

PENGEMBANGAN DIAGRAM ISHIKAWA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Erika Mei Budiarti¹

Bahtiar Agung Pambudi²

Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang

E-mail: meierika09@gmail.com

Abstrak: Peneliti mengajukan tujuan penelitian ini guna mengetahui penerapan salah satu *tools* atau piranti Manajemen Mutu Terpadu yaitu Diagram Ishikawa dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Rancangan penelitian yang digunakan yaitu rancangan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Kesimpulan penelitian yang dihasilkan yaitu rendahnya mutu suatu lembaga pendidikan yang dipilih sebagai latar penelitian yang dilihat dari beberapa aspek melalui analisis penerapan Diagram Ishikawa yang selanjutnya secara lebih mendalam dikupas dalam artikel penelitian ini.

Kata kunci: Diagram Ishikawa, diagram *fishbone*, kualitas.

Abstract: The researcher proposes the purpose of this study to determine the application of one of the tools or tools for Integrated Quality Management, namely the Ishikawa Diagram in order to improve school quality. The research design used is a qualitative research design with the type of case study research. The conclusion of the research is the low quality of an educational institution that is chosen as the research background which is seen from several aspects through an analysis of the application of the Ishikawa Diagram which is further discussed in more depth in this research article.

Keywords: Ishikawa Diagram, *fishbone* diagram, quality.

Pengertian tentang mutu pendidikan mengarah pada pandangan bahwa suatu jasa dan produk pendidikan yang diberikan oleh pengelola pendidikan merupakan bagian integral yang tidak bias dilepaskan dari sebuah proses pelaksanaan pendidikan yang berkelanjutan. Sehingga hal tersebut bias dinyatakan bahwa mutu suatu lembaga pendidikan tidak bias dipandang sekilas saja, akan tetapi harus dipahami secara mendalam bahwa mutu pendidikan harus dikombinasikan secara selaras dan

berkesinambungan antar seluruh komponen pendidikan yang ada. Mengenai hal tersebut, pendapat Juran (dalam Arcaro. 2006:8) dapat disimpulkan bahwa mutu adalah sebagai berikut.

Mutu suatu organisasi/ lembaga ditentukan oleh *client* (konsumen) bukan produsen (pemberi). Hal tersebut dapat dimaknai bahwa mutu merupakan kombinasi antara sifat atau karakteristik barang/ jasa yang digunakan untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan konsumen. Kombinasi sifat yang dimaksud

dalam pengertian di atas yaitu kombinasi atas seluruh karakteristik-karakteristik terbaik dari suatu barang/ jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi/ lembaga dalam rangka pemenuhan harapan, kebutuhan, serta kepuasan pelanggan. Suatu barang/ jasa yang bermutu harus memiliki standar yang jelas dan pasti. Standar mutu yang diakui harus sesuai dengan standar lokal, nasional maupun internasional sehingga tidak bersifat subyektif atas pemenuhan kebutuhan pelanggan. Keberadaan standar mutu dijadikan sebagai tolok ukur atas suatu produk/ jasa yang dihasilkan. Dikatakan bermutu, apabila produk/ jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan standar yang dipatuhi. Dikatakan kurang bermutu/ tidak bermutu apabila produk/ jasa yang dihasilkan berada di bawah standar yang dipatuhi.

Ishikawa adalah nama pendek dari seorang tokoh Jepang, yaitu Kaoru Ishikawa. Tokoh ini adalah tokoh pertama yang menggunakan diagram Ishikawa, oleh karena itu diagram tersebut diberikan nama dengan Diagram Ishikawa dan dikenal dengan nama lain Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*). Sallis (2008) menyatakan bahwa Ishikawa Diagram merupakan sebuah diagram yang secara visual sengaja dibuat secara sistematis berdasarkan data-data yang didapatkan dari lapangan sebagai bentuk ilustrasi dari berbagai macam sebab dan pengaruh yang saling mempengaruhi proses antar komponen di lingkungan lembaga pendidikan. Ilustrasi tersebut digunakan untuk memisahkan atau menghubungkan dari berbagai macam sebab-sebab yang muncul sehingga dapat diketahui hal apa yang menjadi penyebab utama dari munculnya persoalan/ permasalahan di lapangan.

Setiap faktor akan diurut berdasarkan penyebab masing-

masing yang bertujuan untuk mengelompokkan beberapa sebab berdasarkan kategori-kategori tertentu mulai dari yang paling kecil menuju paling besar dalam rangka identifikasi permasalahan sejelasa mungkin.

Instrument ini dapat digunakan oleh suatu tim dari organisasi/ lembaga yang akan melaksanakan proses identifikasi atas sebab-sebab masalah yang terjadi di lembaganya dalam rangka peningkatan mutu suatu lembaga melalui beberapa indikator yang ada. Indikator-indikator tersebut diantaranya: (1) *Manpower*, (2) *Method*, (3) *Material*, (4) *Machine*, dan (5) *Environment* sebagai indikator yang digambarkan sebagai tulang kecil. Sedang dalam tulang besarnya adalah hasil analisis akar masalah dari kelima indikator tersebut yang mana akar masalah (tulang besar yang menuju ke kepala) yang merupakan *quality productivity*. Peningkatan mutu bisa dilakukan secara efektif dan efisien melalui langkah-langkah perbaikan yang *detail* dan tepat berdasarkan indikator-indikator yang telah teridentifikasi tersebut.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang arahnya pada suatu lembaga pendidikan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mampu bersaing secara global, sekolah harus memberikan layanan pendidikan terbaik (berkualitas) yang dapat dapat menjawab kebutuhan peserta didiknya ketika lulus dari lembaga seiring dengan perkembangan jaman dan teknologi yang kian hari kian meningkat pesat. Pemberian layanan pendidikan yang berkualitas ini dapat diwujudkan dalam beberapa komponen yaitu kurikulum, sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, proses evaluasi, kegiatan administrasi, dan program layanan tambahan (khusus) bagi peserta didik. Bertolak dari makna kualitas atas layanan

pendidikan tersebut, maka pihak sekolah harus betul-betul melaksanakan berbagai upaya yang nyata dan kontinyue di semua aspek/komponen. Sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama berdiri dan belum menunjukkan kualitas pendidikannya baik di tingkat Kecamatan, Kabupaten, serta Nasional, SDN Jatipelem II memerlukan suatu model pengembangan yang komprehensif terkait peningkatan mutu yang harus dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan. Mutu pendidikan di sekolah ini menjadi prioritas utama yang harus dioptimalkan. Pada kondisi ini, peneliti memutuskan untuk melakukan studi lebih lanjut dikemas menjadi sebuah penelitian dalam rangka perbaikan kualitas sekolah dengan menggunakan salah satu piranti Manajemen Mutu Terpadu yaitu Diagram Ishikawa. Seperti pada teori yang ada, Diagram Ishikawa digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya masalah sehingga ditemukan akar permasalahan yang terjadi di SDN Jatipelem II ini. Oleh sebab itu, peneliti berharap dapat menemukan penyebab dan masalah yang terjadi di lapangan secara pasti melalui analisis Diagram Ishikawa yang selanjutnya dapat ditemukan juga solusi dan tindakan perbaikan yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada yang dapat dilakukan sekolah berdasarkan kemampuan sekolah.

KAJIAN TEORITIS

Konsep *Tools* (Piranti) dalam Manajemen Mutu Terpadu Guna Meningkatkan Mutu Pendidikan

Komponen penting dalam penerapatan Manajemen Mutu Terpadu atau yang dikenal dengan istilah *Total Quality Management* (TQM) yaitu penggunaan sejumlah alat-alat (*tools*) yang bermanfaat untuk pengumpulan dan implementasi konsep berdasarkan

kondisi di lapangan yang telah ditentukan.

Supriyanto (2010) memberikan pendapatnya bahwa "piranti dalam konsep TQM merupakan sebuah instrument/ alat untuk mengolah data menjadi informasi yang dapat dijadikan dasar perbaikan mutu/ kualitas tertentu di suatu organisasi/ lembaga". Atau secara singkat dapat dikatakan bahwa piranti TQM merupakan alat untuk memutuskan langkah-langkah perbaikan mutu dari semua sisi dari suatu organisasi secara berkelanjutan.

Sallis (2008) mengatakan bahwa instrument/ piranti MMT adalah seperangkat media yang difungsikan sebagai media identifikasi dan memecahkan masalah secara kreatif. Secara lebih rinci, instrument atau alat dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) diantaranya yaitu Diagram Ishikawa; *brainstorming*; Afinitas Jaringan Kerja; Analisis Kekuatan Lapangan; Grafik Pareto; Pemetaan Proses; Standarisasi; dan Pemetaan Jalur Karir.

Telah diketahui bahwa penggunaan *tools of TQM* di lingkungan lembaga pendidikan sudah sangat intens bahkan tidak asing lagi untuk semua pimpinan lembaga pendidikan. Adanya wujud partisipasi seluruh warga sekolah dan munculnya kerja keras semua pihak sebagai tim tentu akan mempengaruhi efektifitas keberhasilan implementasi *tools of TQM*.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih jelas tentang beberapa *tools of TQM* yang selama ini dapat digunakan oleh lembaga pendidikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutunya.

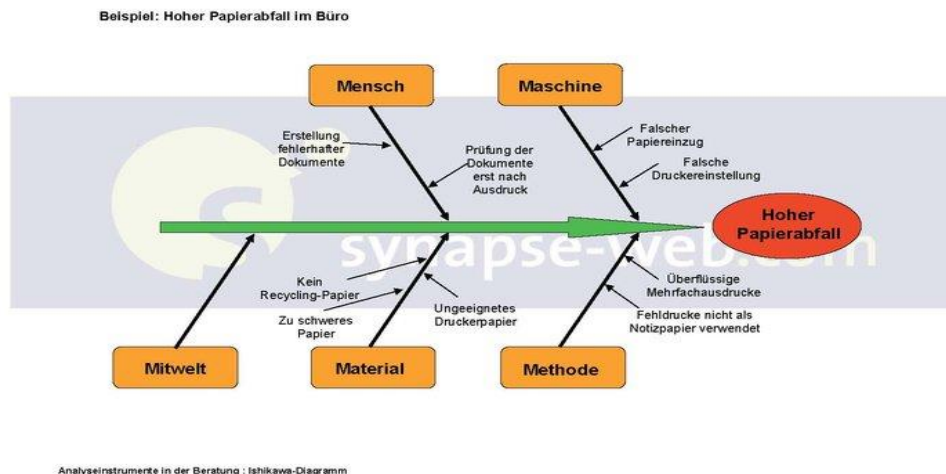
1. Diagram Ishikawa

Diagram Ishikawa cukup dikenal (populer) dalam penggunaan piranti MMT. Instrumen ini dapat digunakan ketika sebuah lembaga

(tim) akan melaksanakan proses identifikasi dan eksplorasi berbagai penyebab masalah dan faktor-faktor yang turut mendasari munculnya masalah di lapangan guna mencari jalur solusi yang tepat untuk

perbaikan atau peningkatan kualitas lembaga. Diagram Ishikawa juga dikenal dengan Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan) yang dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.

Ishikawa-Diagramm



Gambar 1. Model Diagram Ishikawa

2. Brainstorming

Brainstorming (Sallis: 2008) diyakini merupakan alat yang paling ideal untuk mengerahkan kemampuan seluruh anggota di suatu organisasi dalam rangka melaksanakan manajemen mutu terpadu agar anggota tetap produktif dan merasa dilibatkan, sehingga muncul perasaan menyenangkan di setiap individu. *Brainstorming* dapat digunakan untuk meningkatkan kreatifitas anggota dengan cara memberikan ruang untuk memunculkan dan mengembangkan ide-ide dan isu-isu secara cepat dari suatu tim yang akan melakukan perbaikan atas suatu hal yang terjadi.

Melalui proses tersebut, produktifitas dan kreatifitas akan tercipta karena adanya daya saing yang positif berdasarkan

kemampuan sumbang ide dan saran masing-masing anggota atas pandangan suatu kasus tanpa adanya paksaan dan tekanan.

Beberapa aturan sederhana yang dapat dipatuhi oleh suatu tim yang akan melaksanakan *brainstorming* diantaranya yaitu: (a) setiap anggota harus betul-betul paham tujuan melaksanakan *brainstorming* yaitu untuk kepentingan organisasi bukan kepentingan individu; (b) semua ide-ide atau saran yang muncul dari setiap anggota selama sesi berlangsung harus dicatat secara rasional dan *detail*; (c) ide yang muncul akan didata oleh koordinator tim; (d) pada saat sesi *brainstorming* masih berlangsung tidak diperkenankan adanya kritik ide atas ide yang muncul dari masing-masing anggota; (e) gagasan yang akan didiskusikan bertolak dari ide-ide

yang telah muncul pada sesi *brainstorming*; (f) pelaksanaan *brainstorming* dapat terlaksana secara terstruktur dan tidak terstruktur; (g) sesi *brainstorming* berlangsung berkisar 10-15 menit, kemudian dilanjutkan dengan sesi diskusi atas ide-ide dan gagasan yang muncul selama sesi.

3. Afinitas Jaringan Kerja

Afinitas jaringan kerja menurut (Sallis: 2008) merupakan alat MMT yang dapat dilaksanakan secara gabungan dan berkelanjutan setelah pelaksanaan sesi *brainstorming*. Afinitas jaringan kerja ini dapat digunakan apabila ada tuntutan/ tekanan dari beberapa pihak untuk melakukan pengelompokan sejumlah ide, opini, gagasan, masalah, kasus, hal-hal lain yang perlu untuk dikategorikan sehingga permasalahan secara global atas suatu organisasi dapat diketahui menyeluruh.

Adapun tujuan dari penggunaan piranti afinitas jaringan kerja yaitu untuk mengidentifikasi ide-ide/ gagasan yang memiliki keterkaitan dengan ide-ide/ gagasan lain di suatu organisasi. Pelaksanaan afinitas jaringan ini dikemas dalam suasana yang kreatif dan menyenangkan.

4. Analisis Kekuatan Lapangan

Sallies (2008) mendefinisikan tentang alat MMT yaitu analisis kekuatan lapangan yang mana alat tersebut digunakan untuk mempelajari suatu kondisi dan situasi yang kiranya memerlukan suatu perubahan baik dari sisi internal maupun eksternalnya dalam rangka perbaikan organisasi.

Analisis ini dilaksanakan berdasarkan pada adanya gagasan bahwa suatu hal yang terjadi di lingkungan organisasi pasti ada 2 (dua) hal yang melekat, sehingga kondisi demikian dapat dijadikan sebagai dasar perubahan dalam

rangka perbaikan. Dua hal yang melekat pada suatu hal yang terjadi yaitu adanya faktor/ kekuatan pendukung dan faktor/ kekuatan penghambat. Apabila tim dapat melakukan kolaborasi penanganan atas kedua kekuatan tersebut, maka tim dapat menemukan upaya yang tepat dalam rangka perbaikan atas hal yang terjadi.

Gambar 2 berikut ini adalah gambar analisis kekuatan lapangan sebagai salah satu *tools of TQM*.

Kekuatan Pendukung Kekuatan yang mendukung	Kekuatan Penentang Kekuatan yang mencegah
Inisiatif Muru	Keberhasilan inisiatif mutu
Pendukung Perubahan Langkah-langkah untuk	Menentang Perubahan Faktor penghalang yang
Melakukan perubahan	Harus dinetralisasikan

Gambar 2 *Tools Analisis Kekuatan Lapangan*

5. Grafik Pareto

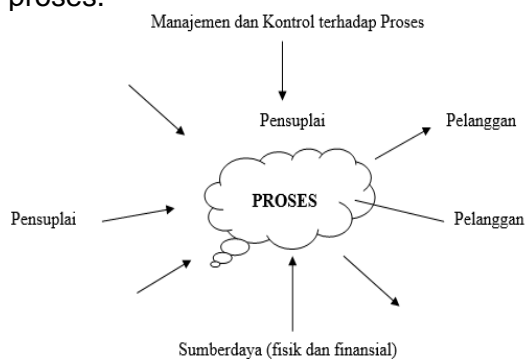
Nama instrumen ini diambil dari nama seorang tokoh ekonomi asal Italia, Fillfredo Pareto pada akhir abad ke-19. Sasongko (2008) menjelaskan terkait fungsi Diagram Pareto yaitu untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tipe-tipe/ jenis-jenis aktivitas dan komponen *non performance*. Diagram Pareto digunakan untuk melakukan perbandingan beberapa kategori kejadian dimulai dari yang paling besar di sebelah kiri hingga yang paling kecil di sebelah kanan (susunan berdasarkan ukuran kejadian). Adanya susunan berdasarkan ukuran tersebut dapat membantu tim perbaikan untuk menentukan urgensi atas suatu hal yang dijadikan prioritas kategori

untuk dikaji lebih mendalam. Kategori-kategori dalam Diagram Pareto tersebut dapat disaring lagi oleh tim menjadi informasi yang paling signifikan atas apa yang terjadi di organisasi tersebut.

6. Pemetaan Proses

Pemetaan proses menurut Sallis (2008) merupakan salah satu alat/ piranti yang dapat digunakan untuk memberikan keyakinan bahwa suatu organisasi/ lembaga/ institusi atau juga suatu tim dapat mengetahui siapa yang menjadi konsumen atas barang/ jasa yang dihasilkan sehingga melalui pemetaan proses ini dapat dilakukan upaya identifikasi sumberdaya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan kebutuhan konsumen baik dari sisi internal maupun eksternal. Diagram proses ini dapat pula memberikan informasi berupa data-data tentang lingkungan dimana proses tersebut berlangsung sehingga dapat dilakukan control terhadap lingkungan tersebut.

Gambar 3 di bawah ini merupakan gambar pemetaan proses.



Gambar 3 Pemetaan Proses
Sumber: Sallis (2008:205)

Lingkungan lembaga pendidikan juga dapat menerapkan *tools of TQM* ini (Pemetaan Proses). Proses penerapan *tools* ini difungsikan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen lembaga pendidikan melalui proses pelayanan yang efektif dan efisien. Munculnya kepuasan konsumen sekolah akan memberikan pengaruh

dalam perkembangan mutu/ kualitas suatu lembaga pendidikan tersebut. Munculnya peningkatan produktifitas atas kualitas sekolah akan memberikan nilai tambah bagi sekolah tersebut melalui peningkatan *public trust* yang dapat diketahui pada proses pendidikan yang sedang berjalan di masyarakat.

7. Standarisasi

Sallis (2008) juga kembali menjelaskan tentang definisi standarisasi sebagai salah satu *tools of TQM*. Menurutnya, standarisasi merupakan instrumen yang telah ditetapkan untuk mencari keuntungan kompetitif dengan cara menuntut instansi/ lembaga menjadi lembaga yang lebih unggul dan dapat menjadi pemimpin pasar.

Melalui upaya standarisasi, diyakini dapat mendongkrak produktivitas dan pengembangan produk-produk baru yang lebih segar. Standarisasi pada konteks ini berperan sebagai penilai dari produk yang dihasilkan juga pada system yang digunakan untuk menghasilkan produk-produk tersebut.

Pada konteks lingkungan lembaga pendidikan, yaitu dengan cara mempercepat perkembangan kurikulum baru dengan adanya jaminan-jaminan mutu di setiap tahap perencanaan. Selain adanya kurikulum baru, standarisasi pada dunia pendidikan juga dapat terwujud dari adanya jasa yang berkualitas (pelayanan yang produktif terhadap konsumen pendidikan) dengan cara memusatkan perhatian pada pelanggan dan menghasilkan *output* yang kompetitif (unggul).

8. Pemetaan Jalur Karir

Pemetaan jalur karir juga bagian dari salah satu *tools of TQM* dengan prosedur identifikasi atas peristiwa penting yang terjadi untuk

dapat diketahui apakah peristiwa tersebut potensial bagi suatu sekolah ataukah tidak.

Penekanan pada penggunaan *tools* ini di bidang pendidikan yaitu pada saat suatu pihak akan melewati satu tahap menuju pada tahap selanjutnya. Pihak yang dimaksud dalam hal ini tidak hanya bagi guru dan karyawan saja, melainkan juga bagi peserta didik. Pemetaan dilakukan untuk menggali potensi-potensi apa saja yang dimiliki dan dapat dikembangkan oleh seluruh pihak sekolah yang selanjutnya akan dikembangkan secara berkala dan sistematis sebagai wujud upaya peningkatan kualitas dan kompetensi individu.

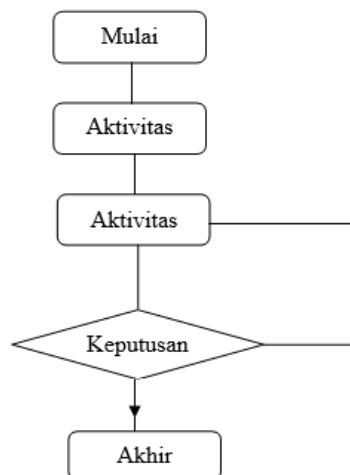
9. Flowchart

Flowchart merupakan suatu bagan yang menggambarkan adanya urutan dan hubungan antar komponen berdasarkan proses dan instruksinya. Pada gambar menggunakan simbol-simbol dengan makna dan arti yang berbeda. Selain simbol, juga terdapat garis penghubung dengan makna yang berbeda pula.

Melalui *flowchart*, sekolah dapat dengan mudah melakukan identifikasi langkah-langkah dalam suatu proses mulai dari tahap per-tahap hingga keputusan akhir (Sallis: 2008).

Salah satu keunggulan menggunakan *flowchart* adalah pemetaan yang sederhana dan mudah terbaca oleh semua pihak dalam rangka membuat representasi proses dan prosedur di lembaga.

Gambar *flowchart* dapat dilihat pada Gambar 4 berikut.



Gambar 4 *Flowchart* Sumber: Sallis (2008:206)

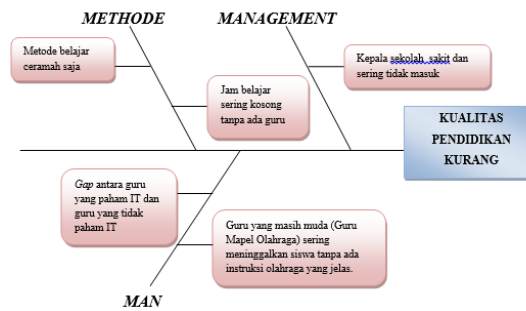
METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan rancangan penelitian kualitatif sebagai tahapan penelitian dan pengumpulan datanya. Pendekatan kualitatif yang digunakan oleh peneliti menggunakan beberapa teknik pada umumnya yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah beberapa guru kelas dan tukang kebun. Kegiatan selanjutnya yaitu analisis data, menggunakan tahapan reduksi data, *display* data, dan verifikasi data. Reduksi data merupakan penelaahan dalam memilah data yang diterima disesuaikan kondisi lapangan yang ada. *Display* data yaitu hasil reduksi yang disusun secara terstruktur dan ditampilkan dalam hasil penelitian, sedangkan verifikasi data adalah tahap mengkroscek kecocokan makna data yang diperoleh dari lapangan untuk mencapai kesimpulan yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penerapan *tools of Total Quality Management* di SDN Jatipelem II dapat dilihat pda Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Hasil Pemetaan melalui Diagram Ishikawa sebagai Tools of Total Quality Management di SDN Jatipelem II

Dari data yang diperoleh melalui Diagram Ishikawa melalui pencarian masalah dan penyebab di SDN Jatipelem II, maka didapatkan bahwa penyebab masalah yang pertama di sekolah tersebut adalah berasal dari (1) *Methode* atau metodenya, bahwasannya metode pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah tersebut sebagian besar masih dalam bentuk ceramah guru di kelas kemudian penugasan kepada peserta didik dan penyebab masalah yang kedua yaitu guru olahraga yang ada di SDN Jatipelem II cenderung mengabaikan jam pelajaran olahraga yaitu peserta didik hanya dibiarkan untuk bermain sendiri di lapangan tanpa ada bimbingan materi olahraga apa yang harus dikuasai oleh peserta didiknya. Diandaikan hasil penyebab dari masalah tersebut adalah kurangnya keikutsertaan guru terhadap pelatihan dan seminar yang membahas tentang berbagai model dan teknik mengajar yang kreatif, inovatif, dan menyenangkan. Masalah kedua di di SDN Jatipelem II yaitu berasal dari *Management* dalam kasus ini ialah *top management* yaitu kepala sekolah.

Kemungkinan penyebab masalah selanjutnya yaitu karena kepala sekolah yang baru mutasi dalam kondisi sakit dan beberapa kali harus melaksanakan *opname* sehingga kondisinya sering tidak masuk dan tidak dapat secara langsung dan kontinyue mengontrol aktivitas sekolah yang dipimpin. Masalah ketiga yaitu berasal dari

human resource yang ada di SDN Jatipelem II, bahwasannya akar penyebab masalah yang terjadi adalah munculnya *gap* antara guru yang paham teknologi dan guru yang tidak memahami teknologi. Guru yang paham akan penggunaan teknologi pembelajaran adalah guru-guru yang masih muda yang jumlahnya lebih sedikit daripada guru-guru senior yang tidak memahami penggunaan teknologi untuk dapat membantu proses pembelajaran. Penyebab masalah ini sering terjadi kerucuhan ketika berhubungan dengan penambahan bahan ajar yang menarik, mengentry nilai hasil belajar peserta didik ke komputer, dan ketika terdapat urusan yang menyangkut administratif lainnya yang diharuskan menggunakan kecanggihan teknologi saat ini.

Masalah selanjutnya yang terjadi pada item *man* adalah adanya guru muda di mata pelajaran olahraga yang sering meninggalkan kelas. Wujud meninggalkan kelas disini dapat digambarkan ketika kelas 1 (satu) sampai kelas 6 (enam) sering tidak ada gurunya ketika jam pelajaran olahraga berlangsung. Peserta didik ketika di lapangan dibiarkan saja tanpa ada instruksi, arahan, dan bimbingan yang jelas dari guru. Bukti kedua adanya masalah di mata pelajaran olahraga yang bersumber dari guru adalah lembar kerja siswa (LKS) selama 1 (satu) tahun pelajaran masih kosong dan tidak ada pembahasan terhadap materi dan soal yang seharusnya dikerjakan oleh siswa.

Pembahasan

Dari diagram tulang ikan yang dipaparkan pada poin hasil diatas, dapat dilihat bahwa rendahnya kualitas pendidikan di SDN Jatipelem II disebabkan oleh beberapa komponen yaitu dipengaruhi oleh komponen *management*, *man*, dan

methode yang ada di sekolah. Tindakan yang dapat dilakukan melalui hasil analisis Diagram Ishikawa adalah sebagai berikut:

..



Gambar 6. Diagram Hasil Penelitian setelah Pemetaan

Berdasarkan telaah permasalahan yang ada di lapangan berdasarkan *tool* diagram Ishikawa, maka peneliti dapat menjabarkan secara mendalam terkait permasalahan-permasalahan yang menjadi faktor penyebab rendahnya kualitas pendidikan di lembaga tempat penelitian berdasarkan kategori-kategori sebagaimana dapat dilihat melalui Gambar 6 di atas. Hal tersebut sejalan dengan pendapat

dari Amarat (2019) yang menyebutkan bahwa dalam rangka menyelesaikan masalah-masalah sekolah faktor yang turut berpengaruh adalah wujud arahan dan tanggung jawab dari masing-masing kepala sekolah dimana dia memimpin. Kurangnya arahan yang penuh tanggung jawab dari kepala sekolah dalam memecahkan dan menangani masalah yang ada di lapangan memungkinkan kepala

sekolah dalam keadaan semakin kacau dan akan menjadi jauh dari penemuan solusi atas masalah yang ada.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Al Nassar (2017) juga memaparkan terkait masalah sekolah yang sangat bervariasi baik secara internal maupun eksternal mengarah pada manajemen sekolah yang baik sebagai kunci dalam rangka menemukan solusinya. Manajemen sekolah diharapkan dapat memikul tanggung jawab, menghadapi masalah, dan mampu mengidentifikasi masalah serta alasan yang muncul dari setiap komponen sekolah dan harus berupaya untuk mengatasi bahkan mengawasi kondisi sebelum permasalahan terjadi. Hal itu berkaitan sekali dengan tugas dan tanggung jawab dari kepala sekolah yang semestinya mampu memikirkan metode-metode kreatif dalam mencari solusi dari permasalahan yang ada.

Turut pula dipaparkan oleh Amarat (2019) melalui hasil penelitian yang di dapatkan dari sisi yang lain bahwa selain faktor kepala sekolah, ada pula faktor lain dari sekelompok guru yang selalu berusaha memalsukan fakta kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugasnya, dikarenakan kurangnya spesialisasi tugas yang jelas, kurangnya program pelatihan dari sekolah untuk para guru, dan rendahnya strategi dalam mengatasi masalah yang ada. Dipertegas juga oleh Al-Arabeed (2010) bahwa sekolah juga memiliki masalah-masalah dari sisi ketidakmampuan para *stakeholders* dalam menggunakan teknologi dalam pendidikan, ambiguitas dalam menggunakan metode belajar serta kurangnya metode evaluasi dan kekhususan dalam mendistribusikan mata pelajaran. Masad (2005) juga memberikan ulasan bahwa masalah lain dapat pula disebabkan karena

rendahnya tingkat kinerja di antara beberapa guru karena faktor kejuruan dan psikologis yang tidak relevan dengan sebaran mata pelajaran yang menjadi beban tugasnya.

Selain masalah-masalah yang ditemukan oleh peneliti sejalan dengan hasil penelitian para peneliti lain, Slameto (2016) turut memberikan andil melalui hasil penelitiannya dalam rangka menemukan solusi peningkatan kualitas sekolah melalui aplikasi diagram *Fishbone* didapatkan hasil dalam bentuk tahapan-tahapan program pengembangan mutu sekolah berdasarkan analisis masalah yang ada di lapangan dapat diberikan garis besar solusi mulai dari (1) sekolah harus merumuskan tujuan dengan tepat melalui gambaran visi dan misi yang jelas; (2) *self review*, artinya sekolah harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan masalah sebagai persiapan *action* di panggung; (3) menganalisis akar masalah yang menjadi penyebab utama dan penyebab lain berdasarkan segala kesenjangan yang ada; (4) mengembangkan rencana aksi inovatif; (5) desain dan pemantauan implementasi serta adanya proses evaluasi; (6) dan validasi untuk membuat sesuatu secara resmi melalui kesepakatan yang aplikatif.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menemukan, mendeteksi, dan menganalisis permasalahan-permasalahan yang *riil* di lapangan (sekolah) guna meningkatkan kualitas pendidikan yang sedang berjalan, kepala sekolah/ para peneliti dapat menggunakan *tools of total quality management* berupa diagram Ishikawa. Hal ini dikarenakan peneliti dapat melakukan *break down* dari kesenjangan-kesenjangan yang ada di sekolah berdasarkan komponen-komponen yang jelas dan sesuai. Analisis tulang ikan merupakan cara

yang sangat baik untuk mengungkapkan gambaran-gambaran atas masalah yang terjadi sehingga dapat mendeteksi masalah yang relevan dan berhubungan secara bersamaan (American Society for Quality: 2005). Selain itu juga diagram Ishikawa (*Fishbone*) juga dianggap sebagai cara yang sangat inovatif dan efisien untuk menyelesaikan kunci isu-isu organisasi termasuk organisasi di bidang pendidikan. Walaupun diagram Ishikawa dianggap memiliki kekurangan pula, akan tetapi dapat diminimalkan dengan cara kerja analisisnya yang luar biasa berdasarkan kategori-kategori yang jelas (Bose: 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melalui analisis lapangan yang dilaksanakan secara mendalam oleh peneliti menggunakan *tools* manajemen mutu terpadu, didapatkan bahwa penyebab mutu pendidikan (sekolah) di SDN Jatipelem II dikategorikan rendah adalah disebabkan oleh 3 aspek, yaitu pada aspek metode, SDM, dan manajemennya. Pada aspek tersebut dianalisis melalui diagram Ishikawa atau diagram *fishbone* dan didapatkan beberapa bentuk perbaikan yaitu pada aspek metode ditemukan rendahnya kualitas pendidikan yang ada di SDN Jatipelem II disebabkan oleh metode pembelajaran yang kurang kreatif, oleh sebab itu guru yang ada di SDN Jatipelem II perlu diberikan pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan metode belajar yang kreatif, inovatif, dan menyenangkan. Pada aspek kedua adalah pada sisi manajemen kepala sekolah yang baru tidak memungkinkan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dikarenakan kondisi fisik yang kurang baik (sakit). Kepala sekolah bisa memberikan wewenang kepada wakil kepala

sekolah (guru) yang dipercaya dalam beberapa hal yaitu bidang kurikulum, sarana prasarana, keuangan sekolah, dan kesiswaan. Sehingga masalah-masalah di setiap aspek bisa dapat terkondisi dan terpantau dengan baik oleh masing-masing guru sebagai penanggungjawab mewakili tugas dan tanggungjawab kepala sekolah. Dan aspek ketiga adalah sisi sumber daya manusianya, yaitu bantuan pembinaan berupa supervisi kepada masing-masing guru sesuai karakteristik guru tersebut sehingga guru dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya secara mandiri tanpa ada paksaan dari pihak yang lain. Usaha mandiri yang dilakukan guru ini didasarkan pada tuntutan kebutuhan guru yang harus juga menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan jaman. Melalui analisis diagram *fishbone* atau ishikawa tersebut didapatkan masalah dan perbaikan tersebut.

Saran

Pada tahap awal dapat disarankan bahwasannya bisa mengusulkan pergantian kepala sekolah ke Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang, hal ini karena posisi *urgent* berada pada manajemen puncak lembaga tersebut. Apabila manajemen puncak (kepala sekolah) dapat melaksanakan tugas secara efektif, maka pada aspek dan komponen lainnya akan berjalan efektif pula apabila kepala sekolah mampu melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, manajemen, supervisor, dan motivator.

DAFTAR RUJUKAN

- Al- Arabeed, N. (2010). *The Role of Participatory Leadership in the Directorates of Education in Solving the Problems of Secondary School Principals in Gaza Governorates*. (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al- Nassar, M. (2017). The Degree at Which the School Principals Practice Creative Methods in Solving The School Problems in Onaizagovernorate. *Al-Fayoumuniversity, Journal for Educational and Psychological Sciences* (1), 1-44.
- Amarat, M. S. 2019. The Degree of Applying Ishikawa (Fish Bone) Strategy and Creative Thinking by the Principals of Tafila City Schools in Solving the Problems of School. *Journal of Education and Human Development*. Volume 8 Issue 3 Page 76-91.
- American Society for Quality. (2005). Fishbone Diagram. Retrieved from <http://www.asq.org/learnabout-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>.
- Arcaro, S.J. 2006. *Pengertian Jaminan Mutu (Quality Assurance)*. (Online), 25 Januari 2007, (<http://www.wikipedia.com/view/>), diakses 10 Oktober 2016.
- Bose, T. K. (2012). Application of Fishbone Analysis for Evaluating Supply Chain and Business Process-A Case Study on the St James Hospital. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 3(2).
- Masad, O. (2005). *School Management*. Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Sallis, E. 2008. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiDoD.
- Sasongko, D. 2008. *Diagram Pareto*. Posted 13 Desember 2008. (Online). (<http://www.google.com/BloggettemplateColumnusbyOurblogtemplates.com/>), diakses 10 Oktober 2016.
- Slameto, 2016. The Application of Fishbone Diagram Analysis to Improve School Quality. *Dinamika Ilmu*. Volume 16 Number 1 Year 2016 Page 59-74.
- Supriyanto, A. 2010. *Piranti Manajemen Mutu*. Disampaikan pada Matakuliah Manajemen Mutu Terpadu, Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang.