

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Strategi

1. Pengertian strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategia* yang diartikan *the art of the general*. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *strategia* adalah ilmu/seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melakukan kebijakan tertentu dalam perang.¹ Hal ini senada dengan pendapat Hornby yang dikutip oleh Iskandarwassid, strategi adalah “kiat merancang operasi didalam peperangan, seperti cara-cara mengatur posisi atau siasat berperang angkatan darat dan laut”.² Sedangkan menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Umar, strategi didefinisikan sebagai “suatu proses penentuan jangka panjang pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”.³ Selain itu, menurut definisi yang lebih khusus oleh dua pakar strategi, yaitu Hamel dan Prahalad, yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Menurut Hamel dan Prahalad sebagaimana yang dikutip oleh Umar bahwa:

¹ Isriani Hardini dan Dewi Puspitasari, *Strategi Pembelajaran Terpadu/Teori, Konsep dan Implementasi* (Yogyakarta: Familia, 2012), 11.

² Iskandarwassid, *Strategi Pembelajaran Bahasa* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2011), 2-3.

³ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 16.

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.⁴

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi adalah suatu konsep atau alat untuk mencapai tujuan tertentu, dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi, dan dilakukan secara berkelanjutan dengan melihat peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan perusahaan.

2. Unsur-unsur dan fungsi strategi

a. Unsur-unsur Strategi

Secara umum menurut Sofjan, perencanaan strategi disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang memungkinkan formula prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional, seperti menentukan misi dan tujuan akhir untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.⁵ Jadi, bisa dikatakan bahwa tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.

⁴ Ibid., 16.

⁵ Sofjan Assauri, *Strategic Management* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 4.

Bila suatu organisasi mempunyai suatu strategi, maka strategi itu mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu strategi mempunyai 5 (lima) unsur, dimana masing-masing unsur dapat menjawab masing-masing pertanyaan berikut:

- 1) Dimana organisasi selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya. Unsur ini dikenal sebagai “gelanggang aktivitas” atau “arena”.
- 2) Bagaimana kita dapat mencapai arena, yaitu penggunaan “sarana kendaraan” atau *vehicles*.
- 3) Bagaimana kita dapat menang dipasar. Hal ini merupakan “pembeda” atau dikenal dengan *differentiators*.
- 4) Apa langkah atau tahap, serta urutan pergerakan kegiatan, serta kecepatannya. Unsur ini disebut dengan “rencana tingkatan” atau disebut *staging and pacing*.
- 5) Bagaimana hasil akan dapat dicapai, dengan logika ekonomi atau “*economic logic*”.⁶

b. Fungsi dari strategi

Fungsi dari strategi menurut Sofjan pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

⁶ Ibid., 4-5.

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Kemudian menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 2) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 3) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Dan mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
- 4) Menanggapi serta bereaksi atau keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.⁷

3. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategi menurut Umar dalam sebuah institusi atau perusahaan, pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:

a. Strategi Korporasi

Strategi yang menggambarkan perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

⁷ Ibid., 7.

b. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, seperti fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produk operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan berbagai aktivitas dan kompetensi guna meningkatkan kinerja perusahaan.⁸

4. Perumusan strategi

Dalam proses perumusan strategi menurut Sofjan terdapat 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Dimana posisi perusahaan sekarang ini?

Dengan pengkajian dari analisis internal organisasi, dapat diketahui kinerja perusahaan yang menggambarkan posisi keunggulan dan kelemahan perusahaan itu. Sedangkan dengan pengkajian dari analisis eksternal, dapat didalami pengidentifikasian kecenderungan yang lebih luas, dengan penggambaran peluang bisnis yang ada dan sedang dihadapi sekarang, dan ancaman atau hambatan operasional.

⁸ Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, 17-18.

b. Kemana arah posisi perusahaan sekarang?

Untuk mengetahui kearah mana posisi yang akan dituju, maka perlu diketahui rancangan yang dihasilkan serta diteliti dengan opsi atau alternative strategi, oleh karena perusahaan harus siap menentukan konsentrasi kearah bisnis yang dijalankan dengan focus peningkatan nilai tambah bagi pelanggan sekaligus bagi pemegang saham.

c. Bagaimana kita berupaya untuk mencapai posisi tersebut?

Untuk mencapai posisi yang dituju, maka perusahaan harus memiliki celah kemampuan atau yang disebut dengan *skill*, sehingga dibutuhkan jembatan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley, identifikasi *core competence* ini dalam suatu organisasi meliputi: keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.⁹

B. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Goetsch dan Davis, adalah “kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki

⁹ Assauri, *Strategic Management.*, 61-62.

tanggung jawab total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi”.¹⁰ Sedangkan menurut Sallis, seorang pemimpin yang merupakan pokok dalam meningkatkan mutu suatu sekolah harus haruslah peka terhadap setiap tuntutan perubahan, memiliki komitmen, visi (pandangan jauh kedepan) dan dapat memindahannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas serta tujuan khusus organisasi.¹¹ Hal ini juga senada dengan pendapat Davis dan Thomas bahwa banyak sekolah yang gagal berbalik menjadi sukses, dan sekolah yang bagus menjadi merosot tajam. Membaik dan memburuknya sekolah dapat dilacak dari kualitas kepala sekolahnya.¹² Ini berarti bahwa kepala sekolah merupakan figur sentral yang berperan penting untuk memimpin dan manajemen sekolah mampu menciptakan visi, misi, dan kebijakan yang jelas untuk mencapai tujuan pendidikan.

Selain itu, menurut Al Ramaiah, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh signifikan terhadap inovasi pendidikan. Keberhasilan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kemampuan kepala sekolah memimpin stafnya.¹³ Kouzes dan Posner yang dikutip oleh Syafaruddin, “*there is no leadership without someone following*”. artinya bahwa kepemimpinan dalam organisasi tidak akan berjalan

¹⁰ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu/TQM Cetakan Pertama* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 149.

¹¹ Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education Management Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 245.

¹² *Ibid.*, 28.

¹³ Supardi, *Sekolah Efektif/Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 45.

tanpa peran pengikut atau staf.¹⁴ Terkait dengan hal ini, menurut Mulyasa bahwa kepala sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin kerja sama dengan masyarakat dan dewan sekolah dalam mencapai suksesnya pendidikan di sekolah.¹⁵ Dengan demikian, maka kepala sekolah profesional harus mampu memberdayakan dan melibatkan seluruh komponen pendidikan yang meliputi guru, masyarakat, komite sekolah, dan dewan pendidikan untuk bekerja sama dan berkomitmen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

2. Persyaratan menjadi kepala sekolah

Karena tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang begitu besar, maka dari itu tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan tentunya harus mempunyai kepribadian yang baik pula baik dalam sekolah ataupun diluar lingkungan sekolah.

Sesuai dengan Standar Kepala Sekolah/Madrasah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang dikutip oleh Supardi berikut ini merupakan syarat atau kualifikasi umum Kepala Sekolah/Madrasah:

¹⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia, 2002), 52.

¹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 187.

- a. Mempunyai kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah setinggi-tingginya berumur 56 tahun.
- c. Mempunyai pengalaman mengajar minimal lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali untuk TK/RA minimal tiga tahun.
- d. Memiliki pangkat minimal golongan III/C bagi pegawai negeri sipil (PNS), sedang bagi non PNS disetarakan dengan pangkat yang telah dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.¹⁶

Sedangkan kualifikasi secara khusus Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), yaitu: berstatus sebagai guru SMP/MTs, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dan memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang telah diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.¹⁷

Prasayarat selanjutnya menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

1) *Kompetensi Kepribadian*

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepribadian yang tertanam dalam dirinya, yang dimulai dari tingkah laku mencerminkan akhlakul karimah, dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi warga sekolah, mempunyai integritas dan wibawa sebagai pemimpin, sehingga akan tercipta budaya sekolah yang berlandaskan akhlak mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah juga

¹⁶ Supardi, *Sekolah Efektif*, 28-29.

¹⁷ Ibid.

harus memiliki ambisi dalam mengembangkan diri, melaksanakan tugas pokok sekaligus tugas fungsi serta harus mampu mengendalikan diri dalam menghadapi problematika dalam pekerjaan.

2) *Kompetensi Manajerial*

Kepala sekolah sebagai seorang manajer yang artinya sebagai pengatur atau pengelola sekolah, maka yang harus dilakukan adalah: Menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasi kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketata usahaan, siswa, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

3) *Kompetensi Kewirausahaan*

Dalam hal ini, seorang kepala sekolah harus menciptakan inovasi guna pengembangan sekolah itu sendiri, kemudian Ia juga harus bekerja keras dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga demi mencapai keberhasilan. Selain itu, seorang kepala sekolah tentu juga harus pantang menyerah, Ia harus mencari solusi yang terbaik ketika menghadapi problematika sulit. Serta Ia harus mempunyai naluri kewirausahaan atau *skill* dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswanya.

4) *Kompetensi Supervisi*

Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut sebagaimana menjadi seorang pengawas, yakni Ia harus membuat perencanaan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dengan menggunakan teknik supervise yang tepat, kemudian menindak lanjuti hasil supervise akademik tersebut. Yang terakhir, kepala sekolah harus turut bekerjasama, partisipasi dan peka terhadap lingkungan.

5) *Kompetensi Sosial*

Sekolah merupakan organisasi pembelajar di mana sekolah selalu berhadapan dengan stakeholder. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbinas hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk: penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya diterima orang lain, dan efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.¹⁸

¹⁸ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 42-44.

3. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah

Di lihat dari tugasnya, kepala sekolah menyanggah dua profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif, dimana kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan memimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah. Menurut Mulyasa indikator kepala sekolah yang efektif, paling tidak harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: *Pertama*, mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah. *Kedua*, apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan *ketiga*, bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi.¹⁹ Davis juga mengidentifikasi indikator ketrampilan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, diantaranya adalah *technical skills* yaitu diperlukan agar Ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya, *human skills* yaitu kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain, dan *conceptual skills* yaitu mampu memberikan solusi yang tepat dari pemikiran yang cerdas.²⁰

Dengan demikian untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, maka harus memenuhi beberapa indikator diatas.

Selain tugas diatas, Mulyasa juga menjelaskan lebih jauh tentang tugas dan fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 19.

²⁰ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 178.

a. *Kepala Sekolah selaku Edukator*

Kepala sekolah/madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien artinya sama dengan tugas guru pada umumnya.

b. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin/Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberi petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Sedangkan dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*. Dengan demikian, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

c. *Kepala Sekolah sebagai Innovator*

Dalam rangka berperan sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Selain itu, kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya,

yang *pertama* secara konstruktif, maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina agar dapat berkembang optimal dalam mengemban tugas. *Kedua* secara kreatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Yang *ketiga* secara delegatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Selain itu, kepala sekolah juga harus bersifat integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, menjadi teladan dan adaptif, serta harus fleksibel.

d. *Kepala Madrasah sebagai Motivator*

Dalam rangka sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu, yaitu: mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, mengatur ruang kantor yang kondusif dan bimbingan konseling, mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum, mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar, mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur, menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama sekolah dan karyawan, menerapkan prinsip penghargaan/*reward* dan hukuman/*punishment* di dalam melaksanakan tugasnya.

e. *Kepala sekolah sebagai Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sedang secara spesifik, juga harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, mengelola sarana dan prasarana, mengelola kearsipan, serta mengelola administrasi personalia dan keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

f. *Kepala sekolah sebagai Supervisor*

Supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua siswa dan sekolah. Selain itu, peran sebagai supervisor disamping mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, supervisor juga harus mampu menyusun, melaksanakan program, dan memanfaatkan hasil.

g. *Kepala sekolah sebagai Manager*

Dalam perspektif manajemen yang bermutu, tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan kualitas, fungsi

ini meliputi identifikasi pelanggan dan kebutuhan pelanggan, metode dan proses kerja yang menghasilkan produk yang sesuai harapan pelanggan. Yang kedua, pengendalian kualitas, fungsi ini mencakup evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan, serta bertindak melakukan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada. Dan yang terakhir perbaikan kualitas dengan membentuk struktur atau sarana untuk perbaikan kualitas secara continue, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggung jawab, menyediakan sumber daya dan pelatihan agar dapat menemukan *problem solving* dan langkah yang harus dilakukan.²¹

C. Tinjauan tentang *Total Quality Management* (TQM)

1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Pengertian tentang TQM atau manajemen mutu terpadu, sesungguhnya banyak sekali sebagaimana telah dikemukakan oleh para pakar manajemen. Menurut Bounds yang dikutip oleh Mulyadi, TQM adalah “suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun”.²²

Lebih lanjut Mulyadi mengemukakan bahwa:

TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara

²¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 110-120.

²² Mulyadi, *Total Quality Management Edisi ke-I* (Yogyakarta: Aditya Media, 2000), 10.

horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.²³

Sedangkan, menurut Tony Henry yang dikutip oleh Sallis bahwa:

Mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan dan bukan sekedar kepuasan pelanggan. Ia lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan tidak bersifat hirarkis. Ia juga lebih menekankan pada perbaikan mutu secara terus menerus dan bukan sekedar lompatan mutu yang temporal. Ia adalah tentang hidup, cinta, hasrat, perjuangan, pemeliharaan, tangis, tawa.²⁴

Hal ini senada dengan pendapat Sallis yang dikutip Wibowo, TQM adalah “sebuah upaya untuk menciptakan budaya mutu, di mana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggannya, dan di mana struktur organisasinya mengizinkan mereka berbuat seperti itu”.²⁵ Fandy juga mengungkapkan bahwa, *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.²⁶

Dari beberapa pengertian *Total Quality Management* (TQM) diatas kiranya dapat diambil kesimpulan bahwa inti dari TQM yaitu suatu system manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang dilakukan secara terus menerus serta melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam

²³ Ibid.

²⁴ Sallis, *Total Quality Management*., 243.

²⁵ Agus Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 153.

²⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 4.

organisasi tersebut. Dengan demikian maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik merupakan harapan para pelanggan. Dan tentu saja dalam meningkatkan produk yang berkualitas tersebut harus melibatkan komponen-komponen untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan kepuasan pelanggan baik intern ataupun ekstern.

2. Tujuan dan Manfaat TQM

Tujuan pokok dari TQM menurut Moh. Rois adalah menjawab solusi sekaligus sebagai strategi untuk mengatur manajemen, sikap pegawai dan proses pelayanan dalam sebuah organisasi atau lembaga untuk menghasilkan produk secara maksimal yang sesuai dengan harapan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Adapun manfaat dari TQM yakni sebagai manajemen perbaikan terhadap pelayanan dan kepuasan pelanggan baik dimasa sekarang atau dimasa mendatang, sehingga dapat menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan, produktifitas, dan semangat kinerja.²⁷

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia, karakteristik TQM yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. Fokus pada kepuasan pelanggan internal maupun eksternal
- b. Mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan *problem solving*

²⁷ Moh Rois, "Implementasi Total Quality Management/TQM Dalam Perguruan Tinggi Studi Kasus di STAIN Kediri". Makalah disajikan dalam Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam, LP3M STAIN Kediri, Kediri, 02 Juli 2011.

- d. Memiliki komitmen jangka panjang
- e. Mengutamakan kerjasama team
- f. Keterlibatan seluruh karyawan
- g. Proses perbaikan secara berkesinambungan
- h. Memberikan pendidikan dan pelatihan
- i. Kebebasan yang terkontrol
- j. Adanya kesatuan dalam mencapai tujuan.²⁸

3. Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell ada 4 prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan pelanggan

Dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu juga ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan yang merupakan pelayanan jasa. Oleh karena sekolah juga harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggan. Pelanggan sekolah yang meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal yang dimaksud adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Sedangkan, pelanggan internal yaitu siswa, guru, staf tata usaha. Pelanggan merupakan raja, kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk harga, keamanan dan ketepatan

²⁸ Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management/TQM.*, 329.

waktu. Kualitas yang dihasilkan suatu organisasi atau lembaga sama nilai yang diberikan dalam meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Ini berarti bahwa semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan para pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam sekolah yang bermutu, setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di dalam sebuah organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karenanya, setiap karyawan sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik sudah seharusnya diberlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Ada 2 (dua) macam konsep yang berkaitan dengan ini, yaitu: *pertama*, prioritas yakni konsep perbaikan yang tidak dilakukan pada semua aspek, mengingat sumber daya yang sangat terbatas. *Kedua*, variasi atau variabilitas kinerja, yakni hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Untuk mencapai kesuksesan tujuan, setiap organisasi atau lembaga perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini menggunakan konsep PDCAA (*Plan, do, check, act, analyze*)

perencanaan, melakukan, mengevaluasi, bertindak, dan menganalisis.²⁹ Terkait dengan hal ini, Sallis yang menyatakan bahwa secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut kebutuhan dan tuntutan pengguna jasa. Mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, selalu baik sejak awal, sedangkan mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan dengan meningkatnya minat dan harapan mereka.³⁰

Juran berpendapat bahwa untuk menyelesaikan proyek sebesar gajah (*elephant-sized*) harus dimulai dengan ukuran sebesar gigitan (*bite-size*), artinya bahwa untuk menyelesaikan proyek besar, maka proyek tersebut harus dipecah-pecah menjadi proyek kecil, seperti ungkapan sedikit demi sedikit lama-lama menjadi bukit.³¹ Jadi ini berarti bahwa TQM adalah sebuah kehati-hatian dengan pendekatan sistematis untuk meningkatkan mutu menjadi lebih tinggi guna memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Juran juga menambahkan bahwa pendekatan mutu berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, dengan beberapa pandangannya: (1) meraih mutu adalah proses yang tidak

²⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan Edisi 4* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 607-609.

³⁰ Sallis, *Total Quality Management.*, 7.

³¹ Agus Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan.*, 155.

mengenal akhir, (2) perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan, bukan satu kali jalan. (3) mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administratif (4) persyaratan mutu adalah adanya pelatihan seluruh warga sekolah.³²

4. Syarat-syarat menerapkan *Total Quality Management*

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan TQM, yaitu sebagai berikut:

- a. Perubahan sulit berhasil apabila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus menerus kepada para karyawan.
- b. Persepsi karyawan terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan perubahan. Karyawan akan memberikan dukungan terhadap perubahan, apabila mereka merasa bahwa manfaat perubahan akan lebih besar dari pada biaya yang ditimbulkan, khususnya biaya karyawan.³³

Dari beberapa syarat diatas, ini berarti perlu adanya suatu antisipasi, dimana sebagai seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan informasi-informasi kepada karyawan mengenai setiap perubahan yang akan dilakukan, dengan melakukan pertemuan, menyampaikan alasan dan dasar pemikiran tentang perlunya suatu perubahan yang dilakukan serta kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

³² Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2011), 55.

³³ Ibid., 354.

Selain itu, dalam menerapkan TQM, menurut Goetsch dan Fandy, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yakni meliputi: “komitmen manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh karyawan, perencanaan dan publikasi, infrastruktur yang mendukung dan perbaikan berkesinambungan”.³⁴

Pendapat tersebut juga diperkuat dengan pendapat Usman bahwa ada tiga kesalahan dalam memahami konsep TQM, yaitu:

- 1) TQM bukanlah suatu beban atau gangguan dan tidak dibuat untuk Individu saja.
- 2) TQM bukanlah pekerjaan untuk seseorang atau agenda lainnya kecuali agendanya sama dengan keinginan pelanggan.
- 3) TQM bukanlah suatu yang hanya dikerjakan oleh para manajer senior yang kemudian memberikan petunjuknya kepada para bawahannya. Akan tetapi, TQM adalah totalitas yang memerintahkan setiap individu dalam organisasi dilibatkan dalam upaya melakukan peningkatan atau perbaikan.³⁵

Tidak ada satupun rumus tertentu yang berlaku secara universal yang dapat menghasilkan kesuksesan untuk semua organisasi. Namun, agar implementasi MMT atau TQM dapat berjalan dengan sukses, institusi harus mempelajari semua informasi yang tersedia, baik mengenai implementasi yang sukses ataupun yang gagal di institusi lain. Berikut ini ada beberapa pendekatan implementasi

³⁴ Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service/TQS* (Yogyakarta: ANDI, 2005), 332.

³⁵ Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan Edisi 4.*, 602.

TQM yang harus dihindari, yaitu: jangan melatih semua karyawan sekaligus, jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam suatu tim, implementasi TQM tidak boleh didelegasikan, dan jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.³⁶

5. Langkah-langkah penerapan TQM

Adapun menurut Bapak gerakan TQM yakni Deming, dalam mengimplementasi TQM berdasarkan empat belas butir pemikiran yang disebut dengan *Deming's Fourteen Point* yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa

Tujuan organisasi harus ditetapkan dengan memenuhi persyaratan, diantaranya adalah: mencakup keyakinan dan nilai organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, mempermudah pengambilan keputusan jangka panjang, dan menyusun pernyataan misi filosofi operasional yang dapat dipahami dan dilaksanakan setiap individu dalam organisasi.

b. Adopsi filosofi baru

Menurut Deming, jenis perubahan disini yang berfokus pada pelanggan. Hal ini mengarah pada upaya menyempurnakan kualitas secara *continuous* sebagaimana yang dicetuskan Deming dalam siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) yang merupakan

³⁶ Tjiptono & Diana, *Total Quality Management.*, 341-342.

proses tanpa akhir. Deming yakin bahwa kualitas yang disempurnakan akan memberikan hasil berupa meningkatnya produktivitas, semakin rendahnya biaya per pesanan, harga keseluruhan semakin murah dan semangat kerja menjadi tinggi.

c. Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal

Karena kerap kali terjadi keterlambatan penerapan dan inspeksi massal sebenarnya difokuskan pada penanganan kesalahan. Oleh karenanya harus digantikan dengan penyempurnaan proses secara *continuous* dan tanpa akhir.

d. Akhiri kebiasaan melakukan hubungan bisnis hanya berdasarkan biaya

Dasar pemikiran filosofi ini adalah kemampuan untuk mengantisipasi terhadap berbagai kemungkinan bencana kenaikan harga, kebangkrutan, dan keusangan teknologi. Deming menegaskan pentingnya seleksi dan sertifikasi pemasok, melalui upaya menjalin kemitraan saling menguntungkan dan percaya.

e. Perbaiki sistem produk dan jasa secara konstan dan terus menerus

Fokus utama program kualitas adalah penyempurnaan proses, dengan demikian tanggung jawab penyempurnaan kualitas berada di atas pundak semua orang dalam organisasi.

f. Lembagakan metode pelatihan modern di tempat kerja

Proses penyempurnaan adalah proses yang dinamis dan *continuous*. Pelatihan menjadi kebutuhan mutlak baik bagi

eksekutif, implementor ataupun operator. Pelatihan bukan hanya yang menyangkut pekerjaan, akan tetapi juga berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap perusahaan harus menentukan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhannya.

g. LEMBAGAKAN KEPEMIMPINAN BAGI PENYEMPURNAAN SISTEM

Praktik ini mencakup: pertama, tanggung jawab bersama yang diemban semua anggota untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim dan meningkatkan kualitas hubungan antar anggota. Kedua, setiap anggota yang berbeda (dengan talenta atau pengalaman) memimpin sesuai dengan kemampuan terbaiknya. Ketiga, peran kepemimpinan para anggota tim akan berubah bila kebutuhan dan tugas tim mengalami perubahan.

h. MENGHILANGKAN RASA TAKUT

Rasa takut dapat menimbulkan berbagai persoalan misalnya, gangguan fisik, psikologi, perilaku dan menurunnya semangat kerja. Maka rasa takut harus dieliminasi, misalnya dengan menyelesaikan pelatihan secara berkelanjutan menyangkut aspek tujuan dan misi organisasi, mengutamakan mendengarkan pesan dari pada menyampaikan pesan, dan lain sebagainya.

i. MENYINGKIRKAN HAMBATAN DIANTARA AREA STAF

Untuk mengatasi masalah atau hambatan, maka dibutuhkan perubahan pola kerja dari yang awalnya bersifat individual dan

departemental berubah menjadi kerjasama tim, fungsional dan integratif.

- j. Meniadakan slogan, nasehat dan target untuk tenaga kerja

Organisasi perlu menekankan aspek kemajuan (*progress*) dalam rangka penyempurnaan terus menerus perencanaan finansial yang bersifat *bottom-up* dan didasarkan pada proses spesifik yang ditangani, perlu dikembangkan secara konsisten.

- k. Mengeliminasi kuota-kuota numerik bagi para karyawan dan sasaran numerik bagi manajemen

Kuota dan sasaran numerik kerap kali menimbulkan masalah seperti kurangnya perhatian terhadap kualitas, tingkat stress dan frustrasi. Hal ini menurut Deming maka perlu difokuskan pada kualitas dan komitmen jangka panjang.

- l. Menghilangkan hambatan terhadap kebanggaan diri atas keberhasilan kerja

Hilangnya kebanggaan atau harga diri seseorang bisa menjadi gejala bagi banyak masalah dalam organisasi. Paling tidak ada empat cara yang dapat dilakukan untuk mengembalikan kebanggaan karyawan. *Pertama*, manajemen harus menyadari dan mencermati berbagai macam masalah yang timbul dan bertindak sesuai dengan masalah tersebut. *Kedua*, manajemen harus melibatkan semua karyawan yang bidang kerjanya akan terkena pengaruh keputusan yang akan diambil. *Ketiga*, manajemen harus

mengawasi secara rutin apa yang sedang terjadi. *Keempat*, manajemen perlu menekankan arti penting setiap individu/karyawan dan kontribusi mereka bagi proses operasi perusahaan.

m. Giatkan program pendidikan dan perbaikan diri

Deming sangat menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam membantu setiap individu dan organisasi untuk mempelajari proses dan perkembangan pekerjaan di masa mendatang. Selain itu pendidikan dan pelatihan juga berguna untuk memotivasi karyawan, menghindari kejenuhan kerja dan untuk mempersiapkan transisi menuju organisasi baru.

n. Lakukan transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan mereka untuk mengerjakannya

Implementasi TQM menuntut perubahan fundamental dalam praktiknya. Maka dibutuhkan komitmen total dan keterlibatan nyata dari manajemen puncak, dimana semua karyawan yang berada di organisasi turut terlibat. Dengan demikian proses transformasi bisa berlangsung mulus.³⁷

Sementara, terkait faktor yang dapat merintangikan transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia atau yang disebut dengan *Deming's Seven Deadly Disease*, diantaranya yaitu: 1) kurang konsistennya tujuan untuk merencanakan barang dan jasa, 2)

³⁷ Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service/TQS.*, 80-99.

penekanan pada laba jangka pendek, 3) sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berbasis sasaran tanpa menyediakan metode atau sumber daya/evaluasi, 4) mobilitas manajemen, *job hopping*, pergantian personil dalam posisi kepemimpinan secara terus menerus, 5) hanya menggunakan data atau informasi yang tampak (*visible*) dalam mengambil keputusan, 6) berlebihannya biaya medis dimana produk tidak aman, proses yang tidak aman dan tempat kerja yang tidak aman, 7) biaya hutang yang berlebihan.³⁸

³⁸ Ibid., 79-80.