

PARADOKS MANAJEMEN MUTU ≡ STANDARISASI PENDIDIKAN DI INDONESIA

Oleh:

Taufiqur Rahman¹

Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimiy Situbondo

taufiqurrahman.info@gmail.com

Abstract:

Standardized education is strategical step to prepare the young of nations to compete in globalized era. Quality management is an instrument to ensure the process and result of stardized education. Paradoxically the differences between philosophical roots imply or affect both the process and the results. 'Managerialism' traps in governing the school and physicological effects of standardized assessment cause psedue advancement in Indonesian education.

Key words: *Manajemen Mutu, Standarisasi Pendidikan*

A. Pendahuluan

"*Total Quality is pure pragmatism*"². Nilai sesuatu ditentukan oleh konsekuensi aktual, yang berkaitan dengan aspek praktis. Manajemen mutu bertujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan berkelanjutan. Manajemen mutu bukan-lah tujuan³, tetapi merupakan tertapi merupakan proses untuk peningkatan berkelanjutan⁴.

¹ Alumnus Program Doktor Ilmu Pendidikan pada Universitas Islam Nusantara Bandung

² David C. Hutchin. *Achieve Total Quality* (London: Prentice Hall, 1992) hlm. 4.

³ Douglas Bender dan Carla Krasnick. *Quality Practice Management: How to Apply the Principle of Total Quality Management to a Medical Practice* (Pennsylvania: The Thayer Group, 1993) hlm. 5.

⁴ M.Sudhir Reddy, P Murali Krishna, K. Ramakrishna Reddy dan Lal Kishore. *Globalisation and Manpower Planning* (New Delhi: Discovery Publishing House, 2005),

Manajemen mutu dikatakan terpadu (total) bila mencakup seluruh elemen-elemen organisasi, masukan–proses–hasil. Penerapan manajemen mutu dalam bidang pendidikan *haruslah* dipandang dari perspektif yang lebih kaya. Masukan pendidikan bukanlah barang, tetapi manusia yang hidup dan memiliki kehidupan. Penetapan kriteria atau standar masukan pendidikan adalah bersifat reduktif. Namun, tanpa standar adalah mengabaikan konsep mutu terpadu; proses pendidikan pun berhubungan dengan manusia yang beragam; kriteria hasil dalam pendidikan memberikan dilema tersendiri. Proses pendidikan membutuhkan waktu (3 – 6 tahun untuk setiap jenjang), pada sisi lain perkembangan di luar bidang pendidikan sangat cepat. Ancaman keusangan keluaran pendidikan merupakan tantangan besar yang mempertaruhkan kredibilitas keagungan pendidikan.

Standarisasi pendidikan dengan menekankan pada penguasaan (*mastery*) materi pelajaran tertentu dilatar belakangi asumsi bahwa semua siswa dapat menguasai mata pelajaran yang terstandar. Asumsi demikian memunculkan problema filosofis ketika dikaitkan dengan dikaitkan dengan peningkatan mutu pendidikan. Asumsi tersebut berbeda dengan pandangan progresifisme –turunan pada pragmatisme dalam pendidikan– yang menekankan pada keutuhan anak, bukan penguasaan materi tertentu. Dengan kata lain, kontestasi standarisasi pendidikan (sebagai wujud filosofi eksistensialisme) dan manajemen mutu terpadu (sebagai pengejawantahan pragmatisme) merupakan paradok pendidikan di Indonesia yang membutuhkan jawaban kritis untuk mencapai tujuan.

B. Manajemen Mutu Terpadu

Praktisi dan para pengkaji manajemen mutu tidak mencapai konsensus tentang definisi atau cakupan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu. Reeves dan Bednar⁵ mencatat ragam pandangan mutu, yaitu mutu sebagai nilai, sesuai dengan spesifikasi atau permintaan, *fitness for use*, *loss avoidance*, dan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Alir perbedaan pandangan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai *quality in perception* dan *quality in fact*. Mutu yang pertama merupakan

hlm. 307.

⁵ Carol A. Reeves dan David A. Bednar. “Defining Quality: Alternatives and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, 1994, hlm.419-445.

sisi pengguna barang atau jasa; mutu adalah sebagaimana dinilai oleh pengguna. Kebernilaian barang atau jasa tidak ditentukan oleh aspek *tangible* barang atau jasa, tetapi apa dirasakan⁶.

Mutu yang kedua merupakan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi dalam proses dan hasil. Mutu dalam pandangan penyedia dilihat dari tiga aspek, yaitu: (1) *conformance to requirements* (istilah yang dikemukakan oleh Crosby), misalnya cacat per jutaan produk adalah ukuran *conformance*; (2) biaya mutu (biaya pencegahan, penilaian, sisa dan jaminan) mencakup, (3) meningkatkan *quality conformance* mengurangi biaya produksi dan meningkatkan laba.

Philip Crosby⁷ menyatakan bahwa mutu adalah perpaduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun tersirat, masa kini dan masa depan. Artinya kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan⁸.

Sementara Juran (1989: 35) menyatakan bahwa mutu mula-mula digunakan untuk menyatakan esensi suatu benda atau hal lainnya. Selanjutnya Spanbauer⁹ mengapresiasi mutu sebagai masukan proses dan keluaran serta dampak. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumberdaya manusia. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan materi. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan berupa perangkat lunak. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan.

Mutu sebagai masukan diartikan sebagai kemampuan sumberdaya organisasi dalam mentransformasikan berbagai jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subyek selama memberikan dan menerima jasa

⁶ K. Ishikawa. *What is Total Quality Control? The Japanese Way* (London: Prentice-Hall, 1985), hlm. 11.

⁷ P. B. Crosby. *Quality Is Free* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1986), hlm. 7.

⁸ E. Sallis. *Total Quality Management in Education* (San Francisco: Prentice-Hall, Inc., 2001), hlm. 11.

⁹ S. J. Spanbauer. *A Quality System for Education* (Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989), hlm. 76.

layanan¹⁰. Artinya, manajemen pendidikan berupaya menyelaraskan berbagai masukan tersebut untuk mendukung proses pembelajaran¹¹.

C. Filosofi Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen mutu berbasis pelanggan. Manajemen mutu adalah sistem aktivitas efektif yang mengintegrasikan pengembangan, pemeliharaan dan peningkatan mutu untuk menciptakan sistem organisasi yang mendorong terciptanya kerjasama dan pemberdayaan atau pembelajaran karyawan. Keluaran proses tersebut adalah peningkatan berkelanjutan proses, produk maupun layanan, untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, meningkatkan laba dan menekan biaya.

Transformasi mutu organisasi didasarkan pada komitmen terhadap proses peningkatan mutu produk dan layanan organisasi¹². Rancang-bangun produk dan layanan, dalam kerangka TQM, ditentukan oleh pelanggan potensial. Selain itu, identifikasi kebutuhan pelanggan juga merupakan bagian penting pemecahan masalah mutu¹³. Pelanggan melihat mutu dalam kaitannya dengan: (1) pengukuran yang berkaitan dengan karakteristik dan keistimewaan (*features*) produk atau layanan yang diberikan; apakah sesuai dengan rancangan atau tidak; (2) pengukuran kinerja, apakah selaras dengan nilai ideal atau standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, ada keterikatan antara kapabilitas organisasi dan penilaian pelanggan.

Deming berpendapat bahwa pelanggan adalah satu-satunya individu terpenting dalam seluruh proses bisnis sebab kebutuhan pelanggan menentukan apakah organisasi akan dapat bertahan atau tidak. Proses organisasi diarahkan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, saat ini dan akan datang¹⁴. Manajemen mutu pada dasarnya, adalah soal bagaimana menyampaikan produk atau layanan yang bermutu kepada

¹⁰ P. B. Crosby, (1986), hlm. 11.

¹¹ S. J. Spanbauer, (1989), hlm. 21.

¹² M. Chan. *An Analysis of Deming's Total Quality Management Approach* (The University of British Columbia, 2004).

¹³ Edward W. Deming, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA., 1986).

¹⁴ Edward W. Deming, (1986). *Out of Crisis*, hlm. 5.

pelanggan.

Adapun premis-premis manajemen mutu, menurut Deming, disarikan dalam empat belas poin, yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan konsistensi tujuan terhadap peningkatan produk dan layanan. Oleh Karena itu, organisasi memfokuskan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek. Deming menyebut ketidakmampuan organisasi untuk merencanakan ke masa depan sebagai "*crippling disease*", bahkan upaya mengejar keuntungan jangka pendek dapat mengakibatkan mutu yang rendah atau produk dan layanan yang cacat sehingga menghambat produktivitas dan kapabilitas kompetitif organisasi¹⁵.
2. Mengadopsi filsafat baru. Manajemen dan karyawan harus mau untuk mengadopsi filsafat baru dan mengemban amanat dalam melakukan transformasi itu¹⁶.
3. Menghentikan ketergantungan pada inspeksi umum untuk mencapai standar, sebab inspeksi bagi produk yang cacat adalah sangat terlambat, tidak efektif dan mahal. "*When product leaves the door of a supplier, it is too late to do anything about its quality. Quality comes not from inspection but from improvement of the production process.*"¹⁷.
4. Mengakhiri praktek bisnis berbasis *price tag*. Deming menyatakan bahwa "*Price has no meaning without a measure of quality being purchased.*"¹⁸ dengan memilih penyalur yang member harga murah, organisasi dapat lebih banyak mengalokasikan dana untuk memperbaiki produk cacat. Deming¹⁹ juga menolak untuk menggunakan banyak penyalur karena akan menambah variasi yang akan berakibat pada keseluruhan mutu produk organisasi.
5. Meningkatkan secara konstan dan berkelanjutan pada sistem produksi dan layanan, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan dengan demikian, secara konstan mengurangi biaya.
6. Melembagakan pelatihan dalam kerja. Setiap karyawan dalam organisasi memainkan peran yang penting dan membutuhkan pelatihan untuk memahami tanggungjawabnya. Pelatihan juga penting untuk mengelola dan mengembangkan karyawan secara lebih baik²⁰.

¹⁵ Edward W. Deming, (1986). *Out of Crisis*, hlm. 24-26.

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 26-28.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 29.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 32.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 35-6.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 52-3.

7. Mengadopsi dan melembagakan kepemimpinan. Deming²¹ menyatakan bahwa "*the job of management is not supervision, but leadership*". Perbedaan antara supervisor dan kepemimpinan adalah bahwa yang pertama memfokuskan pada manajemen untuk mencapai target dan penilaian kinerja sedangkan yang terakhir memastikan mutu dengan terus-menerus bekerja pada sumber peningkatan²².
8. Hilangkan rasa takut, sehingga karyawan dapat bekerja dengan efektif bagi organisasi. Para karyawan didorong untuk mengekspresikan ide-idenya dan mengajukan pertanyaan tanpa rasa takut kehilangan pekerjaannya²³.
9. Pecahkan halangan antar departemen. Karyawan bagian penelitian, rancangan, penjualan dan produksi harus bekerja sebagai sebuah tim, untuk mengidentifikasi masalah-masalah, merencanakan, dan alokasi sumberdaya manusia untuk menghasilkan produk atau layanan secara kolaboratif²⁴.
10. Mengeliminasi slogan, *exhortations*, dan target bagi angkatan kerja yang menuntut zero defect dan tingkat baru produktivitas. *Exhortation* itu hanya menciptakan hubungan adversarial, sebagai penyebab utama mutu dan produktivitas rendah menjadi milik sistem dan dengan demikian disandarkan pada kekuatan angkatan kerja. *They arise from management supposition that the production workers could, by putting their backs into the job, accomplish zero defects, improve quality, improve productivity, and all else that is desirable. The charts and posters take no account of the fact that most of the trouble comes from the system.*¹⁹ *Exhortations and posters only serve to cause frustration and resentment among employees and make the process counter-productive*²⁵.
11. Mengantikan standar, kuota, tujuan dan sejumlah target dengan kepemimpinan. Deming²⁶ menyatakan "*[Management] by numerical goals is an attempt to manage without knowledge of what to do, and in fact is usually management by fear.*" Dengan menetapkan kuota atau target produksi, manajemen akan mendorong karyawannya untuk

²¹ *Ibid.*, hlm. 54.

²² *Ibid.*, hlm. 54-9.

²³ *Ibid.*, hlm. 59-62.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 63-5.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 65-70.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 76.

menghasilkan mutu produk yang rendah dengan memaksanya pada produksi missal tanpa kebanggaan akan kecakapan kerja²⁷.

12. Menghilangkan halangan yang merampas hak karyawan untuk bangga terhadap kecakapan kerjanya. Target produksi hanya menekankan pada karyawan untuk menghasilkan banyak produk akan mengakibatkan mutu yang rendah atau produk cacat ketimbang mutu tinggi. Deming menjelaskan:

*[A performance appraisal] nourishes short-term performance, annihilates long-term planning, builds fear, demolishes teamwork, nourishes rivalry and politics. It leaves people bitter, crushed, bruised, battered, desolate, despondent, dejected, feeling inferior, some even depressed, unfit for work for weeks after receipt of rating, unable to comprehend why they are inferior.*²⁸

Dengan mengukur tingkat produktivitas karyawan dengan penilaian kinerja, seorang manajer yang menghindari masalah dan tidak memberikan kepemimpinan yang selayaknya untuk membantu pekerjanya dalam meningkatkan sistem. Esensinya, manajer tetaplah manajer²⁹.

13. Melembagakan program pendidikan dan pengembangan diri. Dalam setiap bidang, terdapat kekurangan pengetahuan dan keterampilan individu. Dengan mendorong karyawan untuk meningkatkan pendidikannya, organisasi dapat lebih mampu untuk meningkatkan produk dan layanannya dan menjadi lebih kompetitif³⁰.
14. Melakukan tindakan untuk melakukan transformasi organisasi. Manajemen puncak harus berkomitmen untuk meningkatkan mutu produk dan layanannya melalui tindakan untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi melaksanakan tugas yang ditentukan³¹.

D. 'Teori' Manajemen Mutu Terpadu

Pembahasan mengenai manajemen mutu tidak dapat dilepaskan dari dua guru mutu yang paling berjasa terhadap pengembangan teori dan praktik mutu di dalam berbagai organisasi, yaitu Deming dan Juran. Pandangan teoritis Deming dilandasi pemikiran filosofis "peningkatan berkelanjutan melalui pembelajaran sepanjang hayat". Deming

²⁷ *Ibid.*, hlm. 72.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 101.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 102.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 86.

³¹ *Ibid.*, hlm. 89-96.

mengajukan sebuah pendekatan baru dalam manajemen, yaitu: (1) apresiasi terhadap sistem, (2) pengetahuan tentang variasi, (3) teori pengetahuan dan (4) psikologi.

Manajemen mutu dengan demikian merupakan sebuah sistem organisasi untuk dapat meningkatkan kerjasama seluruh bagian organisasi. kerjasama tersebut, pada gilirannya, akan membawa pada penciptaan lingkungan yang kondusif bagi *collaborative learning*, dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, satu bagian berpengaruh terhadap bagian yang lain, keberhasilan suatu bagian ditunjang oleh bagian yang lain, dan sebaliknya.

Crosby³² menambahkan bahwa kesalahan dalam produksi atau layanan disebabkan oleh dua hal: kurang pengetahuan dan kurang teliti. Pendidikan dan pelatihan dapat mengurangi penyebab pertama dan komitmen individu terhadap kesempurnaan (*zero defect*) dan perhatian terhadap detil akan mengatasi masalah kedua. Pelatihan dan pemberdayaan karyawan serta pengembangan komitmen karyawan diperlakukan secara sinergis, pengembangan komitmen dan perbedayaan diberi porsi yang sama dalam sistem organisasi, sehingga dapat mendorong aktivitas integratif yang efektif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan manajemen mutu merujuk pada standar yang ditetapkan manajemen organisasi. Standar ini untuk menghindari variasi, terutama, dalam proses produksi dan layanan organisasi. Maka diperlukan pengetahuan tentang variasi-variasi yang disebabkan oleh "*common causes*" dan "*special causes*" yang terjadi dalam organisasi. penanganan terhadap variasi yang terjadi dalam organisasi dilandasi pemahaman terhadap teori pengetahuan dan psikologi. Pembinaan terhadap perbedaan dengan standar atau variasi-variasi dilakukan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan individu dan lingkungan yang bebas dari upaya mencari kesalahan, *work-free faultfinding*.

Sedangkan landasan filosofis Juran adalah "*quality is fitness for use*". Juran menjelaskan penerapan landasan tersebut dalam kerangka perencanaan strategis mutu yang terdiri: (1) peningkatan mutu, (2) perencanaan mutu, dan (3) pengendalian mutu, tiga proses tersebut

³² P. B. Crosby, (1986)

disebut trilogi juran. Selanjutnya, Juran mengembangkan langkah-langkah peningkatan mutu yang berkelanjutan, yaitu: (1) membangun kesadaran terhadap keputuhan dan kesempatan bagi peningkatan, (2) menetapkan tujuan peningkatan, (3) mengorganisasi untuk pencapaian tujuan tersebut, (4) memberikan pelatihan kepada seluruh elemen organisasi, (5) melaksanakan program untuk menyelesaikan program, (6) melaporkan kemajuan, (7) pengakuan, (8) mengkomunikasi hasil kepada seluruh organisasi, (8) menjaga skor, dan (10) mempertahankan momentum³³.

Keberhasilan peningkatan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mensyaratkan komitmen dan dukungan manajemen atau kepemimpinan³⁴). Manajemen bertanggungjawab untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi untuk menggerakkan organisasi ke arah peningkatan berkelanjutan³⁵.

E. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Kajian kepustakaan tentang prinsip-prinsip dan teknik-teknik TQM menghasilkan sepuluh prinsip kunci. *Pertama* adalah keterlibatan setiap orang dalam organisasi, bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan akan membawa pada peningkatan arus informasi dan pengetahuan, serta memberikan kontribusi terhadap "distribusi intelektual" bagian bawah organisasi untuk menyelesaikan masalah³⁶. Elemen "total" TQM menunjukkan bahwa semua anggota organisasi dilibatkan dalam proses peningkatan mutu. Oakland³⁷ menunjukkan bahwa "... [TQM] is essentially a way of organizing and involving the whole organization; every department, every activity, every single person at every level"

Kedua adalah berkaitan dengan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut teori TQM bahwa cara terbaik untuk meningkatkan hasil organisasi adalah secara terus-menerus meningkatkan kinerja³⁸. Peningkatan mutu adalah tugas tanpa akhir; menekankan pada

³³ Vincent Gasperz. *Manajemen Kualitas*, (Yogyakarta: Gramedia, 2005)

³⁴ B. G. Dale. TQM: An overview. In B. G. Dale (Ed.), *Managing quality* (3rd ed., pp. 3-33). Oxford, UK: Blackwell-Business, 1999)

³⁵ E. W. Deming. *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986)

³⁶ T. C. Powell, T. C. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 1995. Hlm. 15-38.

³⁷ J. Oakland. *Total quality management: The route to improving performance*. London: Butterworth Heinemann, 1993), hlm. 14.

³⁸ B. G. Dale. TQM: An overview. In B. G. Dale (Ed.), *Managing quality* (3rd ed., pp. 3-33). Oxford, UK: Blackwell-Business, 1999, hlm. 33.

usaha menemukan kesempatan peningkatan, bukan sekedar mempertahankan status quo. Fokusnya dalah pada perencanaan, pencegahan, dan antisipasi³⁹. Juran menyatakan bahwa peningkatan mutu mempersyaratkan pembentukan dewan mutu, sebagai pengarah untuk memastikan bahwa peningkatan dan berkelanjutan dan tidak pernah berakhir. Peningkatan mutu dapat dicapai jika organisasi mengembangkan filsafat manajemen peningkatan berkelanjutan, dan menyediakan kebutuhan yang mendukung praktik organisatori. Para ahli mutu seperti Deming, Jurang, Scholter, dan Crosby menyatakan bahwa pencapaian peningkatan mutu dapat melahirkan kepuasan⁴⁰.

Ketiga, TQM berkaitan dengan konsep tim kerja (*teamwork*). Dalam konteks TQM, tim kerja adalah hasil penting dan kondisi bagi peningkatan berkelanjutan⁴¹. Tim, umumnya dilihat sebagai entitas kerja yang lebih efektif dan powerful dibandingkan individu. Tim, ..., mencakup karyawan dari semua tingkatan, lapisan, dan dari semua departemen. Scholters⁴² menyatakan bahwa tim dibutuhkan bagi semua organisasi agar supaya organisasi dapat berjalan dengan lebih fleksibel dan dapat mengembangkan kesaling-percayaan antar anggota. Berbeda dengan manajemen tradisional, dalam konteks TQM, seluruh organisasi perlu untuk memperhatikan peningkatan mutu dan tidak departemen-sentris. Dalam hal ini, organisasi perlu bekerja secara lintas fungsional untuk mengatasi masalah manajemen antar-departemen.

Keempat, pemberdayaan karyawan (*empowering the employee*). Menurut Besterfield, dkk⁴³, pemberdayaan adalah lingkungan dimana setiap orang memiliki kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen untuk mengambil tanggung jawab dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah yang dibutuhakn untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dalam batas yang jelas untuk mencapai tujuan dan nilai organiasi. Wilkinson⁴⁴ mengemukakan pendekatan yang meletakkan

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ C. Longenecke dan J. Scazzero. The ongoing challenge of total quality management. *The TQM Magazine*, 8(2), 55-60, 1996.

⁴¹ J. Coyle-Shapiro. The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 1997, hlm 150-161.

⁴² R. P. Scholtes. *The team handbook*. (Madison, WS: Joiner Associates., 1992)

⁴³ H. D. Besterfield, Het al. *Total quality management*. 2nd edition. (London: Prentice Hall., 1999), hlm. 77.

⁴⁴ A. Wilkinson. Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. 1998.

tanggung jawab terhadap proses organisasi di tangan mereka yang mengetahui proses ini dengan sangat baik, dan membantunya untuk berpartisipasi secara langsung dalam (mencapai) misi dan tujuan organisasi. Secara khusus, lingkaran *plan-do-study-act* disandarkan pada inti proses peningkatan dan menggambarkan kunci untuk pemberdayaan karyawan dalam proses tersebut.

Kelima, pelatihan berkelanjutan (*continuous training*). Oakland⁴⁵ meyakini bahwa pelatihan adalah satu komponen paling penting dalam upaya untuk meningkatkan mutu. Dia menunjukkan bahwa "*quality training must be continuous to meet not only changes in technology, but also changes involving the environment in which an organization operates, its structure, and perhaps most important of all the people who work there*". Menurut Dale⁴⁶ pelatihan berkelanjutan memberikan kontribusi pada pembentukan "*a common language throughout the business.*" Efektivitas implementasi TQM membutuhkan kebijakan pelatihan, yang akan menjadi bagian dari keseluruhan strategi mutu dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk peningkatan mutu berkelanjutan⁴⁷.

Keenam, kepuasan pelanggan. Dalam konteks manajemen mutu total, kepuasan pelanggan adalah kekuatan pendorong bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya⁴⁸. Juran menyatakan bahwa ada dua jenis konsumen, yaitu eksternal (yang mendefinisikan mutu sebagai layanan yang diberikan) dan internal (yang mendefinisikan mutu sebagai proses penyampaian layanan). Pendekatan kontemporer terhadap mutu menekankan pada pentingnya pemenuhan kepuasan pelanggan. Menurut Rampersad⁴⁹ "*to realize customer satisfaction, everyone within the organization should consider continuous improvement as something normal*" dan mendesak organisasi untuk membuat inventory data pelanggan, komplainnya dan benchmarking agar dapat meningkatkan orientasi pelanggan.

Ketujuh, Prinsip-prinsip di atas menuntut komitmen dan dukungan manajemen puncak⁵⁰. menyatakan bahwa manajer puncak "harus

⁴⁵ J. Oakland, (1993), hlm. 263.

⁴⁶ B. G. Dale, (1999), hlm. 11.

⁴⁷ A. Brown. TQM: Implications for training. *Training for Quality*, 2(3), 1994) hlm. 4-10.

⁴⁸ M. Zairi. Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 2000, hlm. 389-394.

⁴⁹ H. Rampersad. 75 painful questions about your customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 13(5), 2001, hlm. 341-347.

⁵⁰ B. G. Dale, (2009), hlm. 10.

mengambil tanggung jawab secara personal, memimpin proses, memberikan arah, menguji kepemimpinan yang kuat, yang mencakup keterkaitan dengan karyawan yang merintang perkembangan dan mempertahankan daya dorong". Senada dengan hal itu, Torrington dan Hall⁵¹ menyatakan bahwa "manajer senior perlu untuk menentukan tujuan mutu organisasi untuk memberikan arah dan kejelasan dan untuk menemukan hal ini secara berkelanjutan dalam organisasi". Menurut Ahire dan O'Saughnessy (1998), perusahaan dengan komitmen manajemen puncak yang tinggi memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk bermutu tinggi, sebaliknya dengan organisasi dengan dukungan manajemen puncak yang rendah.

Kedelapan, gaya manajemen. Disamping komitmen dan dukungan manajemen, gaya manajemen yang partisipatif-demokratis dan terbuka adalah penting. Morgan and Murgatroyd⁵² mengatakan bahwa perbedaan fundamental antara TQM dan pendekatan manajemen lainnya adalah "... *it is more democratic*". Lebih tegas, Goetsch and Davis⁵³ menyatakan bahwa gaya manajemen paling tepat dalam konteks TQM adalah partisipatif, yang "...*involves soliciting input from empowered employees*".

Kesembilan, budaya organisasi. prinsip ini mencakup seluruh prinsip yang disebutkan di atas. Dengan kata lain, budaya mutu mengikat bersama-sama semua konsep TQM yang disebutkan di depan. Hill⁵⁴ menyatakan bahwa hal ini akan melahirkan kepercayaan hubungan sosial yang tinggi dan mengembangkan pemahaman yang sama antar anggota, juga keyakinan bahwa peningkatan berkelanjutan akan memberikan nilai positif seluruh anggota organisasi. Selaras, Corbett dan Rastrick⁵⁵ menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi dan mengubah tindakan dan persepsi karyawan tentang tentang semua aspek kerjanya untuk dapat mencakup mutu. Sinclair dan Collins⁵⁶ menegaskan bahwa

⁵¹ D. Torrington dan L. Hall. *Human resource management*. 4th edition. (London: Prentice Hall, 1998), hlm. 300.

⁵² C. Morgan dan S. Murgatroyd. *Total quality management in the public sector*. (Buckingham, UK: Open University Press., 1997), hlm. 15.

⁵³ D. L. Goetsch dan S. B. Davis. *Introduction to Total Quality*, (Englewood: Prentice Hill International Inc., 1994), hlm. 224.

⁵⁴ S. Hill. Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 1991, hlm. 541-568.

⁵⁵ L. Corbett dan K. Rastrick, K. Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), 2000, hlm. 14 -26.

⁵⁶ J. Sinclair dan D. Collins. Towards a quality culture. *International Journal of*

budaya bertindak sebagai kekuatan bagi kohesi dalam organisasi dan oleh karena itu dapat mendukung proses perubahan terhadap penerapan TQM.

F. Teknologi Manajemen Mutu Terpadu

Deming menyatakan bahwa "*in God we trust – all others must use data*". Pernyataan ini menekankan pada teknik, alat dan sistem manajemen, yaitu alat untuk "*collecting and displaying information in ways to help the human brain grasp thoughts and ideas that, when applied to physical processes, cause the processes to yield better results*"⁵⁷. Dalam kepustakaan manajemen mutu, menjelaskan berbagai teknik, alat dan sistem tersebut, antara lain: Statistical Process Control, ISO 9000 series, Pareto Analysis, Matrix Diagram, Histograms, Tree Decision Diagram, Critical Path Analysis, dan Fishbone or Ishakawa Diagram⁵⁸.

Teknik TQM pertama adalah *Statistical Process Control* (SPC). SPC adalah sebuah metode statistik dimana manajer dapat mengontrol proses produksi dan pemberian layanan. Menurut Dale dan Oakland⁵⁹ tujuan dasar SPC adalah untuk mengurangi variasi, yang inheren dalam proses. SPC adalah salah satu metode manajemen yang paling terkenal.

Kedua, *ISO 9000 Series*. The International Standards Organization (ISO) 9000 adalah seperangkat dokumen internasional yang luas dikenal sebagai standar yang ditulis oleh organisasi internasional yang disebut ISO atau Technical Committee 176. Standar-standar ini untuk memastikan bahwa sebuah organisasi memiliki kebijakan peningkatan mutu, yang dapat membuat organisasi lebih kompetitif.

Ketiga, *analisis Pareto*. Teknik ini digunakan untuk mengeliminasi masalah-masalah yang terjadi dalam proses operasi. Menurut Dale⁶⁰ "*it is an extremely useful tool for considering a large volume of data in a manageable form...*".

Keempat, *Matrix Diagram*. Teknik ini digunakan untuk

Quality and Reliability Management, 11(5), 1994, hlm. 19-29.

⁵⁷ D. L. Goetsch dan S. B. Davis, (1994), hlm. 382.

⁵⁸ A. G. Psychogios dan C. V. Priporas. Understanding total quality management in context: Qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the Greek service industry. *The Qualitative Report*, 12(1), 2007, hlm. 40-66. Online: <http://www.nova.edu/ssss/OR/OR12-1/psychogios.pdf>

⁵⁹ B. G. Dale dan Oakland (1991)

⁶⁰ B.G. Dale, (1999), hlm. 296.

mengidentifikasi, menganalisa dan menilai hubungan antara dua variable atau lebih, dan cara untuk mendorong manajer untuk berpikir dalam kerangka, hubungan, kekuatan dan pola-polanya⁶¹.

Kelima, *Histogram*. Histogram menggambarkan secara grafis sejumlah kejadian-kejadian dalam kegiatan. Penghambat utama dituliskan dalam diagram dan dilakukan tindakan perbaikan.

Keenam, diagram pohon, juga dikenal sebagai metode diagram sistematis, yaitu teknik dimana seseorang dapat merancang target, masalah atau kebutuhan pelanggan dalam menurut urutan tertentu.

Ketujuh, *Critical Path Analysis* (CPA). Teknik ini berkaitan dengan pengelolaan proyek. Teknik ini berkaitan dengan TQM karena manajemen proyek adalah kritis bagi implementasi program mutu dalam organisasi (Bicheno, 1998). CPA berupaya untuk membangun, dengan menghubungkan panah atau titik, sebuah urutan logis aktivitas dalam bingkai waktu dan kepentingan bagi penyelesaian proyek.

Terakhir, *fishbone* atau diagram Ishakawa. Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi penyebab sebuah masalah tanpa menggunakan metode statistik⁶². Teknik ini sebagai pengingat utama bagi hal-hal yang harus dilakukan atau diselesaikan.

G. Standarisasi Pendidikan

Gerakan standarisasi pendidikan bermula dari reformasi pendidikan di Amerika tahun 1983 melalui publikasi "*A Nation at Risk: The Imperative For Educational Reform*". Publikasi ini dipandang sebagai tonggak sejarah pendidikan di Amerika. Penjelasan ringkas pendidikan berbasis standar tersebut diringkas dalam "*theory of action*"⁶³. Teori

⁶¹ H. D. Besterfield, et al. 1 *Total quality management*. 2nd edition. (London: Prentice Hall, 1999).

⁶² D. L. Goetsch dan S. B. Davis. *Introduction to Total Quality*, (Englewood: Prentice Hill International Inc., 1994).

⁶³ *Theory of action* dalam konteks ini tidak dimaksudkan dalam pengertian *action theory* Talcott Parsons (Sosiologi) ataupun dalam pengertian filosofis, yaitu teori-teori tentang proses yang menyebabkan manusia bertindak. Istilah ini digunakan dalam kerangka NCLB, *No Child Left Behind*. Teori ini merangkai berbagai bagian dan terdiri dari banyak ide, meskipun kadang-kadang terpecah-pecah. Asumsi yang mendasarinya adalah pengelolaan dan pertanggungjawaban sekolah tentang kompetensi siswa. (F. M. Hess dan M. J. Petrilli. *No Child Left Behind*. (New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2009), hlm. 21.

tersebut menghubungkan aspek-aspek: standar akademik, penilaian dan akuntabilitas untuk mencapai hasil siswa yang positif.

Langkah pertama –dalam teori- adalah penetapan standar – terutama standar pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. Standar ini kemudian menjadi titik pijak (*focal point*) bagi perubahan elemen-elemen lain sistem pendidikan. Selanjutnya adalah membekali pendidik dan tenaga kependidikan berbagai pengetahuan dan keterampilan tentang pengajaran, kurikulum dan pengembangan profesional yang menggambarkan standar isi, sehingga pembelajaran dan semua aktivitas di dalam kelas menekankan pada pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya dipelajari peserta didik. Tahap berikutnya adalah penetapan standar kompetensi lulusan (*performance standard*). Pelaksanaan pembelajaran yang terstandar merupakan hal penting bagi pencapaian SKL yang ditetapkan. Setelah itu ditetapkan standar penilaian yang mengacu pada SI dan SKL. Penilaian yang relevan harus dirumuskan sehingga pemerintah dapat menentukan tingkat ketuntasan belajar dari standar yang ditetapkan. Para pakar pendidikan berbasis standar menyatakan bahwa "*accountability measures*" –dalam konteks Indonesia diterjemahkan dengan Ujian Nasional- dibutuhkan untuk memastikan bahwa siswa telah mencapai standar isi secara tuntas⁶⁴.

Penekanan terhadap isi tersebut didasari premis "*universal content requirements ensure continuity and establish core coverage within disciplines.*" Shepard, Hannaway, and Baker⁶⁵ berpandangan bahwa "*the intentions of education – to focus greater attention on student learning, to ensure the participation and success of all students, and to provide guidance for educational improvement*" bukanlah pangkal perdebatan, tetapi penetapan standar dan penggunaan instrumen test yang memicu kontroversi. Hal ini karena asumsi yang mendasarinya, yaitu "*all students are capable of meeting high expectations*" (*Education Week* September 21st 2004, *Standards*). Pandangan demikian adalah radikal, sebab setiap siswa

⁶⁴Anne F. Hyslop. *Producing College-Ready Students: The Promise Of Standards-Based Accountability, Evidence From The Education Longitudinal Study Of 2002*, tesis pada Georgetown University, hlm. 3-6.

⁶⁵ L. Shepard, J. Hannaway, dan Baker, E. (Eds.). *Standards, assessments, and accountability*, National Academy of Education, Educational Policy White Paper, hlm. 7. Diunduh tanggal 31 Desember 2012 dari

http://www.naeducation.org/Standards_Assessments_Accountability_White_Paper.pdf

mendapatkan pengetahuan yang sama tanpa memandang latar sosial dan etnisitas serta budayanya.

Pendidikan berbasis standar ini didasari oleh pandangan esensialisme. Standar isi berlaku secara nasional; siswa diberi materi pelajaran terstandar untuk seluruh warga negara. Dengan kata lain, berdampak terhadap ekuitas dan kontinuitas pembelajaran. Standar, umumnya, memberikan kriteria minimal. Implikasinya, standar *hanya* memberikan aspek-aspek inti akademis.

Penetapan standar dengan kriteria minimal merupakan salah satu lokus kritik. Standar bertujuan untuk mencapai tingkatan minimal, sehingga melumpuhkan daripada meningkatkan kompetensi peserta didik. Mathison meringkas aspek-aspek kunci untuk menolak pendidikan berbasis standar ini, yaitu: teknis, psikologis dan kritik sosial. Aspek teknis muncul dari kecurigaan bahwa test yang digunakan adalah cacat atau digunakan secara tidak tepat; aspek psikologis berkaitan dengan penggunaan motivasi eksternal dan pengharapan terhadap kompetensi yang rendah (sekedar memenuhi standar); aspek kritik sosial bahwa *the practice promotes corporate interests while being valueless and anti-democratic*.

Kritik terhadap praktik standarisasi pendidikan sebagai terbatas dan tidak berdampak, terutama jika bertujuan untuk meningkatkan kompetensi akademis. McNeil⁶⁶ menyatakan kritik mendasar bahwa "*standardization reduces the quality and quantity of what is taught*" di dalam kelas, lebih lanjut McNeil menyatakan:

This immediate negative effect of standardization is the overwhelming finding of a study of schools where the imposition of standardized controls reduces the scope and quality of the course content, diminishing the role of the teachers, and distanced students from active learning. The long-term effects of standardization are even more damaging: over the long term, standardization creates inequities, widening the gap between the quality of education for poor and minority youth and that of more privileged students.

Meskipun demikian kritik terhadap standarisasi pendidikan, Lauer,

⁶⁶ L. M. McNeil. *Contradictions of school reform: Educational costs of standardized testing*. (New York: Routledge, 2000), hlm 3.

dkk⁶⁷ menemukan bahwa dalam berbagai penelitian yang dilakukan menunjukkan korelasi positif antara hasil belajar siswa dan standar yang ditetapkan, baik dalam bidang matematika, sains, hingga dalam beberapa penelitian tentang bahasa dan seni. Detil temuan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Standarisasi pendidikan memberikan pengaruh positif terhadap hasil belajar siswa;
2. Standarisasi pendidikan dapat mempengaruhi praktik mengajar guru;
3. Ujian Nasional mempengaruhi isi dan pedagogi
4. Siswa bermasalah (*student-at-risk*) kurang memiliki pengaruh terhadap arah pembelajaran;
5. Hasil belajar tergantung pada pengukuran hasil;
6. Mutu penelitian tentang standarisasi pendidikan butuh peningkatan.

H. Standarisasi Pendidikan Indonesia

Standarisasi Pendidikan di Indonesia dapat di-*trace* dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab IX, Pasal 35: (1) Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus *ditingkatkan secara berencana dan berkala*; (2) Standar nasional pendidikan digunakan sebagai *acuan pengembangan* kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan; (3) Pengembangan standar nasional pendidikan serta *pemantauan dan pelaporan* pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu *badan standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan*; (4) Ketentuan mengenai standar nasional pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan *peraturan pemerintah*.

Penjabaran undang-undang tersebut dalam perundang-undangan menurut urutan waktu sebagai berikut:

⁶⁷ P. A. Lauer, D. Snow, M. Martin-Glenn, R. J. Van Buhler, K. Stoutemeyer, dan R. Snow-Renner. *The influence of standards on K-12 teaching and learning: A research synthesis*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning. Diunduh 2 januari 2013 dari

http://www.mcrel.org/pdf/synthesis/5052_RSInfluenceofStandards.pdf.

Tabel Perundang-undangan Standarisasi Pendidikan

Jenis	No	Tentang	Masa berlaku
PP	19	Standar Nasional Pendidikan	16-5-2005
UU	14	Guru dan Dosen	30-12-2005
Permen	22	Standar Isi	23-5-2006
Permen	23	Standar Kompetensi Lulusan	23-5-2006
Permen	12	Kompetensi Pengawas Sekolah	28-3-2007
Permen	13	Kompetensi Kepala Sekolah	17-4-2007
Permen	19	Standar Pengelolaan	23-5-2007
Permen	20	Penilaian Pendidikan	20-6-2007
Permen	16	Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru	4-7-2007
Permen	41	Standar Proses	23-11-2007
Permen	24	Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan	28-6-2007
Permen	24	Standar Tenaga Administrasi Sekolah	11-6-2008
Permen	25	Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah	11-6-2008
Permen	26	Standar Tenaga Laboratorium Sekolah	11-6-2008
Permen	27	Standar Kualifikasi dan Kompetensi Konselor	11-6-2008
PP	48	Pendanaan Pendidikan	4-7-2008
PP	74	Guru	1-12-2008
PP	37	Dosen	26-5-2009
Permen	69	Standar Pembiayaan	5-10-2009
PP	17	Pengelolaan dan Penyelenggaraan	2010

		Pendidikan	
PP	66	Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010	28-9-2010

Standar Nasional yang pertama kali ditetapkan adalah Standar Isi kemudian Standar Kompetensi Lulusan. Hal ini mengindikasikan bahwa pangkal standarisasi pendidikan di Indonesia adalah *content* yang akan diajarkan kepada peserta didik. Pendekatan untuk menyampaikan isi tersebut adalah dengan mengaplikasikan kurikulum berbasis kompetensi⁶⁸.

Pelaksanaan standar tersebut mempersyaratkan pengetahuan dan keterampilan baru bagi pendidik maupun tenaga kependidikan. Pada tahun 2007, regulasi berkaitan dengan aspek sumberdaya manusia adalah penetapan tentang kompetensi pengawas sekolah, kompetensi kepala sekolah, standar kualifikasi dan kompetensi guru. Standar sumberdaya manusia lainnya yang harus diatur, yaitu tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium dan konselor ditetapkan setahun kemudian.

Role of the game pendidikan ditetapkan pada tahun tersebut. Peraturan-peraturan tersebut adalah standar pengelolaan (berkaitan dengan manajemen lembaga pendidikan⁶⁹), Standar Penilaian dan Standar Proses. Hal yang menarik dari urutan penetapan standar ini adalah standar penilaian (Juni 2007) mendahului standar proses (Nopember 2007). Secara teoritis, standar penilaian merupakan kriteria keberhasilan proses 'desiminasi' kompetensi kepada peserta didik?

Pencapaian kompetensi secara nasional diukur dengan ujian nasional. UN di negara *bhineka tunggal ika*, yang masih menyisakan jarak kesejahteraan antara pusat dan daerah mengindikasikan ketidak-adilan.

⁶⁸ Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) diaplikasikan di Indonesia pada tahun 2002 sebagai salah satu bagian dari "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" yang dicanangkan pada 2 Mei 2002. Langkah ini sebagai antisipasi globalisasi, khususnya pasar bebas seperti AFTA (*Asean Free Trade Area*), AFLA (*Asean Free Labour Area*) dan APEC(*Asia Pacific Economic Country*).

⁶⁹ Konsep tentang manajemen lembaga pendidikan ini mendahului standar ini, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Aspek pendukung MBS ini juga telah diatur dalam Kepmendiknas nomor 44/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah –yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2010.

Upaya untuk meratakan *instrumental input* pendidikan, terutama pendidik melalui sertifikasi masih terjebak dalam administrasi. Instrumen yang digunakan masih dapat mengukur kinerja pendidik yang sebenarnya.

Pengukuran hasil belajar (Kompetensi Lulusan) dengan UN berdampak kontra-produktif. Guru sebagai pelaksana proses pembelajaran dan tenaga kependidikan (terutama kepala sekolah) dihadapkan pada kenyataan 'harus meluluskan' atau mendapatkan *punishment* sosial maupun birokrasi. Kondisi demikian, berdasarkan hasil penelitian, mengakibatkan kecemasan pada diri guru dan kepala sekolah.

Standar yang terakhir kali ditetapkan adalah standar pembiayaan. Setahun sebelumnya, pemerintah menetapkan Peraturan tentang Pendanaan Pendidikan yang mengatur tentang sumber pembiayaan, tanggung jawab, jenis pembiayaan dan alokasi pembiayaan.

Standarisasi pendidikan tidak dipandang sebagai sesuatu yang statis, tetapi merupakan program yang harus *ditingkatkan secara berencana dan berkala*. Artinya, kriteria-kriteria pencapaian standar harus ditingkatkan, terutama pada aspek inti pendidikan, yaitu proses pembelajaran. Penilaian sebagai indikator keberhasilan pendidikan pun harus selalu ditingkatkan untuk memastikan bahwa standar berjalan sesuai dengan program yang direncanakan. Penekanan berlebihan terhadap penilaian berpotensi mereduksi pencapaian tujuan pendidikan.

Fakta yang mendasari perubahan kurikulum 2013 menegaskan tentang reduksi yang terjadi dalam praktek pendidikan. Kompetensi yang mendasari kurikulum tidak tercapai. Sebaliknya, *content* pendidikan lebih diwarnai oleh materi daripada kompetensi yang dirumuskan dalam standar. Kondisi ini merupakan anomali. Pelaksanaan standarisasi membutuhkan perencanaan pelaksanaan dan instrumen-instrumen monitoring yang valid dan reliable, sehingga data-data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang memadai tentang profil standarisasi pendidikan.

Fenomena sekolah berstandar internasional -yang telah digugurkan oleh Mahkamah Konstitusi- merupakan konsekuensi standarisasi pendidikan. Konsep standar memberikan peluang bagi lembaga pendidikan untuk melebihi standar yang ditetapkan pemerintah. Pelampauan standar ini perlu pengakuan dan dukungan. Kondisi demikian logis secara konseptual, tetapi merupakan 'penyimpangan' terhadap

konstitusi Indonesia. Hal ini merupakan indikator bagi pengambil kebijakan bahwa konsep *standardized education* berasal dari budaya dan konstitusi yang berbeda.

Sintesa standarisasi pendidikan yang menekankan pada kompetensi dan pengelolaan secara bermutu dan terpadu pada satu sisi; dan kebutuhan mendesak terhadap pembentukan karakter peserta didik pada sisi lain merupakan agenda kritis dalam pendidikan kita. Menekankan pendidikan yang terstandar dan menerapkan manajemen mutu berpotensi terkungkung dalam formalisasi pendidikan (model formal dalam klasifikasi Tony Bush). Pandangan yang lebih menyeluruh atau holistik dalam pendidikan merupakan sebuah keniscayaan. Penilaian terhadap kesiapan belajar (*assessing readiness*); perencanaan pembelajaran yang memperhatikan dimensi-dimensi pengetahuan, terutama dimensi keempat dalam revisi taksonomi Bloom dan proses pembelajaran yang reflektif serta penilaian yang jujur merupakan kondisi awal bagi sintesa itu dan pembentukan karakter peserta didik.

Penilaian terhadap kesiapan belajar siswa dihadapkan pada kenyataan bahwa siswa memiliki keragaman dalam pengalaman hidup dan latar sekolah. Penelitian Meisels⁷⁰ menyarankan tiga hal: uji kesiapan belajar tidaklah monolit; uji yang tinggi tidak mendorong pembelajaran pada anak usia dini; dan penilaian kesiapan belajar membutuhkan pandangan yang komprehensif tentang pembelajaran dan perkembangan. Pemahaman tentang kesiapan belajar memberikan informasi awal tentang kondisi peserta didik, sekaligus sebagai data untuk merencanakan pembelajaran yang mendukung pencapaian standar kompetensi siswa.

Perencanaan pembelajaran memberikan *guideline* sekaligus bentuk pertanggungjawaban publik guru. Revisi taksonomi bloom, memberikan sebuah kerangka yang memadai untuk mengintegrasikan antara standar pendidikan dan pembentukan karakter. Revisi tersebut menambahkan dimensi pengetahuan (faktual, konseptual, prosedural dan meta kognisi). Metakognisi⁷¹ merupakan kerangka untuk melakukan pemikiran reflektif.

⁷⁰ S. J. Meisels. *Assessing Readiness*. Research Report (Michigan: University of Michigan School of Education, 1998), hlm. 22.

⁷¹ Adalah kognisi tentang kognisi atau mengetahui tentang mengetahui (J. Metcalfe dan A.P. Shimamura. *Metacognition: knowing about knowing*.(Cambridge, MA: MIT Press, 1994). Secara umum ada dua komponen metakognisi yaitu pengetahuan tentang kognisi dan regulasi kognisi (G. Schraw. "Promoting general metacognitive awareness". *Instructional Science* **26**: 113-125, 1998).

Pengetahuan tentang keragaman peserta didik dan perencanaan pembelajaran yang memperhatikan dimensi pengetahuan menjadi landasan untuk melaksanakan pembelajaran yang mendorong tindakan kritis (=reflektif dan analitis). Pembentukan karakter merupakan tindakan aktif berpikir dan bertindak, dengan memperhatikan tata nilai, etika dan *common sense*. Proses itu tidak dapat dipisahkan dalam proses pembelajaran. Memperhatikan keragaman memberikan dampak psikologis bagi siswa, pengalaman hidup diletakkan sebagai referensi refleksi dan pemahaman tentang dimensi pengetahuan memberikan kerangka tingkat kognitif siswa dalam proses berpikir kritis.

I. Kesimpulan

Standarisasi Pendidikan merupakan langkah strategis untuk mempersiapkan generasi bangsa agar dapat bersaing di abad kesejagatan. Generasi yang siap bersaing adalah generasi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan kehidupan. Instrumen yang digunakan untuk memastikan tujuan tersebut melalui adopsi manajemen mutu terpadu.

Perkawinan antara standarisasi pendidikan dan manajemen mutu dalam negara republik yang masih diwarnai *rechstaat* menimbulkan paradoks, yang terpapar jelas dan kontestasi filosofis antara esensialisme berhadapan dengan pragmatisme. Paradoks ini berimplikasi pada 'manajerialisme' dalam pengelolaan pendidikan dan penilaian pendidikan yang berimplikasi pada dilema psikologis. Akhirnya, paradoks ini menghasilkan kemajuan semu pendidikan di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Bender, A. Douglas dan Krasnick, Carla, *Quality Practice Management: How to Apply the Principle of Total Quality Management to a Medical Practice*, Pennsylvania: The Thayer Group, 1993
- Besterfield, H. D., et al., *Total quality management*. 2nd edition. London: Prentice Hall 1999
- Brown, A. TQM: Implications for training. *Training for Quality*, 2(3), 1994

- Chan, M., *An Analysis of Deming's Total Quality Management Approach*, The University of British Columbia, 2004
- Corbett, L., dan Rastrick, K., Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), 2000
- Coyle-Shapiro, J., The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 1997
- Crosby, P.B. *Quality Is Free*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1986
- Dale, B. G., TQM: An overview. In B. G. Dale (Ed.), *Managing quality*, 3rd edition. Oxford, UK: Blackwell-Business, 1999
- Deming, W.E., *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA., 1986
- Gasperz, V., *Manajemen Kualitas*, Jogjakarta: Gramedia, 2005
- Goetsch, D.L. dan Davis, S.B., *Introduction to Total Quality*, Englewood: Prentice Hill International Inc., 1994
- Hill, S., Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 1991
- Hutchin, David C., *Achieve Total Quality*, London: Prentice Hall, 1992
- Hyslop, Anne F., *Producing College-Ready Students: The Promise Of Standards-Based Accountability, Evidence From The Education Longitudinal Study Of 2002*, tesis pada Georgetown University, 2011
- Ishikawa, K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, London: Prentice-Hall, 1985
- Lauer, P. A.; Snow, D.; Martin-Glenn, M.; Van Buhler, R.J.; Stoutemeyer, K., & Snow-Renner, R. 2005. *The influence of standards on K-12 teaching and learning: A research synthesis*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning. Diunduh 2 januari 2013 dari http://www.mcrel.org/pdf/synthesis/5052_RSInfluenceofStandards.pdf
- Longenecke, C., & Scazzero, J., The ongoing challenge of total quality management. *The TQM Magazine*, 8(2), 1996
- McNeil, L. M., *Contradictions of school reform: Educational costs of standardized testing*, New York: Routledge, 2000
- Meisels, S. J., *Assessing Readiness*. Research Report. Michigan: University of

- Michigan School of Education, . 1998
- Metcalfe, J. dan Shimamura, A.P., *Metacognition: knowing about knowing*, Cambridge, MA: MIT Press, 1994
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. 1997. *Total quality management in the public sector*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Oakland, J., *Total quality management: The route to improving performance*, London: Butterworth Heinemann, 1993
- Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen
- Peraturan Pemerintah nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan
- Peraturan Pemerintah nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang Guru
- Permendiknas nomor 12 tahun 2007 tentang Kompetensi Pengawas Sekolah
- Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah
- Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Proses
- Permendiknas nomor 20 tahun 2007 tentang Penilaian Pendidikan
- Permendiknas nomor 22 tahun 2006 tentang Standar Isi
- Permendiknas nomor 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan
- Permendiknas nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan
- Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah
- Permendiknas nomor 25 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah

- Permendiknas nomor 26 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah
- Permendiknas nomor 27 tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Konselor
- Permendiknas nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses
- Permendiknas nomor 69 tahun 2009 tentang Standar Pembiayaan
- Powell, T. C., 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-38.
- Psychogios, A. G., & Priporas, C. V., 2007, Understanding total quality management in context: Qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the Greek service industry. *The Qualitative Report*, 12(1), 40-66. Online: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/psychogios.pdf>
- Rampersad, H., 75 painful questions about your customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 13(5), 2001
- Reddy, M.Sudhir, P Murali Krishna, K. Ramakrishna Reddy dan Lal Kishore., *Globalisation and Manpower Planning*, New Delhi: Discovery Publishing House, 2005
- Reeves, Carol A. and Bednar, David A. "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, pp. 1994
- Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, San Francisco: Prentice-Hall, Inc. 2001
- Scholtes, R. P., *The team handbook*. Madison, WS: Joiner Associates, 1992
- Schraw, G., "Promoting general metacognitive awareness". *Instructional Science* 26: 1998
- Shepard, L.; Hannaway, J., & Baker, E. (Eds.). 2009. *Standards, assessments, and accountability*, National Academy of Education, Educational Policy White Paper, hlm. 7. Diunduh tanggal 31 Desember 2012 dari <http://www.naeducation.org/Standards Assessments Accountability White Paper.pdf>
- Sinclair, J., & Collins, D., Towards a quality culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(5), 1994

"Paradoks Manajemen Mutu"

- Spanbauer, S.J., *A Quality System for Education*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press. 1989
- Torrington, D. dan Hall, L., *Human resource management* (4th ed.). London: Prentice Hall, 1998
- Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wilkinson, A., Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 1998
- Zairi, M., Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 2000

