IMPLEMENTASI TQM DALAM PENYELENGGARAAN DIKLAT PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANJARMASIN

Oleh Surya Subur

Abtrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang penerapan Total Quality Manajemen (TQM) pada penyelenggaraan diklat di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan setting alami. Maksudnya adalah peneliti langsung sebagai subjek yang mengambil data langsung dari objek penelitian. Data diambil menggunakan cara observasi dan wawancara kepada informan atau sumber data. Pelaksanaan Total Quality Manajemen (TQM) dalam penelitian ini mengacu pada 4 (empat) tahapan TQM yakni PDCA (plan, do, check dan act). Jika setiap tahapan penyelenggaraan diklat telah memenuhi 4 prinsip TQM di atas maka penyelenggaraan tersebut dianggap telah memenuhi standar TQM. Hasil penelitian penyelenggaraan diklat pada Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin secara umum telah mengikuti prinsip Total Quality Manajemen (TQM) walaupun pada bagian tertentu belum dilaksanakan secara maksimal. Hal yang belum memenuhi standar TQM adalah analisis kebutuhan diklat (AKD), media pembelajaran, tindak lanjut pasca diklat.

Kata kunci: *TQM, diklat*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan Nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Untuk mencapai tujuan nasional tersebut, PNS sebagai unsur utama sumberdaya manusia aparatur negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di tanah air tercinta ini.

Sosok PNS yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional sebagaimana di atas adalah PNS yang

memiliki kompetensi penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis.

Dalam rangka membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas, diperlukan upaya pembinaan yang dilakukan secara proporsional dan profesional, menyeluruh dan berkesinambungan. Salah satu upaya yang sangat strategis yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan sosok PNS yang handal adalah dengan melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang populer dengan istilah 'diklat' atau 'pelatihan'. Melalui program pendidikan dan pelatihan tersebut pengetahuan, sikap mental, keterampilan, dan keahlian seorang PNS sebagai aparatur pemerintah dapat

ditingkatkan sesuai kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah jabatan. Karena itulah, tidak keliru bila ada yang berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bagian integral dari pembinaan dan pengembangan Pegawai Negeri Sipil.

Agar tujuan pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat dicapai secara optimal, penyelenggaraan program diklat atau pelatihan harus didasarkan pada kebutuhan peserta dan dilaksanakan secara proporsional dan profesional. Salah satu teori manajerial yang akhir-akhir ini banyak dipelajari dan dipakai oleh para penyelenggara diklat adalah *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin adalah salah satu lembaga pemerintah yang berfungsi melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil dalam jajaran Kementerian Agama.

Kenyataan di lapangan memperlihatkan, masih banyak pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi penyelenggara diklat seperti Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin belum dapat memenuhi harapan dan keinginan peserta, tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh peserta untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah (PNS).

Gejala tersebut di atas tergambar dalam rekomendasi dan saran peserta yang mereka sampaikan pada evaluasi program yang dilaksanakan oleh penyelenggara pada setiap akhir kegiatan diklat menjelang upacara penutupan. Saran dan kritik peserta yang mereka sampaikan kepada penyelenggara pada umumnya berkaitan dengan proses, prosedur, metode dan teknik, serta kompetensi-kompetensi yang ingin mereka dapatkan dalam kegiatan pelatihan yang mereka ikuti.

B. Permasalahan

Sebagaimana telah dikemukakan pada uraian di atas, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin merupakan salah satu lembaga pemerintah yang berfungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jajaran Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan, Tengah, Timur, dan Utara

Salah satu alternatif yang dapat dipilih untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kementerian Agama di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, antara lain adalah melalui langkah “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)”.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi permasalahan dalam penulisan ini adalah “ ***Bagaimana Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) dalam Penyelenggaraan Diklat di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin ?***”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: *Mendeskripsikan implementasi TQM dalam peningkatan kualitas proses dan hasil pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin.*

II. LANDASAN TEORITIS

A. Manajemen Diklat dan Pengembangan Pegawai

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Pendidikan dan Pelatihan di Indonesia pada umumnya dikenal dengan istilah ‘*Diklat*’ atau ‘*Pelatihan*’. Istilah *pendidikan dan pelatihan (diklat)* berasal dari bahasa Inggris ‘*training and development*’ bukan ‘*education and training*’ (Hadiati WK, cs.: 60), karena itulah, dalam penelitian ini istilah di atas bisa juga bermakna *pelatihan dan pengembangan*.

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk mempertahankan, memelihara pegawai dalam organisasi, dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Perbedaan pelatihan dengan pengembangan menurut Hanry Simamora, seperti yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003: 87), pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan tugas atau pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan (*development*) adalah suatu investasi yang berorientasi ke masa depan. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.

Penekanan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan aksentuasi tersebut bukanlah hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu perhatian serius.

2. Tujuan dan Sarasan

Terdapat beberapa rumusan tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai. Berikut dikemukakan beberapa rumusan tujuan pelatihan dan pengembangan menurut para pakar seperti yang akan dikemukakan di bawah ini.

- a. Pendapat **Ivancevich**, sebagaimana yang dikutip oleh Hadiyati WK, cs. (2001:62) dalam bukunya yang berjudul Manajemen SDM, Keuangan dan Materil, adalah sebagai berikut:
 - 1) Pelatihan bertujuan untuk mengurangi *gap* atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa

yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai yang bersangkutan dalam mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas.

- 2) Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif.
- 3) Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi.
- b. Pendapat **Martoya**, sebagaimana yang dikutip oleh Ambar dan Rosidah (2003: 176) menerangkan, tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai seperti dikemukakan berikut ini.
 - 1) memperbaiki kinerja
Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
 - 2) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai;
 - 3) membantu memecahkan persoalan oprasional;
 - 4) mempersiapkan karyawan untuk promosi;
 - 5) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Dari pendapat para ahli tadi dapat diambil suatu simpulan yang paling mendasar (esensial) bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pelatihan dan pengembangan pegawai yang dilaksanakan dengan baik menurut P.

Siagian (1997: 183) paling sedikit memiliki 7 (tujuh) manfaat bagi organisasi dan 10 (sepuluh) manfaat bagi pegawai.

a. Manfaat bagi organisasi

- 1) peningkatan produktivitas kerja;
- 2) terjadinya hubungan serasi antara bawahan dan atasan;
- 3) proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;
- 4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi;
- 5) mendorong sikap keterbukaan manajemen;
- 6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 7) menyelesaikan konflik secara fungsional.

b. Manfaat bagi pegawai

- 1) membantu membuat keputusan dengan lebih baik;
- 2) meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi;
- 3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
- 4) menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan;
- 5) meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stress, frustrasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri;
- 6) memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknikal dan intelektual;
- 7) meningkatkan kepuasan kerja;
- 8) meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang;
- 9) meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri;
- 10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Manfaat lain program pelatihan dan pengembangan pegawai bagi suatu organisasi adalah:

- 1) meningkatkan kualitas dan produktivitas;
- 2) menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
- 3) memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.

4. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pada uraian di atas dijelaskan beberapa manfaat program pelatihan dan pengembangan baik bagi organisasi maupun bagi para pegawai dalam organisasi itu sendiri. Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, perlu ditempuh beberapa langkah di bawah ini (Siagian, 1997 : 185).

a. Penentuan Kebutuhan

Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosis paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Besarnya pemborosan karena banyaknya kesalahan yang diperbuat dalam melaksanakan tugas, sering terjadinya kecelakaan, rendahnya produktivitas kerja, kurangnya gairah bekerja, dan masalah-masalah sejenis adalah beberapa contoh dari situasi yang sudah mengharuskan adanya pelatihan. Contoh tantangan yang sifatnya internal, tetapi peningkatan kemampuan menghadapinya memerlukan pelatihan dan pengembangan adalah apabila terjadi perubahan dalam strategi organisasi. Misalnya, jika suatu organisasi memutuskan menghasilkan produk baru, baik berupa barang atau jasa, biasanya memerlukan pelatihan bagi para pegawai, bukan saja dalam hal menangani proses produksi, tetapi juga dalam kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan purna jual. Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan adalah tantangan eksternal yang timbul di lingkungan organisasi bergerak

yang menuntut pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru para pekerja.

Informasi, kebutuhan, dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa bagian pelatihan dan pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Sumber-sumber informasi yang lain pun perlu dimanfaatkan. Sumber-sumber tersebut antara lain ialah:

- a. perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya;
 - 1) daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan;
 - 2) catatan tentang produksi;
 - 3) berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran;
 - 4) data mutasi pegawai; dan
 - 5) hasil "exit interview".

Semua komponen di atas dapat memberi petunjuk tentang adanya berbagai ragam permasalahan yang diperkirakan dapat dipecahkan melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan.

b. Penentuan Sasaran

Bagian penyelenggara pelatihan dan pengembangan sangat berperan dalam upaya untuk mengetahui sasaran pelatihan pegawai, yaitu sebagai:

- 1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan;
- 2) sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan;

Bagi para peserta manfaat yang utama terlihat dari persiapan dan usaha apa yang mereka perlu lakukan agar memperoleh

manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikutinya.

Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumberdaya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya. Artinya, agar apabila program pelatihan dan pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

c. Penetapan Program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas di ketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga

melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

d. Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta, tetapi berupa pengembangan bagi kelompok peserta yang lain pada hal sama-sama mengikuti program yang sama.

Misalnya program penyeliaan, bagi para peserta yang sudah menduduki jabatan penyelia, program tersebut berupa pelatihan dengan sasaran agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas-tugas penyeliaan yang dilakukannya. Sebaliknya, bagi para peserta yang diproyeksikan akan dipromosikan menjadi penyelia di masa depan, program yang sama berupa pengembangan karena tugas-tugas penyeliaan merupakan tugas baru bagi mereka.

Oleh karena itu, tepat tidaknya suatu teknik mengajar digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin di tonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

e. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses

transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu :

- 1) peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas; dan
- 2) perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian yang untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi keperilakuan.

Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut:

- 1) penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan;
- 2) penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan
- 3) pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai;
- 4) tindak lanjut berkesinambungan. Salah satu tolak ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang

terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting mendapat perhatian karena memang benar bahwa hasil suatu program pelatihan dan terutama pengembangan tidak selalu terlihat segera.

B. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

1. Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Terpadu (TQM)

Istilah manajemen mutu terpadu berasal dari istilah *Total Quality Manajemen* (TQM) yang pertama kali diperkenalkan oleh Nancy Warren (*behavioral scientist*) dan didokumentasikan oleh Walton (Tjiptono, 1999). TQM dalam dunia usaha didefinisikan oleh Ishikawa (Tjiptono, Diana, 1999) sebagai : perpaduan semua fungsi organisasi ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan kualitas, *team work*, *productivitas* dan kepuasan pelanggan. Sementara Hardjosoedarmo (1977: 4) menyatakan bahwa TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilaksanakan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, menekankan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Secara sederhana **Mien Saleh** menyatakan bahwa manajemen mutu/pengendalian mutu adalah pengelolaan semua fungsi dan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai mutu yang diinginkan. Artinya ada suatu standar mutu yang ingin dicapai sebagai patokan untuk melakukan berbagai kegiatan semua fungsi organisasi.

TQM dalam dunia pendidikan secara tegas dinyatakan oleh Sallis (1993:26) menyatakan bahwa *TQM is about creating a quality culture where the aim of every member of staf is to delight their customer, an where*

the structure of their organization allow to do so.

Makna yang terkandung dari pernyataan ini adalah bahwa TQM dalam suatu organisasi sebenarnya adalah upaya membangun budaya kualitas dalam rangka memberikan kepuasan pada pelanggan (konsumen) dengan dukungan penuh seluruh komponen organisasi.

Dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan pegawai pengertian di atas disederhanakan ke dalam batasan : pengendalian mutu pendidikan adalah proses pengembangan dan pengendalian *input-output* dari desain, proses, pemasaran hingga pelayanan *output*. Ini berarti manajemen mutu mencakup keseluruhan kegiatan mulai dari perencanaan termasuk seleksi calon, proses pendidikan dan pelatihan, pemasaran lulusan, dan pelayanan pembinaan lulusan agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan yang menggunakan output lembaga kediklatan yang bersangkutan.

2. Karakteristik TQM

Karakteristik TQM merupakan indikator yang mutlak dikenai oleh suatu organisasi yang akan melaksanakan TQM. Tanpa mengenali karakteristik khusus tersebut, maka akan sulit bagi organisasi atau lembaga untuk menentukan apa dan bagaimana melaksanakan TQM secara optimal. (Tjiptono, 1996:5). Karakteristik ini merupakan indikator sejauhmana suatu lembaga (termasuk lembaga kediklatan) melaksanakan dan atau tidak melaksanakan TQM.

Ashwort dan C.Harvey (1994:13) menjelaskan setidaknya terdapat sebelas (11) prinsip umum manajemen mutu terpadu (Total Quality Management) yaitu:

- a. pengenalan maksud dan tujuan standar;
- b. perlunya menetapkan standar kualitas, perencanaan dan misi strategis;

- c. kualitas harus direncanakan dan dikelola;
- d. sistem monitor berkelanjutan;
- e. fokus pada semua aspek;
- f. pengakuan adanya manfaat pengendalian mutu dan tersedianya sistem penjaminan;
- g. penekanan terhadap peningkatan kualitas;
- h. mengenali pentingnya program tim yang dilaksanakan;
- i. perlunya akuntabilitas institusi pelanggan seperti siswa dan karyawan;
- j. konsen pada nilai uang;
- k. mengenal bahwa ada tidaknya kualitas mempunyai konsekuensi ekonomi;

Hadari Nawawi (2005 : 127) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut:

- a. fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
- b. memiliki opsi yang tinggi terhadap kualitas;
- c. menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah;
- d. memiliki komitmen jangka panjang;
- e. membutuhkan kerja tim;
- f. memperbaiki proses secara berkesinambungan;
- g. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan;
- h. memberikan kebebasan yang terkendali;
- i. memiliki kesatuan yang terkendali; dan
- j. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Secara khusus Ashworth dan C.Harvey (1994:15) menyebutkan beberapa prinsip TQM sebagai karakteristik yaitu:

- a. komitmen terhadap kualitas;
- b. fokus pada kepuasan pelanggan;
- c. komitmen terhadap peningkatan kualitas berkelanjutan (terus menerus);

- d. semua staf bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang berkualitas.

Hal senada namun lebih rinci diungkapkan oleh Arthur R.T dan Irving J.deToro (1995:32) menyatakan bahwa prinsip dasar dalam makna kualitas berkelanjutan terdiri dari tiga prinsip utama yaitu : *Customer focus, process improvement, dan total involment*. Ketiga prinsip dasar tersebut ditunjang oleh beberapa elemen agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Elemen tersebut adalah : *leadership, education and training, supportive structure, communication, reward and recognition and measurement*.

3. Implementasi TQM (Total Quality Management)

Dewasa ini pemikiran tentang manajemen mengarah pada sistem manajemen yang dikenal dengan istilah TQM (Total Quality Management), di Indonesia oleh para pakarnya disebut Manajemen Mutu Terpadu. Implementasi TQM berarti semua anggota organisasi (lembaga) bertanggung jawab atas kualitas produk/lembaga tersebut.

Sebelum produk dihasilkan, semua pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut, dari pihak manajemen, karyawan, dan para pemasok harus benar-benar mengerti akan visi dan misi organisasi. Atau dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus benar-benar memahami tujuan dan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Sebab tanpa pemahaman yang sifatnya menyeluruh dari semua individu yang terlibat, tidak mungkin dapat diimplementasikan konsep dasar pemikiran Total Quality Management tersebut.

Prinsip TQM, menempatkan pelanggan sebagai “**klien**” atau dalam istilah lain sebagai “**stakeholders**” yang terbesar, maka suara mereka harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Misalnya melalui umpan balik dan masukan dari para

pelanggan mengenai kualitas produk yang mereka harapkan. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan TQM, yang terjadi adalah kualitas produk yang oleh pihak-pihak tertentu yang seringkali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan visi dan misi organisasi.

Implementasi TQM berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat. Kebebasan berpendapat akan menciptakan iklim yang dialogis antara pihak manajemen, karyawan dan pelanggan dalam setiap pentahapan pengolahan produk. Penransferan pengetahuan, keterampilan dan keahlian tidak lagi bersifat one way communication, melainkan multy way communication. Ini berkaitan dengan efektivitas budaya kerja organisasi.

Selain kebebasan berpendapat juga harus ada kebebasan informasi. Harus ada informasi yang jelas mengenai arah dan haluan yang dituju oleh organisasi, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Secara internal, manajemen harus menyediakan informasi seluas-luasnya pada semua pihak yang berkepentingan. Termasuk dalam hal arah organisasi adalah program-program, serta kondisi finansial singkatnya, TQM adalah sistem manajemen yang menjunjung tinggi efisiensi. Sistem manajemen ini sangat meminimalkan proses birokrasi. Sistem yang birokratis akan menghambat potensi perkembangan organisasi itu sendiri.

Manajemen mutu terpadu pada dasarnya adalah model penyelenggaraan dan pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi dengan fokus pada budaya kerja dan kualitas kerja dari semua unsur/individu yang ada dalam organisasi. Keterlibatan dan keterikatan semua unsur organisasi dalam proses pengelolaan yang mengarah pada penciptaan budaya kerja dan budaya kualitas merupakan prasyarat utama dalam implementasi

manajemen mutu terpadu. Peningkatan mutu dapat dicapai dengan memperbaiki kegiatan dan proses pelaksanaan kegiatan. Karena itu fokusnya pada aspek manusia, oleh sebab itu manajemen mutu terpadu dalam implementasinya menggunakan prinsip-prinsip ilmiah yaitu:

1. Penggunaan 4 langkah siklus yaitu : merencanakan, melaksanakan, mengontrol, dan bertindak. Di negara maju yang sudah mengembangkan konsep ini seperti Amerika para pakar lebih menngenal dengan istilah PDCA.

PDCA adalah singkatan dari *Plan, Do, Check, Act*. *Plan* (rencanakan) maksudnya adalah menentukan tujuan dan proses-proses yang perlu untuk mencapai hasil sesuai dengan spesifikasinya. *Do* (lakukan) maksudnya adalah implementasi dari proses-proses yang sudah ditetapkan. *Check* (cek) maksudnya adalah memonitor dan mengevaluasi proses-proses dan hasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta membuat laporan terhadap hasil (outcome). Sedangkan *act* (tindakan) adalah melakukan tindakan-tindakan terhadap hasil (outcome) untuk perbaikan-perbaikan.

PDCA dipopulerkan oleh Dr. W. Edwards Deming, yang banyak kalangan menganggapnya sebagai pelopor pengendalian mutu modern. Konsep PDCA berasal dari metode ilmiah sebagai pengembangan dari karya Francis Bacon. Metode ilmiah tersebut dapat ditulis” hipotesis, eksperimen, dan evaluasi. Istilah lain pernah dikemukakan oleh Deming adalah *Plan, Do, Study, dan Act* (PDSA). PDSA harus diimplementasikan berulang kali

dalam bentuk spiral dari meningkatnya pengetahuan tentang sistem yang mencakup tujuan akhir, masing-masing siklus lebih dekat daripada siklus sebelumnya. PDSA, dan masing-masing siklus lengkapnya menunjukkan sebuah peningkatan dalam pengetahuan kita terhadap satu sistem yang dipelajari. Pendekatan ini adalah berdasarkan keyakinan kita bahwa pengetahuan dan keterampilan kita terbatas, tetapi meningkat.

2. Data empirik merupakan dasar dalam setiap pengambilan keputusan, menentukan prioritas dan perubahan-perubahan dalam organisasi. Tanpa data yang akurat dan valid maka keputusan yang diambil tidak akan memberikan dampak terhadap peningkatan mutu proses kegiatan serta hasilnya;
3. Melakukan prediksi, sebagai upaya antisipasi untuk lebih menyempurnakan produk dimasa yang akan datang. Dengan demikian produk dan mutu yang dihasilkan akan selalu *up to date* dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta selalu unggul dibandingkan dengan pesaing lainnya;
4. Berfokus pada kepuasan pelanggan. Artinya bahwa segala kegiatan dan pelayanan harus selalu ditingkatkan secara terus menerus agar didapat kepuasan pelanggan. Dalam penyelenggaraan program pelatihan pegawai kepuasan para pelatih (widyaiswara), staf, dan peserta (partisipan) sebagai pelanggan internal adalah merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian utama oleh setiap pimpinan lembaga atau organisasi. Makin tinggi kepuasan para pelanggan, akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan mutu

proses kegiatan yang mereka dilakukan;

5. Lebih menekankan pendekatan siklus dalam memperbaiki organisasi. Konsep ini beranggapan bahwa perbaikan dan perubahan organisasi tidak dapat dilakukan seperti membalik telapak tangan, tetapi memerlukan waktu yang cukup berkelanjutan. Untuk itu maka perbaikan dan perubahan organisasi ditempuh melalui siklus tertentu atau menggunakan tahapan-tahapan perbaikan.

Dari konsep dan langkah tersebut, tampak bahwa penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yang berorientasi mutu memerlukan persiapan yang matang terutama dalam kesiapan perubahan mendasar secara organisatoris serta perubahan mendasar dalam orientasi sumberdaya manusia di lembaga kediklatan.

BAB III. PEMBAHASAN

Secara teoritik, manajemen mutu terpadu pada dasarnya adalah sebuah model penyelenggaraan dan pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi dengan fokus pada budaya kerja dan kualitas kerja dari semua unsur atau individu yang ada dalam organisasi. Keterlibatan dan keterkatan semua unsur organisasi dalam proses pengelolaan yang mengarah pada penciptaan budaya kerja dan budaya kualitas merupakan prasyarat utama dalam implementasi manajemen mutu terpadu (Nawawi, 2005).

Peningkatan mutu dapat dicapai atau tercapai dengan memperbaiki kegiatan dan proses pelaksanaan kegiatan. Karena fokusnya pada manusia, oleh sebab itu manajemen mutu terpadu dalam implementasinya setidaknya menggunakan 4 siklus yang dikenal dengan PDCA (Plan, Do, Check, dan Act). *Plan* (merencanakan), maksudnya adalah

menentukan tujuan dan proses-proses yang perlu untuk mencapai hasil sesuai dengan spesifikasinya. *Do* (lakukan) maksudnya adalah implementasi dari proses-proses yang sudah ditetapkan. *Check* (cek) maksudnya adalah memonitor dan mengevaluasi proses-proses dan hasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta membuat laporan terhadap hasil (*outcome*). Sedangkan *act* (tindakan) adalah melakukan tindakan-tindakan terhadap hasil (*outcome*) untuk perbaikan-perbaikan.

Keempat aspek di atas secara jelas harus tergambar di dalam upaya meningkatkan mutu suatu kegiatan. Misalnya, kegiatan merencanakan sesuatu, harus jelas siapa yang membuat rencana, melaksanakan rencana tersebut, mengecek apakah rencana tersebut sudah sesuai, dan melaksanakan tindak lanjut dari apa yang direncanakan juga siapa yang bertanggung jawab terhadap apa yang direncanakan tersebut. Jika semua aspek ini dapat dipertanggungjawabkan dan memenuhi kriteria penjaminan mutu maka kegiatan tersebut dapat dinyatakan telah memenuhi mutu yang diharapkan (Nawawi:2005).

Implikasi Perencanaan

Perencanaan meliputi Analisis kebutuhan Diklat (AKD) dan penyusunan desain diklat. Pada tahap AKD, AKD dilakukan tanpa ada standar baku yang menjadi pedoman pelaksanaan. Secara teori, standar adalah alat ukur untuk menentukan mutu. Di BDK Banjarmasin, standar baku ini tidak ada, berarti pada pelaksanaan AKD tidak ada ukuran atau indikator apakah mutu sudah dicapai atau belum.

Walaupun standar baku secara terpusat tidak ada, namun tim telah bekerja secara optimal untuk melakukan analisis yang tepat pada kebutuhan diklat, hal ini terlihat dengan terbentuk tim yang di SK-kan oleh kapala balai, serta pengawasan yang dilakukan oleh kapala balai.

Lain halnya dengan penyusunan desain, kriteria penjaminan mutu secara teoritis terpenuhi, yakni ada standar yang mengacu pada PP No. 101 Tahun 2000, dan KMA No. 01 Tahun 2003. Tim yang bekerja menyusun desain berdasarkan AKD telah bekerja sesuai aturan baku di atas.

Pelaksanaan dari penyusunan desain diklat ini dilakukan oleh seluruh anggota tim sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahapan ini telah berjalan sesuai dengan penjaminan mutu.

Implikasi Pelaksanaan PBM

Proses belajar belajar, secara teoritis *diawali* dengan penyusunan kurikulum. *Kurikulum* adalah seperangkat rencana atau pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Di BDK Banjarmasin, tujuan kurikulum tentu saja mencetak PNS yang handal, berkualitas dan mampu bekerja sesuai dengan beban tugasnya masing-masing.

Dari temuan yang berkaitan dengan kurikulum diklat pada BDK Banjarmasin, tentang kurikulum yang dilaksanakan terdapat hasil dimana standarisasi kurikulum yang dilaksanakan di BDK Banjarmasin sudah *given* dari pusat. Artinya BDK Banjarmasin tidak mempunyai wewenang membuat / menyusun kurikulum untuk dilaksanakan pada diklat di Banjarmasin. Kurikulum sudah baku dari pusat. Hal ini berarti bahwa standarisasi kurikulum sudah baik, karena mengacu pada standar pusat, sehingga apa yang dilaksanakan di daerah sama berkualitasnya dengan pelaksanaan di pusat.

Di BDK Banjarmasin sebagai pelaksana kurikulum dari pusat hanya berperan membuat GBPP, SAP dan Bahan Ajar yang dilakukan oleh triners atau widya iswara sesuai dengan mata diklat yang diajarkan.

Terkait dengan penjaminan mutu, *rencana* pembuatan GBPP, SAP dan Bahan Ajar dilakukan sendiri oleh trainers dan rencana pelaksanaannya. Untuk mengetahui apakah GBPP, SAP dan Bahan Ajar yang dibuat sesuai dengan kurikulum yang dikehendki dari pusat, pengontrolan dilakukan oleh ketua balai diklat, sebagai perpanjangan tangan dari pusat. Hal ini, memungkinkan penjaminan mutu berlangsung.

Kedua, pemanggilan partisipan peserta diklat. Partisipan adalah anggota sebuah lembaga pemerintah yang berstatus CPNS/PNS yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses diklat.

Analisis dari partisipan peserta diklat yang didapat dari temuan penelitian dapat digambarkan bahwa ada standarisasi untuk partisipan yang mengacu pada penjaminan mutu, yakni partisipan harus sehat jasmani dan rohani, batas usia, mendapat rekomendari dari atasan, harus CPNS/PNS, dan mempunyai pendidikan yang cukup (S-1). Kriteria ini baku untuk seluruh diklat di mana saja, tentu saja ada kriteria lain yang lebih spesifik tergantung pada instansi penyelenggara.

Kriteria lain yang mendukung penjaminan mutu yang terkait dengan partisipan ini adalah adanya time schedul yang dipersiapkan oleh panitia agar kegiatan perekrutan partisipan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Di dalamnya terdapat bahwa partisipan diberitahu minimal 15 hari setelah pelaksanaan diklat disetujui, tanggal lapor, pembukaan, dan siapa yang membuka, materi ajar dan pengajar, dan lain-lain. Semua itu tergambar dari jadwal kegiatan.

Adanya pengecekan terhadap semua persiapan yang terkait dengan partisipan ini oleh ketua panitia. Berarti ketua panitia bertanggungjawab penuh terhadap hal yang terkait dengan partisipan ini, mulai dari perencanaan rekrutmen, membuat standarisasi partisipan, pemanggilan partisipan, hingga

kepastian dari partisipan. Kemudian pengontrolan akhir dilakukan oleh kepala balai. Hal ini dilihat dari penjaminan mutu, telah memenuhi syarat, jika pengawasan itu berjalan sesuai harapan.

Ketiga, adalah trainers atau pelatih dalam hal ini adalah widyaiswara. Widyaiswara adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat oleh pemerintah untuk menunjang penyelenggaraan diklat.

Di BDK Banjarmasin widyaiswara telah mempunyai standar mutu kepelatihan, karena telah dilatih secara nasional di Pusdiklat Jakarta. Starndarisasi trainers atau pelatih ditentukan lebih dari dari pusat, yakni 80 % dan 20 % daerah. Pusat memberikan kriteria yang baku secara nasional, misal dari pendidikan minimal S1 diutamakan S2 sesuai dengan kompetensi yang diembannya. Untuk trainers perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dilakukan oleh pusat. Peran daerah hanya menyiapkan orang yang sesuai dengan kriteria yang dimaksud..

Melihat alur perekrutan pelatih dan pelaksanaan TOT dikaitkan dengan penjaminan mutu, maka ini dapat dianggap memenuhi standar penjaminan mutu, karena kebutuhan ditentukan oleh pusat, perencanaan, pelaksanaan TOT juga dilakukan oleh pusat.

Terkait dengan kepelatihan yang ada di diklat yang diperuntukan untuk melatih partisipan yang kriterianya CPNS/PNS untuk lebih meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing BDK Banjarmasin melakukannya dengan menyesuaikan mata diklat yang diampu dengan kompetensi yang dimiliki oleh trainers. Kesesuaian ini menunjukkan jaminan mutu yang menjadi prioritas utama.

Tindak lanjut dari kepelatihan di daerah adalah pelaksanaan diklat di daerah sesuai dengan arahan dan petunjuk dari pusat. Karena itu untuk trainers ini secara keseluruhan telah

memenuhi kriteria penjaminan mutu, yakni PDCA.

Keempat, adalah metode yang digunakan dalam PBM oleh trainers. Secara teoritis *metode* adalah cara yang digunakan oleh trainers dalam menyampaikan bahan ajar kepada peserta diklat. Ada dalam bentuk ceramah, tanya jawab, simulasi peran, dan sebagainya. Di BDK Banjarmasin kriteria penetapan metode dari hasil penelitian *tidak ada* yang baku untuk masing-masing mata diklat, yang ada hanyalah kesesuaian metode dengan mata diklat yang diajarkan. Ini merupakan hal yang memang sulit untuk distandarisasi, karena itu walaupun BDK Banjarmasin, para widya iswaranya menggunakan metode dalam bentuk penyesuaian dengan ini, boleh jadi dianggap sebagai hal yang sesuai dengan penjaminan mutu.

Adapun kaitannya dengan pengawasan terhadap perberlakuan metode di lapangan dilakukan oleh panitia, dan beserta diklat. Dalam hal ini panitia melakukan fungsi terhadap pelaksanaan metode itu tatkala diklat dilaksanakan. Apakah sudah sesuai porsi 40 % teori dan 60 % praktik atau tidak ? Juga kontrol ini juga akan dilakukan oleh peserta diklat dengan cara memberikan penilaian akhir diklat terhadap WI-nya. Dari hasil evaluasi ini akan tergambar bahwa WI telah melakukan pembelajaran dengan metode yang baku atau terukur atau tidak.

Kelima, adalah sarana dan prasarana. Secara teoritis *sarana* dan *prasarana* adalah kelengkapan yang dibutuhkan dalam setiap PBM. *Sarana* meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta kelengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang PBM yang teratur dan berkelanjutan. Sedangkan *prasarana*, meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang

laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, dan ruang lain yang diperlukan untuk menunjang PBM.

Hasil penelitian dari sarana dan prasarana pendukung diklat di BDK Banjarmasin baik melalui observasi dan wawancara telah sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh Pusdiklat pusat Jakarta. Berarti daya dukung BDK Banjarmasin terhadap pelaksanaan diklat untuk meningkatkan kompetensi bagi isntnasi terkait telah memenuhi standar mutu secara nasional. Hal ini terlihat pada sarana pendukung diklat yang lengkap seperti LCD, sound system, OHP, dan lain-lain telah memenuhi standar.

Prosedur penggunaannya jelas dilakukan perijinan secara bertahap. Hal ini menggambarkan bahwa penggunaan sarana mempunyai tata aturan yang jelas yang telah memenuhi standar mutu pelayanan.

Hal lain yang masih berkaitan dengan PBM adalah *evaluasi*.. Secara teoritis evaluasi mempunyai makna yang bermacam-macam, tergantung pada konteks yang digunakan. Evaluasi dalam PBM bertujuan untuk mengetahui sejauh mana materi pembelajaran dapat diserap oleh peserta didik. Dalam konteks diklat adalah evaluasi diklat. *Evaluasi diklat* adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu diklat terhadap berbagai komponen diklat pada setiap lajur, jenjang, dan jenis diklat sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan diklat.

Pada dasarnya evaluasi yang baik mempunyai standar mutu yang dapat diukur dan dapat memberikan penilaian yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Pada BDK Banjarmasin standar evaluasi PBM *tidak ada*, namun pada pelaksanaannya evaluasi tetap dilakukan yakni setelah proses belajar mengajar. Terkait dengan penjaminan mutu, evaluasi sebenarnya tidak hanya untuk

proses belajar mengajar, namun juga dilakukan terhadap panitia pelaksana diklat. Untuk panitia pelaksana diklat, pada penelitian ini dilakukan oleh peserta diklat dengan cara memberikan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan mulai dari awal kegiatan, hingga akhir, termasuk di dalamnya pelayanan kepada peserta, semisal konsumsi, fasilitas lainnya.

Idealnya secara teoritis penilaian itu dilakukan oleh tidak hanya peserta melainkan tim pemantau kegiatan yang ditunjuk oleh kepala balai, sehingga penilaian menjadi objektif. Sehingga terlihat nyata apakah panitia bekerja sudah sesuai dengan standar penjaminan mutu atau tidak. Jika penilaian dilakukan oleh banyak komponen, semisal dari balai diklat, peserta diklat dan pihak eksternal lainnya tentu hal itu lebih objektif, dibanding hanya oleh peserta diklat saja.

Untuk menjadikan penilaian menjadi lebih objektif maka WI hendaknya mempersiapkan alat evaluasi tidak hanya sekedar kognitif, melainkan juga afektif dan psikomotor, jika terjadi kesulitan terhadap penilaian ini, maka perlu alat bantu lain untuk merekam aktivitas penilaian afektif dan psikomotor secara objektif.

Dari hasil penelitian ternyata evaluasi hanya berlangsung pada saat diklat berlangsung dan dilaksanakan di akhir PBM. Padahal idealnya evaluasi berlangsung sepanjang proses belajar mengajar dilaksanakan, dan dapat dilanjutkan pasca PBM. Hal ini dimaksudkan agar penilaian berlangsung lebih objektif dan bersinambungan.

Secara keseluruhan proses evaluasi pada pelaksanaan diklat di BKD Banjarmasin, belum melaksanakan penjaminan mutu sesuai dengan harapan, walaupun proses itu ada namun tidak mampu mengukur keberhasilan PBM secara objektif.

Implikasi Evaluasi Program

Secara teoritis *output* maupun *outcome* adalah produk atau hasil dari sebuah proses. Output berkaitan dengan hasil dari sebuah penyelesaian kegiatan pembelajaran dalam waktu tertentu. Output bersifat kualitatif, dan hasilnya hanya bisa diketahui setelah melalui tenggang waktu tertentu yang cukup lama. Pada pelaksanaan diklat pada BDK Banjarmasin, maka yang dimaksud output adalah peserta diklat yang telah selesai menyelesaikan diklatnya pada BDK Banjarmasin. Output hendaknya memiliki nilai-nilai lebih daripada sebelum ia memasuki diklat. Hanya saja dari hasil penelitian, standarisasi penetapan output tidak ada. Hal ini berarti, pelaksanaan diklat di BDK Banjarmasin, tidak mempunyai tolok ukur keberhasilan yang akan dicapai setelah diklat dilaksanakan.

Dari hasil analisa di atas, maka penulis menemukan bahwa output dalam pelatihan diklat ini belum berjalan sesuai dengan penjaminan mutu, karena tidak adanya standar mutu yang ditetapkan. Walau pun ada niat untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap peserta yang belum menunjukkan kompetensi yang sebenarnya.

Sementara *outcome* adalah istilah yang menggambarkan tentang aktivitas dan pemberdayaan hasil diklat di lapangan. Apakah ia diberdayakan secara optimal oleh instansi atau tidak. Atau apakah ia mampu memberdayakan diri di lapangan atau tidak. Dari penjelasan yang didapat, peserta setelah kembali ke instansi masing-masing adalah masih tetap menjadi tanggung jawab balai untuk memonitor kegiatan yang berhubungan dengan kepelatihan tersebut. Tanggung jawab itu tergambar melalui SK penunjukkan kepada tim oleh kepala balai. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keseriusan dari balai untuk melakukan pembinaan terhadap peserta diklat.

Dari upaya yang dilakukan oleh BDK Banjarmasin terhadap outcome tergambar kesungguhan balai diklat untuk menjadikan outcome berdaya guna di lembaganya masing-masing. Secara keseluruhan apa yang dilakukan oleh balai terhadap outcome hasil diklat ini, dapat dianggap sebagai upaya penjaminan mutu outcome peserta diklat. Dari uraian di atas, bahwa evaluasi program secara keseluruhan belum menunjukkan penjaminan mutu sesuai dengan teori yang diharapkan.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1 Berdasarkan hasil analisis data wawancara dengan berbagai sumber tahap perencanaan yang diawali dengan penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) sudah memenuhi standarisasi TQM. Pelaksanaan penyusunan dibentuk tim yang ditunjuk oleh kepala balai melalui SK penunjukkan, hanya standarisasi AKD itu tidak ada, sehingga penyusunan pun menjadi tidak akurat.
2. Dari pembahasan mengenai pelaksanaan PBM hasil penelitian menunjukkan, *Pelaksanaan PBM, kurikulum, persyaratan rekrutmen partisipan, trainers*, telah memenuhi standar TQM. Kurikulum dan rekrutmen partisipan *given* dari pusat baik muatan kurikulum maupun kriteria partisipan, trainers yang akan melatih sudah mendapat sertifikat standar nasional. Hanya saja *metode* yang digunakan saat diklat dan evaluasi PBM yang tidak memenuhi standar mutu. Karena keduanya, hanya dibuat oleh trainers dan tidak ada tindaklanjutnya.
3. Berdasarkan observasi lapangan, BDK Banjarmasin telah memiliki infrastruktur

atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung terlaksananya penjaminan mutu pada pelaksanaan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam penyelenggaraan diklat PNS/CPNS

4. Dari analisis bahan yang didapat penyusunan rancangan atau desain diklat BDK Banjarmasin telah memenuhi standar penjaminan mutu, mulai dari tahap perencanaan, penyusunan rancangan, pelaksanaan, pengawasan hingga tindak lanjut telah berjalan sesuai dengan kriteria penjaminan mutu.
5. Hasil PBM yang mencakup *output, outcome* dan *evaluasi program*, belum dapat melaksanakan standarisasi penjaminan mutu secara optimal, walaupun beberapa sisi mengarah kepada penjaminan mutu tersebut. Misalnya, pada *output hasil kegiatan* belum mendapat perhatian maksimal dari balai, tidak jelasnya pembinaan yang dilakukan pasca diklat, pengawasan yang longgar, sehingga output hasil diklat tidak merasa memiliki tanggung jawab terhadap diklat yang mereka peroleh.

B. Saran-Saran

Dari analisa hasil penelitian di atas, terdapat beberapa aspek kegiatan yang merupakan penghambat pelaksanaan TQM dalam pelaksanaan diklat yang perlu disarankan perbaikannya antara lain :

1. Untuk lebih mengarah kepada penjaminan mutu pada kegiatan AKD hendaknya pada proses merencanakan analisis harus ada *standar baku* yang dapat dipedomani agar analisis kebutuhan diklat lebih terarah dan ada target yang ideal untuk dicapai. Karena analisis kebutuhan diklat merupakan kunci awal sebuah kegiatan diklat, maka hendaknya tersusun secara

- terencana, jelas dan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan pusat.
2. Bagian kurikulum, walaupun kurikulum yang disampaikan sudah *given* dari pusat, namun pembuatan GBPP, SAP dan Bahan Ajar dilakukan oleh WI di daerah itu sendiri. Untuk mencapai penjaminan mutu yang lebih baik, hendaknya dibentuk tim penilai yang dipimpin oleh kepala balai dan WI senior atau serumpun untuk melihat kelengkapan GBPP, SAP dan Bahan Ajar layak atau tidak untuk disajikan pada pelaksanaan diklat.
 3. Hendaknya bagi masing-masing mata diklat dirumuskan penggunaan metode baku yang cocok dan relevan untuk digunakan pada pelaksanaan diklat. Sehingga sasaran pembelajaran yang akan dicapai bisa lebih bermakna dan diterima oleh peserta diklat.
 4. Untuk lebih melihat keberhasilan pembelajaran maka alat evaluasi hendaknya dirumuskan bersamaan dengan pembuatan bahan ajar, juga harus dianalisis ketetapan pengukurannya oleh tim. Tim bisa membantu mengevaluasi aspek kognitif melalui uji kognitif di akhir pembelajaran, juga aspek afektif dan psikomotoriknya tatkala proses pembelajaran itu berlangsung, dengan alat ukur yang disiapkan, sehingga hasil yang diharapkan bisa lebih baik, sehingga penjaminan mutu bisa terlaksana.

DAFTAR PUSTAKA

- Aswort A, Roger C. Harvey, RC. 1995, *Assessing Quality in Further and higher Education. London and Bristol*, Pinnsylvania: Jessica Kingsley Publisher.
- Ahmad Suriansyah. 2001, *Peningkatan Kualitas Pembelajaran Sebagai Antisipasi Era Globalisasi*. Makalah kuliah Perdana FKIP Unlam.
- Baron, R.A. 1986, *Behavior in Organization*, Boston, Allyn and Bacon Inc.
- Liputo, B. 1988, *Pengantar Manajemen, Jakarta, Proyek pengembangan Lembaga Tenaga Kependidikan, Dirjen Dikti, Depdikbud*.
- Depdikbud. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000, *Manajemen Pendidikan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku I. Konsep dan Pelaksanaan.
- Gie, The Liang. 2006, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty.
- Goenawan, Goenardjoadi, Cs. 2006, *Manajemen Berbasis Nurani*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hadiati, WK, Sri dan Sukadarto, H. 2001, *Manajemen SDM, Keuangan dan Materiil, Bahan Ajar Diklatpim IV, Jakarta, LAN*.
- LAN-RI. 2004, *Manajemen Kepegawaian Negara*, Jakarta.
- LAN-RI. 2006, *Kajian Manajemen Strategik*, Jakarta.
- Manulang, M. 2005, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Niron, M.D. 2001, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Kualitas Kerja Guru dan Karyawan Sekolah, Dalam Dinamika Pendidikan Nomor 2/Th.VIII November 2001*: Yogyakarta: FIP UNY.
- Mulyasa, E. 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah-Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Romaya Rosdakarya Offset.
- Nasution, M.N. 2004, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Sunu, P. 1999. *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*. Jakarta: Grasindo.
- Rivai, V. 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S.P. 2005, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetisna & Sartika, I.D. 2000, *Total Quality Management (Ilandbook)*. Bandung: DAS-IDS Managemen Consulting.
- Strauss, G,cs. 1991, *Manajemen Personalia - SSeri Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : PT karya Unipress.
- Sukardi. 2001, *Budaya Mutu dan Prospek Penerapannya Dalam Lembaga Pendidikan, Dalam Dinamika Pendidikan Nomor 2/Th.VIII November 2001*: Yogyakarta: FIP UNY.
- Suryosubroto, B. 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Tunggal, A.W. 1993, *Manajemen Mutu Terpadu suatu Pengantar*, Jakarta: Renika Cipta.
- Triguno. 1977, *Budaya kerja*, Jakarta: PT.Golden Terayon Press.
- Wusanto, IG. 1986, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Pustaka Dian
- Wusanto, IG.1997, *Manajemen Kepegawaian*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius.