

Implementasi *Total Quality Management (TQM)* di Pesantren? *The Implementation of Total Quality Management (TQM)* *in Islamic Boarding Schools?*

Liah Siti Syarifah

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Syamsul 'Ulum Gunungpuyuh
Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia
liahsitisyarifah.27@gmail.com

Abstrak

Total Quality Management (TQM) menjadi acuan dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berbasis kualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengupas implementasi *Total Quality Management (TQM)* di lembaga pendidikan pesantren. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (*library research*). Sumber data penelitian terdiri dari sumber primer dan sekunder. Data-data penelitian tersebut dikumpulkan dengan cara mengumpulkan buku-buku dan jurnal-jurnal tentang *Total Quality Management (TQM)* yang kemudian dipilih, disajikan dan dianalisis secara sistematis dan kritis. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis isi (*content analysis*). Berdasarkan kajian ditemukan bahwa implementasi *Total Quality Management (TQM)* di pesantren dilakukan dengan mengangkat “mutu” sebagai strategi usaha yang diorientasikan pada kepuasan pelanggan dengan berlandaskan pada nilai-nilai agama Islam. Demi kepentingan tersebut, alat dan teknik mutu digunakan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara kreatif demi pencapaian mutu pesantren. Berdasarkan kajian disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* dapat menjadi strategi untuk mengelola lembaga pendidikan pesantren berbasis kualitas.

Keyword: Mutu Pendidikan, Pesantren, *Total Quality Management (TQM)*

Abstract

Total Quality Management (TQM) becomes the foundation of education management based on quality. This research aims to explore the implementation of *Total Quality Management (TQM)* in Islamic boarding schools. This study is a qualitative research that is a library research. Sources of research data consisted of primary and secondary sources. The research data was collected by collecting a books and journals then selected, presented, analyzed systematically and critically. The data analysis technique was used content analysis. Based on the research was found that the implementation of *Total Quality Management (TQM)* in Islamic boarding schools was carried out by "quality" as a business strategy that oriented to customer satisfaction based on Islamic religious values. For this purpose was used quality tools and techniques to identify and solve problems creatively for the achievement of pesantren quality. The research concluded that *Total Quality Management (TQM)* can be a strategy to manage of quality boarding schools.

Keywords: Education Quality, Islamic Boarding School, *Total Quality Management (TQM)*

I. PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua dan asli Indonesia (*indigenous*) (Ziemik, 1990). Sejarah telah mencatat bahwa pesantren selalu terlibat dalam persoalan-persoalan kebangsaan, termasuk dalam menjaga keutuhan Bangsa Indonesia dari upaya pemecah-belahan penjajah. Pada masa perjuangan kemerdekaan misalnya para pemimpin pondok pesantren dengan jiwa kesatriannya turut ambil bagian dalam bela negara (Hariyanto & Minhaji, tt). Sebut saja KH. Ahmad Sanusi, pendiri Persatuan Umat Islam (PUI) dan pendiri Pondok Pesantren Syamsul Ulum ini adalah tokoh ulama yang menjadi pejuang perintis kemerdekaan Indonesia era 1920 sampai dengan 1950-an di antaranya yaitu menjadi anggota Badan Penyelidik Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI) pada tahun 1945 (Falah, 2009).

Lembaga pendidikan pesantren tidak hanya mendidik santri pada aspek intelektualnya saja, tetapi juga kemampuan-kemampuan lain yaitu kemampuan emosional dan kemampuan spiritual (Hariyanto & Minhaji, tt).

Dengan demikian, betapa lembaga pendidikan pesantren memberikan sumbangsih yang tidak terbantahkan dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia khususnya para generasi muda, sehingga pembahasan pengelolannya sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam. Bukti lain akan kuatnya andil pesantren adalah kondisi di mana saat ini ternyata banyak lembaga-lembaga pendidikan yang menerapkan pola pendidikan seperti pesantren yaitu dengan sistem *boarding school* atau sekolah berasrama (Hariyanto & Minhaji, tt).

Dalam momentum besar era globalisasi yang sekaligus di dalamnya membawa dampak negatif pada semua aspek kehidupan manusia di penjuru manapun, sudah semestinya pesantren siap dengan berbagai strategi, salah satu langkah strategis tersebut adalah menerapkan manajemen mutu terpadu atau disebut juga *Total Quality Management (TQM)*. Selain itu, hal ini juga sebagai upaya menjaga eksistensi lembaga di tengah semakin tingginya persaingan antar lembaga pendidikan Islam (Rahmi, 2015).

Menurut Snyder dkk (1996) sistem manajemen mutu dirancang untuk memenuhi mutu terpadu. Lebih lanjut menurut Zahraini & Situmorang (2018) komponen manajemen mutu di pesantren setidaknya meliputi asas, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pola hubungan guru dan santri, metodologi pembelajaran, infrastruktur, evaluasi dan pembiayaan.

Mutu pesantren tersebut dirumuskan berdasarkan manajemen yang dilakukan dalam proses nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pemantauan dilakukan untuk menentukan atau menyelesaikan tujuan yang telah ditentukan (Muhith, 2018). Sebuah hasil penelitian dari Hamidi (2019) menjelaskan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan kecenderungan memberikan “mutu” pelayanan bagi santri, orang tua dan lembaga terkait sebagai pelanggan dari luar menjadi strategi dalam eksistensi dan kesuksesan pengelolaan Pondok Modern Darussalam Gontor sampai saat ini.

Meskipun begitu, kajian pengelolaan pesantren dengan upaya

penerapan *Total Quality Management (TQM)* menjadi warna sendiri yang kajiannya belum banyak dibahas secara komprehensif. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengupas implementasi *Total Quality Management (TQM)* di lembaga pendidikan pesantren.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (*library research*) yaitu penelitian yang menggunakan buku-buku dan literatur-literatur lainnya sebagai objek yang utama (Hadi, 1995). Data penelitian dikumpulkan dengan cara mengumpulkan buku-buku dan jurnal-jurnal tentang *Total Quality Management (TQM)* yang kemudian dipilih, disajikan dan dianalisis serta diolah secara sistematis dan kritis.

Sumber data penelitian terdiri dari (1) sumber primer adalah referensi yang dijadikan sumber utama acuan penelitian yang mana dalam penelitian ini, sumber primer yang digunakan adalah buku (2) sumber sekunder adalah referensi-referensi pendukung dan pelengkap bagi sumber primer yang dalam penelitian ini menggunakan jurnal-jurnal tentang *Total Quality*

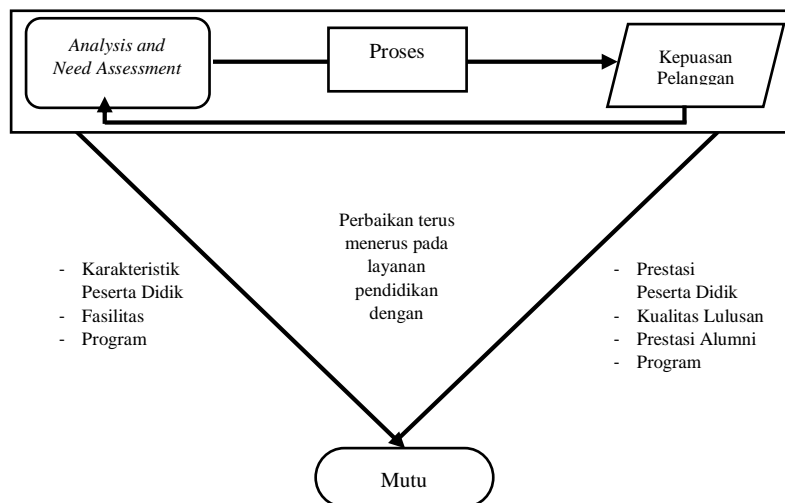
Management (TQM) baik jurnal nasional maupun internasional. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis isi (*content analysis*) yaitu teknis analisis ilmiah tentang isi pesan suatu data (Muhadjir, 1998)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan pesantren memiliki keunikan dan kearifan lokalitas yang menyandarkan seluruh tatanan pengelolaannya dengan prinsip-prinsip ajaran islam dan khazanah keislaman. Di sisi lain, *Total Quality Management* tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan karena untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan dan agar pendidikan itu dapat bertahan ditengah persaingan, maka lembaga pendidikan harus memiliki mutu.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sallis (2002) bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam mengelola sebuah usaha dan/ atau lembaga yang berupaya memaksimalkan daya saing institusi. Mulyasa (2006) juga menyebutkan bahwa penerapan “mutu” di lembaga pendidikan adalah bagian dari reformasi (pendidikan) sebagai bentuk respon dari kondisi pendidikan saat ini yang dinilai semakin memprihatinkan.

Dalam pelaksanaannya, alur implementasi *Total Quality Management (TQM)* pada sebuah institusi pendidikan termasuk di lembaga pendidikan pesantren dideskripsikan dengan gambar berikut:



Gambar 1 Alur Implementasi *Total Quality Management (TQM)*

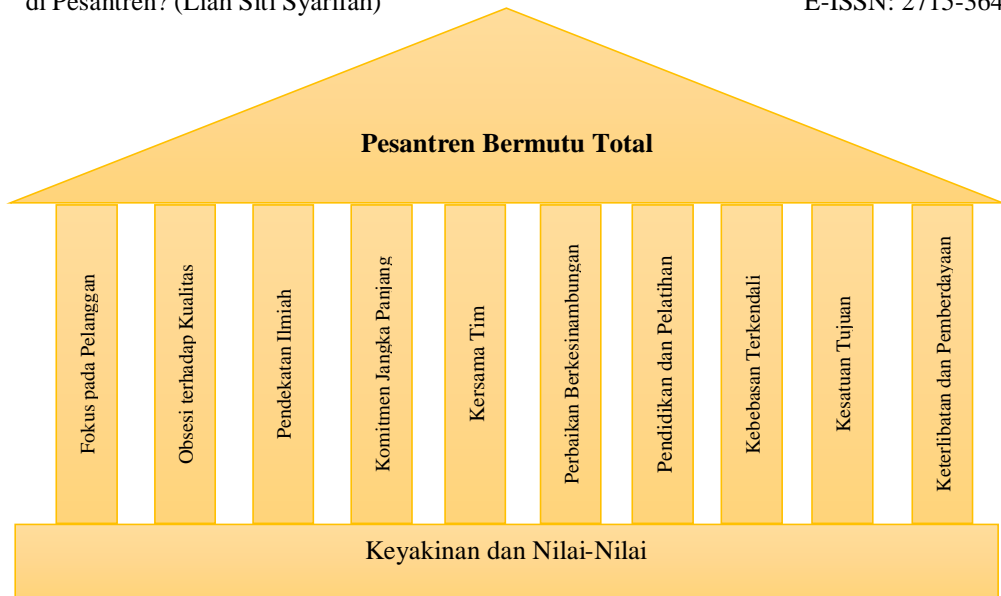
Berdasarkan gambar di atas, *Total Quality Management (TQM)* mengangkat “mutu” sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi atau institusi (Suharyo, 2015) dan dilakukan secara berkelanjutan. Tahap analisis kebutuhan (*analysis and need assessment*) diperlukan mengingat pesantren memiliki sumber daya pendidikan yang banyak. Menurut Ukas (1997) bahwa setidaknya sumber daya pendidikan terdiri dari men (manusia; peserta didik, guru, tenaga dan unsur kependidikan lainnya), methods (metode-metode; kurikulum), materials (bahan-bahan; sarana dan prasarana), money (uang atau dana), machines (mesin-mesin; teknologi pendidikan), dan market (pasar atau pemasaran).

Analisis kebutuhan (*analysis and need assessment*) dilakukan di awal pada saat perencanaan program. Menurut Anderson dkk (2010) analisis kebutuhan diartikan sebagai suatu proses kebutuhan

sekaligus menentukan prioritas. Dalam pelaksanaannya analisis kebutuhan dilakukan dengan cara menganalisis kesenjangan antara kondisi *existing* dengan kondisi yang diinginkan, kemudian menempatkan deretan kesenjangan ini dalam skala prioritas lalu memilih hal yang paling penting/ lebih dulu untuk diselesaikan masalahnya. Dengan kata lain, penentuan prioritas ini juga diperlukan manakala masalah yang dihadapi begitu kompleks sehingga perlu dilakukan secara bertahap supaya bisa lebih fokus.

Analisis kebutuhan ini bisa dilakukan dengan beberapa teknik di antaranya yaitu dengan sampling, kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi (Jamaludin, A. A, 2017). Kelima metode tersebut dapat dilakukan secara bersamaan guna memperoleh data/ informasi yang lebih otentik.

Model pesantren berbasis mutu dideskripsikan dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar yaitu sebagai berikut:



Gambar 2 Model pesantren berbasis mutu

Sumber Gambar: Diolah Kembali dari Arcaro (1995)

Fondasi merupakan bagian terpenting yang mendasari bangunan "Pesantren Bermutu Total" yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai. Dalam sebuah lembaga pendidikan pesantren, keyakinan dan nilai yang diterapkan merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut disepakati dan diikuti oleh warga pesantren sebagai kode perilaku untuk kegiatan pesantren yang kemudian akan membangun budaya mutu (Muhith, 2018), lalu menyatukan dan meyakinkan anggota organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan yaitu kualitas layanan bagi semua elemen yang

ada di pesantren baik pelanggan internal maupun eksternal. Dalam hal ini pimpinan organisasi sangat berperan dalam memperkenalkan, menyebarkan dan menanamkan keyakinan dan nilai-nilai tersebut pada seluruh warga pesantren.

Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga pesantren dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di pesantren. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di lembaga pendidikan pesantren yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan

berkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan ketertiban serta pemberdayaan karyawan (Nasution, 2000). Penjelasan lebih detail untuk pilar-pilar mutu diuraikan sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Mutu layanan jasa (service quality) pendidikan diorientasikan pada kepuasan pelanggan (quality in perception), karena menurut Sallis (2002) misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Sallis (2002) membagi pelanggan menjadi tiga kategori yaitu: Pertama, pelanggan primer adalah pihak yang langsung menerima layanan jasa pendidikan yaitu peserta didik. Kedua, pelanggan sekunder adalah pihak yang mendukung pendidikan misalnya orang tua dan pemerintah. Ketiga, pelanggan tersier adalah pihak pemakai lulusan yaitu dunia usaha/ industri, pemerintah dan masyarakat. Sedangkan Supriyanto (1999) membagi pelanggan pendidikan menjadi dua kategori yaitu pelanggan internal yaitu pegawai sekolah dan pelanggan eksternal yaitu peserta didik.

Dari uraian di atas, maka bisa dipahami bahwa kepuasan layanan jasa pendidikan dijabarkan sebagai berikut (Amin, 2010): *Pertama*, peserta didik puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. *Kedua*, orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik maupun program-program sekolah. *Ketiga*, pihak pemakai/ penerima lulusan (sekolah, perguruan tinggi, dunia usaha dan industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan. *Keempat*, guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru, karyawan, pimpinan, gaji/ honorarium dan sebagainya. Supriyanto (1999) menegaskan bahwa fokus utama dari lembaga pendidikan ialah pada pelanggan eksternal (peserta didik).

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Pada sebuah pesantren yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, penentu akhir

kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal (Hamidi, 2019) yaitu para santri, orang tua santri dan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, semua individu di lembaga pendidikan pesantren pada semua elemen harus melakukan tugas dan kewajiban masing-masing dan berupaya bagaimana dapat bekerja lebih baik, bahkan melampaui standar mutu yang ditentukan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, terutama dalam mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Adapun makna utama dari pendekatan ilmiah tersebut adalah melakukan semua aktivitas yang terkait lembaga (baik mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah) berdasarkan data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Hamidi (2019) lembaga pendidikan pesantren perlu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keterlibatan, dan pemberdayaan untuk mampu menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

4. Komitmen Jangka Panjang

Pembentukan budaya baru (dalam hal ini budaya mutu) pada lembaga pendidikan pesantren membutuhkan komitmen bersama dalam jangka panjang. Dengan kata lain, komitmen jangka panjang ini sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM di lembaga pendidikan pesantren dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim

Lembaga pendidikan pesantren yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* membangun “kerja tim” antar departemen. Selain itu, kemitraan juga dibangun dengan orang tua santri, masyarakat, pemerintahan, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai pelanggan.

6. Perbaikan Berkesinambungan

Setiap layanan jasa pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan pesantren dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam sebuah sistem. Di sisi lain strategi *Total Quality Management (TQM)* mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan suatu organisasi, dari tujuan jangka pendek menuju jangka panjang.

Dengan demikian lembaga pendidikan pesantren yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, melakukan inovasi secara konstan dan melakukan perubahan secara terarah akan mengalami perbaikan secara terus menerus.

7. Pendidikan dan Latihan

Di pesantren yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, pendidikan dan pelatihan menjadi hal yang fundamental. Setiap orang didorong untuk terus belajar yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia, karena institusi memprioritaskan mereka untuk meningkatkan keahlian dan keterampilannya sehingga menjadi karyawan cerdas, terampil dan memiliki semangat kerja yang tinggi (Sutarto, 2015). Salah satu hasil riset dari Pakpahan dkk (2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai $F_{hitung} = 9,222 > F_{tabel} = 3,195$

8. Kebebasan Terkendali

Di lembaga pendidikan pesantren yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, pemberdayaan karyawan adalah

unsur yang sangat penting. Keterlibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab mereka, serta memperkaya wawasan dan pandangan terhadap sebuah keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul akibat keterlibatan tersebut merupakan dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Sanusi (2014) menjelaskan bahwa pengendalian tersebut dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management (TQM)* dapat diimplementasikan dengan baik, lembaga pendidikan pesantren harus memiliki kesatuan tujuan. Sebagai upayanya dari awal pemimpin perlu mensosialisasikan visi lembaganya, visi dan misi tersebut tidak sebatas disosialisasikan saja bahkan dilaksanakan dengan konsisten sehingga menjadi “ruh” dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan pesantren.

Catatan dari poin kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antar orang di lembaga pendidikan pesantren dalam hal kondisi kerja dan sebagainya. Dalam setting *Total Quality Management (TQM)*, perselisihan harus dikompromikan, organisasi harus mengupayakan segala daya dan upaya secara total untuk membangun kesatuan tujuan mencapai mutu produk atau jasa yang diharapkan bersama. Dengan kata lain, jika dikelola dengan baik perbedaan atau perselisihan pendapat tersebut bisa menjadi salah satu arahan perubahan yang baik untuk lembaga pendidikan pesantren.

10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut Sallis (2002) bahwa segala sesuatu dan semua orang di dalam sebuah institusi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* dilibatkan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Lebih lanjut, Syarifah (2019) juga berargumen bahwa untuk mengoptimalkan sebuah program pendidikan, pimpinan perlu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya pendidikan yang ada. Dengan kata lain bisa dikatakan bahwa

keterlibatan dan pemberdayaan ini adalah harga mutlak yang harus dibayar oleh lembaga pendidikan yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

Sutarto (2015) menjelaskan bahwa keuntungan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yaitu: *Pertama*, keputusan menjadi lebih baik karena lebih banyak individu terlibat di dalamnya, tentu hal ini harus diimbangi dengan peningkatan kapasitas karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi dalam keterlibatannya. *Kedua*, meningkatkan rasa memiliki sehingga mereka merasa secara internal akan lebih komitmen melaksanakan keputusan yang diambil bersama.

Untuk mencapai kepuasan pelanggan yang menjadi misi utama *Total Quality Management (TQM)*, digunakan alat dan teknik mutu. Sallis (2002) mendefinisikan alat dan teknik mutu sebagai cara mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara kreatif di antaranya yaitu dengan brainstorming, jaringan afinitas (*affinity networks*), diagrama *fishbone*, analisis *force-field*, diagram proses (*process charting*), diagram alur

(*flowcharts*), analisis pareto (*pareto analysis*), pemetaan jalur karier (*career-path mapping*) dan penyebaran fungsi kualitas (*quality function deployment*). Penjelasan dari masing-masing alat dan teknik mutu tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Brainstorming yaitu suatu teknik solusi kreatif sebagai upaya pencarian solusi dari sebuah masalah tertentu. Hal ini dilakukan ketika diperlukan peluang baru, peningkatan layanan, atau ketika pendekatan yang ada tidak lagi memberikan hasil yang diinginkan. Brainstorming ini dilakukan dengan cara menshare ide dan gagasan dari anggota kelompok, tanpa ada pihak yang mengkritik pihak lain, gagasan dan ide-ide yang muncul hanya dievaluasi pada akhir sesi, kemudian dicari solusi pemecahan masalah lebih lanjut di sesi lain.

2. Jaringan afinitas (*affinity networks*) yaitu teknik yang digunakan ketika ada kebutuhan untuk mengelompokkan sejumlah besar ide, pendapat atau masalah. Tujuannya untuk melihat dengan jelas ide-ide mana saja yang lebih terkait satu sama lain, lalu mengelompokkannya pada kelompok yang sesuai. Kelompok tim dalam jaringan afinitas (*affinity*

networks) adalah tim yang lebih sederhana dan menguasai masalah sehingga ada baiknya Ide yang dishare adalah ide yang telah dikemukakan dalam sesi brainstorming sebelumnya (bukan ide-ide baru).

3. Diagrama *fishbone* atau *cause and effect diagram* atau *ishikawa diagram* adalah teknik yang menunjukkan hubungan antar kejadian. Diagram *fishbone* ini digunakan untuk mengidentifikasi atau memetakan kemungkinan faktor-faktor yang memengaruhi sebuah masalah atau hasil yang diinginkan. Tulang utama yang berbentuk kepala ikan merupakan aktivitas utama yang sedang didiskusikan atau yang akan dicari penyebab masalahnya, bagian sirip ikan mengandung langkah proses utama, dan penyebab dari kategori-kategori ini (sub ide) dicatat di sirip-sirip pendek (Kusnadi, 2011).

4. Analisis *force-field* adalah teknik untuk memperoleh gambaran lengkap dan menyeluruh tentang berbagai kekuatan yang ada dalam isu utama sebuah kebijakan yang biasanya terkait arah perubahan organisasi, juga untuk memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan kekuatan isu tersebut.

Kekuatan yang mendukung adanya perubahan ditulis dalam kolom di sebelah kiri (*driving forces*), sementara kekuatan penentang munculnya perubahan ditulis dalam kolom di sebelah kanan (*restraining forces*). Kekuatan pendorong dan penghambat ini di pilah-pilah menurut tema yang sama, kemudian diberi skor sesuai dengan *magnitude* masing-masing, mulai dari skor satu (lemah) hingga skor lima (kuat) (Quickstart, 2014).

5. Diagram proses (*process charting*) menyediakan data tentang lingkungan di mana proses beroperasi sehingga tindakan pengawasanpun bisa sekaligus dilakukan atasnya. Diagram proses (*process charting*) digunakan untuk memastikan bahwa institusi mengetahui benar siapa pelanggannya dan dapat mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk melayani mereka (sallis, 2002).

6. Diagram alir (*flowcharts*) menampilkan langkah-langkah dalam bentuk simbol-simbol grafis, dan urutannya dihubungkan dengan panah. Diagram alir digunakan untuk menganalisis, mendesain, mendokumentasi atau memajemen sebuah proses atau program dengan pendekatan

sistematis yang dengan demikian membantu mengerti sebuah proses dan mungkin saja dapat menentukan kekurangan fitur atau bagian yang kurang jelas didalam sebuah proses (Kho, 2018).

7. Analisis pareto (*pareto analysis*) adalah teknik yang menggunakan prinsip pareto yaitu aturan 80/20 bahwa dengan melakukan 20% dari pekerjaan dapat menghasilkan 80% manfaat melakukan seluruh pekerjaan atau dalam hal peningkatan kualitas, mayoritas besar masalah (80%) diproduksi oleh beberapa penyebab utama (20%) (Sallis, 2002). Analisis pareto (*pareto analysis*) mengarahkan perhatian pada masalah paling mendesak yang dihadapi tim atau institusi, sehingga teknik ini cocok digunakan dalam pengambilan keputusan untuk memilih yang berefek paling signifikan.

8. Pemetaan jalur karier (*career-path mapping*) adalah memetakan karier seseorang melalui kesediaan institusi dalam membuat cara sederhana untuk mengidentifikasi tonggak sejarah atau hambatan potensial yang akan dihadapi dalam perjalanan karir mereka.

9. Penyebaran fungsi kualitas (*quality function deployment*) adalah teknik mengubah permintaan pelanggan ke dalam kualitas desain sehingga bisa dikatakan *Quality Function Deployment (QFD)* ini berfokus pada harapan atau permintaan pelanggan. Berkaitan dengan definisi dan fokus tersebut, QFD bertujuan untuk memenuhi sebanyak mungkin harapan konsumen dan berusaha melampaui harapan tersebut

dengan merancang produk baru agar dapat berkompetisi dengan produk dari kompetitor. Selain itu, QFD juga bertujuan untuk memastikan bahwa sebuah institusi memusatkan perhatiannya terhadap kebutuhan pelanggan sebelum setiap pekerjaan perancangan dilakukan.

Dalam penerapannya, fungsi alat dan teknik mutu di atas bisa dikelompokkan sebagai berikut:

1. Mencari Akar Permasalahan

- Brainstorming
- Diagram *fishbone*
- Diagram alir (*flowcharts*)

3. Penyajian dan Analisis Data

- Analisis pareto (*pareto analysis*)
- Analisis *force field*
- Diagram proses
- Diagram alir (*flowcharts*)
- *Quality Function Deployment (QFD)*

2. Organisasi Data

- Jaringan afinitas (*affinity networks*)
- Diagram *fishbone*
- Pemetaan jalur karir (*career-path mapping*)

4. Memancing Ide

- Brainstorming
- Diagram *fishbone*
- *Quality Function Deployment (QFD)*

Gambar 3 Pengelompokan Alat dan Teknik Mutu

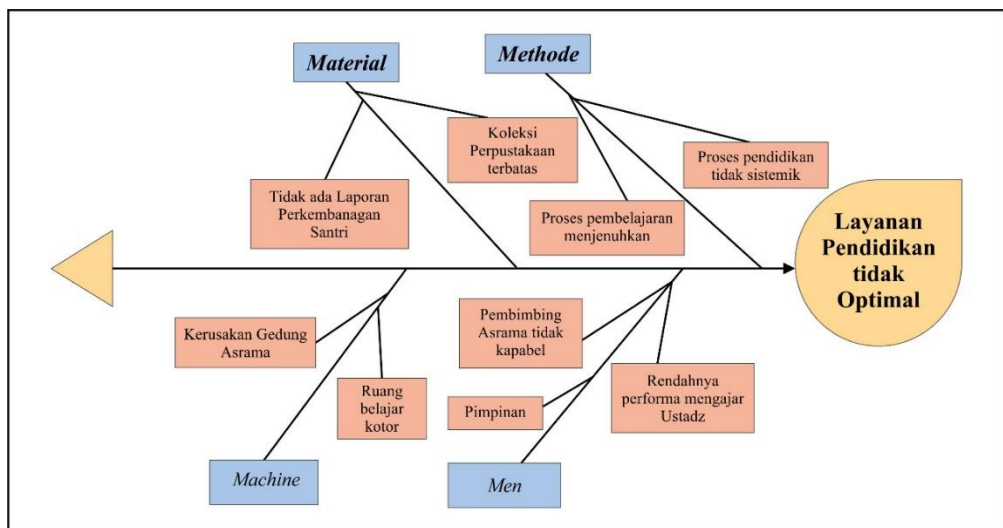
Sebagai contoh, di sini penulis mengambil salah satu alat dan teknik mutu yaitu “diagrama *fishbone*”. Sebut saja pesantren x merupakan pesantren yang telah menerapkan *Total*

Quality Management (TQM) sehingga pihak manajemen selalu memberikan layanan pendidikan semaksimal mungkin untuk semua elemen yang ada di pesantren tersebut. Suatu saat pihak

manajerial di pesantren x ini mendapat banyak komplain karena layanan pendidikan dinilai tidak optimal. Untuk mengatasi permasalahan layanan pendidikan di pesantren ini, pihak manajerial menganalisa dan mencari akar permasalahan, sehingga diharapkan bisa meminimalisir komplain dan kepuasan pelanggan kembali meningkat.

Sebelum pihak manajerial melakukan analisa, sudah ada

evaluasi yang menjelaskan bahwa belum optimalnya layanan pendidikan dikarenakan tidak adanya laporan perkembangan santri yang terprogram dari pembimbing asrama kepada orang tua/ wali santri. Pihak manajerial akhirnya menetapkan untuk menggunakan diagram *fishbone* sebagai bahan pencari akar penyebab dari masalah tersebut secara lebih komprehensif. Berikut deskripsi lengkapnya:



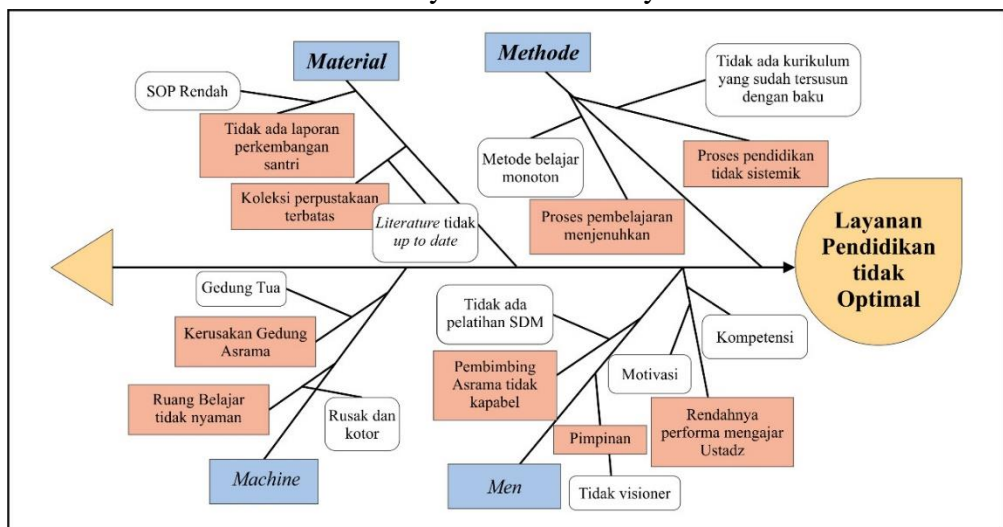
Gambar 4 Analisis *Fishbone* untuk Masalah tidak Optimalnya Layanan Pendidikan di Pesantren X

Gambar kepala ikan merupakan masalah yang ingin diselesaikan yang merupakan akibat atau effect. Kemudian tim manajemen menuliskan faktor – faktor yang mungkin menjadi

penyebab utama masalah tidak optimalnya layanan pendidikan. Misalkan sebagaimana gambar di atas yang menjadi faktor penyebab utama masalah ini adalah: *Methode* (Metode atau proses

pembelajaran), Material (program), Machine (sarana pendukung) dan man (SDM). Selanjutnya tim manajemen mencari penyebab – penyebab sekunder yang mungkin mempengaruhi penyebab utama. Misalnya 1) kemungkinan penyebab masalah sekunder pada tulang *methode* bersumber dari proses pendidikan yang tidak sistemik dan proses pembelajaran yang menjenuhkan. 2) Kemungkinan penyebab masalah sekunder pada tulang *material* bersumber dari tidak adanya

program laporan perkembangan santri kepada orang tua/ wali secara periodik dan koleksi perpustakaan pesantren terbatas. 3) Kemungkinan penyebab masalah sekunder pada tulang *men* bersumber dari pimpinan, rendahnya performa mengajar ustadz/ ustadzah dan pembimbing asrama tidak kapabel. 4) Kemungkinan penyebab masalah sekunder pada tulang *mechine* bersumber dari kerusakan gedung asrama dan ruang belajar yang tidak nyaman.



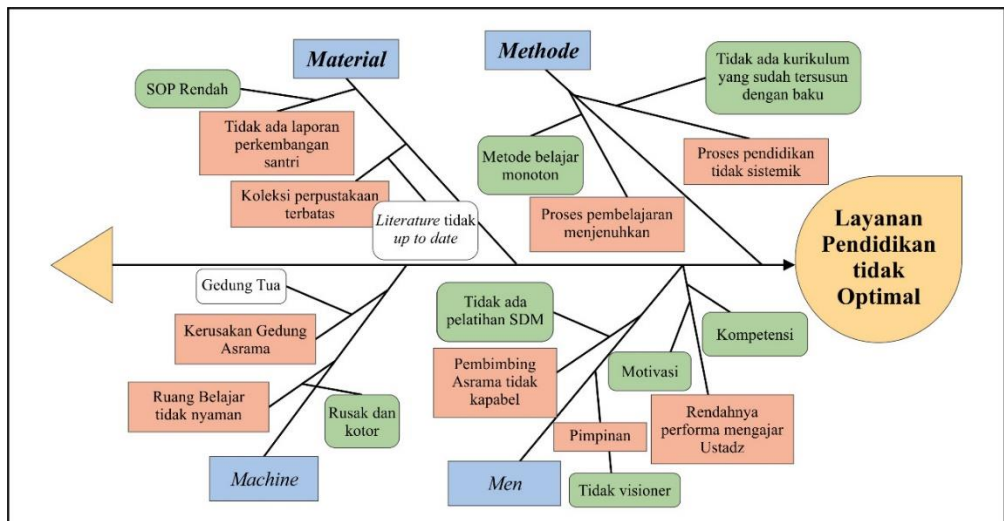
Gambar 5 Analisis *Fishbone* untuk Masalah tidak Optimalnya Layanan Pendidikan di Pesantren X

Selanjutnya tim manajemen mencari penyebab-penyebab tersier yang mungkin bisa mempengaruhi penyebab-penyebab sekunder. Tapi apabila memang tidak ditemukan penyebab tersier, penyebab

sekunder dinyatakan cukup menjadi akar permasalahan pada tiap pokok tulang permasalahan. Diandaikan hasil analisis penyebab tersier pada kasus ini yaitu 1). Kemungkinan penyebab masalah

tersier pada tulang *methode* bagian tulang proses pendidikan tidak sistemik adalah belum adanya kurikulum pesantren yang baku. Sedang kemungkinan penyebab tersier pada proses pembelajaran menjenuhkan adalah metode belajar yang monoton. 2) Kemungkinan penyebab masalah tersier pada tulang *material* bagian tulang tidak ada program laporan perkembangan santri kepada orang tua/ wali secara periodik adalah SOP rendah. Sedangkan kemungkinan penyebab tersier pada koleksi perpustakaan pesantren terbatas adalah literature yang tidak *up to date*, di samping kitab-kitab klasik. 3) Kemungkinan

penyebab masalah tersier pada tulang *men* bagian tulang pimpinan adalah tidak visioner. Sedangkan kemungkinan penyebab tersier pada rendahnya performa mengajar adalah kompetensi dan motivasi yang rendah. Terakhir kemungkinan penyebab tersier pada pembimbing asrama yang tidak kapabel adalah tidak adanya pelatihan SDM. 4) Kemungkinan penyebab masalah tersier pada tulang *machine* bagian tulang gedung asrama yang rusak adalah karena gedung tua. Sedangkan kemungkinan penyebab tersier pada ruang belajar yang tidak nyaman adalah rusak dan kotor.



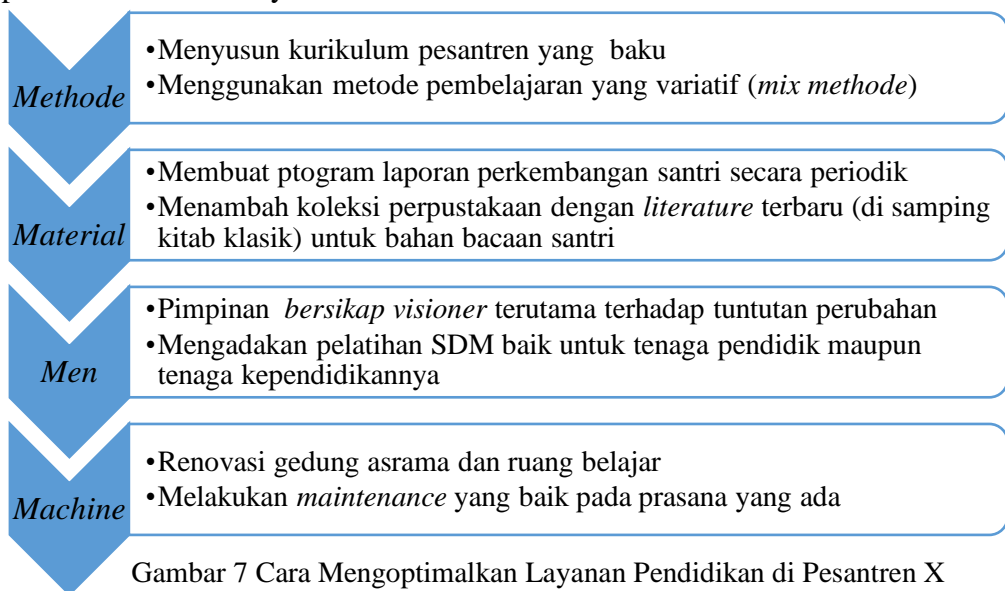
Gambar 6 Analisis *Fishbone* untuk Masalah tidak Optimalnya Layanan Pendidikan di Pesantren X

Selanjutnya tim manajemen menentukan item-item yang penting dari setiap faktor pada hasil diagram *fishbone* sebelumnya (dalam hal ini diberi warna hijau). Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut yang paling mungkin mempunyai pengaruh nyata terhadap tidak optimalnya layanan pendidikan di Pesantren X.

Dari diagram tulang ikan di atas dapat dilihat bahwa ternyata belum optimalnya layanan pendidikan tidak hanya disebabkan

oleh tidak adanya laporan perkembangan santri yang terprogram dari pembimbing asrama kepada orang tua/ wali santri, namun juga disebabkan oleh faktor SDM, proses pembelajaran, program pesantren dan sarana pendukung.

Dari hasil analisis, pihak manajerial menyimpulkan ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan layanan pendidikan di Pesantren X yaitu:



Gambar 7 Cara Mengoptimalkan Layanan Pendidikan di Pesantren X

Dari analisis *fishbone* di atas telah diperoleh informasi yang memberikan gambaran spesifik tentang penyebab sebuah masalah belum optimalnya layanan pendidikan di Pesantren X.

Temuan penyebab yang spesifik tersebut menjadi dasar untuk mendisain atau merancang program solutif dalam mengatasi persoalan terkait.

IV. KESIMPULAN

Total Quality Management (TQM) dapat menjadi strategi untuk mengelola lembaga pendidikan pesantren berbasis kualitas. Implementasi *Total Quality Management (TQM)* di pesantren dilakukan dengan mengangkat “mutu” sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh warga pesantren. Hal tersebut didukung oleh pilar-pilar mutu yang

memberikan fokus dan arahan seluruh warga pesantren dalam mengimplementasikan prakarsa mutu dengan berlandaskan pada keyakinan dan nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam sehingga memiliki kekuatan yang lebih nyata. Tidak kalah penting adalah alat dan teknik mutu yang merupakan cara untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara kreatif demi pencapaian mutu pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, H. (2010). Efektifitas Total Quality Managemen Melalui Sistem Manajemen Mutu ISO. *Makalah Rangkuman Tesis* disampaikan pada seminar TQM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Anderson, L.W dan Krathwohl, D.R. (2010). *Kerangka Landasan untuk Pembelajaran, Pengajaran dan Asesmen (Revisi Taksonomi Pendidikan Bloom)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arcaro, J.S. (1995). *Puakity in Education. An Implementation Hand Book*. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara. Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan tata langkah Penerapan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Falah, M. (2009). *Riwayat Perjuangan K. H. Ahmad Sanusi*. Sukabumi: Masyarakat Sejarawan Indonesia Cabang Jawa Barat bekerja sama dengan Pemerintah Kota Sukabumi.
- Hadi, S. (1995). *Metodologi Research Jilid IV*. Jogjakarta: Andi Offset

- Hamidi, C. A. (2019). Management Model Oriented to Customer Satisfaction (TQM) in Gontor Islamic Boarding School (Study Case in Gontor Kampus 7). *Educan: Jurnal Pendidikan Islam*, 3 (1). 166-188.
- Hariyanto & Minhaji. (tt). Total Quality Management Berbasis Pesantren. *Jurnal*. Situbondo: Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo. (Kajian Perspektif Pengelolaan Pendidikan Pesantren)
- Kho, B. (2018). *Pengertian Flowchart (Diagram Alir) dan Simbol-simbolnya*. Diakses dari <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-flowchart-diagram-alir-dan-simbol-simbolnya/>.
- Kusnadi, E. (2011). *Fishbone Diagram dan Langkah-Langkah Pembuatannya*. Diakses dari <https://eriskusnadi.com/2011/12/24/fishbone-diagram-dan-langkah-langkah-pembuatannya/>.
- Muhadjir, N. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muhith. (2018). Quality Culture Of Islamic Boarding School. *International Journal of Research –Granthaalayah*, 6 (10), 25-37.
- Nasution, MN. (2000). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Quickstart. (2014). *Force Field Analysis (FFA)*. Diakses dari <http://quickstart-indonesia.com/force-field-analysis-ffa/>.
- Rahmi, (2015). Total Quality Management dalam Memajukan Pendidikan Islam. *Intelektualita*, 3 (1). 1-14.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogam Page.
- Sanusi, A. (2014). *Pembaharuan Strategi Pendidikan, Filsafat, Manajemen, dan Arah Pembangunan Karakter Bangsa*. Bandung: Nuansa Cendikia. 184-185.
- Snyder, C.R. Susie C. Sympson, Florence C. Ybasco, Tyrone F. Borders, Michael A. Babyak, & Raymond L. Higgins. (1996). Development and

Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1-26.

Suharyo. (2015). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Sistem Pendidikan, permasalahan dan Pemecahannya. *Didaktika Islamika*, 5 (1). 98-108.

Supriyanto, A. (1999). *Total Quality Management di Bidang Pendidikan*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Sutarto. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press).

Syarifah, L. S. (2019). Implementasi Pendidikan Karakter: Sebuah Kajian Ilmiah dari Perspektif Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Nizāmul`Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(01), 1-21.

Ukas, M. (1997). *Manajemen (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi)*. Bandung: Ossa Promo.