

PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (Studi Kasus Pada Sekolah Internasional Mountainview Salatiga)

Oleh :

Hardi Utomo

Abstraksi

Pendekatan Total Quality Management sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi Total Quality Management mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup visi orientasi strategic, dan berbagai praktik manajemen vital lainnya. Penelitian ini dilakukan dengan observasi langsung dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa a) budaya berorganisasi di Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat unik. Secara sepintas gugus tugas pimpinan Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat kompleks, tetapi pada kenyataan kerja sehari-hari sangat sederhana dan bisa dilaksanakan dengan cepat, karena setiap orang yang berwenang didampingi orang berwenang lainnya yang bisa melanjutkan tugas bila salah satu berhalangan. Garis komando di Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat jelas b) beberapa tenaga kerja nasional kurang memahami etos kerja orang asing, sehingga bila ada masalah yang timbul biasanya disebabkan oleh kesalahpahaman karena latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda. Beberapa karyawan nasional beranggapan bahwa pimpinan asing kurang memahami Bahasa Indonesia, dan ternyata mereka keliru karena rata-rata atasan asing sudah mempelajari Bahasa Indonesia jauh sebelum mereka datang dan bekerja di Sekolah Internasional Mountainview Salatiga, dan bahkan mereka tetap belajar untuk memperlancar bahasa dan ada juga yang secara khusus belajar Bahasa Jawa. Latar Belakang budaya yang sangat berbeda (khususnya tenaga kerja asing yang baru pertama kali datang ke Indonesia) sangat mempengaruhi masa tinggal. Hal ini merupakan kendala, karena kadang-kadang mereka mempersingkat masa tugasnya sehingga, pimpinan harus mencari penggantinya secara cepat, tetapi bila tenaga kerja asing lainnya bisa menangkap/ mengganti, masalah itu teratasi. Adanya isu negatif yang menyebutkan bahwa tinggal di Indonesia kurang aman.

Latar Belakang

Perubahan lingkungan yang begitu dramatis, sebagai akibat liberalisasi perdagangan, perkembangan teknologi, deregulasi, dan globalisasi, telah menyebabkan terjadinya pergeseran yang cukup mendasar baik dalam praktik maupun filosofi manajemen (Walker, 1990). Salah

satu alternatif pemecahan untuk menghadapi perubahan lingkungan ini, telah muncul dan berkembang sebuah konsep manajemen yang dikenal dengan nama *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi, untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua

aspek organisasi, melalui proses manajemen (Dipietro, 1993 ; Greg *et al.*, 1994).

Bisnis pendidikan merupakan bisnis jasa, untuk itu prinsip utama yang harus dipegang adalah membangun dan menjaga kepercayaan konsumen masyarakat. Di tengah persaingan yang semakin ketat pasar sekolahan , setiap pengelola dituntut untuk makin profesional dalam menangani bisnis ini.

Ahire, Golhar, dan Waller dalam riset empirisnya telah mengembangkan dan memvalidasi aspek-aspek manajemen kualitas, terdiri dari 12 aspek yang mengacu pada kriteria Malcolm-Baldrige Award (1993), yaitu komitmen manajemen puncak, fokus pelanggan, manajemen kualitas pemasok, manajemen kualitas perancangan, perbandingan berpola, pemanfaatan SPC (*Statistical Process Control*), pemanfaatan informasi kualitas internal, pemberdayaan karyawan, keterlibatan aktif karyawan, pelatihan karyawan, kualitas layanan, dan kinerja pemasok, dan menginvestigasi hubungan antara masing-masing strategi manajemen kualitas. Namun demikian, uji hipotesis terhadap hubungan kausal antara aspek penerapan *Total Quality Management* dan aspek kualitas layanan belum disajikan secara jelas. Begitu pula riset yang dilakukan oleh Silos (1999). Dalam risetnya, hanya menyajikan keterlibatan aktif karyawan (bagian dari aspek *Total Quality Management*) dalam suatu tim untuk mengatasi masalah yang dibandingkan dengan intervensi manajemen tradisional dalam mengatasi masalah. Silos menemukan adanya hubungan yang positif antara keterlibatan aktif karyawan dan pemecahan masalah, namun belum melakukan suatu kalkulasi data dari suatu signifikansi uji statistik atas risetnya.

Kondisi diatas menarik apabila kita kaitkan dengan keberadaan Sekolah

Internasional yang menawarkan kurikulum Amerika yang memakai bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, yang senantiasa selalu meningkatkan kualitas secara terus menerus yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas dan daya saing sekolah.

Total Quality Management (TQM).

Dengan menyadari berbagai perbedaan pendapat tentang definisi *Total Quality Management*, dalam penelitian ini diambil dari Dipietro (1993) dan Greg *et al.* (1994), yang mencoba menjelaskan pengertian *Total Quality Management* dari kata-kata yang membentuknya, yaitu : total, kualitas dan manajemen. Secara garis besar, kedua pakar ini mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen (Dipietro, 1993, Greg *et al.*, 1994).

Sementara menurut Dean *et al.* (1994) dan Sitkin *et al.* (1994), untuk mengatasi ambiguitas definisi *Total Quality Management* ini sebenarnya ada 3 prinsip mendasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang *Total Quality Management*. Tiga prinsip dasar yang dimaksud adalah: a) Fokus pada kepuasan konsumen b) Perbaikan secara terus menerus c) Kelompok kerja.

Meski tiga prinsip dasar tersebut diatas dapat dibedakan , tetapi masing-masing saling terkait dalam mewujudkan kekuatan *Total Quality Management*. Ketiga prinsip ini dapat diimplementasikan melalui serangkaian strategi, praktik dan teknik tertentu. Dua tahapan strategi untuk menerapkan *Total Quality Management* adalah (Hardjosoedarmo,1996) :

- a. Perencanaan dan pelaksanaan upaya perbaikan awal serta menyediakan sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan *Total Quality Management*.
- b. Pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dengan mengadakan

modifikasi pada sistem budaya, sistem teknis dan struktur kewenangan dalam organisasi.

Sedangkan praktik dan teknik yang melaksanakan strategi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.

Prinsip, Praktik dan Teknik TQM

PRINSIP	FOKUS KONSUMEN	PERBAIKAN BERKELANJUTAN	KELOMPOK KERJA
PRAKTIK	<ul style="list-style-type: none"> • Kontak Langsung dengan konsumen. • Mengumpulkan informasi tentang kebutuhan konsumen • Menggunakan informasi untuk mendesain dan mengirim barang dan jasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis proses • Reengineering • Pemecahana masalah • PDCA (Plan-Do Chek – Act) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian untuk mendapatkan keuntungan dari semua unit yang terlibat. • Pembentukan berbagai tipe kelompok.
TEHNIK	<ul style="list-style-type: none"> • Survey konsumen dan kelompok focus. • QFD (<i>Quality Function Deployment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flowchart • Analisis Pareto • SPC • Diagram Fishbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode pengembangan organisasi • Metode pengembangan tim

Dari sudut pandang lain, Wilkinson (1992) berpendapat bahwa penerapan *Total Quality Management* dapat dilihat dari dua sisi. Pendapat ini didasarkan pada definisi *Total Quality Management* sebagai konsep yang mempunyai dua sisi kualitas (Wilkinson, 1992). Sisi yang pertama disebut sebagai "*hard side of quality*", yang meliputi semua upaya perbaikan proses produksi, mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian seperti *Quality Function Deployment*, *Just In Time* dan *Statistical Process Control*. Apabila sebuah perusahaan sudah melakukan upaya perbaikan kualitas ini atau sudah menggunakan alat-alat pengendalian kualitas seperti tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut sudah

menerapkan *Total Quality Management* pada sisi "*hard of quality*". Dengan upaya demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas produk yang pada gilirannya nanti dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Kualitas

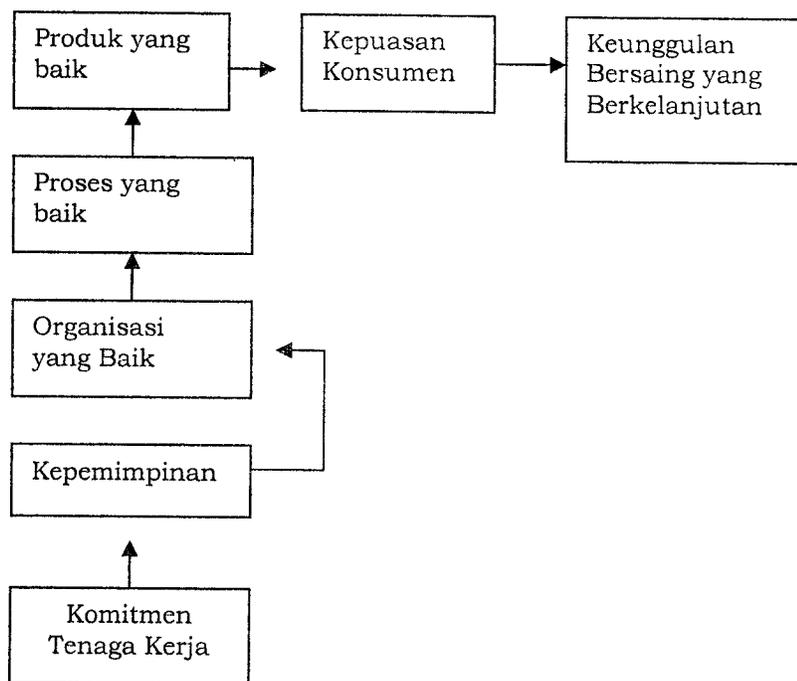
Dari beberapa definisi kualitas, ada kecenderungan bahwa beberapa pakar *Total Quality Management* memilih definisi yang terakhir (*Meeting and or exceeding Expectation*) sebagai rujukan dalam mendefinisikan kualitas dalam pengertian *Total Quality Management* (Spencer, 1994, Parasuraman *et.al.*,1990, Handoko, 1998).

Kecenderungan ini sesuai dengan prinsip mendasar dari *Total Quality Management* yaitu berfokus pada *customer oriented*. Kepuasan konsumen ini akan menjadi sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Namun demikian, untuk sampai pada tujuan ini (*sustainable competitive advantage*) perlu didukung oleh pilar-pilar *Total Quality Management*, mulai dari kepuasan karyawan yang akan meningkatkan komitmen mereka

terhadap tujuan organisasi. Kemudian komitmen ini akan dipertahankan oleh kepemimpinan yang tangguh untuk dapat mengantarkan pada organisasi yang baik. Pada gilirannya, hanya dari organisasi yang baiklah akan berlangsung proses yang baik dan akan tercipta produk yang berkualitas (Creech, 1994). Akhirnya produk yang berkualitas inilah yang akan memuaskan kebutuhan konsumen.

Gambar 1

Pilar – Pilar Total Quality Management



Sumber : diadopsi dari beberapa tulisan, antara lain tulisan Creech (1994) dan Atkins (1996).

Meskipun definisi kualitas sebagai *meeting and / or exceeding customer expectation* mengandung beberapa kelemahan, tapi sebenarnya kita dapat mengatasinya dengan berbagai cara.

Mengacu pada pendapat D'Aveni (1994) tentang strategi menghadapi konsumen, kelemahan yang berkaitan dengan kesulitan konsumen dalam mengenali kebutuhan dan harapannya sendiri maupun kesulitan yang

berkaitan dengan evaluasi perubahan harapan konsumen dapat diatasi. Dalam sudut pandang strategic, D'Aveni (1994) menawarkan suatu pendekatan untuk mengelola kondisi *hypercompetition* yang sekarang sedang terjadi. Pendekatan strategic ini dikenal dengan New7' S.

Unsur S yang pertama berkaitan dengan *superior stakeholder*, tapi konsumen menempati prioritas pertama. Bahkan dalam mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan berusaha membantu konsumen untuk menyatakan kebutuhan yang mereka sendiri (konsumen) tidak bisa mengartikulasikannya (melalui strategi yang kedua dari New 7'S, yaitu Soothsaying Strategis). Di samping itu, diupayakan untuk selalu memantau dan memprediksi perubahan kebutuhan konsumen di masa yang akan datang. Sedangkan untuk mengatasi kesulitan pengukuran harapan konsumen, Parasuraman (1990) telah mengembangkan suatu metode yang disebut dengan *Servqual Measurement*. Metode ini berusaha mendeteksi harapan konsumen tentang pelayanan kualitas yang mereka inginkan dengan cara membandingkan dengan pelayanan kualitas yang sudah diberikan oleh perusahaan selama ini.

METODOLOGI

Studi ini bersifat *eksploratif* yang mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan yang bersifat "apa" (*what*) dan "sejauh mana" (*how much*) sesuatu aktivitas terdapat dalam obyek yang diteliti (Yin, 1989, h:17). Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif yaitu mencoba menggambarkan dan menjelaskan upaya-upaya yang dilakukan oleh Yayasan yang mengelola Sekolah Internasional (SI) Kristen Mountainview dalam rangka menerapkan *Total Quality Management*.

Tujuan penggambaran adalah mengetahui apa yang sudah dikerjakan orang lain, dalam rangka pembuatan rancangan atau pengambilan keputusan masa depan (Suryabrata, P.19-20). Untuk mendapatkan data primer, peneliti menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*), baik wawancara dengan pihak manajemen maupun wawancara dengan beberapa karyawan.

Wawancara dengan pihak manajemen untuk mendapatkan informasi dari sisi pengelola sendiri, sedangkan wawancara dengan pihak karyawan untuk mendapatkan informasi pembanding yang melengkapi informasi dari manajemen. Di samping berupaya mendapat data primer dari lapangan, peneliti juga berupaya mendapatkan data sekunder baik yang ada di Perpustakaan UKSW, internet, jurnal-jurnal yang berkaitan dengan *Total Quality Management*.

Proses pengambilan data primer dari pihak manajemen dilakukan dengan cara memilih informan kunci-kunci yang dianggap mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan oleh peneliti dengan beberapa kali mendatangi lokasi Sekolah Internasional (SI) Kristen Mountainview. Seluruh wawancara ditulis dengan meminta persetujuan si informan kunci untuk kemudian ditulis kembali agar dapat dianalisis.

Wawancara dilakukan di tempat kerja, maka peneliti dapat secara langsung melihat kondisi lingkungan peneliti. Pengamatan langsung ini memberikan banyak informasi yang tidak bisa didapat dari sekedar wawancara. Informasi-informasi antara lain, kondisi lingkungan kerja pada Sekolah Internasional (SI) Kristen Mountainview.

Berbagai informasi yang didapat dari hasil wawancara, peneliti tulis kembali

berdasarkan suatu kerangka klasifikasi yang memungkinkan berbagai informasi maupun interpretasi dapat dilakukan. Hal ini dilakukan melalui tiga tahap : 1) reduksi data ; 2) sajian data ; dan 3) penarikan kesimpulan (Mies dan Huberman, 1992, p:16).

Proses pengumpulan data primer dari Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga dengan menggunakan wawancara yang mendalam terhadap informan kunci yang meliputi unsur bagian antara lain : 1) Superintendent (kepala sekolah); 2) Kepala Biro Kepegawaian; 3) Guru (sebanyak 2 orang); 4) Orang tua murid dan 5) Siswa.

HASIL PENELITIAN

Mengacu pada beberapa pendapat pakar *Total Quality Management* (Spencer, 1994, Waldman, 1994 dan Soewarso, 1996), menyatakan bahwa ada beberapa ciri pokok yang membedakan antara organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* dengan organisasi tradisional (tidak atau belum menerapkan *Total Quality Management*). Proses penerapan *Total Quality Management* pada Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga secara keseluruhan implisit dalam lampiran 3 peraturan kepegawaian yang disusun dan ditetapkan sebagai peraturan yang harus dilaksanakan dan dipatuhi oleh manajemen puncak sampai dengan karyawan pada garis paling depan. Perbedaan-perbedaan tersebut berkaitan dengan beberapa hal berikut ini :

1. Struktur organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* tidak lagi bersifat hirarkis ketat, tapi lebih fleksibel dalam hal wewenang dan tanggung jawab. Demikian juga dalam penentuan mutu produk, tidak lagi berdasar standar yang sudah ditentukan perusahaan secara

kaku, tapi lebih disesuaikan dengan kebutuhan dan kemauan konsumen. Oleh karena itu karyawan diberi kesempatan untuk menjalin hubungan dan komunikasi langsung dengan konsumen. Kesempatan untuk mengelola hubungan dengan konsumen ini membutuhkan keahlian dan ketrampilan pada tingkat dan variasi yang cukup tinggi juga perlu kerja sama lintas fungsi untuk dapat memuaskan konsumen. Atas dasar itu semua, perusahaan berusaha mengembangkan otoritas dan otonomi yang lebih besar. Otonomi berkaitan dengan wewenang karyawan untuk bertindak dan mengambil keputusan tanpa banyak konsultasi dengan atasan (tentunya selama tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen) dan kebebasan karyawan dalam menentukan cara mengerjakan tugas. Fasilitas yang mendukung serta informasi umpan balik baik dari atasan maupun sesama rekan kerja harus diberikan untuk dapat menyelesaikan tugas semacam ini. Dengan kata lain, ada semacam pemberdayaan terhadap karyawan (*empowerment*). Pada gilirannya nanti, pemberdayaan ini akan membuat karyawan termotivasi melakukan *self manage* dan merasa bertanggungjawab secara pribadi atas semua pekerjaan yang menjadi tugasnya. Kondisi seperti ini akan membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

2. Ciri hubungan antara atasan dan bawahan pada organisasi menerapkan *Total Quality Management* tidak lagi ditandai dengan adanya rasa takut, tapi lebih didasarkan pada rasa saling percaya dan saling tergantung. Yang jelas karyawan tidak lagi memandang atasan sebagai pengawas, tetapi lebih sebagai pembimbing, fasilitator dan pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin

ataupun atasan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* dituntut untuk bisa bersikap secara suportif, partisipatif dan direktif. Sikap suportif berarti memperlakukan bawahan secara sederajat, sikap partisipatif berarti menggunakan saran dan gagasan bawahan sebelum membuat keputusan, dan sikap direktif berarti memberitahukan tentang apa yang diharapkan dari bawahan.

3. Dalam perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*, diutamakan adanya *cross functional team*. Dengan demikian pusat perhatian tiap karyawan terarah pada upaya tim dan pola pikir kerjasama untuk menghasilkan mutu dan produktivitas. Jadi tidak lagi terfokus pada upaya perorangan dan egoisme pola pikir yang meletakkan kepentingan pribadi diatas segalanya. Dengan kata lain, suasana rekan kerja yang bersahabat dan saling membantu dalam mengkoordinasikan pekerjaan diharapkan akan terwujud.
4. Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* memandang pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai suatu asset dan investasi, bukan sebagai beban biaya, terutama dalam upaya pengembangan karir. Adanya kesempatan untuk maju dalam pekerjaan akan memberikan keputusan tersendiri yang pada gilirannya nanti akan terus memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas.
5. Adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang sudah dicapai oleh karyawan sangat kelihatan pada organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*. Presentasi kelompok-kelompok karyawan yang tergabung dalam Gugus Kendali Mutu (GKM), diikuti pemilih presenter yang

terbaik merupakan bukti dari adanya prinsip penghargaan tersebut. Di samping penghargaan yang berupa prestise, penghargaan financial juga sangat diperhatikan. Oleh karena ini, pengukuran evaluasi kerja yang tepat dan adil merupakan prinsip yang harus dipegang agar karyawan merasa puas.

Dari pembahasan tersebut, jelas sudah bahwa segala upaya yang dilakukan melalui pendekatan *Total Quality Management* merupakan upaya untuk mewujudkan kondisi *Quality Of Work Life (QWL)* yang semakin meningkat dilingkungan perusahaan, yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi dalam Menerapkan Total Quality Manajemen Pada Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam mengimplementasikan Total Quality Manajemen adalah :

1. Tenaga kerja asing SI Mountainview Salatiga sering ganti sehubungan dengan ijin tinggal dan ijin kerjanya atau karena masalah keluarga/ pribadi yang dihadapi di negaranya.
2. Tenaga kerja asing SI mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda yang mempengaruhi model kepemimpinan.
3. Perekrutan tenaga kerja asing memerlukan proses yang lama dan berbelit, sementara kebutuhan tenaga kerja asing sangat mendesak. Bila hal tersebut terjadi, kadang-kadang pada pos tertentu dalam unit tertentu dikosongkan karena tidak ada tenaga kerjanya.
4. Pemerintah menganjurkan agar Sekolah Internasional memperkerjakan tenaga kerja nasional sebagai tenaga kerja pendamping. Hal tersebut sering sulit dilakukan dan hanya bisa dilaksanakan

dalam pos dan unit tertentu. Misal : Untuk menjadi seorang pendamping guru (tenaga asing) Fisika, guru nasional harus mempunyai dua kemampuan : Bahasa Inggris dan Fisika. Padahal untuk mencari SDM seperti itu di kota kecil Salatiga cukup sulit.

5. Beberapa tenaga kerja nasional kurang memahami etos kerja orang asing, sehingga bila ada masalah yang timbul biasanya disebabkan oleh kesalahpahaman karena latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda. Beberapa karyawan nasional beranggapan bahwa pimpinan asing kurang memahami Bahasa Indonesia, dan ternyata mereka keliru karena rata-rata atasan asing sudah mempelajari Bahasa Indonesia jauh sebelum mereka datang dan bekerja di Sekolah Internasional Mountainview Salatiga, dan bahkan mereka tetap belajar untuk memperlancar bahasa dan ada juga yang secara khusus belajar Bahasa Jawa.
6. Latar Belakang budaya yang sangat berbeda (khususnya tenaga kerja asing yang baru pertama kali datang ke Indonesia) sangat mempengaruhi masa tinggal. Hal ini merupakan kendala, karena kadang-kadang mereka mempersingkat masa tugasnya sehingga, pimpinan harus mencari penggantinya secara cepat, tetapi bila tenaga kerja asing lainnya bisa menangkap/ mengganti , masalah itu teratasi.
7. Alasan lain mengapa tenaga kerja asing enggan bekerja di Indonesia adalah masalah gaji. Kebanyakan tenaga kerja asing yang bekerja di Sekolah Internasional Mountainview mendapat gaji lebih sedikit dibanding bila mereka bekerja di negaranya, padahal guru yang bersangkutan harus masih membayar

pajak, dan menabung untuk hidup di negaranya bila mereka kembali.

8. Adanya isu negatif yang menyebutkan bahwa tinggal di Indonesia kurang aman.

Tehnik evaluasi kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan Total Quality Manajemen ada bermacam-macam tergantung sektor dan unitnya.

1. Untuk para pengajar, evaluasi langsung dipimpin oleh superintendent. Bisa dengan cara memanggil satu persatu dan berbicara dari hati ke hati tentang kekurangan yang harus diperbaiki dan mencari solusi yang terbaik agar pengaja tampik maksimal, maupun inspeksi mendadak (sidak) ke dalam kelas pada saat pengajar sedang melaksanakan tugas. Kedatangan superintendent (atau bagian kurikulum) kadang - kadang tanpa pemberitahuan , sehingga tiap guru dituntut selalu siap dengan perangkat mengajarnya setiap hari. Pada saat mengevaluasi , superintendent atau orang yang ditunjuk, memakai formulir penilaian khusus untuk tampilan tugasnya saat itu.
2. Untuk mengevaluasi tenaga kerja nasional, superindent juga memanggil satu persatu dan menjelaskan kekurangannya dan cara memperbaikinya dan memberi pesan agar bekerja lebih baik dari pada sebelumnya, disamping formulir evaluasi . Karena peraturan yang jelas (setiap karyawan mempunyai buku Statuta Peraturan Kepegawaian) dan diterapkan dengan benar , penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan bisa diminimalisir, walaupun masih tetap ada, missal : karyawan nasional mendapat surat peringatan karena merokok di lingkungan kampus. Peraturan tersebut sudah jelas tertulis

dalam buku Peraturan Kepegawaian , tetapi karyawan sulit memahami mengapa merokok dilarang. Bahkan ang paling ekstrim mengatakan mengapa mereka diatur oleh orang asing padahal mereka bekerja di tanah air mereka sendiri. Sungguh membingungkan.

2. Untuk tenaga kerja lapangan (bagian bangunan, kebun, petugas kebersihan), evaluasi dilaksanakan oleh pengawas asing yang didampingi oleh kepala biro personalia. Hal ini dimaksudkan agar ada keseimbangan, baik secara bahasa maupun pemahaman peraturan kerja (buku Peraturan Kepegawaian juga dibuat dalam Bahasa Inggris).

Hasil Yang Dicapai Setelah Menerapkan Total Quality Manajemen.

1. Kondisi Sebelum Dilaksanakan Total Quality Manajemen

Kondisi sebelum Total Quality Manajemen dilaksanakan sungguh memprihatinkan, pertama kali berdiri 1980, Sekolah Internasional (Waktu itu namanya CJIMS) hanya mempunyai 5 siswa, dan para siswa belajar di sebuah rumah yang dikontrak di jalan Osamaliki. Saat ini Sekolah Internasional CJIMS hanya mempunyai 3 pengajar dibantu oleh para orang tua murid. Sepuluh tahun kemudian Sekolah Internasional semakin berkembang dengan menyewa 1 hektar lahan untuk kompleks sekolah dan keberadaannya semakin menyakinkan. Hal ini terbukti para orang tua murid asing yang tinggal di banyak pulau di Indonesia mulai mengirimkan anaknya untuk belajar di Sekolah Internasional CJIMS, dan pada tahun 1995 , dengan jumlah murid melebihi 100, Sekolah Internasional Mountainview memperoleh akreditasi

dari ACSI, sebuah lembaga asosiasi Sekolah Internasional di seluruh dunia dan sampai sekarang Sekolah Internasional Salatiga mendapat predikat yang prestisius di mata ACSI, dan pada tahun 2004, kembali Sekolah Internasional Salatiga mendapat dukungan penuh dari ACSI dalam pengadaan buku pelajaran dan informasi penting tentang silabus dan kurikulum terbaru yang dipakai dunia internasional. Hal ini sangat penting untuk mengetahui apakah Sekolah Internasional Mountainview Salatiga mampu bersaing dengan Sekolah Internasional lainnya di seluruh dunia, dan untuk memompa semangat pengelola, Yayasan, pengurus dan pimpinan Sekolah Internasional Mountainview Salatiga agar terus berusaha memperbaiki SDM maupun kinerja karyawannya (asing/ nasional) baik secara mikro maupun makro.

2. Hasil yang dicapai Setelah Melaksanakan *Total Quality Manajemen*

Hasil yang dicapai oleh Sekolah Internasional Mountainview Salatiga setelah melaksanakan Total Quality Manajemen sangat nyata dan luar biasa. Selain bangunan fisik yang jauh lebih solid. Juga kualitas staf yang sangat semakin memenuhi standard. Hal ini dikarenakan para staf tidak mengubah focus dan misi yang mula-mula yaitu menjadikan Sekolah Internasional Mountainview Salatiga berkembang dalam berbagai sector , baik secara kualitas Sumber Daya Manusia maupun kepemimpinannya. Sampai saat ini orang tua siswa asing semakin percaya untuk mengirim anak-anaknya belajar di Sekolah Internasional Mountainview Salatiga. Hal yang tidak kalah pentingnya, Sekolah Internasional

Mountainview Salatiga selalu terbuka untuk saran dan kritik yang bersifat menumbuhkembangkan dari manapun. Semakin banyak institusi yang mengenal keberadaan Sekolah Internasional Mountainview Salatiga. Hal itu dibuktikan dengan kedatangan mereka sekedar silaturahmi dan mengadakan kerja sama yang tidak mengikat yang saling menguntungkan Sekolah Internasional Mountainview Salatiga juga dijadikan sebagai lahan penelitian para penyusun thesis/ karya tulis, baik tingkat SMA/, lembaga pelatihan maupun perguruan tinggi. Dengan adanya aktivitas tersebut sangat membuka wawasan para staf Sekolah Internasional Mountainview Salatiga sebagai sarana untuk berinteraksi dengan instansi kependidikan, lingkungan dan lembaga pelatihan maupun perguruan tinggi. Dengan adanya aktivitas tersebut sangat membuka wawasan para staf Sekolah Internasional Mountainview Salatiga sebagai sarana untuk berinteraksi dengan instansi kependidikan, lingkungan dengan lembaga terkait lainnya.

3. Akreditasi dari ACSI

Dalam rangka memperoleh Akreditasi dari ACSI, sebuah lembaga Asosiasi Sekolah Internasional di seluruh dunia meliputi beberapa aspek antara lain :

- a) Sekolah harus mempunyai Visi dan Misi;
- b) Organisasi Sekolah;
- c) Dana / Keuangan;
- d) Sarana dan prasarana;
- e) SDM / Staff pengajar;
- f) Kurikulum dan g) Sistem pembelajaran.

4. Prestasi Akademik

Jumlah lulusan Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga telah tersebar di seluruh dunia kebanyakan mereka melanjutkan ke Universitas-

Universitas yang ada di luar negeri, dan prestasi akademik yang membanggakan adalah pada tahun 2004, siswa yang bernama Yoo Jin mendapat nomor dalam Olimpiade Fisika dunia.

5. Manajerial

Terlepas dari keterbatasan-keterbatasan yang ada, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan sistem manajemen kualitas yang harus memperhatikan faktor pemberdayaan manusia. Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini nanti adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen puncak perlu mempertahankan aspek-aspek komitmen yang sudah dianggap tinggi oleh karyawan. Kualitas harus mulai dijadikan prioritas yang lebih penting dibanding biaya dan jadwal produksi/ operasi. Keyakinan tersebut harus dibuktikan dengan tindakan nyata, bukan hanya sekedar diomongkan.
- b. Upaya perbaikan praktek penerapan Total Quality Management ini dilakukan dengan mengingat prioritas-prioritas seperti yang sudah diuraikan dalam kesimpulan. Konsep Total Quality Management yang benar perlu dipahami kembali, untuk kemudian diterapkan dengan sungguh-sungguh agar praktik penerapannya mempunyai dampak yang benar-benar memuaskan. Peran dan komitmen manajemen puncak sangat menentukan keberhasilan.
- c. Secara umum, untuk menjamin komitmen karyawan terhadap penerapan program Total Quality Management, manajemen sumber daya manusia perlu dimasukkan

dalam proses penerapan Total Quality management.

- d. *Hard side of Quality* harus diseimbangkan dengan *soft side of quality*. Pada saat perusahaan mengadopsi alat-alat ataupun teknik-teknik pengendalian proses atau menerapkan sistem JIT atau yang lainnya, perusahaan perlu memikirkan juga kebijakan MSDM seperti : kondisi kerja, sistem pengupahan, sistem pelatihan dan pengembangan karyawan, *soft side of quality* ini harus mendukung komitmen karyawan terhadap kualitas produk dan meningkatkan kepuasan kerja. Hanya dengan cara seperti ini, penerapan Total Quality Management akan berhasil mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapatlah disimpulkan beberapa hal yang dianggap cukup penting antara lain sebagai berikut :

- Budaya berorganisasi di Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat unik. Secara sepintas gugus tugas pimpinan Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat kompleks, tetapi pada kenyataan kerja sehari-hari sangat sederhana dan bisa dilaksanakan dengan cepat, karena setiap orang yang berwenang di dampingi orang berwenang lainnya yang bisa melanjutkan tugas bila salah satu berhalangan. Garis komando di Sekolah Internasional Kristen Mountainview Salatiga sangat jelas.
- Penerapan Total Quality Management memandang pendidikan dan pelatihan

karyawan sebagai suatu asset dan investasi, bukan sebagai beban biaya, terutama dalam upaya pengembangan karir. Adanya kesempatan untuk maju dalam pekerjaan akan memberikan keputusan tersendiri yang pada gilirannya nanti akan terus memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang sudah dicapai oleh karyawan sangat kelihatan pada organisasi yang menerapkan Total Quality Management, diikuti pemilihan presenter yang terbaik merupakan bukti dari adanya prinsip penghargaan tersebut. Di samping penghargaan yang berupa prestise, penghargaan financial juga sangat diperhatikan. Oleh karena ini, pengukuran evaluasi kerja yang tepat dan adil merupakan prinsip yang harus dipegang agar karyawan merasa puas.

- Tenaga kerja asing SI Mountainview Salatiga sering ganti sehubungan dengan ijin tinggal dan ijin kerjanya atau karena masalah keluarga/ pribadi yang dihadapi di negaranya. Tenaga kerja asing SI mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda yang mempengaruhi model kepemimpinan. Perekrutan tenaga kerja asing memerlukan proses yang lama dan berbelit, sementara kebutuhan tenaga kerja asing sangat mendesak. Bila hal tersebut terjadi, kadang-kadang pada pos tertentu dalam unit tertentu dikosongkan karena tidak ada tenaga kerjanya. Pemerintah menganjurkan agar Sekolah Internasional memperkerjakan tenaga kerja nasional sebagai tenaga kerja pendamping. Hal tersebut sering sulit dilakukan dan hanya bisa dilaksanakan dalam pos dan unit tertentu. Misal : Untuk menjadi seorang pendamping guru (tenaga asing) Fisika, guru nasional harus mempunyai dua kemampuan :

Bahasa Inggris dan Fisika. Padahal untuk mencari SDM seperti itu di kota kecil Salatiga cukup sulit.

- Beberapa tenaga kerja nasional kurang memahami etos kerja orang asing, sehingga bila ada masalah yang timbul biasanya disebabkan oleh kesalahpahaman karena latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda. Beberapa karyawan nasional beranggapan bahwa pimpinan asing kurang memahami Bahasa Indonesia, dan ternyata mereka keliru karena rata-rata atasan asing sudah mempelajari Bahasa Indonesia jauh sebelum mereka datang dan bekerja di Sekolah Internasional Mountainview Salatiga, dan bahkan mereka tetap belajar untuk memperlancar bahasa dan ada juga yang secara khusus belajar Bahasa Jawa.

Implikasi Temuan

Implikasi dari temuan-temuan seperti yang dikemukakan diatas adalah sebagai berikut :

- Perlu sosialisasi adanya budaya kerja mutu dalam Sekolah, komunikasi yang baik internal dan eksternal , dan adanya komunikasi dari seluruh komponen/personil Sekolah.
- Perlunya merumuskan kebijakan desentralisasi pendidikan yang mengacu pada manajemen berbasis kualitas.
- Perlu adanya panduan operasional manajemen yang meliputi aspek-aspek : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Organisasi Sekolah, Kegiatan Belajar Mengajar, Dana , Sarana dan prasarana serta partisipasi masyarakat.
- Perlu adanya aturan-aturan yang lebih fleksibel dalam mendukung penerapan Total Quality Management.
- Perlu adanya program pelatihan yang dapat mendorong terwujudnya kreatifitas

dan inisiatif tenaga kependidikan dan non kependidikan di Sekolah.

- Adanya pedoman pembentukan dan penyelenggaraan kegiatan Dewan Sekolah yang disesuaikan dengan program kegiatan yang ada.

Rekomendasi Peneliti Mendatang

Penelitian ini merupakan studi empiris penerapan Total Quality Management pada Sekolah Internasional Mountainview Salatiga. Penulis berharap dalam penelitian-penelitian yang akan datang variabel-variabel atau cakupan lebih diperluas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L, Golhar, D.Y, & Waller, M.A (1996) *Development and Validation of Tom Implementation Konstrukts. Decition Sciencer*, 27 (1).
- Forrester, R (2000) *Empowerment : Reju Venating A potent Idea*, Academy of management Excutivever.
- David Clutterbucle (2003), *The power of emprowerment*.
- Fandy Tjiptono (2000), *Total Quality Management*.
- Silos, I.M (1999), *Employee Iwolvement A. Component of Total Quality Management Production and Iventory Argement Journal*.
- Dumond, E, (1995), *Learning from The Quality Improvement Process : Experience From U.S. Manufacturing Firms, Production and Inventory Management Journal*.
- Creech, B, (1995) *Lima Pilar TQM*, Edisi, Terjemahan Bhs Indonesia, Jakarta Binarupa Aksara.