

## IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA DI LINGKUNGAN ORGANISASI PENDIDIKAN

Zulkarnaini

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Email: [zulkarnaini.mpd@ar-raniry.ac.id](mailto:zulkarnaini.mpd@ar-raniry.ac.id)

### Abstract

*Every educational organization is committed to continuing to advance, develop, and be able to survive in carrying out educational programs. For this reason, educational organizations must produce several service products with good quality, competitive prices with good service from their competitors. In addition, making continuous improvements in producing service production, namely by increasing work productivity with an honest and professional work culture, effective promotions, and satisfying services for customers so as to be able to increase loyal costumers in obtaining sustainable service products. Therefore, comprehensice quality control is needed through the application of the Total Quality Management (TQM) concept. TQM is a management philosophy that focused on the need to know costumer needs. The importance of taking the right action from the start, and recognizing that quality improvement will be achieved if the goals of all employees in educational organizations have become part of the overall organizational culture structure. This is because there is a close relationship between product quality and service, customer satisfaction, and profit organization. The higher the quality of a product, the higher the customer and at the same time it will affect the reputation and electability of costumers toward educational organizations. Therefore, the work productivity of educational organizations is a a basic factor in considering to improving the quality of education.*

**Keywords:** TQM, work productivity, and educational organization.

### Abstrak

Setiap organisasi pendidikan berkomitmen untuk terus maju, berkembang, dan mampu bertahan lama dalam menjalankan program pendidikan. Untuk itu, organisasi pendidikan harus menghasilkan sejumlah produk jasa dengan mutu yang lebih baik, harga yang bersaing dengan pelayanan yang lebih baik dari para pesaingnya. Di samping itu, juga melakukan perbaikan secara berkesinambungan dalam menghasilkan produksi jasa, di antaranya meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan budaya kerja jujur dan profesional, promosi yang efektif, dan layanan yang memuaskan bagi pelanggan, sehingga mampu meningkatkan jumlah pelanggan

yang tetap dan setia dalam mendapatkan produk jasa yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian mutu secara menyeluruh melalui penerapan konsep Manajemen Mutu Terpadu (TQM). TQM merupakan suatu filosofi manajemen yang menekankan pada kebutuhan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, pentingnya melakukan tindakan yang benar sejak awal, dan mengakui bahwa perbaikan kualitas akan tercapai jika tujuan seluruh karyawan dalam organisasi pendidikan sudah menjadi bagian dari struktur budaya organisasi pendidikan secara keseluruhan. Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk jasa, kepuasan pelanggan, dan profit organisasi. Semakin tinggi kualitas suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan dengan waktu yang bersamaan akan mempengaruhi reputasi dan elektabilitas pelanggan terhadap organisasi pendidikan. Oleh karena itu, produktivitas kerja organisasi pendidikan menjadi faktor dasar dalam pertimbangan peningkatan mutu pendidikan.

**Kata Kunci:** TQM, produktivitas kerja, dan organisasi pendidikan.

## PENDAHULUAN

Produktivitas kerja sangat penting fungsinya bagi setiap organisasi pendidikan untuk dikelola dengan baik dan benar. Dengan meningkatkan kualitas produk dan jasa maka akan menimbulkan persaingan yang kompetitif dengan lembaga penyedia jasa lainnya. Kondisi tersebut, mengharuskan bagi setiap organisasi pendidikan agar merealisasi seluruh perencanaan yang didesaekan pada visi misi organisasi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sejumlah inovasi terkini. Setiap karyawan yang tergabung dalam organisasi pendidikan juga memiliki kewajiban dan komitmen untuk menjalankan dan mengembangkan tujuan organisasi pendidikan untuk memperoleh mutu yang banyak diminati oleh masyarakat.

Keterlambatan terhadap pencapaian produktivitas kerja bisa saja terjadi disebabkan oleh bentuk kegagalan organisasi pendidikan dan keahlian dalam mengelola peran dan fungsi manajerial. Hal tersebut senada dengan pernyataan (Timpe, 1991) bahwa: "Setiap manajer dan para pekerja hendaknya berbagi tanggung jawab secara jujur dan terbuka dalam suatu organisasi pendidikan tertentu". Dengan mengutip pemikiran W. Edwar Deming, (Djafri & Rahmat, 2017) menyebutkan bahwa: "Suatu organisasi pendidikan tidak akan mampu bersaing jika terus mempertahankan idenya, namun organisasi pendidikan tertentu harus mampu mengadopsi berbagai filosofi terkini terkait dengan perkembangan produktifitas kerja. Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap organisasi

pendidikan memiliki tujuan yang telah dituangkan dalam visi misi melalui mekanisme pencapaian tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut juga dipengaruhi oleh komponen kerja dan potensi karyawan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang berkualitas. Lebih lanjut, Usman (2008), Sohiron, (2015), menyebutkan bahwa: "Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh kondisi karyawan itu sendiri dalam menerima pekerjaan yang terbaik, menciptakan pekerjaan yang baik, dan penggunaan pengaruh yang terbaik untuk merangsang motivasi kerja".

Dapat dipahami bahwa kondisi karyawan dalam menerima pekerjaan menjadi hal yang sangat penting terhadap pencapaian produktivitas kerja. Kondisi ini biasanya telah menjadikan seseorang terdorong dengan sejumlah upaya dan potensi yang dimiliki untuk menuntaskan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab kerja yang telah disepakati dengan organisasi pendidikan. Di sisi lain, organisasi pendidikan juga mempertimbangkan kompensasi dan *rewards* yang akan diperoleh karyawan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan. Prestasi kerja karyawan juga sangat bergantung pada potensi karyawan dalam mewujudkan hasil kerja yang baik baik dengan menggunakan sejumlah alat atau pendekatan kerja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja di lingkungan organisasi pendidikan.

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan melalui interaksi karyawan dengan pelanggan yang mencakup aspek berikut: (a) ketepatan waktu, (b) penampilan karyawan, dan (c) tanggapan terhadap keluhan pelanggan (Gaspersz, 2002). Pernyataan Gaspersz di atas dapat penulis uraikan antara lain;

*Pertama.* Ketepatan waktu, kondisi ini berkaitan dengan kecepatan karyawan dalam memberikan layanan atau tanggapan pelanggan ketika pelanggan sedang membutuhkan bantuan dari organisasi pendidikan. Namun, akan berbeda kondisinya ketika seorang karyawan sedang tidak berada pada lokasi layanan pelanggan tersebut, kondisi ini pun menjadi permasalahan bagi organisasi pendidikan, karena pelanggan yang sedang membutuhkan jasa pelayanan akan

melakukan klaim terkait dengan kealpaan karyawan dalam memberikan jasa pelayanan. Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi pendidikan untuk mengurangi keluhan pelanggan terhadap jasa pelayanan di antaranya menyediakan layanan informasi yang mudah dilihat dan diakses oleh semua orang termasuk karyawan dan juga pelanggan sehingga dapat mengurangi klaim pelanggan. Melalui pendekatan ini, organisasi pendidikan akan lebih terbuka dalam memberikan jasa pelayanan kepada pelanggan.

*Kedua.* Penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan keserasian berpakaian dalam memberikan jasa pelayanan pelanggan. Meskipun sebagian organisasi pendidikan juga menerapkan sejumlah kriteria kepada karyawan terkait dengan penampilan karyawan. Sebagian di antaranya ada yang mensyaratkan karyawan untuk memiliki postur tubuh/badan yang ideal dengan berat badan, keahlian dalam berbicara dan cepat dalam menuntaskan permasalahan pelanggan, kecekatan dan ketepatan, bahkan status karyawan pun terkadang menjadi syarat utama untuk menangani kasus-kasus tertentu dalam memberikan jasa pelayanan kepada pelanggan pendidikan.

Lupiyadi dalam (Hasnih., Gunawan., 2016) menjelaskan bahwa salah satu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal melalui aspek penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana pihak perusahaan dan keadaan lingkungan sekitar yang menjadi bukti nyata dari pelayanan yang diberikan yang mencakup fasilitas fisik (gedung, gudang, dsb), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), serta penampilan para pegawainya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa wujud organisasi pendidikan dan penampilan pegawai merupakan bukti langsung berupa segala bentuk dan fasilitas yang secara nyata dapat dilihat oleh pelanggan.

*Ketiga.* Tanggapan keluhan pelanggan, berkaitan erat dengan etika karyawan dalam memberikan jasa pelayanan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan. Permasalahan tersebut biasanya terjadi pada program yang sedang dilaksanakan oleh organisasi pendidikan. Dalam konteks ini, organisasi pendidikan harus menyediakan layanan *call centre* atau *Frequency Ask Question (FAQ)* sebagai salah

satu sarana untuk membantu pelanggan terkait dengan informasi dan mekanisme layanan yang diinginkan. Layanan *call centre* dan *FAQ* ini menjadi solusi alternatif yang disediakan oleh organisasi pendidikan sehingga dapat mengurangi klaim pelanggan terhadap organisasi pendidikan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja organisasi pendidikan.

Produktivitas yang baik dapat dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi produsen. Persepsi pelanggan terhadap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan produk yang dihasilkan oleh organisasi pendidikan. Harapan pelanggan merupakan keyakinan sebelum memperoleh produk yang akan dijadikan acuan dalam menilai produktivitas produk tersebut. Harapan ini terbentuk dari pengalaman sebelumnya, dari mulut ke mulut (*word of mouth*), kebutuhan pribadi pelanggan dan promosi dari organisasi pendidikan. (Fradito et al., 2020) menyebutkan bahwa salah satu strategi pemasaran dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Strategi langsung yaitu dengan teknik promosi dengan menggunakan media cetak maupun media elektronik dan juga menyampaikan informasi dari mulut ke mulut terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tertentu. Strategi secara tidak langsung dilakukan seiring dengan terlaksananya berbagai even baik local atau internasional.

Dapat dipahami bahwa salah satu layanan dalam jasa pendidikan yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan yaitu melalui pemasaran pendidikan yang dilakukan secara langsung dengan cara menyampaikan informasi dari mulut ke mulut sehingga calon penerima prosuk pendidikan dapat memperoleh informasi awal terkait dengan profil lembaga pendidikan dan program pendidikan yang dilaksanakan. Dalam disiplin ilmu manajemen terdapat dua bentuk teknik pemasaran (*marketing*), yaitu *marketing* pada *profit organization* dan *marketing* pada *non profit organization*. Lembaga pendidikan termasuk dalam *non profit organization*.

Adapun layanan jasa pendidikan dalam bentuk *marketing* berkaitan dengan teknik pemuasan pelanggan. Standar persepsi pelanggan atas produktivitas jasa sesuai dengan paradigma perbedaan antara harapan dengan persepsi terhadap

produktivitas, karena produktivitas dengan kepuasan merupakan konsep yang berbeda. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengembangkan konsep manajemen mutu terpadu (*total quality manajement*) dan implementasinya dalam lembaga pendidikan dan meningkatkan produktivitas kerja.

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi pendidikan yang maju dan berkembang selalu melakukan perbaikan secara sustainability untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini dilakukan secara periodik atau bahkan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi pendidikan. Usaha seperti ini dinamai dengan *TQM* atau lazim disebutkan dengan manajemen mutu terpadu. *TQM* atau *TQM* merupakan konsep yang mengedepankan pada kualitas/mutu. Konsep ini tidak saja diterapkan dalam dunia bisnis atau industry, akan tetapi juga implementasinya telah melebar sampai pada lembaga-lembaga pendidikan di seluruh dunia. Melalui optimalisasi dan aspek manajemen inilah yang menjadi obsesi dalam penerapan *TQM* sehingga *costumer* merasa puas dengan produk jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan.

Tjiptono & Diana, (2003) menyebutkan bahwa salah satu cara untuk bersaing dan unggul dengan kompetitor dalam kapasitas global hanyalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk mewujudkan kualitas terbaik ini diperlukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan dengan cara menerapkan strategi *TQM* dalam lingkup organisasi pendidikan. Dapat dipahami bahwa penerapan *TQM* pada lembaga pendidikan dapat memberikan sejumlah manfaat dalam peningkatan produktivitas serta daya saing. Dengan melakukan perbaikan pada kualitas secara terus menerus maka lembaga pendidikan akan mengalami peningkatan pada produktivitas melalui tahapan-tahapan tertentu, yaitu melalui rute pasar dan *rute* perbaikan kualitas.

Uraian lebih lanjut, dapat penulis jelaskan masing-masing *rute* tersebut, yaitu; *Pertama*, *rute* pasar. Dalam *rute* ini, organisasi pendidikan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasar semakin besar dan harga jualnya dapat

lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatkannya produktivitas sehingga kinerja yang diperoleh juga semakin baik. *Kedua, rute* perbaikan kualitas. Organisasi pendidikan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasional organisasi pendidikan berkurang. Dengan demikian produktivitas dan kinerja yang dihasilkan organisasi pendidikan semakin meningkat. Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit.

### **Pengertian Kualitas**

Dalam kehidupan sehari-hari sering sekali kita membicarakan masalah kualitas. Namun, bagaimana seharusnya dipahami kualitas tersebut? Setiap orang memiliki pandangan yang berbeda dalam memberi penilaian dengan kriteria yang berlainan pula. TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Dengan demikian, dalam dimensi kualitas dapat dipahami bahwa setiap kegiatan peningkatan kualitas tidak terlepas dari perbaikan dan peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi pendidikan menuju arah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, Wibowo, (2007) menyebutkan bahwa kualitas didefinisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Artinya, kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Dapat kita pahami bahwa kualitas merupakan totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu. Dalam memahami makna kualitas dapat dilihat dari perspektif produsen dan pelanggan. Dalam pikiran pelanggan, kualitas mempunyai banyak dimensi dan mungkin diterapkan dalam satu waktu.

Engkoswara & Komariah, (2011) mengatakan bahwa berdasarkan kriteria, mutu dapat diartikan sebagai berikut: (a) melebihi dari yang dibayangkan dan diinginkan, (b) kesesuaian antara keinginan dengan kenyataan pelanggan, (c) sangat cocok dalam pemakaian, (d) selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus, (e) dari awal tidak ada kesalahan, (f) membanggakan dan

membahagiakan pelanggan, dan (g) tidak ada cacat atau rusak. Dapat dimaknai bahwa kualitas merupakan keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan memperoleh kepuasan dalam layanan yang diberikan oleh sejumlah karyawan dalam organisasi pendidikan.

Apabila seseorang sudah mulai mengenal dan mengakui kualitas yang dihasilkan dari produk atau jasa yang dihasilkan, maka persoalan besaran harga yang dikeluarkan oleh pelanggan tidak menjadi penghalang untuk memperoleh kualitas produk /jasa tersebut. Hal ini disebabkan kualitas yang dihasilkan mampu memberikan kepuasan dan kebanggaan bagi pelanggan. Namun, apabila dikaitkan kualitas dengan pendidikan, maka kualitas pendidikan sifatnya sangat relatif, karena tidak semua orang memiliki ukuran yang sama persis.

Apabila mengacu pada pengertian kualitas pendidikan secara umum dapat dinyatakan bahwa pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang seluruh komponennya memiliki persyaratan dan ketentuan yang diinginkan pelanggan dan menimbulkan kepuasan. Kualitas pendidikan adalah baik, jika pendidikan tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

### **Karakteristik Jasa/Barang Bermutu**

Mayoritas pelanggan menginginkan layanan cepat, baik, murah, dan mudah dari setiap organisasi pendidikan. Namun sebaliknya, sering kali pelanggan tidak menyadari bahwa organisasi pendidikan juga membutuhkan kontribusi dari pelanggan. Apa yang diinginkan organisasi pendidikan terhadap pelanggan? Seorang manajer atau pengelola kegiatan harus memahami bahwa organisasi pendidikan ingin mendapatkan *trush costumers* sehingga dapat melakukan *sharing* informasi dan meminta pendapat tentang berbagai hal demi meningkatkan produktivitas organisasi pendidikannya. Sehubungan dengan deskripsi tersebut, Wibisono, (2011) menyebutkan bahwa:

Organisasi pendidikan tidak hanya menginginkan pelanggan yang setia, tetapi juga menginginkan adanya hubungan timbal-balik dalam suasana formal maupun informal, seperti dalam hal apa pelanggan suka dan tidak suka terhadap organisasi pendidikan dan berpartisipasi dalam kelompok diskusi (*focus group*) mengenai produk serta pelayanannya. Kompleksitas



yang dihadapi dalam aktivitas bisnis membutuhkan data yang beragam untuk mendukung optimasi rantai pasok sejak dari pemasok bahan baku hingga pemakai produk atau layanan.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, organisasi pendidikan umumnya memiliki strategi untuk mendapatkan pelanggan baru yang potensial dan mempertahankan pelanggan lama. Oleh karena itu, memahami keluhan dan tanggapan pelanggan merupakan aspek penting yang harus dipahami oleh seorang organisatoris atau manajer dalam memberikan sejumlah layanan kepada pelanggan, sehingga produk atau jasa yang ditawarkan organisasi pendidikan memiliki daya jual yang tinggi dan kualitas yang mampu membahagiakan pelanggan. Memahami konsep kualitas dapat ditelaah dari karakteristik barang/jasa yang ditawarkan. Pertama adalah barang/jasa berbentuk produk atau *output* dalam suatu sistem.

*Output* produk ini jelas harus sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila produk sudah bagus, pelanggan akan mengaitkannya dan bertanya tentang proses pembentukannya. Jelas produk yang bermutu tidak terlepas dari penggarapan atau proses yang tertata apik dan terkontrol baik, dan suatu proses yang berkualitas memerlukan *input* yang baik dan lengkap. Gronroos (Engkoswara & Komariah, 2011) menyebutkan bahwa menunjukkan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu: (a) *outcome related*, (b) *process related*, (c) *image related criteria*. Jabaran ketiga kriteria tersebut meliputi enam unsur karakteristik jasa yang bermutu, yaitu;

*Pertama*, *professionalisme* dan *skills*, menjadi kriteria utama suatu jasa bermutu, para pelanggan percaya bahwa SDM penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan produk yang bermutu. *Kedua*, *attitude* dan *behavior*, sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat emphatik dan siap membantuk pelanggan. *Ketiga*, *accesscibility* dan *flexibility*, proses dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan selama melakukan akses. *Keempat*, *reliability* dan *trustworthiness*, reputasi baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan membuat para pelanggan percaya dan yakin dengan apa yang diberikan penyedia jasa adalah suatu pelayanan yang berkualitas. *Kelima*, *recovery*, saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak terlalu cemas dan

khawatir karena mereka percaya penyedia jasa dapat membantu memecahkan masalahnya. *Keenam*, *reputation* dan *credibility*, image yang dibuat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.

### **Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM**

Suatu produk atau jasa dibuat sedemikian rupa agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggannya. Titik temu antara harapan organisasi pendidikan dan kebutuhan pelanggan dengan hasil produksi atau dalam hal ini, TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas . kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi pendidikan. Tjiptono & Diana, (2003) menyebutkan bahwa terdapat sejumlah prinsip utama dalam TQM, prinsip-prinsip tersebut antara lain: (a) kepuasan pelanggan, (b) respek terhadap setiap orang, (c) manajemen berdasarkan fakta, dan (d) perbaikan secara berkesinambungan. Uraian lebih lanjut dapat penulis kemukakan sebagai berikut;

*Pertama*, kepuasan pelanggan, dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dapat dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas organisasi pendidikan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

*Kedua*, respek terhadap setiap orang, dalam organisasi pendidikan yang kualitasnya sangat baik, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitasnya tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi pendidikan yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi pendidikan diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. *Ketiga*, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi pendidikan yang baik berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.

Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini, (a) prioritas yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi pendidikan dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital, dan konsep (b) variasi, atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi pendidikan. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

*Keempat*, perbaikan berkesinambungan. Setiap organisasi pendidikan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Dengan memahami komponen-komponen yang menjadi prinsip dan unsur pokok dalam TQM di atas, setidaknya implementasi konsep TQM dapat memudahkan seseorang untuk memahaminya sehingga pelaksanaan konsep TQM memberi kenyamanan yang berarti dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan yang akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja para karyawan.

### **Konsep Produktivitas**

Sumber daya manusia, modal, dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa. Penggunaan sumber daya manusia, modal, dan teknologi secara ekstensif telah banyak ditinggalkan orang. Sebaliknya, pola pikir itu bergeser menuju penggunaan secara lebih intensif dari semua sumber-sumber ekonomi. Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan keterampilan organisatoris dan teknis, sehingga mempunyai hasil guna yang tinggi.

Sehubungan dengan deskripsi di atas, Sinungan, (2000) mengatakan bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari

kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini bagi bangsa Indonesia yang sedang membangun, mutlak diperlukan dalam menjawab tantangan pembangunan baik tantangan yang bersifat ekonomis maupun non ekonomis.

Pembahasan masalah produktivitas menjadi menarik untuk diperbincangkan apabila dihubungkan dengan kondisi realita. Setiap organisasi pendidikan selalu menginginkan terjadinya peningkatan produktivitas tersebut akan membawa harapan pada peningkatan penjualan serta lebih jauh mampu mempengaruhi profit organisasi pendidikan. Realitanya, produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan mempengaruhi pada profit organisasi pendidikan. Dalam realita, produktivitas seseorang tidak hanya dikaji dan dianalisis oleh organisasi pendidikan saja, namun secara individu setiap pihak harus mengkaji tentang sejauhmana produktivitas yang dimiliki.

Jika produktivitas seseorang tinggi maka nilai jual orang tersebut juga akan tinggi, namun itu bisa sebaliknya. Salah satu keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi pendidikan terletak pada produktivitas yang telah dihasilkan. apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dapat dinyatakan berhasil dalam mengelola suatu pekerjaan. apabila lebih rendah dari standar atau menurun, dapat dikatakan tidak atau kurang sukses. Dalam kondisi masyarakat global, konsep produktivitas menjadi kajian serius bagi setiap pihak. Bangsa yang memiliki nilai produktivitas tinggi dianggap sebagai bangsa yang mampu berkompetisi secara kuat di pasar internasional.

Sebagai contoh, harus diakui bahwa saat ini bangsa Cina diakui sebagai bangsa dengan produktivitas produk yang tinggi di pasar internasional. Dan ini lebih jauh berpengaruh pada naiknya angka pertumbuhan ekonomi Cina menjadi 10% pertahun, walaupun kadang kala terjadi pengetatan dan menurun menjadi 9% pertahun. Namun, artinya itu tetap dianggap sebagai angka yang fantastis. Sehubungan dengan penjelasan di atas, Wibowo, (2007) menyebutkan bahwa secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi pendidikan dengan masukan yang diperlukan.

Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak pengeluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Dengan demikian, produktivitas dapat dipahami bahwa terjadinya kepastian atau keselarasan antara pengeluaran dengan masukan, sehingga mutu organisasi pendidikan dapat terangkat dan menimbulkan kewibawaan yang sepatutnya. Produktivitas suatu kegiatan dikatakan meningkat apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai produk sampingan.

### **Pengukuran Produktivitas**

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting disemua tingkatan ekonomi. Di beberapa Negara maupun organisasi pendidikan pada akhir-akhir ini telah terjadi kenaikan minat pada pengukuran produktivitas. Karena itu sudah saatnya kita membicarakan alasan mengapa kita harus mengukur produktivitas. Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam membantu evaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi.

Wibowo, (2007) menyebutkan bahwa pengukuran merupakan bagian integral dari proses manajemen produktivitas. Apabila produktivitas diintegrasikan dalam budaya organisasi pendidikan, monitoring progres yang memberikan umpan balik, menetapkan sasaran yang dapat dihitung, dan mengevaluasi kinerja manajerial merupakan suatu keharusan. Dengan demikian, status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi pendidikan menganjurkan bahwa monitoring merupakan hal yang penting. Pengukuran produktivitas organisasi pendidikan secara eksplisit menghubungkan produktivitas pada sasaran strategis lainnya. perbaikan produktivitas merupakan alat utama untuk mencapai pertumbuhan

pangsa pasar. Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi pendidikan mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat perbaikan produktivitas yang ditargetkan dihubungkan pada pencapaian sasaran strategis spesifik.

Pada tingkat organisasi pendidikan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, di antaranya; *Pertama*, dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meninggikan kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas. *Kedua*, diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode-metode yang relatif kasar ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, ternyata memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas mungkin terlihat pada penempatan organisasi pendidikan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan.

### **Rasio dan Peningkatan Produktivitas**

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, antara lain perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Maka, untuk menyusun perbandingan tersebut dibutuhkan usaha untuk mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda,

yakni produktivitas total dan produktivitas parsial. Fahmi, (2011) menyebutkan bahwa terdapat dua macam rasio produktivitas, yaitu produktivitas total dan produktivitas parsial.

Adapun produktivitas total adalah perbandingan antara total keluaran (*output*) dengan total masukan (*input*) persatuan waktu. Dalam penghitungan produktivitas total, semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) terhadap total keluaran harus diperhitungkan. Sedangkan *produktivitas parsial* adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dan lainnya. Sedangkan pemahaman rasio dapat dipahami bahwa hasil yang diperoleh antara satu jumlah dengan jumlah lainnya yang mampu memberikan gambaran relatif tentang kondisi keuangan dan prestasi organisasi pendidikan.

Secara sederhana rasio dapat dipahami sebagai perbandingan jumlah, dari satu jumlah dengan jumlah lainnya, selanjutnya akan dilihat hasil perbandingan dengan harapan yang dapat dijadikan bahan kajian untuk dianalisis dan diputuskan. Meskipun demikian masih banyak tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Dari uraian di atas, dapatlah dipahami bahwa dalam rangka meningkatkan jumlah produksi di suatu organisasi pendidikan banyak hal yang dapat dilakukan oleh seorang manajer, salah satunya dengan melakukan sejumlah pembangunan dan pengadaan, pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sehingga memiliki kemampuan yang sama dalam mengelola organisasi pendidikan untuk pencapaian tujuan yang efektif dan efisien dengan kapasitas kerja yang dimilikinya.

### **Perlengkapan, Material, dan Tenaga/Energi**

Sebuah perbandingan dari hasil per jam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam mengukur produktivitas organisasi pendidikan. Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan memenuhi kriteria berikut, antara lain: (a) pemilihan daya guna peralatan yang

cocok, (b) penjadwalan daya guna mesin, (c) pengaturan pelayanan dan perawatan mesin, dan (d) melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional. Faktor pertumbuhan produktivitas yang sangat penting adalah material dan tenaga.

Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jumlah yang besar. Latihan operator yang sedikit, penataan yang kurang baik serta ruang gedung yang tidak cukup, dapat memperburuk masalah penanganan bahan-bahan dan mengarah kepada perubahan gerak dan berakibat. Tujuan yang paling penting haruslah dengan merancang metode-metode untuk memproduksi jumlah hasil produksi yang sama dengan energi material yang sedikit serta mengganti material maupun alat-alat dengan biaya lebih rendah atau mungkin lebih memproduksi barang lebih dari jumlah bahan yang sama.

Meningkatkan produktivitas juga tergantung pada pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal. Setiap material mempunyai harga dan kualitas sendiri yang pemilihan yang tepat akan mempengaruhi produktivitas.

## **PENUTUP**

TQM merupakan konsep yang mengutamakan kualitas/mutu, konsep tersebut telah diterapkan di dunia pendidikan meskipun sebelumnya sempat menghebohkan perkembangan dunia bisnis dan industri. Pendekatan TQM lebih mengedepankan pada kepuasan pelanggan kualitas produk/jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi tertentu.

Dalam konteks tersebut, konsep TQM juga dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dengan asas yang sama yaitu memberi kenyamanan dan kepuasan kepada seluruh pelanggan pendidikan yang memperoleh jasa pendidikan di sekolah. Penerapan konsep TQM dalam organisasi pendidikan dapat saja menggunakan pendekatan metode sebagaimana telah dilakukan oleh sejumlah pelopor TQM dunia, di antaranya W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Selebihnya, pengelola pendidikan di berbagai instansi pemerintah dapat



merumuskan sendiri indikator pengembangan mutu pendidikan, selama konsep pengembangan mutu tidak terlepas dari ranah inti dari konsep TQM/MMT.

## DAFTAR PUSTAKA

Djafri., N & Rahmat., A. (2017). *Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

Engkoswara, & Komariah., A. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Fahmi, I. (2011). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

Fradito, A., Suti'ah, & Mulyadi. (2020). Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 12-22.

Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hasnih., Gunawan., H. (2016). Pengaruh Lima Dimensi Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Tingkat Kepuasan Masyarakat di Kelurahan Ompo Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 426-445. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/7797>

Sinungan, M. (2000). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sohiron. (2015). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*. Kreasi Edukasi Publishing and Consulting Company

Timpe, A. D. (1991). *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Komputindo.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.

Usman, H. (2008). *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibisono, D. (2007). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Erlangga.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.