

# MEMBANGUN SUSTAINABILITAS (*CONTINUOUS IMPROVEMENT*) DALAM PENDIDIKAN

M. Asvin Abdur Rohman<sup>1\*</sup>, Izzuddin Rijal Fahmi<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>IAI Sunan Giri Ponorogo, <sup>2</sup>Pasca Sarjana IAIN Ponorogo

E-mail: [\\*asvinswh@gmail.com](mailto:*asvinswh@gmail.com)

**Abstract:** Management of educational quality improvement is the integration of all function and processes within an educational organization in order to achieve continuous improvement of the quality of school outputs and services. The main objective is the satisfactions of the clients or customers. The application of TQM in the context of educational organizations is based on a framework that educational managers are able to make the process of continuous improvement. Eventhough at the beginning TQM itself was used by the company or business sector but today has grown up and spread to the world of education. It is because basically, the management system between the company and the management of the education system is relatively the same, especially related to the primary goal of TQM that is to give priority to customer satisfaction and quality compared to other things. Thus, the quality of education is a key sector for TQM concepts to develop an institution variously, creatively and innovatively.

**Keywords:** *Total Quality Management, Continuous Improvement*

## Pendahuluan

*Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah filosofi dan budaya peningkatan tanpa akhir yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).<sup>1</sup> TQM dapat dikatakan sebagai proses peningkatan berkesinambungan bagi individu, kelompok orang, dan seluruh organisasi, serta tentang mengubah cara berbagai hal dilakukan dalam masa hidup organisasi, yaitu untuk meningkatkan proses.<sup>2</sup>

Menurut Sallis, TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.<sup>3</sup>

Dengan kata lain, TQM dapat dimaknai sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap organisasi dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya; baik saat ini dan untuk masa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, maka pada tulisan ini akan dipaparkan terkait perbaikan secara terus menerus (*Continuous Improvement*) atau membangun sustainabilitas. Oleh karena itu, dalam pembahasan ini akan menjawab rumusan masalah: *pertama*, bagaimana konsep dasar *Continuous Improvement*? *Kedua*, bagaimana penerapan *Continuous Improvement* dalam pendidikan?

---

<sup>1</sup> Collin Morgan & Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in The Public Sector: An International Perspective* (New York: Open University Press, 1999), 73.

<sup>2</sup> Gopal K. Kanji & Mike Asher, *100 Methods for Total Quality Management* (London: Sage Publications, 1996), 1.

<sup>3</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2002), 25. *TQM is a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence. TQM is not a set of slogans, but a deliberate and systematic approach to achieving appropriate levels of quality in a consistent fashion that meet or exceed the needs and wants of customers.* Lihat juga dalam Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 76.

## Methode

Artikel ini ditulis dengan model kajian literer yang menitikberatkan pada yang tertuang dalam buku-buku ataupun artikel jurnal. Kajian ini tidak akan berupaya menengahkan pemikiran besar yang sangat kompleks karena keterbatasan *space* diskusi. Penggunaan literatur dalam penelitian menjadi sangat penting karena literatur digunakan untuk memberikan suatu gambaran hal-hal yang telah diketahui dan yang belum diketahui dari suatu fenomena khusus.<sup>4</sup>

Data dikumpulkan dan diedit menurut topik utamanya, yaitu mengenai material dan nilai dalam komodifikasi global yang kemudian ditafsirkan dan dideskripsikan dengan pekat (*thick description*) disertai dengan analog-analog secukupnya untuk memudahkan pemahaman.<sup>5</sup>

## Hasil dan Pembahasan

Paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) mengerahkan semua tenaga anggota untuk melakukan *improvement* secara terus menerus terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan nilai (*value*) bagi pengguna (*customer*). *Improvement* dibagi menjadi dua, yaitu *incremental improvement* dan *radical improvement*. *Incremental improvement* merupakan perbaikan berskala kecil dengan tetap mengandung unsur lama. Sedangkan, *radical improvement* merupakan perbaikan berskala besar, bersifat mendasar, dan secara total meninggalkan unsur lama.<sup>6</sup> Perbedaan paradigma lama (tradisional) dengan paradigma perbaikan berkelanjutan dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>7</sup>

**Tabel 1.1.**  
**Perbedaan Paradigma**

Paradigma Tradisional	Paradigma Perbaikan Berkelanjutan
-----------------------	-----------------------------------

<sup>4</sup> Afiyanti, Yati. 2005. "Penggunaan Literatur dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Keperawatan Indonesia* ;32-35

<sup>5</sup> Geertz, Clifford. 1973. *THE INTERPRETATION OF CULTURES*. NEW YORK: Basic Books, Inc., Publishers.; 3.

<sup>6</sup> Mulyadi, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 48.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 48-49. Selain paradigma *improvement* berkelanjutan, dalam konsep *continuous improvement mindset* terdapat diantaranya keyakinan dasar *improvement* berkelanjutan dan nilai-nilai dasar yang melandasi *improvement* berkelanjutan. Keyakinan dasar *improvement* berkelanjutan terdiri dari: (1) Harus mengetahui fakta, artinya untuk mewujudkan *improvement* berkelanjutan, personel perlu mengumpulkan dan menganalisis berbagai fakta tentang: *pertama*, kondisi proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan *customer value*; *kedua*, ke arah mana proses dan sistem tersebut ditingkatkan kualitasnya; dan *ketiga*, kemajuan yang telah dicapai dalam peningkatan proses dan sistem yang diinginkan. (2) Pengumpulan dan analisis fakta. Dalam proses pengumpulan dan penganalisisan fakta tentang proses dan sistem, pada dasarnya personel mempelajari tiga hal yang berbeda: fakta tentang apa yang menurut pikiran personel terjadi; fakta tentang apa yang sebenarnya terjadi; dan fakta tentang apa yang akan terjadi. (3) Alasan dan belajar. Fakta yang dikumpulkan tentang proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan *customer value* kemudian digunakan sebagai pengetahuan bagi personel untuk bekerja lebih baik—yaitu belajar dari fakta untuk melakukan *improvement*. Fakta yang dikumpulkan dari proses dan sistem digunakan untuk mencari dasar alasan mengapa suatu penyimpangan terjadi (apakah karena bersifat kebetulan atau karena ada penyebab yang perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius). (4) Selalu ada cara yang lebih baik, artinya ide tersebut merupakan suatu komitmen tidak sekedar menjadi terbaik, namun lebih dari itu, untuk menjadi lebih baik, dan tidak pernah berhenti untuk mencapai yang lebih baik. (5) Harus selalu berusaha untuk sempurna; orang tidak akan pernah mencapai kesempurnaan tersebut. Kebutuhan dan keinginan *customers* senantiasa berubah dan berkembang. Kompetensi selalu mengubah batas-batas *customer value*. Dengan demikian, personel senantiasa harus melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap proses dan sistem untuk menjadikan sempurna produk dan jasa yang dihasilkan, meskipun kesempurnaan tersebut tidak akan pernah dicapai. Lihat dalam Neil H. Snyder, James D. Dowd, Jr., Dianne Morse Houghton, *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management* (New York: The Free Press, 1994), 171-182.

<p><i>Improvement</i> hanya terjadi melalui pengembangan produk dan jasa baru sebagai reaksi terhadap masalah yang telah jelas. Para manajer memandang <i>improvement</i> terbatas pada terobosan peningkatan kualitas.</p>	<p><i>Improvement</i> dapat terjadi di mana saja dan kapan saja. Fokus perhatian manajemen bergeser ke sistem yang lebih luas, tidak kenal akhir, bersifat proaktif terhadap kesempatan, baik yang telah terlihat maupun yang masih potensial, serta mencakup <i>improvement</i> besar maupun kecil.</p>
<p>Manajer tidak dapat menerima kesalahan. Manajer memandang kesalahan sebagai kegagalan pribadi anggota dan umumnya menanggapi kesalahan yang terjadi dengan hukuman untuk menanamkan ketakutan bagi anggota yang dipandang bersalah. Sebagai akibatnya, anggota menjadi takut terhadap kesalahan, sehingga anggota takut pula untuk melakukan eksperimen.</p>	<p>Paradigma <i>improvement</i> berkelanjutan mengubah pandangan atas kesalahan. Kesalahan memang keniscayaan dan memang tidak diinginkan terjadi, namun manajer memandang kesalahan sebagai suatu kesempatan untuk belajar. Anggota diberi kesempatan untuk melakukan eksperimen, karena pada dasarnya <i>improvement</i> berkelanjutan hanya akan terjadi jika anggota tidak takut mengemukakan ide baru dan mencoba ide tersebut.</p>
<p>Manajer dipandang berperan sebagai orang pada posisi untuk mempertahankan <i>status quo</i> dan mengendalikan bawahannya agar mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan.</p>	<p>Paradigma <i>improvement</i> berkelanjutan memandang peran manajer sebagai yang menantang <i>status quo</i> untuk tujuan <i>improvement</i> yang bersifat strategik, dan pada saat yang bersamaan, manajer dan anggota secara konsisten melaksanakan sistem yang ada untuk memenuhi tuntutan zaman.</p>
<p>Manajer menggunakan wewenangnya melalui hirarki—dari tingkat atas ke bawah—dan melalui aturan dan kebijakan.</p>	<p>Paradigma <i>improvement</i> berkelanjutan memandang manajer puncak tetap memegang wewenangnya, namun wewenang tersebut diterapkan melalui pengkomunikasian visi dan pemberdayaan anggota.</p>

### Konsep Dasar Perbaikan Berkelanjutan (*The Basic Concepts of Continuous Improvement*)

Menurut Juran, perbaikan (*improvement*) diartikan sebagai penciptaan perubahan bermanfaat yang terorganisir atau pencapaian tingkat kinerja yang belum pernah terjadi sebelumnya atau disebut sebagai ‘terobosan’ (“*improvement*” means “*the organized creation of beneficial change; the attainment of unprecedented levels of performance.*” A synonym is “*breakthrough*”).<sup>8</sup> Sementara menurut Sallis, sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan ‘kelayakan’ jangka pendek menuju tujuan ‘perbaikan mutu’ jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Joseph M. Juran (ed.), *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 5.3.

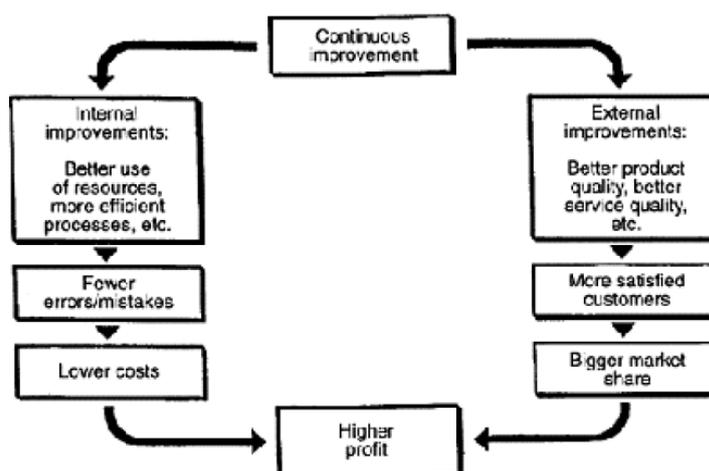
<sup>9</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2002), 25. As an approach, TQM represents a permanent shift in an institution's focus away from short-term expediency to the long-term quality improvement. Constant innovation, improvement and change are stressed, and those institutions that practise it lock into a cycle of continuous improvement. Lihat juga dalam Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 76-77.

Menurut Hussey, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) menekankan seluruh pihak baik internal maupun eksternal yang terlibat dalam organisasi diperlakukan sebagai mitra aliansi atau lebih mengutamakan keterlibatan pada semua tingkatan, sebagaimana penjelasannya berikut:

*continuous improvement, or total quality management, stress that suppliers should be treated more as alliance partners than adversaries. Those that follow this concept are moving into a different pattern of supplier relationships, where there may be preferred suppliers with whom there is a longterm relationship, with both contributing to the continuous improvement of quality.<sup>10</sup> ... The continuous improvement concept will only work when there is support through the organisation, widespread involvement at all levels, and adequate training of everyone who is touched by the process.<sup>11</sup>*

perbaikan berkelanjutan atau manajemen mutu terpadu, menekankan bahwa pemasok harus diperlakukan lebih sebagai mitra aliansi daripada musuh. Mereka yang mengikuti konsep ini bergerak ke pola hubungan pemasok yang berbeda, di mana mungkin ada pemasok yang lebih disukai yang memiliki hubungan jangka panjang, dengan keduanya berkontribusi pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan. ... Konsep peningkatan berkelanjutan hanya akan bekerja ketika ada dukungan melalui organisasi, keterlibatan luas di semua tingkatan, dan pelatihan yang memadai untuk semua orang yang tersentuh oleh proses.

Perbaikan mutu meliputi perbaikan mutu internal dan eksternal. Tujuan utama dari perbaikan mutu internal adalah untuk membuat proses internal 'lebih ramping', yaitu untuk mencegah cacat dan masalah dalam proses internal yang akan mengarah pada biaya yang lebih rendah. Sedangkan, perbaikan mutu eksternal ditujukan pada pelanggan eksternal, tujuannya adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan,<sup>12</sup> sebagaimana bagan berikut:



**Bagan 1.1.** Perbaikan Mutu Internal dan Eksternal

<sup>10</sup> David Hussey, *Strategic Management: from Theory to Implementation* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998), 152.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 549. Hal ini sejalan dengan prinsip dari TQM itu sendiri, yaitu: (a) kepuasan pelanggan, (b) respek terhadap setiap orang (anggota), (c) manajemen berdasarkan fakta, dan (d) perbaikan berkesinambungan. Lihat dalam Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 76-77.

<sup>12</sup> Jens J. Dahlgard (et.al.), *Fundamentals of Total Quality Management* (New York: Taylor & Francis, 2002), 33.

Di samping itu, terdapat tujuh poin konsep dasar perbaikan mutu menurut Juran, yang diuraikan pada tabel berikut:<sup>13</sup>

**Tabel 1.2.**  
**Tujuh Poin Konsep Dasar Perbaikan Mutu**

No.	Poin	Penjelasan
1.	Perbaikan dibedakan dari pengendalian ( <i>Improvement Distinguished from Control</i> )	Perbaikan mutu menekankan pada pengurangan tingkat pemborosan, namun di sisi lain adanya perbaikan juga merupakan peningkatan tingkat kinerja, sehingga dalam hal ini disebut sebagai ‘pemecahan masalah’ ( <i>troubleshooting</i> ) atau ‘tindakan korektif’ ( <i>corrective action</i> ).
2.	Semua perbaikan dimulai dari proyek demi proyek ( <i>All Improvement Takes Place Project by Project</i> )	“Proyek perbaikan” berarti “masalah kronis yang dijadwalkan untuk dicarikan solusi.” Proyek perbaikan harus dijabarkan secara definitif serta memasukkan contoh kasus dalam buku pedoman organisasi dan atau panduan pelatihan.
3.	Peningkatan kualitas berlaku secara universal ( <i>Quality Improvement Is Applicable Universally</i> )	Perbaikan mutu dapat diterapkan pada hampir semua lini industri, termasuk pemerintah, pendidikan, dan kesehatan.
4.	Perbaikan mutu meluas ke semua parameter ( <i>Quality Improvement Extends to All Parameters</i> ).	Adanya laporan perbaikan mutu yang dipublikasikan dengan parameter diantaranya: produktivitas, alokasi waktu, keselamatan manusia, dan lingkungan.
5.	Perbaikan mutu tidak datang gratis ( <i>Quality Improvement Does Not Come Free</i> )	Pengurangan tingkat pemborosan membutuhkan pengeluaran usaha dalam beberapa bentuk. Seperti halnya perbaikan infrastruktur atau untuk meningkatkan (kualitas dan kuantitas) sumber daya manusia dalam organisasi.
6.	Pengurangan pemborosan berlebih bukanlah modal intensif ( <i>Reduction in Chronic Waste Is Not Capital-Intensive</i> )	Pengurangan pemborosan berlebih jarang membutuhkan pengeluaran modal. Solusi untuk menghilangkan penyebab biasanya melibatkan proses <i>fine-tuning</i> (mencari kecocokan/setelan). Sebaliknya, proyek pengembangan produk untuk meningkatkan penjualan melibatkan pengeluaran untuk menemukan kebutuhan pelanggan, merancang produk dan proses, membangun fasilitas, dan sebagainya.
7.	Keuntungan utama berasal dari beberapa proyek vital ( <i>The Major Gains Come from the Vital Few Projects</i> )	Sebagian besar keuntungan yang terukur berasal dari sebagian kecil proyek perbaikan mutu— "beberapa yang vital" dan bersifat multifungsi.

<sup>13</sup> Joseph M. Juran (ed.), *Juran's Quality Handbook*, 5.8-5.11.

### **Penerapan *Continuous Improvement* dalam Pendidikan**

Berdasarkan konsep perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) tersebut di atas, maka dalam pendidikan terdapat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Secara umum, MBS merupakan paradigma pendidikan yang memberikan otonomi pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.<sup>14</sup> Adapun secara khusus, MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwasan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.<sup>15</sup>

Hal ini sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XIV tentang Pengelolaan Pendidikan, pasal 51 ayat (1) yang menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.<sup>16</sup> Penjelasan pasal tersebut yaitu: “Yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.”<sup>17</sup>

Menurut Zahroh, manajemen berbasis sekolah di dalamnya terdapat apa yang disebut sebagai manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang lebih memfokuskan pada perbaikan proses pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan (*continuous quality improvement*).<sup>18</sup> Sementara menurut Fattah, pemenuhan atau peningkatan mutu sekolah didasarkan atau mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan menjadi tanggung jawab satuan/program pendidikan.<sup>19</sup>

PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 2 ayat (1) menyebutkan bahwa lingkup SNP meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 24.

<sup>15</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik* (Bandung: Alfabeta, 2014), 40.

<sup>16</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006), 33.

<sup>17</sup> *Ibid.*, 72. Lihat juga dalam Mukhibat, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah melalui Perluasan Peran Serta Masyarakat* (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2012), 55. Di samping UU No. 20 Tahun 2003, landasan hukum terkait Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga terdapat dalam beberapa perundang-undangan, diantaranya: UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional; Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah; Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 087 Tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah; dan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Lihat dalam Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2005), 51.

<sup>18</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2014), 33. Lihat juga dalam Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 161.

<sup>19</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 21.

pendidikan.<sup>20</sup> Oleh karena itu, maka perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan (*continuous improvement*) dalam lembaga pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh (holistik) sesuai delapan standar tersebut.

Dari teori sebelumnya didapatkan bahwa perbaikan mutu terdiri dari perbaikan mutu internal dan eksternal. Tujuan dari perbaikan mutu internal adalah untuk mencegah atau mengurangi kesalahan atau masalah dalam proses internal. Sementara tujuan dari perbaikan mutu eksternal adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan teori tersebut, maka perbaikan berkelanjutan harus mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang dipaparkan sebagai berikut:<sup>21</sup>

#### 1. Standar isi

Perbaikan mencakup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu, atau dengan kata lain perbaikan kurikulum (perangkat pembelajaran) secara berkala. Perbaikan terkait standar isi termasuk dalam perbaikan mutu internal.

#### 2. Standar proses

Perbaikan meliputi silabus, RPP, dan proses pembelajaran pada satuan pendidikan. Perbaikan dalam proses pembelajaran diantaranya; perbaikan strategi, metode, pendekatan, media, dan sumber belajar yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran. Perbaikan terkait standar proses termasuk dalam perbaikan mutu internal.

#### 3. Standar kompetensi lulusan

Perbaikan bersifat personal terkait kualifikasi kemampuan lulusan yang meliputi sikap (spiritual dan sosial), pengetahuan dan keterampilan. Perbaikan terkait standar kompetensi lulusan termasuk dalam perbaikan mutu eksternal, karena hasil (*outcome*) dari lulusan yang merasakan adalah masyarakat atau pihak terkait lainnya.

#### 4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Perbaikan bersifat personal terkait kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial bagi guru; dan kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi bagi kepala sekolah. Perbaikan terkait standar pendidik dan tenaga kependidikan termasuk dalam perbaikan mutu internal.

#### 5. Standar sarana dan prasarana

Perbaikan bersifat fisik yang mencakup ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, yang diperbaiki secara berkelanjutan. Perbaikan terkait standar sarana dan prasarana termasuk dalam perbaikan mutu eksternal.

#### 6. Standar pengelolaan

Perbaikan manajerial yang meliputi perbaikan terkait perumusan dan penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT); perbaikan struktur organisasi;

---

<sup>20</sup> Tim Penyusun Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah, *Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah 2018* (Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M), 2018), 4. Hal ini sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003, pasal 35 ayat (1) yang berbunyi: "Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala". Lihat dalam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006), 24.

<sup>21</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 281-282.

perbaikan kegiatan kesiswaan (Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), layanan konseling, bina prestasi, dan sebagainya); perbaikan pengelolaan kurikulum. Perbaikan terkait standar pengelolaan termasuk dalam perbaikan mutu internal.

#### 7. Standar pembiayaan

Perbaikan meliputi perbaikan alokasi anggaran dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) secara berkala (3 tahun); perbaikan dokumen investasi; perbaikan atau audit biaya operasional; perbaikan pembukuan keuangan dan laporan pertanggungjawaban keuangan yang transparan serta disampaikan kepada pemerintah/yayasan dan orang tua siswa. Perbaikan terkait standar pembiayaan termasuk dalam perbaikan mutu eksternal.

#### 8. Standar penilaian pendidikan

Penilaian pendidikan dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan dan pemerintah, maka perbaikan yang dapat dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yaitu perbaikan penilaian oleh pendidik dan satuan pendidikan. Perbaikan tersebut meliputi perbaikan penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), perbaikan instrumen penilaian sesuai kompetensi (sikap, pengetahuan dan keterampilan), serta perbaikan ketentuan kelulusan. Perbaikan terkait standar penilaian pendidikan termasuk dalam perbaikan mutu eksternal.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka dalam hal ini dapat diklasifikasikan komponen SNP serta kaitannya dengan perbaikan mutu yang ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 2.1.**

#### **Klasifikasi Komponen SNP dan Perbaikan Mutu**

No.	Standar Nasional Pendidikan (SNP)	Sifat/Jenis Perbaikan Mutu
1.	Standar isi	Internal
2.	Standar proses	Internal
3.	Standar kompetensi lulusan	Eksternal
4.	Standar pendidik dan tenaga kependidikan	Internal
5.	Standar sarana dan prasarana	Eksternal
6.	Standar pengelolaan	Internal
7.	Standar pembiayaan	Eksternal
8.	Standar penilaian pendidikan	Eksternal

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa: *Pertama*, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan proses penciptaan perubahan bermanfaat yang terorganisir atau pencapaian tingkat kinerja yang belum pernah terjadi sebelumnya yang dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Perbaikan mutu terdiri dari perbaikan mutu internal dan eksternal. Tujuan dari perbaikan mutu internal adalah untuk mencegah atau mengurangi kesalahan atau masalah dalam proses internal. Sementara tujuan dari perbaikan mutu eksternal adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

*Kedua*, penerapan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam pendidikan terdapat dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Di dalam manajemen berbasis sekolah

terdapat manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), sehingga perbaikan berkelanjutan dalam lembaga pendidikan harus didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan.

### Daftar Pustaka

Dahlgaard, Jens J. (et.al.). *Fundamentals of Total Quality Management*. New York: Taylor & Francis. 2002.

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama RI. 2006.

Fattah, Nanang. *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.

Hussey, David. *Strategic Management: from Theory to Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1998.

Juran, Joseph M. (ed.). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill. 1998.

Kanji, Gopal K. & Mike Asher. *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage Publications. 1996.

Kompri. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta. 2014.

Morgan, Collin & Stephen Murgatroyd. *Total Quality Management in The Public Sector: An International Perspective*. New York: Open University Press. 1999.

Mukhibat. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah melalui Perluasan Peran Serta Masyarakat*. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press. 2012.

Mulyadi. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media. 1998.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.

Prihantoro, Rudy. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2012.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers. 2009.

Rohiat. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama. 2005.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page. 2002.

----- . *Total Quality Management in Education*. terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD. 2006.

Snyder, Neil H., James D. Dowd, Jr., Dianne Morse Houghton. *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press. 1994.

Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama. 2013.

Tim Penyusun Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah. *Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah 2018*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). 2018.

Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz. 2014.