

KONSEP MUTU MENURUT EDWARD DEMING, JOSEPH JURAN DAN PHILIP B.CROSBY DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN

Nurul Iflaha

STAI Miftahul Ulum Lumajang

Nvrulifl4h4@gmail.com

DOI :

Received: Nov 2023

Accepted: Nov 2023

Published: Des 2023

Abstract

Quality can be interpreted as an absolute and relative concept. In the context of education, the meaning of quality is always based on the education system as a whole, starting from education planning, the education implementation process, education evaluation to education results in accordance with the stated objectives. Basically, everyone agrees with efforts to improve the quality of education, but then there is a perception or lack of common meaning about quality, and in the end it can be concluded that quality is a dynamic idea or quality is made into something that satisfies and exceeds the desires and needs of customers. There are several quality concepts offered by experts that can be applied in improving the quality of education, including Deming's quality concept which combines these concepts starting from psychological insight to the obstacles in adopting a quality culture, Juran's quality concept with the trilogy theory, namely Quality planning, Quality control , Quality improvement, as well as Crosby's famous quality concept, namely the Zero Defect concept. The type of research used is library research. Literature study is a research method carried out by collecting and analyzing data or information originating from written sources such as books, journals, papers, articles and other documents.

Keywords: Quality, Education

Abstrak

Mutu dapat dimaknai sebagai sebuah konsep yang *absolut* dan *relative*. Dalam konteks pendidikan, pemaknaan mutu selalu berdasarkan pada sistem pendidikan secara utuh, mulai dari perencanaan pendidikan, proses pelaksanaan pendidikan, evaluasi pendidikan sampai pada hasil pendidikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pada dasarnya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan tetapi kemudian muncul persepsi atau kurang kesamaan makna tentang mutu tersebut, dan pada akhirnya dapat diambil suatu kesimpulan mutu merupakan suatu ide yang dinamis atau mutu dijadikan sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Terdapat beberapa konsep Mutu yang ditawarkan oleh para ahli yang dapat diterapkan

dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya konsep mutu Deming yang mengkombinasikan konsep tersebut mulai dari wawasan psikologis sampai pada kendala-kendala dalam mengadopsi kultur mutu, Konsep mutu Juran dengan Teory trilogy yaitu *Quality planning*, *Quality control*, *Quality improvement*, serta konsep mutu Crosby yang terkenal yaitu konsep *Zero Defect*. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan atau library research. Studi kepustakaan adalah suatu metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data atau informasi yang berasal dari sumber-sumber tertulis seperti buku, jurnal, makalah, artikel, dan dokumen-dokumen lainnya.

Kata Kunci: Mutu,Pendidikan

Pendahuluan

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb.), kualitas.¹ Mutu juga diartikan sebagai kepuasan pelanggan oleh Ikezawa.² Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa mutu berkaitan dengan produk dan layanan. Dalam konteks pendidikan, pemaknaan mutu selalu berdasarkan pada sistem pendidikan secara utuh, mulai dari perencanaan pendidikan, proses pelaksanaan pendidikan, evaluasi pendidikan sampai pada hasil pendidikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Pada dasarnya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan tetapi kemudian muncul persepsi atau kurang kesamaan makna tentang mutu tersebut, dan pada akhirnya dapat diambil suatu kesimpulan mutu merupakan suatu ide yang dinamis atau mutu dijadikan sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Mutu juga dapat dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau kepuasan (*satisfaction*), pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua yakni *internal customer* dan *eksternal customer*. *Internal customer* yakni siswa atau mahasiswa sebagai pembelajaran (*leaners*) dan *eksternal customer* yakni masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak dapat berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) sangat dibutuhkan.

Penjamin mutu (*quality assurance*) adalah istilah umum yang digunakan sebagai kata lain untuk semua bentuk kegiatan monitoring, evaluasi atau kajian (*review*) mutu. Penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.³

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap suatu hal yang

¹ Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2008), h. 945.

² Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), h. 3.

³ Sabar Budi Raharjo dkk, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan,2019),h.20-21

membingungkan dan sulit diukur.

Di Indonesia mutu awalnya hanya dipakai untuk dunia industri yakni terkait produk yang dihasilkan apakah sesuai dengan selera pasar dan keinginan stakeholder. Sedangkan dalam dunia pendidikan penggunaan mutu di Indonesia baru digunakan dan diatur dalam peraturan pemerintah No 19/2005, pasal 91 yakni :

1. Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.
2. Penjaminan mutu pendidikan dimaksud pada ayat 1 bertujuan untuk memenuhi atau melampaui standar Nasional Pendidikan
3. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki tarjet dan kerangka waktu yang jelas.

Selanjutnya pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program atau satuan pendidikan. Perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan merupakan komitmen pemerintah Indonesia yang diterapkan melalui berbagai kebijakan. Kenyataan memang tidak semua unsur pendidikan di Indonesia memperhatikan mutu. Ini bisa dilihat belum terpenuhinya Standar Nasional Pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan secara objektif, adil, transparan dan menggunakan instrument kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

Dunia pendidikan di Indonesia belum mencakup dan menjalankan standar Nasional Pendidikan yakni standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan pendidikan dan standar penilaian.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan (*Library Research*). Jenis penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam materia yang terdapat di ruangan perpustakaan seperti, buku-buku, majalah, dokumen catatan dan kisah-kisah sejarah lainnya. Pada intinya data yang telah diperoleh dengan penelitian kepustakaan ini bisa dijadikan landasan dasar dan instrumen utama bagi pelaksanaan penelitian lapangan.⁴

Hasil dan Pembahasan

A. Konsep Mutu Menurut Edward Deming

Konsep mutu Deming muncul berawal dari keprihatinannya terhadap kegagalan manajemen Amerika dalam merencanakan masa depan dan meramalkan persoalan yang belum muncul. Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen.⁵ Menurut W. Edward Deming, Mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai

⁴ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 28.

⁵ Nurul Iflaha dan Sudarsono, "Penerapan Konsep Deming Sebagai Upaya Pengembangan Mutu Pendidikan di MA Darussalam Jember", *Jurnal Widya Balina* Vol 7 No 2 Desember 2022, h.503

pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.⁶ Ada 14 konsep mutu Deming yang mengkombinasikan konsep tersebut mulai dari wawasan psikologis sampai pada kendala-kendala dalam mengadopsi kultur mutu.⁷ Pendekatan mencegah lebih baik daripada mengobati merupakan kontribusi unik Deming dalam memahami berbagai cara menjamin pengembangan mutu.

Adapun 14 poin konsep Deming dalam pengembangan mutu pendidikan adalah⁸:

1. Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa.

Sekolah harus membimbing siswa agar mereka mempunyai tujuan yang jelas kedepannya, bukan hanya menjadikan siswa menjadi lulusan tepintar saja tapi juga menjadi siswa yang berguna dan memiliki tujuan di lingkup masyarakat.

2. Adopsi falsafah baru.

Sekolah megadopsi sistem sistem pembelajaran yang baru untuk diberikan kepada siswa karena siswa berhak mendapatkan pembelajaran yang terbaik, sekolah juga harus mampu menerima timbal balik dari siswa jangan hanya berfikir sekolah yang hanya punya wewenang.

3. Hindari ketergantungan inspeksi massa untuk mencapai mutu.

Adanya evaluasi yang dilakukan sekolah secara terus menerus, sekolah bukan hanya melaksanakan evaluasi diakhir disaat setelah dilakukannya ujian akhir namun juga evaluasi saat proses pembelajaran masih berlangsung.

4. Akhiri praktik menghargai bisnis dengan harga.

Masih banyak sekolah di Indonesia terutama di lokasi daerah yang kecil yang menerima siswa sebanyak banyaknya. Mungkin karena faktor kurangnya sekolah yang tersedia maka orang tua tidak punya pilihan selain memilih sekolah tersebut. Akan tetapi masih ada faktor lain juga seperti pemikiran jika menerima siswa banyak mungkin sekolah akan lebih menghemat biaya dan biaya yang masuk juga mungkin berguna untuk pengembangan sekolah, namun sekolah juga harus berfikir dengan penambahannya siswa maka makin besar pula perbandingan guru dan murid dan memungkinkan kedepannya akan mempengaruhi proses belajar mengajar dan tentunya mempengaruhi mutu pendidikan sekolah tersebut.

5. Tingkatkan dengan secara konstan sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan mutu dan produktivitas. Sistem produksi dalam sekolah merupakan sistem pembelajaran sedangkan jasa adalah gurunya, untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan membentuk siswa menjadi siswa unggul maka perlu pemberian dan pemikiran strategik dari sekolah maupun guru agar terjadi proses belajar mengajar yang baik.

6. Lembagakan pelatihan kerja.

Di jaman modern ini banyak hampir semua siswa sudah sangat ahli dengan teknologi dan

⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 78

⁷ Sallis Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCCiSoD, 2012)

⁸ Theresia Kristiati, "Penerapan Mutu Terpadu Cara Deming", *Jurnal Pendidikan Penabur* No 4 Juli 2005, h.107-112.

sebaliknya tidak sedikit guru yang kurang memahami teknologi, maka dari itu Pelatihan tenaga kerja perlu dilakukan agar semua staff sekolah memiliki skill dan pemahaman yang sama agar proses kegiatan belajar mengajar nyaman dilakukan.

7. Lembagakan kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut Leadership, dalam terminology yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama satu orang atau kelompok dengan maksud mencapai suatu tujuan yang dinginkan bersama. Sedangkan pimpinan adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya.

8. Hilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.

Dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dilakukannya timbal balik antara seluruh masyarakat sekolah satu dengan yang lain, murid bertanya kepada guru, guru dan staf sekolah melapor masalah serta menyatakan pendapat kepada pimpinan, jika hal-hal tersebut dilakukan tanpa adanya rasa takut maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

9. Uraikan kendala-kendala antar departemen.

Sama halnya jika departemen penjualan dalam perusahaan mengalami kendala maka terhambatnya proses peningkatan kualitas produk, sama seperti sekolah jika dalam departemen kesiswaan atau departemen kurikulum mengalami kendala maka proses peningkatan mutu pendidikan akan terhambat, karena untuk meningkatkan kualitas diperlukan kerja sama setiap anggota staff dari berbagai macam departemen.

10. Hapuskan slogan, desakan dan target serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja.

Dalam sekolah jika mengoarangoarkan slogan sekolah bersih tanpa sampah namun tidak ada penanggulangannya atau minim tindakan tanggung jawab atas slogan tersebut maka slogan slogan hanyalah hal tidak penting dan tidak mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan. Sama halnya desakan dan target, jika sekolah ingin menerapkan standar internasional namun kurangnya skill dan pengetahuan staff sekolah maka desakan dan target tersebut hanyalah menghambat peningkatan mutu pendidikan.

11. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.

Mutu tidak dapat diukur dengan hanya mengkonsentrasi pada hasil proses. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, jika sekolah melakukan pekerjaan yang hanya mengejar nilai kuantitatif sering menyebabkan terjadinya pengurangan mutu pendidikan itu sendiri.

12. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya.

Kebanggaan diri atas hasil kerja yang dicapai perlu dimiliki oleh guru dan siswa. Adanya kebanggaan dalam diri membuat guru dan siswa bertanggungjawab atas tugas dan kewajiban yang disandangnya sehingga mereka dapat menjaga mutu. Namun Deming juga bersikeras menentang sistem penilaian yang berujung pada kompetisi, jika guru atau siswa hanya berfikir untuk mendapatkan penilaian yang baik maka akan terjadi kompetisi dan hanya berakhir dengan merusak kerjasama tim dalam meningkatkan mutu.

13. Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.

Perlunya sekolah membuat program pendidikan yang menarik yang mampu meningkatkan

minat dan semangat staff sekolah, karena dengan adanya staff sekolah yang bersemangat dan berpendidikan baik yang akan meningkatkan mutu pendidikan.

14. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

Transformasi merupakan tugas penting dalam sebuah manajemen dan juga tugas bagi setiap orang dalam sebuah manajemen untuk mencapai kultur mutu yang lebih baik.

B. Konsep Mutu Menurut Joseph Juran

Joseph Juran seperti halnya Deming, adalah pelopor lain revolusi mutu di Jepang. Dia juga lebih diperhatikan di Jepang daripada tempat kelahirannya Amerika. Juran yang memiliki 2 gelar kesarjanaan (teknik dan hukum) merupakan pendiri dari *Juran Institute, Inc di Wilton, Connecticut*. Institute ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian dan konsultasi manajemen berkualitas.

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (*fitness for use*) yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung dimensi-dimensi utama yakni kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan *field use* (cocok untuk digunakan).

Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu adalah dengan mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut dengan manajemen mutu strategi (*Strategic Quality Management*). SQM yaitu sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap pengembangan mutu.⁹

Menurut Juran proses dalam mencapai suatu mutu/kualitas meliputi tiga tahapan, antara lain yaitu¹⁰:

1. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu merupakan suatu proses secara terstruktur untuk mengembangkan produk (barang dan jasa) yang dapat memastikan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Alat dan metode perencanaan mutu digabungkan bersama dengan alat teknologi untuk produk tertentu yang sedang dikembangkan dan disampaikan. Perencanaan mutu merupakan sebuah langkah awal dalam proses mencapai sebuah mutu pendidikan. Perencanaan yang matang dan cermat sangat diperlukan agar peningkatan dan pengendalian mutu pendidikan dapat dilakukan dengan baik. Sehingga mutu pendidikan yang menjadi sebuah tujuan dari proses pengelolaan pendidikan dapat diraih.

Juran juga menyebutkan ada beberapa tahapan pada perencanaan mutu/*quality planning steps*, antara lain:

a. Establish the Project/Menetapkan Proyek

Proyek perencanaan mutu merupakan pekerjaan terorganisir yang diperlukan untuk mempersiapkan sebuah organisasi untuk menghadirkan

⁹ Sallis, *Total Quality..* h.109.

¹⁰ Samsul Hadi, "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan" PENSA: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol 2 No 3 Desember 2020 321-347,h.328-334

produk baru atau yang telah direvisi, mengikuti langkah-langkah yang terkait dengan perencanaan kualitas. Dalam mengelola lembaga pendidikan para stakeholders harus mampu menyusun suatu program peningkatan mutu pendidikan. Program kegiatan tersebut sebagai sebuah strategi yang dirumuskan dan kemudian diimplementasikan sebagai langkah dalam mencapai mutu pendidikan. Sehingga menyusun berbagai program kegiatan peningkatan mutu pendidikan menjadi langkah awal yang sangat penting dalam mengelola lembaga pendidikan untuk mencapai mutu atau tujuan pendidikan. Penyusunan program kegiatan peningkatan mutu pendidikan harus berangkat dari isu-isu strategis yang ada pada lingkungan lembaga pendidikan, baik lingkungan internal maupun eksternal. dengan begitu akan didapatkan strategi yang cermat dan tepat dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan.

b. *Identify the Customers/Identifikasi Pelanggan*

Pelanggan terdiri dari seluruh pemeran karakter yang perlu dipahami sepenuhnya. Secara umum ada dua kelompok pelanggan, antara lain pertama, pelanggan internal yaitu mereka yang berada di dalam organisasi produsen dan kedua adalah pelanggan eksternal yaitu mereka yang berada di luar organisasi produsen. Dalam organisasi lembaga pendidikan juga terdapat duap pelanggan pendidikan, yaitu pelanggan internal dan juga pelanggan eksternal. pelanggan internal yaitu kepala sekolah, stakeholders, guru, dan karyawan. Sedangkan untuk pelanggan eksternal, meliputi eksternal primer, sekunder, dan tersier. Eksternal primer yaitu para siswa, eksternal sekunder yaitu meliputi orang tua, pemerintah, dan perusahaan, dan eksternal tersier meliputi dunia kerja dan masyarakat luas.

c. *Discover the Customers Needs/Menemukan Kebutuhan*

Pelanggan Langkah ketiga dari perencanaan mutu adalah untuk mengetahui kebutuhan pelanggan internal dan eksternal produk. Langkah ini bisa dilakukan dengan mengidentifikasi/menganalisis lingkungan internal dan

eksternal untuk menemukan isu-isu strategis sebagai bahan dalam menyusun suatu program kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Pada lembaga pendidikan analisis lingkungan bisa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu dengan mengidentifikasi adanya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki internal lembaga, dan untuk mengidentifikasi adanya tantangan serta peluang eksternal yang sedang dihadapi lembaga.

d. *Develop the Product/Mengembangkan Produk/ Jasa*

Dalam pengembangan produk, desain produk merupakan proses kreatif yang sebagian besar didasarkan pada keahlian teknologi atau fungsional. Perancang produk secara tradisional adalah insinyur, analis sistem, manajer operasi, dan banyak profesional lainnya. Di arena kualitas, desainer bisa memasukkan pengalaman, posisi, dan keahlian siapa pun yang dapat berkontribusi pada proses perancangan. Output dari desain produk adalah desain, gambar, model, prosedur, spesifikasi, dan sebagainya yang mendetail. Tujuan keseluruhan kualitas untuk langkah ini ada dua: pertama, tentukan fitur dan sasaran produk mana yang akan memberikan manfaat optimal bagi pelanggan. Kedua, identifikasi apa yang dibutuhkan agar desain dapat disampaikan tanpa kekurangan.

Pada dunia pendidikan produksi dilihat sebagai sebuah jasa atau layanan. Jasa memang tidak terlepas dari perilaku atau sikap orang-orang yang memberikan atau menyediakan jasa bagi pelanggan, misal keramahan, kesopanan, ketenangan, kecermatan, fleksibilitas, stabilitas, rasionalitas, dan sebagainya. Hal ini disebabkan kualitas jasa tidak terlepas dari karakteristik kualitas jasa yang ditentukan dari hubungan antara pelanggan dan penyedia jasa. Kesalahan dalam memberikan pelayanan langsung dapat diketahui dengan mengetahui siapa yang memberikan pelayanan tersebut. Sementara untuk organisasi atau perusahaan manufaktur kesalahan tersebut hanya terlihat pada produknya, bukan orang yang ada di dalamnya. Sehingga pengembangan jasa bisa dilakukan dengan memberikan layanan yang baik

dan prima kepada para pelanggan pendidikan. Sehingga para pelanggan pendidikan bisa merasakan adanya kepuasan yang telah diberikan oleh para penyedia jasa.

e. *Develop the Process/Mengembangkan Proses*

Begitu produk dikembangkan, perlu menentukan cara produk akan dibuat dan dikirimkan secara berkelanjutan. Proses pengembangan adalah serangkaian kegiatan untuk menentukan cara spesifik yang akan digunakan oleh personil operasi untuk memenuhi sasaran kualitas produk.

Dalam dunia pendidikan, pengelola harus senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin pencapaian standar mutu yang ditetapkan/continuous quality improvement. Dalam konsep ini lembaga pendidikan senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan pelanggan.

2. Pengendalian Mutu/*Quality Control*

Pada proses pengendalian mutu ini terdiri dari beberapa langkah, antara lain:

a. *Memilih Subjek Pengendalian/Choose Control Subjects*

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses pengendalian mutu adalah memilih subjek kontrol. Subjek pengendalian berasal dari berbagai sumber yang meliputi kebutuhan pelanggan yang sesuai untuk fitur produk, analisis teknologi untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam fitur produk dan proses, fitur proses yang secara langsung mempengaruhi fitur produk, standar industri dan pemerintah, perlu melindungi keselamatan dan lingkungan manusia, dan perlu menghindari efek samping seperti iritasi pada karyawan atau pelanggaran terhadap komunitas tetangga.

Pada lembaga pendidikan subjek kontrol berasal dari pelanggan pendidikan, dan melalui standar mutu pendidikan, baik standar mutu internal maupun eksternal. standar mutu internal yaitu merupakan standar mutu yang ditetapkan oleh masing-masing lembaga pendidikan, sedangkan standar mutu eksternal merupakan standar mutu yang ditetapkan oleh instansi pemerintah.

b. *Menentukan Pengukuran/Establish Measurement*

Setelah memilih subjek kontrol, langkah selanjutnya adalah menetapkan sarana untuk mengukur mutu kinerja barang atau jasa. Pengukuran merupakan salah satu tugas yang paling sulit dalam manajemen mutu. Dalam menetapkan pengukuran kita perlu secara jelas menentukan alat pengukuran, frekuensi pengukuran, cara data akan direkam, format untuk melaporkan data, analisis yang akan dilakukan pada data untuk mengonversi data. untuk informasi yang dapat digunakan, dan siapa yang akan membuat pengukuran.

Penggunaan data hasil pengukuran/evaluasi menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu pendidikan. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi kepala sekolah atau stakeholders mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses mutu yang ada dalam lembaga pendidikan. Bahkan, hasil evaluasi harus menjadi dasar untuk mengambil keputusan bagi kepala sekolah atau stakeholder. Mutu pendidikan dapat diukur dengan adanya kepuasan dari pelanggan pendidikan dan kesesuaian dengan standar mutu yang sudah ditetapkan, baik standar mutu internal maupun eksternal.

c. Menyusun Standar Kerja/*Establish Standards of Performance*

Standar kinerja merupakan pencapaian yang diarahkan pada usaha mana yang dikeluarkan memberikan beberapa contoh subjek kontrol dan tujuan yang terkait. Tujuan utama produk atau layanan jasa adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada pengelolaan lembaga pendidikan standar kerja lebih sering disebut dengan standar operasional prosedur/SOP, yaitu berupa dokumen yang berkaitan dengan prosedur untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. SOP disusun untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif.

d. Mengukur Kinerja yang Sesungguhnya/*Measure Actual Performance*

Mengukur kinerja aktual produk atau prosesnya merupakan langkah penting dalam pengendalian mutu. Untuk membuat pengukuran

ini membutuhkan sensor, yaitu alat untuk melakukan pengukuran yang sebenarnya. Sensor merupakan alat pendekripsi khusus. Ini dirancang untuk mengenali keberadaan dan intensitas fenomena tertentu, dan untuk mengubah data yang dihasilkan menjadi "informasi." Informasi ini kemudian menjadi dasar pengambilan keputusan. Pada tingkat organisasi yang lebih rendah, informasi sering kali bersifat real-time dan digunakan untuk pengendalian saat ini. Pada tingkat yang lebih tinggi, informasi dirangkum dalam berbagai cara untuk memberikan ukuran yang lebih luas, mendekripsi tren, dan mengidentifikasi beberapa masalah penting.

Pada lembaga pendidikan pun juga seperti itu, perlu adanya alat untuk bisa mengukur sejauh mana mutu yang telah dicapai. Hal ini perlu untuk dilakukan untuk mendapatkan hasil yang benar-benar dianggap akurat untuk mengukur mutu pendidikan. Alat yang akurat akan mendapatkan hasil yang akurat juga, sehingga akan dapat diketahui bagaimana langkah berikutnya dalam usaha meningkatkan dan menciptakan mutu pendidikan.

- e. Menginterpretasikan Perbedaan antara Standar dengan Data Nyata yang Terjadi/Measure Actual Vs. Standar

Tindakan membandingkan standar sering dipandang sebagai peran seorang wasit. Wasit mungkin adalah manusia atau perangkat teknologi. Wasit dapat diminta untuk melakukan salah satu atau semua kegiatan. Wasit dalam pengelolaan lembaga pendidikan bisa kepala sekolah, pengawas, ataupun asesor, yaitu mereka yang akan bertugas untuk melihat dan memonitoring apakah proses peningkatan mutu yang telah dilakukan sudah benar-benar sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Pengecekan tersebut dapat dilakukan dengan: pertama, membandingkan kinerja kualitas sebenarnya dengan sasaran mutu. Kedua, menafsirkan perbedaan yang teramat. Ketiga, menentukan tindakan yang harus dilakukan, dan keempat, merangsang tindakan korektif.

- f. Mengambil Keputusan atas Perbedaan /Take Action on Difference

Kepala sekolah sebagai manajerial dalam proses peningkatan mutu di lembaga pendidikan, harus mampu mengambil keputusan yang dianggap paling bijak dari berbagai perbedaan yang ada. Sebagai kepala sekolah tidak diperbolehkan memiliki rasa kecenderungan terhadap salah satu pihak. Mutu pendidikan bukan menjadi kepentingan salah satu pihak, akan tetapi menjadi kepentingan bersama. Oleh karena itu, mutu pendidikan harus dibangun bersama melalui teamwork/jalinan kerjasama yang solid, sehingga ketika ada perbedaan haruslah bisa disikapi dengan bijak, sebab tanpa adanya kerjasama yang baik maka mutu pendidikan sebagai tujuan utama dari pendidikan akan sulit untuk dicapai.

3. Peningkatan Mutu/*Quality Improvement*

Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan beberapa langkah, antara lain:

- a. Peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan
- b. Mengidentifikasi program-program perbaikan khusus
- c. Mengorganisir program
- d. Mengorganisir untuk mendiagnosis penyebab kesalahan
- e. Menemukan penyebab kesalahan
- f. Mengadakan perbaikan-perbaikan
- g. Proses yang telah diperbaiki ada dalam kondisi operasional yang efektif
- h. Menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai

C. Konsep Mutu Menurut Philip b. Crosby

Philip B. Crosby lahir di Wheeling, Virginia Barat pada 18 Juni 1926. Kehidupan kerja Mr. Crosby dimulai setelah masa tugas selama Perang Dunia II dan Konflik Korea dengan pendidikan di sekolah kedokteran. Dia bekerja untuk Crosley dari 1952-1955; untuk Bendix Mishawaka dari 1955 - 1957; dan Martin-Marietta 1957-1965. Pada tahun 1964, ia menerima Medal layanan sipil dari Departemen Angkatan Darat pada tahun 1964 untuk pengakuan tentang pengembangan konsep Zero Defects.¹¹

Nama Philip Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan

¹¹ Marita Laila Rahman, "Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip b.Crosby",el-Bidayah: Journal of Elementary Education Vol 2No 1 2020, h.44

sangat kuat dalam mutu. Yang pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis. Menurut Crosby terlalu banyak pemborosan dalam sistem mengupayakan peningkatan mutu. Yang kedua adalah ide adalah kesalahan, kegagalan, pemborosan dan penundaan waktu serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu. Ini adalah gagasan tanpa cacatnya yang kontroversial.¹²

Pandangan-pandangan Crosby dirangkumnya dalam ringkasan yang ia sebut sebagai Dalil-Dalil Manajemen Kualitas. Dalil-dalil ini dikemukakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok berikut¹³ :

Dalil pertama : Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan (apa yang dimaksud dengan kualitas)

Dulu kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (goodness). Definisi ini memiliki kelemahan, yakni tidak menerangkan secara spesifik baik/bagus itu bagaimana. Definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratannya (*conformance to requirement*). Meleset sedikit saja dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa dikatakan tidak berkualitas. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi serta pasar atau persaingan.

Dalil kedua : Sistem kualitas adalah pencegahan (sistem seperti apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas)

Pada masa lalu sistem kualitas adalah penilaian (appraisal). Misalnya di pabrik TV, pada akhir proses dinyatakan apakah TV yang dihasilkan tergolong buruk atau bagus. Penilaian akhir ini hanya menyatakan bahwa apabila baik maka akan diserahkan kepada distributor, sedangkan apabila buruk akan disingkirkan. Penilaian seperti ini tidak menyelesaikan masalah karena buruk akan selalu ada. Mengapa tidak dilakukan pencegahan sejak awal hingga outputnya dijamin bagus serta hemat biaya dan waktu.

Dalam hal ini dikenal dengan the law of tens. Maksudnya, bila kita menemukan suatu masalah kesalahan sejak awal proses, biayanya Cuma 1 rupiah. Tetapi bila ditemukan di proses kedua maka biayanya menjadi 10 rupiah. Diketemukan pada proses berikutnya lagi biaya menjadi 100 rupiah. Jadi sistem kualitas menurut Crosby merupakan pencegahan.

Dalam suatu proses pasti ada input atau output. Didalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input dimana proses pencegahan dapat dilakukan yaitu:

1. Fasilitas dan perlengkapan
2. Pelatihan dan pengetahuan
3. Proedur, pedoman/manual operasi standar dan pedoman standar kualitas
4. Standar kinerja/ prestasi

Dalil ketiga : Kerusakan nol (zero defect) merupakan standar kinerja yang harus digunakan (standar kinerja bagaimana yang harus digunakan)

¹² Sallis, Total Quality.. h 110.

¹³ Kaoru Ishikawa, Pengendalian Mutu Terpadu Diterjemahkan oleh Budi Santoso. (Bandung:Remaja Rosdakarya. 1992)

Konsep tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah ide yang sangat kuat. Ide ini adalah komitmen untuk selalu sukses dan menghilangkan kegagalan. Ide ini melibatkan penempatan sistem pada sebuah wilayah yang memastikan bahwa segala sesuatunya selalu dikerjakan pertama sekali dan selamanya. Crosby berpendapat bahwa tanpa cacat dalam konteks bisnis, akan meningkatkan keuntungan dengan penghematan biaya. Crosby tidak percaya terhadap tingkat daya terima mutu secara statistik. Bagi Crosby hanya ada satu standar dan itu adalah kesempurnaan. Gagasannya adalah pencegahan murni, dan ia yakin bahwa kerja tanpa salah adalah hal yang sangat mungkin.

Dalil keempat : ukuran kualitas adalah *price of non conformance* (sistem pengukuran seperti apa yang dibutuhkan)

Kualitas harus merupakan sesuatu yang dapat diukur. Biaya untuk menghasilkan kualitas juga harus terukur. Menurut Crosby, biaya mutu merupakan penjumlahan antara *price of non conformance* dan *price of conformance*.

price of non conformance (PONC) adalah biaya yang dikeluarkan karena melakukan kesalahan. Contoh ketika terjadi salah kirim kertas dari Jakarta ke Yogyakarta. Pelanggan minta kerja CD tetapi yang dikirim kertas HVS. Misalnya tidak ada yang mau menerima kertas HVS, maka biaya angkut Jakarta-Yogyakarta, sewa gudang, biaya administrasi dan biaya lain serta kemungkinan kerugian penjualan ditanggung produsen. Dengan konsep zero defect, diharapkan PONC ini tidak ada sehingga dapat menurunkan biaya kualitas.

price of conformance (POC) adalah biaya yang dikeluarkan bila tugas dilakukan secara benar semenjak pertama kalinya. Untuk keperluan ini dibutuhkan konfirmasi persyaratan dari para pelanggan. Sebelum pengiriman, DO-nya diperiksa apakah benar-benar kertas CD. Truk juga diperiksa, apakah betul dimuat kertas CD. Ekspedisi juga dicek, apa betul truk menuju Yogyakarta. Dari semua langkah ini dihitung berapa biayanya. Kesemua merupakan POC. Dalam praktik sehari-hari PC mencakup pelatihan, pendidikan kualitas, inspeksi dan kalibrasi.

Penerapan prinsip-prinsip Crosby dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan melibatkan beberapa langkah dan strategi. Berikut adalah beberapa cara implementasi prinsip-prinsip Crosby dengan pengembangan Zero Defect dalam konteks lembaga pendidikan¹⁴:

1. Fokus pada Pencegahan Masalah

Prinsip nol kekalahan dalam pendekatan Crosby menekankan pentingnya pencegahan masalah daripada pemberahan setelah terjadi. Dalam konteks lembaga pendidikan, langkah-langkah pencegahan dapat meliputi:

- a. Proses seleksi yang ketat untuk staf pengajar yang berkualitas.
- b. Memastikan bahwa fasilitas dan peralatan pendidikan dalam kondisi baik dan terawat.
- c. Menerapkan program pelatihan dan pengembangan profesional yang teratur untuk staf pendidik.

¹⁴Lutfi Firdausi dkk, "Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan dengan Prinsip-Prinsip Crosby: Penerapan untuk Keunggulan Pendidikan", Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Vol 19 No 1 2023, h.80-81

2. Identifikasi Standar Kualitas yang Jelas

Penting untuk menetapkan standar kualitas yang jelas dan terukur dalam lembaga pendidikan. Hal ini dapat mencakup:

- a. Menetapkan standar prestasi akademik yang spesifik untuk berbagai tingkat pendidikan.
- b. Mengembangkan standar kedisiplinan dan perilaku siswa.
- c. Menetapkan standar pelayanan siswa yang memadai.
- d. Menyusun standar pengelolaan dan tata kelola lembaga pendidikan.

3. Sistem Manajemen Mutu Terpadu

Penerapan sistem manajemen mutu terpadu membantu memastikan bahwa mutu pendidikan dikelola dengan baik di semua tingkatan. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi:

- a. Pembuatan kebijakan mutu yang jelas dan komunikasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan.
- b. Perencanaan yang terstruktur dan terukur untuk mencapai tujuan mutu.
- c. Pelaksanaan proses pengendalian mutu yang melibatkan pemantauan, pengukuran, dan evaluasi kinerja
- d. Menerapkan sistem peningkatan berkelanjutan yang melibatkan analisis data, identifikasi peluang perbaikan, dan pengimplementasian tindakan perbaikan.

4. Komunikasi dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Prinsip komunikasi yang efektif dalam penerapan prinsip-prinsip Crosby penting dalam lembaga pendidikan. Beberapa strategi yang dapat digunakan adalah:

- a. Membangun komunikasi yang terbuka dan transparan antara siswa, staf pengajar, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya.
- b. Mengadakan pertemuan rutin atau forum diskusi untuk mendengarkan masukan, umpan balik, dan gagasan dari berbagai pihak terkait.
- c. Melibatkan siswa, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan lembaga pendidikan.

Simpulan

Pada dasarnya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan tetapi kemudian muncul persepsi atau kurang kesamaan makna tentang mutu tersebut, dan pada akhirnya dapat diambil suatu kesimpulan mutu merupakan suatu ide yang dinamis atau mutu dijadikan sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Mutu juga dapat dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (service) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customer*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua yakni *internal customer* dan *eksternal customer*.

Deming mengatakan mutu merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keberagaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar. Sedangkan Juran mengatakan, mutu merupakan kemampuan untuk digunakan (*fitness for use*), sementara Crosby menegaskan bahwa kualitas harus sesuai dengan persyaratan.

Referensi

- Firdausi, Lutfi dkk. 2023. "Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan dengan Prinsip-Prinsip Crosby: Penerapan untuk Keunggulan Pendidikan", Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Vol 19 No 1
- Hadi, Samsul. 2020. "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan" PENSA: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol 2 No 3
- Iflaha, Nurul dan Sudarsono.2022."Penerapan Konsep Deming Sebagai Upaya Pengembangan Mutu Pendidikan di MA Darussalam Jember", Jurnal Widya Balina Vol 7 No 2
- Ishikawa, Kaoru. 1992. *Pengendalian Mutu Terpadu* Diterjemahkan oleh Budi Santoso. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Kristiaty, Theresia. 2005. "Penerapan Mutu Terpadu Cara Deming", Jurnal Pendidikan Penabur No 4
- Mahmud, Marzuki. 2012. *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Mardalis.2002. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*.Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press
- Raharjo, Sabar Budi dkk. 2019. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan
- Rahman, Marita Laila. 2020. "Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip b.Crosby",el-Bidayah: Journal of Elementary Education Vol 2No 1
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama