

Peningkatan Mutu Sekolah Perspektif Philip B. Crosby

Ega Purwaningsih¹

¹ Universitas Negeri Jakarta; ega.harahap@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Quality Improvement;
Quality Concept;
Philip B. Crosby.

ABSTRACT

This study aims to analyze efforts to improve the quality of schools from the perspective of Philip B. Crosby. The research method used is library research. This study concludes that first, there are two controversial ideas offered by Crosby, namely quality is free and zero defect. Both of these ideas have a positive meaning for educational institutions, namely quality at no cost and eliminating student failure. Second, Crosby offers 14 steps in an effort to improve the quality of education, namely management commitment, quality improvement team, quality measurement, quality cost evaluation, quality awareness, corrective action, ad hoc committee for zero defect program, supervisor training, zero defect day, target setting, elimination of cause of error, award/recognition, quality board, do it over and over again.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](#) license.



Corresponding Author:

Ega Purwaningsih
Universitas Negeri Jakarta; ega.harahap@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sekolah sebagai tempat mentransformasikan keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan nilai kepada siswa dalam proses pembelajaran, sekolah diminta untuk melakukan berbagai inovasi dalam upaya peningkatan mutu untuk memajukan sekolah secara nasional maupun internasional. Program-program yang telah direncanakan hendaknya mengedepankan baik aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa. Dengan demikian, sekolah menjadi pusat penyelenggaraan pendidikan berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan di masa depan agar dapat mencetak lulusan yang berkualitas dan berdaya saing (Adha et al., 2019).

Pendidikan merupakan investasi bangsa dapat dilihat dari mutu sumber daya manusia yang dimilikinya, mulai dari aspek masukan, proses, dan luaran dari sekolah tersebut. Sekolah dalam memaksimalkan kualitas sumber daya manusia perlu didukung melalui pola manajemen yang terstruktur dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mutu tersebut dapat dilihat dari tingkat kepuasan masyarakat sebagai konsumen dari layanan sekolah tersebut (Wahjosumidjo, 2010).

Peningkatan mutu pendidikan tersebut tentunya melalui langkah strategis manajemen sekolah sebagai upaya peningkatan mutu sekolah. Strategi manajemen merupakan langkah upaya memenuhi kebutuhan pendidikan dalam meningkatkan mutu siswa (Septi, 2012). Mutu sebagai bentuk layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan peserta didik di mana mutu tersebut secara langsung

berorientasi pada ilmu pengetahuan dan teknologi. Artinya, manajemen mutu terpadu dalam bidang pendidikan bersifat *continues improvement* yang secara berkesinambungan untuk memperbaiki dan memenuhi kebutuhan yang diharapkan bagi peserta didik dalam suatu layanan penyelenggaraan pendidikan (Satria et al., 2019).

Melihat betapa pentingnya manajemen peningkatan mutu, untuk suatu lembaga pendidikan, khususnya sekolah di era globalisasi saat ini agar konsisten terlihat eksistensinya dan bahkan semakin tinggi di masa depan, maka selanjutnya akan dijelaskan bagaimana konsep peningkatan mutu sekolah perspektif Philip B. Crosby untuk mengetahui konsep mutu dan upaya peningkatan mutu sekolah, agar dapat diimplementasikan dengan baik dalam upaya mencapai tujuan pendidikan dan memberi kepuasan konsumen.

2. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan. Dalam penelitian ini, sumber data yang diperoleh dari literatur-literatur yang relevan seperti buku, jurnal atau artikel ilmiah yang terkait dengan topik yang dipilih. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kepustakaan ini adalah metode analisis isi (*content analysis*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Biografi Singkat Philip B. Crosby

Philip Bayard Crosby lahir pada 18 Juni 1926 di Wheeling, Virginia Barat, Amerika Serikat (Baqi, 2020). Pengalaman hidupnya dimulai dari pendidikan di sekolah kedokteran setelah Perang Dunia II dan Konflik Korea. Ia pernah bekerja di Crosley pada tahun 1952, Bendix Mishawaka pada tahun 1955, dan Martin-Marietta pada tahun 1957. Pada tahun 1965, ia mendirikan perusahaan konsultan sendiri yaitu Philip Crosby Associates. Pengembangan konsep Zero Defect, ia menerima Medal Layanan Sipil dari Departemen Angkatan Darat pada tahun 1964 (Rahman, 2020).

Philip Crosby adalah sarjana Universitas Reserve Barat di Amerika Serikat. Setelah menjalani tugas angkatan laut pada Perang Korea, Crosby menjalankan berbagai tugas kendali mutu. Dia adalah manajer mutu pada program missil pertama dan berikutnya bekerja sama dengan International Telegraph and Telephone (ITT) Corporation, di mana selama 14 tahun menjadi wakil presiden perusahaan dan menjabat direktur mutu (Asrohah, 2015).

Selama berkarir, Crosby telah banyak menerbitkan buku di antaranya *Cutting the Cost of Quality*; *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*; *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*; *Running Things: The Art of Making Things Happen*; *The Eternally Successful Organization*; *Let's Talk Quality*; *Leading: The Art of Becoming an Executive*; *Completeness: Quality for the 21st Century*; *Reflections on Quality*; *Quality Is Still Free*; *The Absolutes of Leadership*; dan *Quality and Me: Lessons of an Evolving Life* (Rahman, 2020).

Philip Bayard Crosby meninggal di Asheville, Carolina Utara, Amerika pada tahun 18 Agustus 2001, pada usia 75 tahun. Crosby dikenal di seantero dunia produksi sebagai "guru" di bidang *quality management*. Ia juga merupakan seorang filsuf dan inovator yang mengubah cara pandang dan metode organisasi dalam meraih level tertinggi untuk efisiensi, reliabilitas, dan profitabilitas (Redaksi, 2014).

3.2. Konsep Mutu Philip B. Crosby

Menurut Philip B Crosby, Mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan (Sriwidadi, 2001). Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (Chaeriah, 2016; Hadis & Nurhayati, 2010).

Crosby sering kali dihubungkan dengan dua ide kuat dan sangat menarik yaitu pertama adalah kualitas itu bebas (gratis) "quality is free" dan yang kedua adalah kesalahan dan kegagalan dalam

organisasi dapat dihilangkan “zero defect”. Kedua ide merupakan ide yang kontroversial. Jika kedua ide ini dihubungkan dengan pendidikan adalah menghilangkan kegagalan siswa dan siswa tidak dibebankan untuk membayar (Asrohah, 2015). Meskipun ini sulit untuk diterapkan di sekolah, namun perlu menjadi perhatian bagi seluruh warga sekolah bahwa kualitas sebagai pertimbangan orang tua menyekolahkan anaknya.

3.3. Peningkatan Mutu Sekolah Perspektif Philip B. Crosby

Mutu sekolah diperoleh dari proses pembelajaran yang memerlukan dukungan dan kerjasama dari semua komponen di antaranya siswa dan guru, jika proses pembelajaran berjalan dengan efisien dan efektif, maka peluang sangat besar hasil pembelajaran yang bermutu akan diperoleh.

Mutu atau kualitas pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga pendidikan mampu mengelola seluruh potensi secara optimal baik dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana prasarana, tenaga pendidik, keuangan dan juga hubungan dengan masyarakat (Rifqi, 2018). Pendidikan dikatakan berkualitas dan bermutu merupakan pendidikan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan serta harapan masyarakat, untuk itu guna memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat, sekolah dan elemen yang ada di dalamnya kecuali siswa harus memiliki harapan yang tinggi kepada siswa (Kurniawan, 2017; Wijaya, 2019).

Upaya dalam peningkatan mutu sekolah merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolaan pendidikan. Peningkatan mutu sekolah merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai. Sekolah yang berkualitas merupakan harapan dan tuntutan seluruh pemangku pendidikan. Semua orang tentunya akan lebih suka menuntut ilmu pada lembaga yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini maka sekolah/lembaga pendidikan harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya (Fadhli, 2017).

Menurut Crosby ada 14 langkah untuk meningkatkan mutu organisasi atau lembaga (Sriwidadi, 2001) yaitu:

- 1) *Komitmen Manajemen (Management Commitment)*. Pastikan bahwa manajemen senior mengetahui bagaimana pencegahan kesalahan dapat memperbaiki mutu dan mengurangi biaya. Susun kebijakan mutu yang menyatakan bahwa setiap individu harus sungguh-sungguh memenuhi persyaratan kerja yang diperlukan atau diubah menjadi apa yang kita dan pelanggan perlukan. Menyetujui bahwa perbaikan mutu merupakan cara yang praktis untuk meningkatkan keuntungan.

Hal ini sangat penting untuk keberhasilan dari setiap inisiatif kualitas. Inisiatif kualitas harus disetujui dan dipimpin oleh senior manajemen. Crosby menunjukkan bahwa komitmen ini dikomunikasikan dalam sebuah pernyataan kebijakan mutu, yang harus singkat, jelas dan diakses (Asrohah, 2015).

- 2) *Tim Perbaikan Mutu (Quality Improvement Team)*. Tim ini terdiri dari 1 anggota dari setiap departemen dalam perusahaan. Seseorang dapat ditunjuk yang sepakat agar departemen mengambil tindakan, terutama departemen pusat. Kegunaan tim ini untuk mengimplementasikan program mutu ke seluruh bagian perusahaan.

Tim Peningkatan Mutu mempunyai tugas menetapkan dan mengarahkan program yang akan diterapkan di seluruh organisasi. Tim ini tidak melakukan semua pekerjaan berkualitas. Tugas melaksanakan perbaikan adalah tanggung jawab tim dalam individu departemen. Rencananya bahwa Tim Peningkatan Kualitas menarik up harus diterima dan disahkan oleh manajemen senior. Sebuah tugas penting dari Tim Peningkatan Mutu adalah untuk memutuskan bagaimana untuk menentukan kegagalan kualitas dan perbaikan (Asrohah, 2015).

- 3) *Pengukuran Mutu (Quality Measurement)*. Mengembangkan pengukuran mutu dalam semua bagian perusahaan. Pengukuran ini digunakan untuk menentukan tindakan perbaikan dan

mengukur kemajuannya di waktu-waktu yang akan datang. Pengukuran tidak hanya dikembangkan untuk produk saja tetapi juga pada operasi di bidang jasa, kantor, dan juga untuk para penjual.

Hal ini penting untuk dapat mengukur arus evaluasi dan tindakan korektif. Jenis-jenis pengukuran bervariasi antara manufaktur dan organisasi pelayanan dan, biasanya, mereka termasuk data dari laporan inspeksi dan pengujian, data statistik, dan data umpan balik dari pelanggan (Asrohah, 2015).

- 4) Evaluasi Biaya Mutu (*Cost of Quality Evaluation*). Biaya mutu harus didefinisikan. Akuntan harus memikul tanggung jawab atas pengukuran mutu karena hal ini menghilangkan suatu suspected bias. Manajemen akan perlu untuk terlibat tetapi praktik akuntansi yang lalu berubah untuk mencerminkan biaya mutu yang sebenarnya.

Biaya kualitas terdiri dari hal-hal seperti biaya hal yang terjadi salah dan pengerjaan ulang harus melakukan hal-hal lagi, inspeksi, dan pengujian. Hal ini penting untuk dapat mengidentifikasi biaya kualitas dan untuk menempatkan nilai pada mereka (Asrohah, 2015).

- 5) Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*). Dalam langkah ini, karyawan dibuat agar sadar akan program perbaikan mutu melalui penyelia mereka. Program ini bukan merupakan program motivasi tetapi lebih ditekankan pada usaha untuk menunjukkan kepada pekerja dengan akibat mutu yang rendah terhadap pelanggan, biaya, persaingan, dan pekerjaan mereka.

Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kesadaran semua orang dalam organisasi biaya kualitas dan kebutuhan untuk menerapkan kualitas perbaikan program. Hal ini memerlukan pertemuan rutin antara manajemen dan karyawan untuk membahas masalah-masalah tertentu dan sarana mengatasi mereka. Informasi tentang program mutu harus dikomunikasikan. Mutu bukan sesuatu yang tiba-tiba muncul seperti teori big-bang atau teori ledakan (Asrohah, 2015).

- 6) Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*). Tindakan perbaikan ini harus diusulkan oleh para karyawan dan penyelia. Pertemuan mingguan diadakan pada setiap level untuk membahas masalah mutu.

Pengawas harus bekerja dengan staf untuk menghilangkan kualitas yang buruk. Metodologi sistematis diperlukan untuk menangani masalah. Crosby menyarankan menyiapkan serangkaian tim tugas dengan hati-hati dengan agenda aksi. Masalah terbesar perlu ditangani dahulu (Asrohah, 2015).

- 7) Komite Ad Hoc untuk Program Zero Defect. Tiga atau empat anggota tim perbaikan mutu, ditugaskan pada Ad Hoc Committee untuk menginvestigasi konsep Zero Defect dan mencari cara untuk mengkomunikasikan program kepada karyawan (melalui pertemuan, poster, dan sebagainya). Program ini bukan relasi publik melainkan usaha untuk menerangkan bagaimana segala sesuatu harus dikerjakan dengan benar sejak pertama kali.

Dia berpendapat bahwa program zero cacat harus diperkenalkan dan dipimpin oleh Tim Peningkatan Mutu, yang juga bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Crosby berpendapat bahwa semua staf harus menandatangani kontrak formal atau berjanji untuk bekerja menuju nol cacat (Asrohah, 2015).

- 8) Pelatihan Penyelia (*Supervisor Training*). Program yang formal diadakan untuk mendidik para manajer pada setiap level mengenai konsep Zero Defect.

Penting bahwa semua manajer memahami peran mereka dalam proses perbaikan dan ini dilakukan melalui program pelatihan formal. Ini adalah sangat penting bagi staf melaksanakan manajemen menengah-penting peran. Langkah 9 adalah diadakannya Hari Cacat Nol. Ini adalah hari-panjang Acara yang menetapkan gagasan nol cacat dan menginformasikan karyawan bahwa telah terjadi perubahan. Ini pada dasarnya adalah upaya untuk menyorot dan merayakan pekerjaan yang dilakukan berorientasi pada kualitas dan untuk menekankan manajemen komitmen. Ini memiliki sisi yang lebih serius, yaitu pengembangan staf (Asrohah, 2015).

- 9) Hari Zero Defect. Satu hari yang khusus ditentukan untuk menjelaskan kepada seluruh karyawan mengenai Zero Defect sehingga mereka mengetahui konsepnya dengan cara yang sama. Standar Zero Defect harus secara tegas ditentukan pada hari tersebut.
Merayakan hari Nol Cacat adalah penting bahwa rencana aksi individu selesai. itu tujuan yang ditetapkan tim sendiri harus spesifik dan terukur (Asrohah, 2015).
- 10) Penentuan Sasaran (*Goal Setting*). Penyalia minta kepada setiap pekerja untuk menentukan sasaran mutu untuk 30, 60, dan 90 hari. Sasaran itu harus dapat diukur dan spesifik. Setelah janji untuk bekerja menuju nol cacat telah dibuat dan gagasan telah diluncurkan (Asrohah, 2015).
- 11) Penghapusan Penyebab Kesalahan (*Error Cause Removal*). Setiap pekerja diminta untuk menjelaskan masalah yang dihadapi. Kemudian, kelompok fungsional tertentu ditugaskan untuk memeriksa setiap masalah yang terjadi dan mengusulkan cara pemecahannya. Karyawan harus didorong untuk memberitahu manajemen setiap masalah yang mencegah mereka melakukan pekerjaan yang bebas dari kesalahan (Asrohah, 2015).
- 12) Penghargaan/pengakuan (*Recognition*). Penghargaan diperlukan untuk melengkapi tindakan yang positif dalam menghilangkan penyebab kesalahan. Berbagai macam penghargaan dapat diberikan, misalnya dalam bentuk cincin emas, makan malam, atau benda-benda lainnya. Hal ini penting untuk menghargai orang-orang yang berpartisipasi dalam perbaikan latihan, Crosby mengatakan dalam langkah kedua belas, yaitu Pengakuan. Crosby berpendapat bahwa orang tidak bekerja sekedar untuk uang, tetapi yang staf butuhkan adalah pengakuan terhadap prestasi dan kontribusi mereka. Crosby berpendapat bahwa pengakuan perlu dikaitkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penghargaan bisa menjadi hadiah atau sertifikat. Pengakuan, bukan uang, adalah apa yang penting (Asrohah, 2015).
- 13) Dewan Mutu (*Quality Council*). Profesional mutu dan pemimpin-pemimpin tim dari berbagai bagian membentuk dewan mutu. Mereka mengadakan pertemuan secara periodik untuk saling menyampaikan ide dan berkomunikasi mengenai program masing-masing. Ini adalah Struktur kelembagaan juga disukai oleh Juran. Hal ini penting untuk membawa profesional yang berkualitas bersama-sama untuk memutuskan bagaimana masalah terbaik dapat ditangani. Inspektur dan pengendali kualitas perlu konsisten dan profesional untuk pekerjaan mereka. Bagian dari peran Kualitas. Dewan adalah untuk memantau efektivitas program dan untuk memastikan bahwa proses perbaikan terus-yang ditekankan dalam langkah berikutnya (Asrohah, 2015).
- 14) Lakukan Berulang Kali (*Do It Over Again*). Program yang khusus memerlukan waktu 1 tahun sampai 18 bulan. Selama kurun waktu tersebut, pengetahuan tentang program dapat mengalami perubahan. Program harus dimulai lagi dengan tim yang baru. Hari Zero Defect (ZD) harus diadakan setahun sekali seperti hari ulang tahun. Program ZD harus terus menerus diadakan sehingga merupakan budaya perusahaan. Jika mutu bukan merupakan pandangan hidup (*way of life*) maka tidak akan ada perbaikan. Melakukan semuanya sekali lagi atau *Do It Over Again*. Program kualitas tidak pernah berakhir. Begitu tujuan dicapai, program perlu memulai dari awal lagi (Asrohah, 2015).

Empat belas elemen yang ditawarkan oleh Crosby pastinya sangat sulit untuk diterapkan oleh lembaga pendidikan jika tidak ada komitmen yang kuat oleh seluruh pemangku kepentingan pada lembaga tersebut. Ke depan diperlukan pemimpin yang visioner untuk merencanakan, menjaga, membina, dan mengevaluasi tahap demi tahap dalam upaya mencapai tujuan program pada lembaga. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin visioner adalah memotivasi anggota, membuat slogan, dan memberikan pelatihan untuk membantu anggota dalam meningkatkan kompetensinya dalam usaha mencapai tujuan lembaga. Program yang sudah direncanakan bersama seharusnya terus menerus diadakan sehingga membudaya dalam lembaga, jika sudah membudaya maka kesadaran untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan akan selalu terjaga (Rahman, 2020).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pertama, ada dua gagasan kontroversial yang ditawarkan oleh Crosby yaitu quality is free dan zero defect. Kedua gagasan ini bermakna positif bagi lembaga pendidikan yaitu kualitas tanpa biaya dan menghilangkan kegagalan pada siswa. Kedua, Crosby menawarkan 14 langkah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu komitmen manajemen, tim perbaikan mutu, pengukuran mutu, evaluasi biaya mutu, kesadaran mutu, tindakan perbaikan, komite ad hoc untuk program zero defect, pelatihan penyelia, hari zero defect, penentuan sasaran, penghapusan penyebab kesalahan, penghargaan/pengakuan, dewan mutu, lakukan berulang kali.

REFERENSI

- Adha, M. A., Benyamin, C., Octaviarnis, I., & Thalib, D. (2019). Peran Akreditasi Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(2), 270–278.
- Asrohah, H. (2015). *Manajemen Mutu Pendidikan*. UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Baqi, D. A. (2020). MODEL CROSBY DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN. *KAPITA SELEKTA MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN*, 211.
- Chaeriah, E. S. (2016). Manajemen Berbasis Mutu. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 4(2), 7.
- Fadhli, M. (2017). Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 215–240.
- Hadis, A., & Nurhayati. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Kurniawan, S. (2017). Pengembangan Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 25–36.
- Rahman, M. L. (2020). Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip. B. Crosby. *EL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education*, 2(1), 41–56.
- Redaksi. (2014). *Philip B. Crosby, Sang Legenda Pencetus Zero Defect*. Shift Indonesia. <http://shiftindonesia.com/philip-b-crosby-sang-legenda-pencetus-zero-defect/>
- Rifqi, A. (2018). Implementasi Total Quality Management pada Pendidikan Jarak Jauh. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 167–176.
- Satria, R., Supriyanto, A., Timan, A., & Adha, M. A. (2019). Peningkatan mutu sekolah melalui manajemen hubungan masyarakat. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 199–207.
- Septi, I. A. Y. (2012). Strategi Peningkatan Mutu Manajemen Melalui Pengembangan Program Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 23(5), 445–453.
- Sriwidadi, T. (2001). Manajemen Mutu Terpadu. *The Winners*, 2(2), 107–115.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, M. H. (2019). Implementasi Manajemen Mutu Di Sekolah. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 1(1), 17–29.