalah, dalam konteks di mana masalah itu terjadi, untuk memperjelas masalah lebih lanjut dan mencari tahu mengapa itu bisa menjadi masalah. Biasanya tim melakukan perbaikan terus-menerus dengan menghabiskan sebagian besar waktu dan usaha mereka dalam fase ini.

Untuk menganalisis kondisi saat ini maka dibutuhkan pengukuran kinerja agar dapat mengetahui apa target perbaikannya. Target kinerja yang akan digunakan dalam mengevaluasi hasil sebagai upaya pemecahan masalah merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan bahwa perbaikan telah tercapai. Seringkali sulit untuk

mengidentifikasi bagaimana metrik dan spesifiknya untuk mencapai peningkatan yang diinginkan.

Di balik setiap masalah ada penyebabnya dan tidak jarang kita meremehkan usaha yang terkadang diperlukan untuk menemukan akar penyebab suatu masalah. Penyebab dapat diklasifikasikan seperti yang dijelaskan oleh Anderson:

- (1) Gejala : ini tidak dianggap sebagai penyebab sebenarnya, melainkan sbagai tanda-tanda yang ada masalah
- (2) Penyebab tingkat pertama: penyebab yang secara langsung mengarah pada masalah.
- (3) Penyebab tingkat tinggi: penyebab yang mengarah ke penyebab tingkat pertama membentuk hubungan dalam rantai hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya menciptakan masalah.

Ini menunjukkan bahwa suatu masalah dapat menjadi hasil dari berbagai penyebab dari tingkat yang berbeda dan beberapa penyebab mempengaruhi penyebab lainnya. Salah satu cara untuk mengidentifikasi penyebab adalah dengan melakukan *Root Cause Analysis* merupakan penyelidikan terstruktur yang bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab masalah sebenarnya dan tindakan yang diperlukan untuk menghilangkannya. Tantangannya adalah mengidentifikasi penyebab akarnya dengan benar, karena mungkin ada beberapa akar penyebab, apalagi identifikasi salah satu akar penyebab

tidak cukup untuk membawa hasil yang diinginkan, tindakan harus dilaksanakan. Oleh karena itu untuk mencegah terulangnya masalah, penyebab harus dihilangkan. Jika tidak, masalahnya akan terjadi lagi. Mengemangkan dan mengevaluasi sejumlah alternatif perbaikan yang mungkin dan membuat rencana perbaikan yang efektif adalah penting dalam konteks ini. Rencana peningkatan menjelaskan siapa yang akan melakukan apa sampai kapan.

b. Do (Lakukan)

Rencana perbaikan dapat dilaksanakan dan dirumuskan sesuai dengan jadwal. Dalam fase “Lakukan” ini semua masalah dapat ditentukan sesuai dengan rencana perbaikan. Mungkin ada beberapa penyebab potensial untuk masalah sebenarnya. Dalam fase ini sama pentingnya untuk memahami apa yang tidak berhasil sebagaimana mengetahui apa yang berhasil. Pada fase ini juga tim perbaikan terus menerus akan memaksimalkan pembelajarannya dari sebuah pengalaman.

c. Fase “Periksa”

Fase ini merupakan langkah penting dalam siklus PDCA, di mana data yang dikumpulkan selama fase “lakukan dipelajari untuk mengevaluasi efek dari implementasi. Target kinerja dibuat dari hasil sesungguhnya setelah dievaluasi dan direview agar sesuai dengan yang diharapkan. Fase ini menekankan keberhasilan tindakan yang direncanakan dalam mengatasi masalah inti dan apakah akar penyebab

masalah telah dihilangkan. Jika masalah benar-benar terpecahkan, anda dapat melanjutkan ke fase berikutnya, jika item tindakannya saja sebagian berhasil perlu untuk meninjau kembali ke fase sebelumnya.

d. *Fase “Bertindak”*

Efektifitas masalah perbaikan yang diterapkan perlu dikonfirmasi pada fase sebelumnya dan pekerjaan lebih lanjut menggunakan pekerjaan yang berharga dengan cara yang benar, di dalam tim yang berkelanjutan orang-orang yang relevan lainnya. Potensi untuk standarisasi proses dan pembelajaran yang ditingkatkan sangat bergantung pada fase “tindakan” untuk memastikan bahwa tingkat kinerja yang ditingkatkan dapat dipertahankan untuk menangkap pembelajaran selama pekerjaan dilakukan di semua fase dalam siklus PDCA.⁵

Dalam pendidikan, Total Quality Management diterapkan agar bisa meminimalisir kesenjangan mutu dan dapat meningkatkan sebuah mutu pendidikan secara terus-menerus, terpadu, dan berkelanjutan yang mampu di capai dengan prinsip-prinsip sebagai berikut⁶:

a. Fokus pada pelanggan (customer focus)

Adanya hubungan yang efektif, baik eksternal maupun internal, antara pelanggan dengan supplier merupakan bentuk dari kunci keberhasilan sebuah budaya mutu terpadu. Perlu dioptimalkan semua komunikasi dan jaringan horizontal

⁵ Eirin Lodgaard, Knut Einar Aasland. *AN EXAMINATION OF THE APPLICATION OF PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLE IN PRODUCT DEVELOPMENT*. INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED11. AUGUST 2011.

⁶ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung:PT.Refika Aditama, 2008) 112.

maupun vertikal supaya bisa membentuk iklim yang kondusif dengan cara memanfaatkan media-media yang ada secara harmonis dan secara multi arah agar dapat memberi kepuasan kepada pelanggan, maka pengimplementasian manajemen terpadu dalam pendidikan setiap saat diperlukan⁷

b. Peningkatan sebuah proses (process improvement)

Peningkatan terus menerus terjadi karena peningkatan proses sebuah kualitas melalui pekerjaan yang akan menghasilkan output dari sebuah aktivitas dan runtutan tahapan interelasi.

c. Total Quality Management Keterlibatan total (total involvement)

Melibatkan komponen-komponen pendidikan diawali dari kepemimpinan kepala sekolah sampai para guru dan pegawai lainnya. Keterlibatan mereka bisa membantu dalam persaingan di lingkungan pengguna yang luas.

C. Sumber Daya Manusia yang Bermutu

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi manusia merupakan komponen utama yang dapat beraktifitas untuk mencapai sebuah tujuan. Oleh karena itu, seseorang yang berkualitas menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi, bekerja secara optimal dengan kompetensi yang dimiliki

⁷ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 114

sehingga memperoleh karir yang cemerlang. Sumber Daya Manusia dapat diartikan semua manusia yang berupaya terlibat dalam mewujudkan kesuksesan organisasi.

Pengertian SDM oleh Nawawi terbagi menjadi dua yakni secara makro dan mikro. Pengertian secara makro SDM adalah semua manusia sebagai warga negara atau penduduk didalam sebuah negara yang telah memasuki usia angkatan kerja meskipun belum bekerja. Sedangkan pengertian SDM secara sederhana atau mikro adalah setiap manusia sebagai anggota organisasi yang bekerja biasanya disebut pekerja, pegawai, personil, tenaga kerja, karyawan dan lain sebagainya.

Dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia atau disingkat SDM adalah pihak terkait atau stakeholders terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai tingkatan yakni top manajer, middle dan dibawahnya dalam organisasi sekolah kedudukan top manajer ditempati oleh kepala sekolah, middle oleh guru, staff, dan karyawan setelah itu peserta didik dan warga sekolah lainnya.

b. Pengertian sumber daya manusia yang bermutu

Bermutu di dalam KBBI berarti yang mempunyai kualitas. Bisa dikatakan SDM yang bermutu adalah sumber daya manusia yang mempunyai kualitas. Seseorang yang mempunyai kualitas dapat dilihat dari perilakunya yang bertanggungjawab atas perbuatannya di dalam berbagai segi kehidupan tidak hanya kehidupan pribadinya, namun juga kehidupan berbangsa dan bernegara terutama dalam bermasyarakat.

Pengertian sumber daya manusia yang berkualitas lainnya menurut Ndraha bahwa SDM yang dapat menciptakan nilai-nilai daya saing seperti nilai kompetitif, inovatif generative dan tentunya nilai komperative. Di balik itu, SDM yang berkualitas juga menggunakan segenap energinya untuk beraktifitas seperti kecerdasan, kreatifitas, dan imajinasinya.

Sedangkan menurut Soekidjo Notoatmodjo, berpendapat bahwa SDM yang berkualitas memiliki dua aspek diantaranya aspek fisik dan non fisik yang berkualita dimana menyangkut kemampuan berfikir, bekerja dan menggunakan ketrampilan-ketrampilan yang dimilikinya.

Dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang bermutu adalah kualitas SDM dalam bekerja ataupun beraktifitas dengan menggunakan kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki sehingga dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dengan cemerlang.

c. Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia

Mengutip dalam buku yang berjudul “SDM berkualitas mengubah visi menjadi realitas bahwasannya SDM tersebut memiliki ciri-ciri atau karakteristik antara lain:

- 1) Mempunyai *knowledges* (pengetahuan) yang melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab
- 2) Mempunyai ilmu pengetahuan yang di butuhkan mengenai pelaksanaan tugasnya
- 3) Dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan ketrampilan yang dimiliki.

- 4) Memiliki sikap yang baik dalam melakukan pekerjaannya seperti mau bekerja sama dengan orang lain, amanah apabila diberi pekerjaan, loyal, kreatif juga inovatif, produktif dan lain sebagainya.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas atau bermutu memiliki potensi dalam diri manusia tersebut sebagai makhluk sosial yang transformatif dan adaptif dalam mengelola dirinya sendiri demi terwujudnya kehidupan yang sejahtera untuk menyelaraskan tatanan kehidupan.⁸

Kaitan peran TQM terhadap kualitas SDM sangat berpengaruh pasalnya, TQM merupakan cara terbaik untuk meningkatkan daya saing di tingkat global dengan cara menghasilkan kualitas terbaik. Sedangkan kualitas terbaik bisa di dapatkan melalui perbaikan terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses juga lingkungannya.

Mangkuprawiro Martoyo berpendapat bahwa kualitas sumber daya manusia dapat dikembangkan melalui suatu usaha peningkatan kemampuan secara teknis, teoritis, konseptual, ketrampilan dan moral melalui pelatihan dan juga pendidikan. pengembangan SDM tersebut bertujuan untuk mempermudah mencapai sasaran program kerja organisasi dengan memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja. Pelatihan diadakan agar dapat meningkatkan ketrampilan teknis dalam melaksanakan pekerjaan tertentu serta perilaku anggota organisasi semakin trampil dan mampu bertanggung jawab sesuai dengan standar

⁸ <http://etheses.uin-malang.ac.id/656/6/09510045%20Bab%202.pdf> diakses pada tanggal 10 Maret 2022 Pukul 10.55 WIB

yang ditentukan. Sedangkan pendidikan sangat berguna agar dapat meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan perilaku manusia.

Dengan begitu pelatihan dan pendidikan dapat dikatakan sebagai faktor penentu kualitas SDM. Menurut pendapat Robbins meningkatnya kualitas SDM mempunyai tolak ukur keberhasilan:

- 1) Meningkatnya kemampuan teoritis merupakan suatu kapasitas yang dimiliki individu untuk dapat mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan,
- 2) Meningkatnya kemampuan teknis merupakan sistem atau metode dalam mengerjakan suatu pekerjaan
- 3) Meningkatnya kemampuan konseptual, dapat memprediksi segala yang berhubungan dengan target yang akan dituju
- 4) Meningkatnya moral, artinya dapat melakukan koordinasi, bekerjasama, tidak ingin melakukan perbuatan tercela dan siap berprogress
- 5) Meningkatnya ketrampilan teknis.

Sedangkan menurut Marbun dan Heryanto penerapan TQM dapat mempengaruhi implementasi dari TQM terhadap kualitas SDM antara lain:

- 1) Peranan anggota yang memiliki sikap ulet, kreatif, ikhlas dalam melaksanakan program, memiliki kemampuan berprogress, dan percaya akan pentingnya Manajemen Mutu Terpadu

- 2) Peran kepala atau pimpinan, secara aktif dan partisipatif, terbuka dalam menjalin komunikasi, dapat merangkul bawahannya serta berkualitas dalam memimpin.
- 3) Pimpinan dengan anggota organisasi memiliki hubungan yang baik, mulai dari kesebahasaan dalam tindakan, dapat menganalisis bersama, serasi dalam melangkah, sukarela dalam bekerja sama
- 4) Aspek organisasi merupakan keterpaduan antar individu yang sistematis, rasa saling memiliki, sarana yang lengkap dan program kerja yang jelas, selalu melibatkan diri untuk bertindak dan kesesuaian memberikan penghargaan
- 5) Aspek lingkungan merupakan kedisiplinan dalam bekerja, kesesuaian kondisi dan situasi, merawat lingkungan agar nyaman di tempat kerja.⁹

⁹ R. Andi Sularso dan Murdijanto. *Pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 6, No. 1 Maret 2008. 74