

# Konsep *Continuous Quality Improvement* (CQI) dalam Dunia Pendidikan

Ahmad Saifulloh  
Fakultas Tarbiyah  
Institut Studi Islam Darussalam  
E-mail: [ahmadinda@gmail.com](mailto:ahmadinda@gmail.com)

## Abstrak

Penerapan TQM dalam dunia pendidikan menuntut beberapa komponen di dalamnya untuk berubah. Pada level pimpinan, ia harus memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan mutu. *Stakeholder*, sebagai pihak yang bertanggung jawab langsung dengan output pendidikan harus mendapatkan apa-apa yang ia inginkan. Dalam hal ini tidak berlebihan jika dikatakan *stakeholder* adalah pelanggan yang harus dipuaskan. Singkatnya, seluruh Sumber Daya Manusia di lingkungan pendidikan harus bekerja bersama-sama untuk menjaga kualitas/mutu pendidikan itu sendiri.

Lebih dari itu, mutu yang menjadi tolok ukur kemajuan dunia pendidikan harus selalu ditingkatkan secara berkesinambungan. Di sinilah sebenarnya peran yang bisa dimainkan oleh *Continuous Quality Improvement* (CQI) sebagai sebuah konsep yang sukses dilaksanakan dalam dunia industri. CQI akan berjalan dengan baik jika didukung oleh *leader*, baik itu *top leader*, *middle leader*, dan *lower leader*. Hal ini tidaklah berlebihan karena untuk mendukung TQM, diperlukan kerja tim yang efektif. *Wallahu a'lam bi assbawab*.

**Kata Kunci:** TQM, CQI, *middle leader*, *lower leader*, *Stakeholder*, *transcendent*, *value-based*

## A. Latar Belakang

Stilah “kualitas” atau “mutu” merupakan sebuah istilah yang jamak dipakai oleh manusia, namun perlu didudukkan pengertiannya. Hal ini tidaklah berlebihan karena memang definisi “kualitas” sangatlah beragam. Menurut Crosby (1979), kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas

apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Sedangkan Deming (1982) melihat bahwa sesuatu dikatakan berkualitas jika terdapat kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Sementara itu Feigenbaum (1986) berpendapat bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).<sup>1</sup> Garvin menyatakan bahwa kualitas bisa didefinisikan berdasarkan lima sudut pandang; *transcendent, product-based, user-based, manufacturing-based, and value-based*. Lebih jauh ia menjelaskan kelima sudut pandang tersebut sebagai berikut;

Transcendent: quality is something that is intuitively understood but nearly impossible to communicate, such as beauty or love. Product-based: quality is found in the components and attributes of a product. User-based: if the customer is satisfied, the product has good quality. Manufacturing-based: if the product conforms to design specifications, it has good quality. Value-based: if the product is perceived as providing good value for the price, it has good quality.<sup>2</sup>

Meskipun tidak ada definisi tentang kualitas yang diterima secara universal, namun terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen berikut ini; kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.<sup>3</sup>

Begitu pentingnya arti kualitas bagi manusia, menjadikannya sangat istimewa sehingga masuk ke berbagai sendi kehidupan. Sektor industri yang pertama kali memberikan penekanan terhadap pentingnya menjaga kualitas, menjadi *pioneer* dalam usaha mengembangkannya. Kemudian disusul oleh perbankan, sektor jasa dan belakangan juga dikembangkan dalam dunia pendidikan. Dalam bidang industri, Jepang telah mengembangkan konsep *Total Quality Control (TQC)* yang mengantarkannya menjadi "singa" pasar dunia. Dominasi pasar yang mereka raih sebagian besar merupakan hasil dari perhatian mereka terhadap mutu. Hal ini kemudian diikuti oleh

---

<sup>1</sup>Drs. M.N. Nasution, M.Sc., *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2001), hal. 15-16.

<sup>2</sup>Garvin, D., "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review* (Fall 1984), hal. 25-43.

<sup>3</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management – Edisi Revisi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 3

Amerika dan Negara-negara Eropa yang mengembangkan konsep *Total Quality Management (TQM)* seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa mutu merupakan jaminan menuju keunggulan yang kompetitif.<sup>4</sup>

Meskipun konsep TQM banyak dipengaruhi oleh perkembangan industri di Jepang, namun demikian ia tidak bisa dianggap sebagai *'made in Japan'*, karena banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika.<sup>5</sup> Singkatnya, TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang, lalu dilengkapi dengan analisis teknikal dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.<sup>6</sup>

Jadi, TQM merupakan sebuah konsep yang berusaha melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia, sehingga diperlukan revolusi dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Untuk itu perlu diingat bahwa TQM memiliki empat prinsip utama; kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.<sup>7</sup> Prinsip keempat inilah – yang biasa disebut sebagai *Continuous Quality Improvement (CQI)*– yang akan dibahas dalam makalah ini.

## B. Pengertian *Continuous Quality Improvement*

Proses peningkatan kualitas merupakan kebutuhan mendasar dalam dunia industri, perbankan, jasa, dan pendidikan. Posisi strategis yang dimilikinya, membuat Harrington berani mengatakan, *"Improvement is not part of the game –it is the game today. Everyone wants things to change for the better. .... You can no longer wait for someone else to change. The improvement process must start with you"*.<sup>8</sup> Proses tersebut tidak bisa berjalan sekali seumur hidup, tetapi diperlukan upaya terus-menerus atau berkesinambungan. Hal ini

---

<sup>4</sup>Selengkapnya tentang sejarah lahirnya gerakan mutu/kualitas di dunia industri dan pendidikan, lihat, Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Dr. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, M.Ag., (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 5-47. Lihat juga, Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op Cit*, hal. 5.

<sup>5</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op Cit*, hal. 6.

<sup>6</sup>*Ibid*, hal. 12

<sup>7</sup>*Ibid*, hal. 14.

<sup>8</sup>H. James Harrington, *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*, (USA: McGraw-Hill, Inc., 1995), hal. 19.

karena konsep kualitas yang selalu berubah-ubah pengertiannya sesuai dengan perubahan zaman.<sup>9</sup> Oleh karena itulah konsep CQI<sup>10</sup> perlu dimunculkan sebagai jawaban dalam menjaga kualitas.

Sebagai salah satu prinsip TQM, CQI merupakan sebuah pendekatan pada manajemen mutu yang merevolusi usaha penjaminan mutu secara tradisional, dengan menekankan pada organisasi dan sistem. Ia lebih memfokuskan diri pada proses, dan mempromosikan kebutuhan akan data yang objektif untuk menganalisa dan meningkatkan proses. CQI merupakan filsafat manajemen yang berpendapat bahwa segala sesuatu itu bisa ditingkatkan.<sup>11</sup> CQI menyediakan alat untuk meningkatkan program, memperbaiki efektivitas proses, dan membantu perkembangan lingkungan kerja yang kondusif. Pada awalnya, ia diterapkan dalam dunia industri, lalu berkembang ke sektor jasa, dan kemudian merambah institusi pendidikan.<sup>12</sup>

Konsep CQI, yang merupakan salah satu unsur paling mendasar dari TQM, harus diterapkan pada proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Hal ini tidaklah berlebihan karena faktor manusia merupakan dimensi yang paling menentukan dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.<sup>13</sup> Dalam konsep CQI, sesuatu dikatakan rusak atau bermasalah jika ia dianggap menyimpang dari target yang diinginkan. Oleh karena itu, ia juga menyelidiki dan memperbaiki penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Sehingga ia juga menyentuh perbaikan sistem atau proses, dan tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumber daya. Oleh karena itulah, seorang manajer harus mencari sumber penyebab masalah, dan bukan sekedar memecahkan masalah.<sup>14</sup>

Dalam konsep CQI, setiap orang berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam bidangnya masing-masing. Namun bagaimanapun juga, ambisi tersebut harus tetap realistis dan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Tujuan harus memungkinkan untuk dicapai

---

<sup>9</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op Cit*, hal. 3

<sup>10</sup>Dalam terminologi Indonesia, CQI sering diartikan sebagai perbaikan berkesinambungan atau perbaikan terus-menerus. Sementara itu, di Jepang dikenal dengan istilah 'kaizen'. Kaizen sendiri berasal dari kata 'kai' yang berarti perubahan dan 'zen' yang artinya baik. Selengkapnya tentang konsep Kaizen, lihat, *ibid*, hal. 285-290.

<sup>11</sup><http://www.fpm.iastate.edu/worldclass/cqi.asp>, seen on Sept 26, 2011

<sup>12</sup><http://www.psu.edu/president/cqi/cqi/whatis.htm>, seen on Sept 26, 2011

<sup>13</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op Cit*, hal. 262.

<sup>14</sup>*Ibid*, hal. 266.

namun tetap memberikan tantangan kepada setiap individu, sehingga mereka bisa memperkaya dan memperkuat kemampuan yang dimiliki.<sup>15</sup> Ini semua bisa dicapai jika masing-masing pegawai berkerja pada satuan-satuan kecil, dan bukan pada kelompok besar. Karena sebuah institusi harus melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, isu demi isu. Dalam jangka waktu tertentu, cara seperti ini lebih berhasil dari pada langsung melakukan perubahan dan peningkatan kualitas dalam skala yang besar.<sup>16</sup>

Menurut Shewhart dalam Besterfield (2003: 133-134) proses CQI terdiri dari empat langkah *plan-do-study-act* atau yang dikenal dengan siklus PDSA, siklus PDSA merupakan teknik perbaikan yang efektif. Empat langkah dalam lingkaran yang pertama *plan*, rencanakan apa yang akan dikerjakan, kemudian, *do*, laksanakan rencana tersebut (jalankan rencana), ketiga, *study*, pelajari hasilnya, apakah rencana berjalan dengan lancar atautkah hasilnya berbeda, terakhir *act*, ambil tindakan atas hasil yang diperoleh dengan mengidentifikasi apakah pekerjaan dikerjakan sesuai rencana atau tidak, gunakan ilmu pengetahuan, kembangkan rencana perbaikan dan ulangi langkah-langkah pada siklus.<sup>17</sup>

Konsep CQI sangat memperhatikan sistem dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang melaksanakan sistem tersebut secara seimbang. *Human error* yang sering mengiringi pelaksanaan sebuah sistem tidak boleh dianggap sebagai penyebab utama sebuah kegagalan. Hal ini tentu berlawanan dengan teori *Bad Apple* yang dalam kurun waktu yang lama dipegang oleh para manajer.

### C. Teori *Bad Apples*

Dalam setiap organisasi, baik profit maupun non profit, kesalahan manusia (*human error*) merupakan suatu hal yang jamak ditemui. Begitu besarnya akibat yang ditimbulkan oleh kesalahan ini, maka membahasnya menjadi sesuatu yang sangat penting. Pada dasarnya terdapat dua cara pandang mensikapi kesalahan manusia; cara pandang lama atau dikenal dengan "*The Bad Apple Theory*"

---

<sup>15</sup> Jack P. Pekar, *Total Quality Management: Guiding Principles for Application*, (Philadelphia: American Society for Testing and Materials, 1995), hal. 21.

<sup>16</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Dr. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, M.Ag., (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 78.

<sup>17</sup> Dale H. Besterfield, *Total Quality Management*, (New Jersey: Prantice Hall, 2003), hal. 133-134.

dan yang cara pandang baru atau yang biasa disebut dengan “*Contrasting View*”.

*The Bad Apple Theory* menyatakan bahwa; *pertama*, sebuah sistem yang kompleks akan tetap berjalan dengan baik selama tidak dijalankan oleh manusia yang tidak berkompeten. *Kedua*, kesalahan manusia adalah penyebab utama terjadinya kecelakaan. *Ketiga*, kegagalan datang sebagai sesuatu yang mengejutkan, tidak diharapkan terjadi, dan dianggap bukan bagian dari sebuah sistem.<sup>18</sup>

Diantara prinsip-prinsip yang dipegang oleh cara pandang lama menyikapi kesalahan manusia adalah sebagai berikut:<sup>19</sup>

- Kesalahan manusia merupakan penyebab dominan dari berbagai permasalahan yang belum dipecahkan.
- Aturan-aturan yang mengutamakan keselamatan, prosedur-prosedur yang memberikan petunjuk, dan manajemen yang kuat dianggap mampu mengontrol tindakan manusia yang membahayakan.
- Tapi control seperti ini tetap saja digagalkan oleh tindakan manusia yang tidak seharusnya.

Pandangan seperti ini sudah sangat kuno dan kontra produktif namun telah dipraktekkan selama bertahun-tahun tanpa hasil yang nyata, termasuk dalam dunia pendidikan.

Sementara itu, pandangan kedua melihat bahwa kesalahan (*error*) merupakan gejala dari permasalahan yang ada pada sistem itu sendiri, bukan pada faktor manusianya. Karena *error* berada di sisi yang lain dari manusia yang berusaha untuk mencapai kesuksesan di dunia yang penuh dengan ketidakpastian dan tekanan ini. Jika pandangan pertama melihat bahwa pada dasarnya sistem merupakan sesuatu yang kuat dan manusia adalah penyebab utama munculnya permasalahan, pandangan kedua melihat sebaliknya. Sistem pada dasarnya tidaklah kuat. Ia tidak *exist* dengan sendirinya pada sistem tapi perlu diciptakan melalui praktek oleh manusia.<sup>20</sup> Di sini terlihat dengan jelas bahwa kedua pandangan ini saling bertolak belakang.

Sejatinya, jika kita melihat *error* sebagai sebuah gejala, maka kita menjadi berkomitmen untuk menemukan apa sebenarnya yang

---

<sup>18</sup>Sidney Dekker, *the Field Guide to Understanding Human Error*, (Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited, 2006). Hal. 1

<sup>19</sup> *Ibid*

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 4.

membuat sistem itu kuat atau lemah? Jadi *error* seharusnya dijadikan *starting point* untuk mengadakan perbaikan, bukan sebagai sebuah kesimpulan. *Human error* bukanlah sebuah penjelasan tapi ia menuntut penjelasan, yang pada gilirannya akan ditemukan letak permasalahannya. Lantas mengapa *The Bad Apple Theory* ini begitu populer? Alasannya sebenarnya sangat sederhana. Karena ia tidak sulit dilaksanakan, tanpa membutuhkan banyak biaya, dan merupakan jawaban yang paling mudah dari seorang manajer atas keluhan pelanggan jika terdapat pelayanan yang tidak memuaskan. Namun terbukti, teori ini tidak memberikan solusi pada usaha untuk melakukan perbaikan sebuah produk atau jasa. Dan pada gilirannya, tanpa disadari, kualitas dari produk atau jasa tersebut akan berkurang.

Dari sini terlihat bahwa membangun sebuah sistem organisasi yang baik tidak bisa dilakukan sekali saja. Melainkan harus dilakukan secara terus-menerus yang tentu saja terdapat proses perbaikan di dalamnya. Perbaikan tersebut juga berlaku pada sub-sistem yang berada di dalamnya. Bahkan perbaikan juga harus dilakukan pada sistem organisasi lain yang saling berkaitan. Dan yang perlu diingat di sini adalah, ketika terjadi perubahan sistem sebagai akibat dari proses perbaikan, sistem tersebut harus di-*sharing* dengan seluruh manajer pada setiap tingkatannya; *top*, *middle*, dan *lower manager*. Bahkan, tidak terbatas pada manajer, ia juga harus di-*sharing* dengan seluruh elemen dalam organisasi tersebut. Dengan *sharing of system* ini, diharapkan seluruh elemen organisasi<sup>21</sup> mengetahui dan memahami sistem yang baru sehingga bisa melaksanakan dengan baik, dan pada gilirannya akan mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### D. Unsur CQI

Sebagai salah satu prinsip TQM, CQI memiliki beberapa unsur pokok yang harus selalu dipertahatkan. Unsur-unsur tersebut adalah; pendekatan, aktivitas, dan struktur.

Pendekatan perbaikan berkesinambungan berbeda dengan pendekatan tradisional. Dalam pendekatan tradisional, perbaikan

---

<sup>21</sup> Dalam konteks lembaga pendidikan, yang dimaksud dengan elemen organisasi adalah kepala sekolah dengan wakilnya, kepala bidang, guru, karyawan, murid, wali murid, komite sekolah, dan masyarakat. Mereka semua harus mengetahui perubahan sistem yang ada sehingga terjadi kesepahaman di antara mereka terhadap sistem tersebut.

terjadi hanya apabila ada pengembangan produk baru dan reaksi terhadap masalah-masalah yang menonjol. Sedangkan dalam TQM, manajer memperbaiki setiap aspek dalam sistem organisasi pada setiap kesempatan, bahkan pada saat tidak ada masalah besar. Dalam pendekatan tradisional, manajer melakukan perbaikan dengan coba-coba, sedangkan dalam TQM manajer menggunakan metode ilmiah untuk mempelajari perubahan yang diusulkan dan akibat yang dapat ditimbulkan. Dalam pendekatan tradisional, manajer tidak toleran terhadap kesalahan. Mereka memandang kesalahan sebagai kegagalan personal dan merespon hal tersebut dengan hukuman untuk menakut-nakuti yang bersalah. Dalam TQM, kesalahan tidak disukai, tetapi manajer memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar. Setiap orang secara terbuka mengakui kesalahan karena manajer tidak mencari orang yang salah, tetapi berusaha untuk memperbaiki sistem atau proses. Dalam pendekatan tradisional, manajer membuat keputusan yang secara politis bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka pendek personal. Dalam TQM manajer membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang.<sup>22</sup>

Unsur CQI berikutnya adalah aktivitas perbaikan berkesinambungan. Terdapat lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu; *pertama* komunikasi. Ia merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi di antara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu perusahaan juga diperlukan. *Kedua* memperbaiki masalah yang nyata. Namun jika terdapat masalah yang tidak jelas, diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. *Ketiga* memandang ke hulu. Artinya mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. Alat yang dapat digunakan untuk memisahkan antara penyebab dan gejala adalah diagram sebab-akibat. *Keempat* mendokumentasikan kemajuan dan masalah. Hal ini perlu dilakukan agar apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat. *Kelima* memantau perubahan. Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan

---

<sup>22</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op Cit*, hal. 263.

perlu dilakukan, karena terkadang solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.<sup>23</sup>

Unsur CQI selanjutnya adalah struktur perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap. Agar suatu organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkesinambungan, organisasi tersebut harus terstruktur dengan tepat. Langkah-langkah strukturisasi untuk perbaikan kualitas menurut Joseph Juran terdiri atas tiga langkah. *Pertama*, membentuk dewan kualitas yang bertanggungjawab atas perbaikan berkesinambungan. Menurut Juran, tanggung jawab dasar dewan ini adalah untuk mengadakan, mengkoordinasi, dan melembagakan perbaikan kualitas tahunan. *Kedua*, menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas. Pernyataan tanggung jawab yang telah disetujui oleh pimpinan perlu disusun dan didistribusikan agar setiap anggota dewan dan karyawan lain memahami tanggung jawab dewan kualitas. *Ketiga*, membangun infrastruktur yang diperlukan. Hal ini juga diperlukan untuk mendukung usaha perbaikan yang dilakukan.<sup>24</sup>

#### E. Budaya Kerja dalam Dunia Pendidikan

Dewasa ini, budaya kerja menjadi sesuatu yang sangat penting tidak saja di dunia bisnis dan industri, tapi juga dalam dunia pendidikan. Usaha menganalogikan dunia pendidikan dengan dunia industri<sup>25</sup> meniscayakan perhatian yang serius terhadap budaya kerja. Hal ini bisa dimaklumi karena dunia pendidikan saat ini juga menerapkan konsep TQM/CQI sebagaimana yang sudah lebih dulu diterapkan dalam dunia industri.

Penerapan TQM menuntut SDM di dunia pendidikan untuk memiliki etos kerja yang kuat. Lebih dari itu diperlukan kerja tim yang efektif berprinsip *TEAMWORK*. Yaitu kepanjangan dari *Together* (bersama-sama), *Empathy* (pandai merasakan perasaan orang lain), *Assist* (saling membantu), *Maturity* (kedewasaan), *Willingness* (saling penuh keikhlasan), *Organization* (saling teratur), *Respect* (saling meng-

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 267.

<sup>24</sup> *Ibid*, hal. 268

<sup>25</sup> Penganalogian ini sering mendapatkan pertentangan. Namun jika dilihat dari sudut pandang TQM, penganalogian ini sah-sah saja karena dunia pendidikan memiliki stakeholder perlu mendapatkan pelayanan yang maksimal seperti layaknya konsumen dalam dunia industri.

hormati), dan *Kindness* (saling berbaik hati).<sup>26</sup> TQM membutuhkan tim kerja yang efektif. Menurut Antaraman, tim kerja yang efektif setidaknya memenuhi beberapa kriteria; (1) tujuan bekerja sama adalah komitmen; (2) ide-ide dan perasaan-perasaan dikomunikasikan secara akurat dan efektif; (3) menerapkan partisipasi dan kepemimpinan; (4) prosedur pengambilan keputusan tepat dan efektif; (5) kontroversi produktif; (6) tingkat saling percaya tinggi; (7) saling menerima dan membantu antaranggota; (8) konflik dan kekuasaan sebagai manajemen positif; (9) prosedur pemecahan masalah yang memadai.<sup>27</sup> Tim kerja yang efektif tersebut pada gilirannya akan melahirkan etos kerja yang tinggi, sehing SDM dalam dunia mendidikan saling bahu-membahu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Namun demikian, perlu diingat bahwa menciptakan budaya kerja dalam dunia pendidikan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Diperlukan usaha keras tanpa lelah oleh siapa saja yang berkecimpung di dalamnya. Artinya, usaha tersebut harus ditempuh oleh pihak-pihak terkait secara bersamaan dan harus dilaksanakan secara berkesinambungan.

#### F. Pendekatan Sistem dalam Mutu Pelayanan Pendidikan

Pendekatan sistem bukanlah suatu teori. Artinya, bukan teori sistem atau teori sistem umum, atau arti murni apapun dari kata "teori". Memang sesungguhnya tidak ada teori sistem dalam arti "teori" seperti yang dipergunakan oleh Allport atau Fiegl. Meskipun ada aspek-aspek teoretis pemikiran sistem, sesungguhnya tidak ada satu pun kerangka pengetahuan yang dapat disebut dengan tepat sebagai teori sistem. Walaupun begitu, label teori sering ditempelkan pada pemikiran atau konsep sistem.<sup>28</sup>

Apa yang dihasilkan oleh pendekatan sistem adalah suatu cara pemikiran. Inilah yang lebih penting. Cara berpikir ini bersifat interdisipliner. Pendekatan sistem merupakan suatu cara berpikir yang kaya akan konsep dan praktik. Pemikiran sistem bersifat

---

<sup>26</sup>Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T., *MANAJEMEN: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), hal. 578.

<sup>27</sup>Antaraman, V, *Teambuilding, Human Resources Management*, (Singapore: Singapore University Press, 1984), hal. 220.

<sup>28</sup>Dr. Nana Sudjana dan Drs. Eddy Susanta S.A., *Pendekatan Sistem bagi Administrator Pendidikan*, (Bandung: Penerbit Sinar Baru Bandung, 1989), hal. 2-3.

holistik dan kontekstual. Pemikiran sistem tidak hanya berfokus pada totalitas dan komponen-komponennya, tetapi juga memperhatikan konteks lingkungan.<sup>29</sup>

Dalam konteks pendidikan, mutu/kualitas layanan merupakan salah satu tolok ukur kemajuan. Lembaga pendidikan yang maju, bisa dipastikan memiliki mutu pelayanan yang tertib dan bagus. Dalam mutu pelayanan pendidikan diperlukan pendekatan sistem untuk mencapainya. Artinya, mutu harus dilihat secara holistik, integral, dan dari berbagai sudut pandang. Mutu pelayanan pendidikan bisa ditingkatkan dari berbagai titik. Peningkatan mutu tersebut harus dimulai dari penyeleksian input yang baik. Karena ia merupakan bahan dasar dalam proses pendidikan. Di sini berlaku prinsip *carbage in carbage out*. Artinya, jika kualitas input baik maka output yang dihasilkan nanti juga akan baik. Setelah input terseleksi, yang perlu selalu ditingkatkan juga adalah proses transformasi pendidikan itu sendiri. Guru, murid, kurikulum, metode pembelajaran, media pembelajaran, dsb. harus mendapatkan perhatian yang serius. Semua itu harus mendapatkan penilaian secara berkala sehingga proses pembelajaran berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan. Selanjutnya, yang perlu mendapat perhatian juga adalah output dan outcome. Ini juga harus selalu dijaga kualitasnya. Maka diperlukan sistem penilaian yang bagus di sini.

Selain input, proses, dan output yang harus mendapatkan perhatian, pengelola lembaga pendidikan juga harus berusaha memenuhi harapan para *stakeholder*. Karena ia merupakan pihak yang secara langsung bersinggungan dengan output proses pendidikan. Di sinilah sebenarnya mutu pelayanan pendidikan memegang peranan yang sangat penting.

## G. Penutup

Penerapan TQM dalam dunia pendidikan menuntut beberapa komponen di dalamnya untuk berubah. Pada level pimpinan, ia harus memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan mutu. *Stakeholder*, sebagai pihak yang bersinggungan langsung dengan output pendidikan harus mendapatkan apa-apa yang ia inginkan. Dalam hal ini tidak berlebihan jika dikatakan *stakeholder* adalah pelanggan yang harus dipuaskan. Singkatnya, seluruh Sumber Daya

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal. 3.

Manusia di lingkungan pendidikan harus bekerja bersama-sama untuk menjaga kualitas/mutu pendidikan itu sendiri.

Lebih dari itu, mutu yang menjadi tolok ukur kemajuan dunia pendidikan harus selalu ditingkatkan secara berkesinambungan. Di sinilah sebenarnya peran yang bisa dimainkan oleh *Continuous Quality Improvement (CQI)* sebagai sebuah konsep yang sukses dilaksanakan dalam dunia industri. CQI akan berjalan dengan baik jika didukung oleh *leader*, baik itu *top leader*, *middle leader*, dan *lower leader*. Hal ini tidaklah berlebihan karena untuk mendukung TQM, diperlukan kerja tim yang efektif. *Wallahu a'lam bi asshawab.*

#### Daffar Pustaka

- Antaraman. V. 1984. *Teambuilding, Human Resources Management*. Singapore University Press. Singapore
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control Systems, 11<sup>th</sup> Edition*, diterjemahkan oleh Drs. F. X. Kurniawan Tjakrawala, Msi, Akt., Krista S.E., Ak. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Besterfield, Dale H. 2003. *Total Quality Management*. Prantice Hall. New Jersey
- D., Garvin. 1984. "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review*. Fall.
- Dekker, Sidney. 2006. *the Field Guide to Understanding Human Error*. Ashgate Publishing Limited. Hampshire, England
- Harrington, H. James. 1995. *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*. McGraw-Hill, Inc. USA  
<http://www.fpm.iastate.edu/worldclass/cqi.asp>  
<http://www.psu.edu/president/cqi/cqi/whatis.htm>
- Khoja, T. and M. Basulaiman. 2004. *Implementing Quality Improvement Activities in Primary Health Care*, dalam Assaf F. Al-Assaf, Ed., *Quality Improvement in Primary Health Care*. World Health Organization, Regional Office for the Eastern Mediterranean. Cairo
- Lasmani, Patricia Suti, 2006. *Program Menjaga Mutu Pelayanan Rawat Inap Berbasis TQM, Workshop Manajemen Rawat Inap Rumah Sakit*. Indes School Of Development. Yogyakarta

- Nasution, M.Sc., Drs. M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta
- Pekar, Jack P. 1995. *Total Quality Management: Guiding Principles for Application*. American Society for Testing and Materials. Philadelphia
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education*, terj. Dr. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, M.Ag. IRCiSoD. Yogyakarta
- Sudjana, Nana, Dr. dan Drs. Eddy Susanta S.A. 1989. *Pendekatan Sistem bagi Administrator Pendidikan*. Penerbit Sinar Baru Bandung. Bandung
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management – Edisi Revisi*. Andi. Yogyakarta
- Usman, Husaini, Prof. Dr. M.Pd., M.T. 2010. *MANAJEMEN: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta