

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konsep dan Teori

1. Mutu Pendidikan

a. Konsep Mutu Pendidikan

Berbicara mengenai mutu tentu tidak terdapat hal yang baku yang bisa disepakati semua pihak. Hal tersebut dikarenakan memang tidak terdapat ukuran yang disepakati para pakar mutu terkait dengan batasan mutu itu sendiri. Meskipun demikian, terdapat kriteria umum yang disepakati yang berupa penilaian kasar. Sesuatu yang bermutu itu pastilah sesuatu yang mempunyai nilai lebih. Sesuatu yang bermutu pastilah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dari pemakai jasa. Sesuatu yang bermutu itu bukanlah sesuatu yang jelek.¹

Dilihat secara mudah arti "mutu" adalah kualitas. Dalam konteks pendidikan, kualitas lebih mencerminkan pada kinerja personalia lembaga pendidikan, prestasi peserta didik, kondisi sarana dan prasarana, kondisi lingkungan lembaga pendidikan dimana mampu membuat kondisi yang memadai serta kondusif, dan sebagainya. Berikut ini adalah persepsi para ahli mutu terkait mutu dalam dunia Pendidikan. Suharsaputra dalam bukunya mengemukakan bahwa konsep mutu pada awalnya berkembang dalam dunia bisnis hingga merambah ke wilayah pendidikan. Problematika mutu pada dekade akhir ini sangat marak dibicarakan karena untuk

¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 9

meningkatkan kesetaraan pendidikan di negara ini supaya sama dengan negara lainnya. Pengelolaan atau manajemen mutu yang baik harus secepatnya dipenuhi dalam rangka meratakan pendidikan dengan berbasis peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh di semua bagian yang ada di negara Indonesia.²

Para ahli mutu mengemukakan batasan mutu yang berbeda-beda, tetapi sedikit banyak mempunyai esensi yang sama. Persepsi para ahli tersebut antara lain sebagai berikut.

- 1) Juran mengemukakan bahwa kualitas dapat berarti kesinkronan pemakaian *output (fitness for use)* dalam rangka pemenuhan kebutuhan *stakeholder* dan mampu menjaga kepuasan pelanggan.
- 2) Crosby mengemukakan bahwa mutu adalah terpenuhinya standar atau isyarat yang telah ditetapkan.
- 3) Deming mengemukakan bahwa mutu adalah kecocokan barang dengan kebutuhan yang telah ditetapkan oleh pasar
- 4) Feigenbaum mengemukakan bahwa mutu merupakan kepuasan yang dialami oleh pelanggan sepenuhnya. Jadi, diharapkan pelanggan atau *stakeholder* atau peserta didik dapat merasakan kepuasan dengan service atau penanganan yang telah diberikan.³

Maka Arcaro mengemukakan bahwa konsep pendidikan yang berorientasi mutu adalah mengembangkan sebuah layanan program untuk memenuhi kebutuhan pengguna, baik peserta didik maupun masyarakat

² Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung PT Refika Aditama, 2010), 255-256

³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15 - 16

sesuai dengan filosofi dan misi yang disepakati bersama.⁴ Masyarakat dalam konteks ini adalah kumpulan masyarakat dalam arti yang luas sebagai pengguna lulusan atau *output* baik dalam bentuk pencipta dunia kerja maupun pencari kerja dan memanfaatkan *output* dari lembaga pendidikan.

Crosby sebagai ahli mutu mengemukakan pendapatnya bahwa mutu adalah terpenuhinya standar atau isyarat yang telah ditetapkan, baik hal tersebut berupa input, *output*, proses maupun *outcome* nya.⁵ Oleh karena itu dalam menyelenggarakan pendidikan, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang asli diharapkan memiliki mutu baku yang ditulis sebagai standar mutu pendidikan madrasah. Walaupun dasarnya bukan bidang pendidikan Deming mengemukakan pendidikan dikatakan bermutu manakala pendidikan tersebut mampu mencetak *output* dengan baik dan memenuhi standar, baik pelayanan maupun lulusannya sesuai dengan harapan yang diidamkan masyarakat atau pelanggannya (pasar). Fiegenbaum sebagai ahli mutu kekinian memberikan makna mutu adalah mampu memuaskan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).⁶ Melalui pemahaman ini, madrasah atau lembaga pendidikan Islam dikatakan bermutu ketika dapat memuaskan *stakeholder*-nya sebagai pelanggan tetap dan masyarakat pada umumnya.

Sementara itu Carvin, sebagaimana yang dikutip Nasution, mengemukakan mutu merupakan situasi atau kondisi dinamis yang

⁴ Jerome. S. Arcaro, *Quality in Education An Implementation Handbook*, (New Jersey: Idea Group Publishing, 2002), 8

⁵ Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: New American Library, 2008), 58

⁶ A.V. Fiegenbaum, *Kendali Mutu Terpadu, jilid 1*, terj. Hudaya Kandahjaya, (Jakarta: Erlangga, 1996), 7

mempunyai korelasi sangat erat dengan sumber daya manusia, kinerja atau proses yang memenuhi standar yang telah ditetapkan dan mampu melebihi cita-cita atau keinginan customer, *stakeholder* atau konsumen. Pada dasarnya, selera atau keinginan pelanggan terhadap sebuah produk cenderung tidak tetap atau berubah-ubah sehingga penyesuaian sebuah produk supaya sesuai keinginan pelanggan harus dilakukan. Dalam konteks pendidikan Islam, dengan peningkatan kualitas pelayanan yang mengakibatkan meningkatnya *output* tersebut, diperlukan peningkatan kemampuan atau kapabilitas sumber daya manusia yang terdapat di madrasah, mulai dari kepala madrasah, staf, wakil kepala madrasah, para guru sampai pada personalia lainnya, peningkatan penggunaan pendekatan dan model juga metode pembelajaran yang efektif dan pola manajerial, serta pengkondisian lingkungan madrasah menjadi lebih kondusif agar peserta didik yang dihasilkan lewat proses pembelajaran dapat memenuhi atau mencapai bahkan lebih dari standar yang telah ditetapkan di suatu madrasah yang menjadi harapan masyarakat sebagai pelanggan tetap madrasah.⁷

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijabarkan tersebut diungkapkan oleh penulis sementara ini ketika berbicara mutu maka terdapat 3 kategori yang disimpulkan, antara lain: (1) kecocokan dengan standardisasi; (2) memenuhi harapan pelanggan atau masyarakat, dan (3) mampu memenuhi dan merealisasikan janji yang telah diucapkan. Definisi kualitas pada hakikatnya memiliki makna yang luas dan memasukkan

⁷Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu ...*, 16

perspektif yang memakainya. Jika dilihat dari bahasa asingnya, maka mutu bukan dari bahasa Indonesia, tetapi merupakan akar bahasa latin, yaitu "*Qualis*" yang dapat dipahami dengan *what kind of*. Terjemahan bahasa Indonesianya adalah bergantung pada hal yang mengikutinya. Menurut Juran, mutu ialah kecocokan dengan kebutuhan. Jika kebutuhannya besar dan mampu memenuhi atau cocok dengan situasi tersebut, dapat dikatakan bermutu.⁸

Sallis dalam bukunya berpendapat mengenai konsep mutu terdiri dari konsep mutlak atau absolut dan konsep relative atau perspektif. Mutu yang absolut adalah standar kualitas harga mati atau target yang harus dipenuhi. Mutu dalam konteks perspektif bukanlah harga mati, tetapi kesesuaian dengan standar telah ditetapkan dan memerlukan proses tidak berhenti untuk mencapainya bukan hanya ditinjau sekali atau dua kali sudah dikatakan terpenuhi mutu pendidikan.⁹

Peserta didik yang sedang berkembang merupakan pembelajar dimana dia adalah anggota masyarakat yang sedang masa berkembang dan mengembangkan dirinya dengan meningkatkan kompetensi melalui penempuhan beberapa jalur pendidikan yang disediakan. Dalam aspek potensi manusia Sunario sebagaimana dituturkan oleh Usman, menyatakan dalam ilmu psikologi kecerdasan pikiran manusia yang sudah dipakai dalam memikirkan sesuatu itu masih sekitar 4%. Jadi, terdapat sisa 96% dari kecerdasan pikiran manusia sekarang masih menganggur dan belum

⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 407

⁹ *Ibid.*, 406

terberdayakan dengan baik.¹⁰ Jadi ,masih terdapat banyak sekali potensi dari manusia yang bisa dikembangkan secara lebih kondusif dan mampu digunakan untuk pengembangan pendidikan selanjutnya.

Dalam bidang pendidikan dan pembelajaran secara garis besar, mutu meliputi keseluruhan aspek pendidikan, mulai dari input, berupa meliputi peserta didik, proses pendidikan, dan pembelajaran yaitu proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan baik secara langsung maupun jarak jauh, dan *output* yang berupa lulusan lembaga tersebut juga outcome yaitu dimana lulusan tersebut diterima atau berguna. Input pada dasarnya merupakan peserta didik yang ketika dinyatakan sebagai input yang berkualitas adalah jika input tersebut siap untuk menerima proses perubahan. Proses pembelajaran dan pendidikan dikatakan berkualitas jika kekondusifan situasi dan lingkungan untuk pembelajaran dapat tercipta dengan baik.

Output suatu madrasah dinilai berkualitas jika mempunyai hasil belajar, baik intra maupun ekstrakurikuler yang tinggi. Di samping itu, *output* tersebut mampu berguna di masyarakat dan dunia kerja juga para *stakeholder* mengakui akan kemampuannya dalam bekerja.¹¹ Secara kontekstual dalam konsep TQM, kualitas tidak hanya suatu gagasan. Namun kualitas juga merupakan seperangkat nilai dan pemikiran dapat disepakati yang digunakan untuk mengelola transisi supaya terjadi transformasi yang sistemik dan komprehensif. Transformasi tersebut dilakukan melalui transformasi nilai dan perangkat atribut perencanaan

¹⁰ *Ibid.*, 7

¹¹ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) hal, 410

strategic kepada seluruh anggota madrasah. Hal tersebut dikarenakan dalam dunia pendidikan di madrasah, kualitas *output* dapat diprediksi dan ditentukan dari tujuan yang tersirat dalam kurikulum yang telah dikembangkan dan diejawantahkan dalam proses pembelajaran. Jadi keluaran madrasah dinilai dari kompetensinya dan kemampuannya dalam berkiprah di masyarakat.

Hari Sudradjad berpendapat bahwa pendidikan dikatakan berkualitas jika pendidikan tersebut mampu menghasilkan keluaran yang tidak hanya andal atau memiliki kompetensi akademik dan profesional atau *life skill* tetapi juga mempunyai *attitude* yang baik, baik sikap kepada masyarakat pada umumnya maupun sifat kepada keluarga ataupun orang yang lebih muda. Sudradjat berpendapat bahwa pendidikan berkualitas adalah pendidikan yang mampu menghasilkan *insan kamil* yang mempunyai pribadi yang utuh yaitu manusia yang mempunyai integrasi antara ilmu pengetahuan, kekuatan iman dan amal sholeh, sehingga mampu membentuk pribadi yang benar-benar kaffah dalam perilaku, dan hatinya.¹² Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kualitas secara komprehensif dan integral, diperlukan manajemen madrasah yang solid dan efisien yang pengelolaan tersebut mengarah pada standar mutu 9001: 2015 dan yang menekankan pada manajemen risiko di madrasah tersebut.

b. Indikator dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Kualitas pendidikan dinyatakan dalam kondisi yang baik ketika mampu memenuhi indikator-indikator yang disyaratkan dalam komponen pemetaan

¹²Hari Sudradjat, *Manajemen Meningkatkan Mutu Berbasis Madrasah; Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK, I* (Bandung : Cipta Cekas Grafika, 2005), 17

kualitas pendidikan tersebut, mulai dari pendidik, staf tata usaha, personalia, gedung, alat pendukungnya dan juga komponen yang lainnya. Dalam konteks madrasah, maka mutu pendidikan madrasah tersebut diterjemahkan sebagai kemampuan madrasah dalam melakukan proses dengan baik. Mutu madrasah pada dasarnya merupakan salah satu faktor penentu kemajuan bangsa dalam bidang pendidikan Islam. Jika bangsa Indonesia ingin pendidikan Islamnya dipandang oleh bangsa lain, mutu madrasah nya harus cukup tinggi.

Dalam konteks pendidikan nasional peningkatan mutu madrasah merupakan bagian dari peningkatan mutu secara nasional dan sifatnya menyeluruh. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 3 UUSPN yang disusun tahun 2003 Nomor 20 yang secara tersirat dikemukakan bahwa pendidikan Nasional mempunyai fungsi membuat anak bangsa menjadi cerdas, serta membentuk karakter insan yang beriman dan bertakwa dan mempunyai tanggung jawab kepada bangsa dan negara.¹³

Mutu harus distandarkan untuk mampu dilaksanakan dan diterapkan di madrasah supaya madrasah bisa tetap eksis dan *sustainabel*. Sagala berpendapat bahwa strategi peningkatan mutu pendidikan di madrasah ada dua macam, yaitu: (1) *akademic oriented* atau peningkatan mutu berbasis akademik, tuntutan zaman era modernisasi membutuhkan kompetensi yang harus dimiliki oleh lulusan suatu madrasah guna persiapan menghadapi era millennial, (2) orientasi *life skill esensial* dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang cakupannya merupakan pendidikan dengan berlandasan luas, nyata, dan bermakna.

¹³UU SPN 20 Tahun 2003 Pasal 3, (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), 7.

Sagala berpendapat pada tingkat lanjut, kualitas suatu madrasah dapat dilihat dari hasil belajar khususnya prestasi peserta didik. Peserta tersebut pada dasarnya bernilai baik atau lebih dari cukup dalam aspek; (1) prestasi akademik, yaitu nilai yang ada memenuhi kriteria kelulusan yang telah ditetapkan madrasah, (2) mempunyai *attitude value* dan mampu melakukan penerimaan dan pemeliharaan kultur, dan (3) memiliki tanggung jawab yang cukup dan standar keilmuan yang sesuai dengan syarat-syarat yang disepakati oleh madrasah.¹⁴ Oleh karena itu, yang dinamakan proses pendidikan yang berkualitas ialah proses pendidikan yang efektif yang mampu mencetak peserta didik dengan berbagai karakternya sehingga mempunyai kompetensi yang bisa mengintegrasikan ilmu, amal, dan iman sesuai dengan standar yang ditetapkan sehingga peserta didik tersebut berpeluang untuk bekerja secara lancar di dunia kerja yang ada di luar madrasah sesuai dengan kemampuan yang dibidangi dan diminatinya.

Mansur dan Mahfud berpendapat, kualitas pendidikan minimal ditentukan oleh tiga indikator, yaitu; (1) *output* hasil proses pendidikan, (2) biaya pendidikan dan (3) hasil belajar yang dicapai dalam membaca integratif. *Pertama*, dana yang digunakan untuk memajukan pendidikan sangat urgen dan harus dipenuhi *Kedua*, kelulusan yang cukup tinggi tentu bisa dilakukan dengan pendidikan yang efektif dan mampu berhasil. Tentu saja kriteria kelulusan ini dengan angka yang sudah distandarkan pada masing-masing madrasah. *Ketiga*, kemampuan membaca komprehensif sebagai dasar literasi di negara berkembang tidak mampu menyentuh pada

¹⁴Sagala, *Manajemen Strategik...*, 170.

anak daripada di negara G-8 karena anak negara berkembang lebih mengandalkan hafalan sebagai cara utama dalam belajar.¹⁵

Mutu dalam ajaran agama Islam sebenarnya merupakan implementasi dari ajaran *ihsan*, sebagaimana yang tersirat dalam Al-Qur'an¹⁶ yang berarti berbuat baik kepada semua makhluk Allah karena manusia diberi nikmat oleh Allah dan larangan berlaku kejahatan kapanpun dan kepada siapapun. *Ihsan* dari segi derivatifnya pada dasarnya Masdar *husn* yang bermakna kebaikan dan keindahan secara universal. Pendapat yang ada di kamus bahasa Arab dikemukakan tentang makna *husn*, umumnya menerangkan kualitas dan sifatnya komprehensif seperti keindahan, keramahan, kesenangan, kejujuran dan sebagainya¹⁷. Jadi, dapat dikemukakan ihsan dalam bahasa Arab dapat bermakna kesempurnaan atau disebut *kamil* walaupun masih dibawah kamil atau bermakna terbaik.

Dalam konsep ilmu *tazkiyah*, *ihsan* dapat diartikan penyembahan kepada Allah dengan seolah-olah mampu melihat-Nya, dan jika tidak mempunyai kemampuan untuk membayangkan melihat-Nya, maka yang diwajibkan adalah membayangkan bahwa sesungguhnya Allah selalu melihat perbuatannya. Ikhlas pada dasarnya merupakan *ihsan* dalam beribadah atau ihsan bisa berarti ikhlas dalam mengamalkan Islam dan iman. Oleh karena itu, *ihsan* menurut sebagian ulama menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, yaitu dia merasa diawasi oleh Allah dalam segala perbuatannya.

¹⁵Mansur, dan Mahfud Junaidi, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), 165.

¹⁶Lihat Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang* (Malang: tp., 2005), 11-13

¹⁷ Muhammad Fathurrohman, *Tasawuf: Sejarah dan Perkembangan Ajaran-Ajarannya*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2020), 25

Kondisi kejiwaan tersebut yang menjadikan seorang muslim merasakan nikmatnya iman dan manisnya lebih manis dari madu.

Pada dasarnya secara arti kasar kata *husn* sama dengan *khayr*. Namun secara detail, terminologi mempunyai pemahaman yang berbeda. *Husn* atau derivatnya nampaknya lebih mengarah kepada keindahan, tetapi untuk *khayr* lebih mengarah kepada kebaikan mutlak seperti kebaikan dari orang tua, bahkan jika dibandingkan dengan *birr* yang bermakna kebaikan secara objektif.¹⁸ Jadi, bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekadar *khayr* (baik) ataupun *birr* (baik).

Dalam Al-Qur'an disebutkan bahwa kata *ihsan* adalah isim yang mempunyai makna kebaikan atau keindahan. Hakikatnya Al-Qur'an memakai kata isim dan pelaku (*fa'il*) *muhsin* (orang yang menjadi pembuat kebaikan) termaktub dalam tujuh puluh ayat Allah yang merupakan pelaku kebaikan juga mempunyai sifat yang menyukai keindahan. Ia adalah Dzat yang sangat mencintai keindahan atau bisa disebut Al-Jamal.¹⁹ Isyarat dan bukti Allah sangat menyukai keindahan terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Qashash/28: 77.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ
وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (77)

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di

¹⁸*Ibid.*

¹⁹*Ibid.*, 297.

(muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S.al-Qashash/28: 77)²⁰

Mansur dan Djunaedi mengemukakan tentang penilaian kualitas pendidikan yang dipandang dari dua perspektif, yaitu dari segi proses dan produknya. *Pertama*, memang proses sangat berpengaruh. Namun input juga ikut mengambil peran dalam menentukan kualitas pendidikan. Proses belajar atau pembelajaran memberikan peran ketika dapat meningkatkan kemampuan pebelajar. Jadi, terjadilah peran humanisasi dalam proses pendidikan atau dapat dikatakan menganggap peserta didik sebagai manusia yang berkembang sehingga diperlukan peningkatan kemampuan yang sesuai dengan masanya. *Kedua*, dilihat dari perspektif produk, kualitas pendidikan ditilik dari segi hasil peserta didik dalam menguasai materi dan peningkatan kompetensi setelah melalui proses pembelajaran tersebut. Tidak hanya itu saja, peserta didik harus mampu bersaing dalam kancah dunia kerja.²¹ Keterampilan dan kemampuan juga sangat dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat. Lulusan madrasah yang mempunyai keterampilan dan kemampuan kerja akan berbeda dengan lulusan yang hanya pandai akademiknya. Rata-rata lulusan berketerampilan akan mampu bertahan dan mengembangkan kemampuannya di kehidupan bermasyarakat.

Usman dalam bukunya "*Manajemen*" menakar tentang kualitas yang harus memiliki tigabelas karakteristik, sebagai berikut.

1. Kinerja (*performa*); dalam hal ini terkait dengan seluruh *civitas academica* madrasah.

²⁰ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998), 623.

²¹Mansur, dan Mahfud Junaidi, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan...*, 166

2. Waktu ajar (*time liness*): penyelesaian yang tepat dan ketepatan waktu dengan perencanaan waktu ajar yang telah ditetapkan.
3. Andal (*reliability*); dalam hal ini adalah keandalan dan mampu bertahan suatu madrasah dalam aspek pelayanan.
4. Daya tahan (*durability*): daya tahan madrasah sudah teruji dan mampu bertahan di berbagai masa.
5. Indah (*asetetics*); proses pembelajaran dilakukan dengan indah dengan tetap mempertimbangkan estetika.
6. Hubungan manusiawi (*personal interface*): sangat memperhatikan hubungan antar civitas academica madrasah.
7. Mudah penggunaannya (*easy of use*); hal ini tentu saja dalam hal *soft* maupun *hard*, baik model pembelajaran maupun sarana dan prasarana.
8. Bentuk khusus (*feature*) mempunyai nilai kekhasan dan keunggulan.
9. Standar tertentu (*conformance to specification*); mampu memenuhi standar yang telah disepakati dalam waktu yang ditentukan.
10. Konsistensi (*consistency*) ajeg dan tidak berubah-ubah dalam hal pelayanan di madrasah
11. Seragam (*uniformity*): peserta didik diharuskan memakai seragam dan juga pelayanannya semuanya seragam dalam mengutamakan mutu.
12. Mampu melayani (*serviceability*): memberikan pelayanan yang memuaskan kepada seluruh pelanggan dan tamu.
13. Ketepatan (*acruracy*); tepat dan tidak salah dalam memberikan pelayanan.²²

²² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 411-413.

Sedikit berbeda dengan Usman, Crosby dalam bukunya Bill Crech berpendapat bahwa terdapat beberapa hal dan wajib yang bersifat menyeluruh tentang pengelolaan kualitas, yaitu sebagai berikut.

- a. Konsep mutu; diharapkan mutu merupakan kesesuaian terhadap persyaratan.
- b. Sistem yang didukung kualitas adalah berorientasi pada preventif.
- c. Tidak mempunyai cacat dalam penampilan dan kinerja.
- d. Ketidaksesuaian merupakan ukuran yang mutlak bagi tercapainya kualitas.²³

Bagi Crosby, tidak adanya cacat (*zero defect*) adalah pendekatan dasar dalam arti luas untuk memperbaiki mutu, kebebasan teknologi atau teknik mutu. Crosby dalam bukunya yang terkenal menguraikan empatbelas langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tingkatan *zero defect*, sebagai berikut.

- a. Komitmen manajemen (*Manajemen Comitmen*), selalu menjaga komitmen pada semua pengelola madrasah.
- b. Tim peningkatan mutu (*Quality Improvement*) yang solid dan menjaga mutu.
- c. Pengukuran-pengukuran (*Measurement*) yang jelas dan valid.
- d. Biaya mutu (*Cost of Quality*) yang sesuai dengan sasaran mutu.
- e. Sadar akan mutu (*Quality awareness*) yang sudah dibudayakan oleh personalia madrasah.

²³ Bill Creech, "A TQM Path to Tomorrow: New Ways for New Days". *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, (New York: Truman Talley Books, 1994), 478. Lihat juga Bill Creech, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).

- f. Kegiatan koreksi (*Corrective Action*) atas semua kegiatan yang berorientasi mutu.
- g. Rencana ZD (*Zero Defect Planning*) yang sangat terukur dan tersistem.
- h. Pelatihan kerja (*Employ education*) yang mampu dilaksanakan secara berkelanjutan.
- i. Hari ZD (*Zero Defect Day*) yang ditetapkan bersama.
- j. Menyusun tujuan (*Goal Setting*) yang ditetapkan bersama.
- k. Mengganti penyebab kesalahan (*Error cause removal*) yang telah dilakukan oleh salah satu personel.
- l. Pengakuan (*Recognition*) yang dilakukan oleh personel yang melakukan kesalahan.
- m. Dewan mutu (*Quality Council*) yang memegang teguh komitmen mutu.
- n. Kerjakan sekali lagi (*Do it over again*), jika sudah berhasil maka silahkan diulangi strategi tersebut.²⁴

Menurut Mastuhu agar dapat bertahan dari gempuran dan tantangan di era akhir ini, madrasah membuat keunggulan. Keunggulan dapat dimiliki madrasah ketika proses dan hasilnya mampu dinikmati oleh *stakeholder* pendidikan dan masyarakat pada umumnya merasa puas dengan madrasah tersebut. Namun jika madrasah tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder* karena prosesnya kurang bagus, madrasah tersebut akan kehilangan daya saing dan akan merosot mutunya karena hasilnya kurang sesuai standar *stakeholder*.²⁵

²⁴N. Logothetis, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, (New York: Prentice Hall Inc, 1992), hlm. 85-88.

²⁵ Muhammad Fathurrohman, *Quality Assurance di Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2020), 24

Dalam menyikapi pandangan tentang indikator pendidikan yang bermutu, Nurdin mengemukakan pandangan tentang indikator mutu tersebut antara lain sebagai berikut.²⁶

1. Tujuan akhir pendidikan adalah hasil akhir pendidikan itu sendiri. Pada sebuah madrasah, hasil akhir mencerminkan ketercapaian tujuan pendidikan. Hasil akhir yang baik mampu membawa lulusan dari madrasah untuk meniti karier jenjang pendidikan menuju jenjang yang lebih tinggi lagi atau mendapat pekerjaan yang dia minati.
2. Hasil langsung pendidikan. Dalam hal ini keberhasilan pendidikan dapat tercermin pada hasil langsung tersebut, mulai dari kognitif, afektif dan *skill*.
3. Proses pendidikan. Interaksi antara komponen-komponen pendidikan yang membuahkan hasil tercapainya proses pembelajaran inilah yang dinamakan proses pendidikan. Proses pendidikan dapat dikatakan berkualitas manakala proses tersebut bisa membawa anak yang terdidik dari tidak bisa menjadi bisa.
4. *Instrumental input*. Intrumental input merupakan bagian yang sangat berperan dalam membuat perubahan pada diri peserta didik, seperti kurikulum, administrasi madrasah, tata tertib madrasah, fasilitas madrasah, dan sebagainya.
5. *Raw input* dan lingkungan, lingkungan pada dasarnya sangat berperan karena tanpa lingkungan yang memadai merupakan suatu yang mustahil meningkatkan mutu pendidikan tersebut.

²⁶Muhamad Nurdin, *Pendidikan yang Menyebalkan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2005), 79-80.

Oleh karena itu, dalam bahasa kualitas, segala sesuatu dikatakan mempunyai kualitas jika merepresentasikan sesuatu yang baik atau unggul, baik kepada madrasah tersebut, maupun kepada pihak lain yaitu stakeholder dan semua tamu yang datang. Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memberikan pelayanan prima dan membuat pelanggan puas.

Dikmenum mengemukakan beberapa strategi meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah antara lain:²⁷

1. *Bechmarking*, yaitu penetapan standar yang terdiri dari proses dan hasil ketika kurun waktu yang telah ditetapkan. Untuk kepentingan khusus pada suatu madrasah, penetapan standar merupakan refleksi dari realitas yang ada.
2. Penjaminan mutu yang berorientasi pada proses, yaitu penjaminan terpenuhinya standar yang telah ditetapkan secara kontinu dan integratif. Dalam mengawasi pergerakan dari penjaminan mutu tersebut madrasah perlu menyusun mekanisme yang memwadahi pengauditan seluruh *civitas academica* madrasah guna meningkatkan kinerja yang pada akhirnya meningkatkan kualitas yang disebut dengan *quality assurance sistem*.
3. *Quality Control*, yaitu pengendali yang sistemik terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi ketika standar yang telah ditetapkan berusaha dipenuhi. Konsep ini titik tekannya pada *output*

²⁷ Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*, (Jakarta: Depdikbud, 1999), 14. Pendapat ini harus diintegrasikan dengan kultur di madrasah, karena kultur di madrasah berbeda dengan kultur di sekolah.

yang mengendalikan ketercapaian standar mutu. Pengukuran pada sistem ini harus benar-benar jelas.

4. *School Review*, yaitu proses *me-review* sebuah madrasah dari berbagai pihak, mulai dari masyarakat yang tergabung dalam komite madrasah, alumni, guru, karyawan, dan kepala madrasah. Proses ini berguna untuk mengetahui kelemahan-kelemahan, kekuatan, peluang, dan juga tantangan yang dianalisis bersama untuk menemukan solusi menghadapinya.

Prim Masrokan²⁸ yang mengutip uraian Murgantroyd dan Morgan, mengemukakan tentang strategi penjaminan mutu di lembaga pendidikan, berikut ini.

1. *Quality assurance*, yaitu penjaminan keterpenuhinya standar yang telah ditetapkan secara kontinu dan integratif. Sehingga madrasah dalam mengawasi pergerakan dari penjaminan mutu tersebut perlu menyusun mekanisme yang mewadahi pengauditan seluruh seluruh *civitas academica* madrasah guna meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya meningkatkan kualitasnya.
2. *Contract conformance*. Kualitas harus merupakan kesepakatan bersama. Sehingga pencapaian kualitas merupakan keputusan yang diambil bersama dan tidak berat sebelah. Sebuah madrasah yang bermutu tidak akan menjadikan salah satu personalianya terbebani dengan ketercapaian mutu tersebut.

²⁸ Prim Masrokan Muthohar, *Visionary Leadership Kepala Sekolah dalam Membangun Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 23.

3. *Customer-driven quality*, yaitu pemikiran yang mengutamakan layanan dan hasil akhir atau produk sebagai sebuah keniscayaan yang harus diutamakan kepada seorang pelanggan yang telah setia memakai jasa madrasah tersebut. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien dan *stakeholders*.

Jika strategi-strategi tersebut dilaksanakan dengan baik oleh seluruh madrasah yang ada, secara otomatis peningkatan mutu pendidikan Islam di madrasah secara masif berkelas nasional mampu dilakukan. Dalam aspek peningkatan mutu tentu dikenal namanya Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan yang terpadu atau disebut juga dengan MMT. MMT menurut Tjiptono dan Diana adalah peningkatan madrasah dengan meningkatkan proses pembelajaran yang terus menerus sehingga *output*, sistem manajemen dan sumber daya manusia pendidikan serta lingkungannya juga ikut meningkat secara drastis.²⁹

MMT merupakan usaha dan upaya koordinasi yang dilakukan secara terus menerus guna perbaikan kualitas layanan, yang dalam hal ini difokuskan kepada peserta didik sebagai pengguna utama jasa pendidikan kemudian para *stakeholder* dan seluruh elemen yang berkepentingan dengan madrasah.

Manajemen mutu terpadu pada suatu madrasah dapat sepenuhnya dilakukan jika madrasah tersebut melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus dan tak kenal lelah. Manajemen mutu terpadu dapat terkonsep dan terwujud di sebuah madrasah

²⁹ Tjiptono dan Diana, *Total Quality ...*, 4

manakala madrasah tersebut melakukan penjaminan mutu secara integrative pada semua proses pendidikan di madrasah tersebut.

Hal tersebut dapat dikemukakan dengan bahasa yang lebih lugas bahwa kepala madrasah merupakan ujung tombak keberhasilan aspek-aspek di madrasah tersebut, seperti kurikulum, sarana, prasarana, dan kesiswaan, hubungan dengan masyarakat, pembelajaran dan sebagainya, jika madrasah tersebut belum mempunyai budaya kerja yang bagus. Jika madrasah sudah mempunyai budaya kerja yang terbentuk dalam MPMBM, maka peran atau titik tumpu pada kepala madrasah dapat berkurang.³⁰

Output yang bermutu dapat dihasilkan oleh madrasah jika penyelenggaraan pendidikan mutunya juga terjamin. Jika komponen-komponen madrasah mampu bersinergi yang baik dengan kepala madrasah, dimana sinerginya tersebut sama-sama berorientasi pada pencapaian mutu di madrasah tersebut, maka madrasah tersebut akan mampu meningkatkan mutunya dengan pesat walaupun memakai teori mutu yang cukup sederhana untuk diimplementasikan.

Dalam uraian di atas, disebutkan bahwa pendidikan yang bermutu selalu tidak lepas dari komponen-komponen, antara lain input, proses, *output* dan juga manajemen yang bagus dari madrasah tersebut. Fathurrohman & Sulistyorini menyatakan kekhasan manajemen peningkatan mutu itu menarik dan merupakan ciri khas yang unik pada suatu madrasah, yaitu; karakteristik dari madrasah efektif (*effective school*), dan kerangka peningkatan mutu yang termaktub dalam sebuah artkulasi madrasah tersebut

³⁰ Suderadjat, *Manajemen Peningkatan ...*, 58

sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, karakteristik berikut memuat secara *inklusif* elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output*.³¹

1. *Input* adalah aspek yang harus ada guna berlangsungnya proses pendidikan. *Input* dalam bidang pendidikan meliputi; kebijakan mutu dan harapan, sumber daya manusia baik masyarakat maupun guru, *student oriented*, pengelolaan yang efektif dan efisien.
2. Proses adalah perubahan sesuatu ke bentuk yang lainnya yang lebih matang dari sebelumnya. Sesuatu yang dikenai proses dinamakan *input* sedangkan sesuatu yang merupakan hasil pascaproses dinamakan *output*.
 - a. Pembelajaran yang berlangsung di madrasah tersebut berorientasi pada konsep yang didengungkan oleh UNESCO yang berada dibawah naungan PBB yaitu: pembelajaran untuk mengetahui, pembelajaran untuk melakukan, pembelajaran untuk mengerjakan supaya bisa, dan pembelajaran untuk bisa hidup bersama.
 - b. Kepemimpinan yang demokratis dan tangkas. Seorang kepala madrasah harus senantiasa mampu mencari terobosan dan melakukan inovasi terdapat madrasah yang dipimpinnya.
 - c. Lingkungan yang kondusif dan situasi yang mendukung pembelajaran.

³¹ Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 93

- d. Pengelolaan personalia yang efektif: mulai dari rekrutmen, sampai pada penititan karier dan juga *reward* atau kompensasi yang diterima.
 - e. Memiliki budaya mutu. Inilah yang kebanyakan madrasah tersebut tidak mampu mewujudkan karena membutuhkan sinergitas yang tinggi dari seluruh tim madrasah.
 - f. Tim kerja yang sudah terbentuk dan berbudaya serta mempunyai komitmen yang tinggi
 - g. Partisipasi masyarakat yang sangat tinggi. Hal ini diperlukan untuk memajukan madrasah ke tahap selanjutnya.
 - h. Akuntabel dalam pelaporan: mulai dari laporan prestasi, laporan dana yang diampu dan dikembangkan sampai pada laporan kemalasan peserta didik.
3. *Output* yang dihasilkan oleh madrasah, hal tersebut dipahami bahwa *output* dari suatu madrasah dapat dibilang unggul dan menonjol manakala siswanya berprestasi yang tinggi dan madrasah mampu menunjukkan ketinggiannya dalam hal-hal sebagai berikut.
- a. Prestasi Akademik: NUN, Nilai AKM atau UBKD, nilai ijazah, daya serap, lomba karya ilmiah di tingkat kabupaten dan atasnya, dan lomba keagamaan, serta lain-lain.
 - b. Prestasi nonakademik: olahraga dengan berbagai jenisnya, kepramukaan, kebersihan atau lomba 5-K, toleransi, disiplin,

kesenian, kerajinan, solidaritas, ketaatan terhadap tata tertib dan lain-lain.³²

Mujamil Qomar menyitir tentang formula input, proses dan *output* yang dipakai dalam menilai peningkatan mutu pendidikan di suatu madrasah sebagai berikut.

1. Bila siswa yang masuk baik, proses yang terjadi juga baik, maka siswa yang keluar dipastikan baik;
2. Bila siswa yang masuk baik, tetapi proses yang terjadi sedang, maka siswa yang keluar akan mengalami penurunan;
3. Bila siswa yang masuk baik, tetapi proses yang terjadi jelek, maka siswa yang keluar akan mengalami penurunan ke tingkat menengah menjadi sedang;
4. Bila siswa yang masuk sedang, tetapi proses yang terjadi baik, maka siswa yang keluar dipastikan akan mengalami peningkatan;
5. Bila siswa yang masuk sedang, tetapi proses yang terjadi juga sedang, maka siswa yang keluar yang dihasilkan cenderung tetap;
6. Bila siswa yang masuk sedang, tetapi proses yang terjadi jelek, maka siswa yang keluar akan mengalami penurunan semakin jelek;
7. Bila siswa yang masuk rendah, tetapi proses yang terjadi baik, maka siswa yang keluar akan mengalami peningkatan ke arah sedang;
8. Bila siswa yang masuk rendah, tetapi proses yang terjadi sedang, maka siswa yang keluar akan mengalami peningkatan walaupun sedikit;

³²Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 252-254.

9. Bila siswa yang masuk rendah, tetapi proses yang terjadi jelek, maka siswa yang keluar akan mengalami penurunan semakin bertambah jelek;³³.

Dalam rangka mendeskripsikan supaya lebih jelas lagi mengenai formula Mujamil, berikut ini dibuatkan tabel.

Tabel 2.1

Hubungan faktor-faktor dalam formulasi peningkatan mutu pendidikan³⁴

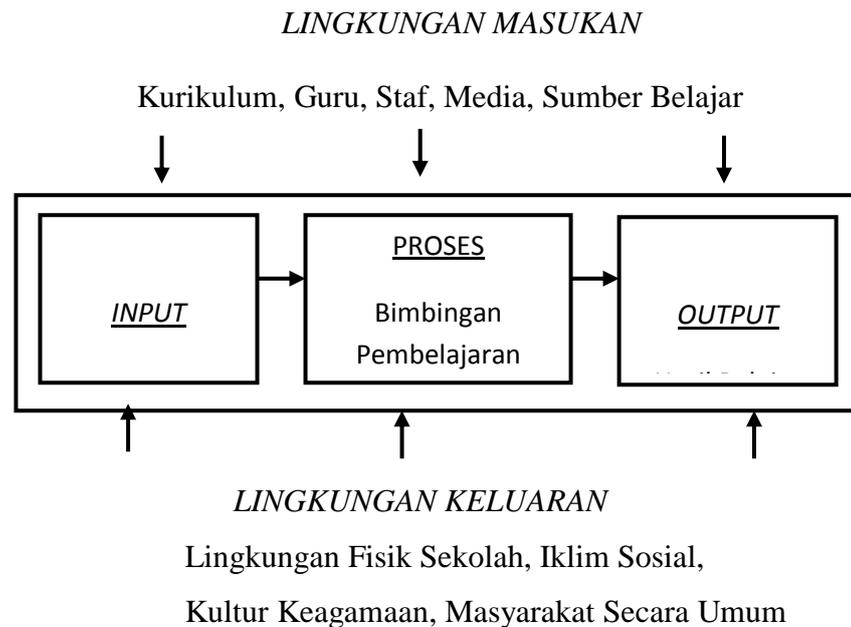
No	Keadaan siswa yang masuk	Keadaan Proses	Keadaan siswa yang keluar
1.	Baik	Baik	Pasti baik
2.	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3.	Baik	Jelek	Sedang
4.	Sedang	Baik	Meningkat
5.	Sedang	Sedang	Tetap
6.	Sedang	Jelek	Makin jelek
7.	Rendah	Baik	Sedang
8.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9.	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Sebenarnya formula tersebut dapat berkembang secara lebih jauh lagi. Secara inti, pendidikan yang baik tentu yang mampu mengubah input menjadi *output* yang baik dan mempunyai daya saing. Uraian ruang lingkup mutu pendidikan secara lebih detail akan dijabarkan melalui gambar berikut ini:

³³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 189-190

³⁴ *Ibid*

Diagram Ruang Lingkup Mutu



Gambar 2.1 Diagram Ruang Lingkup Mutu Pendidikan³⁵

Fattah berpendapat dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas maka harus dilibatkan berbagai elemen, yaitu: kurikulum, ustaz, input, alat dan bahan, keuangan, dan metode yang bermacam-macam, serta situasi dan kondisi lingkungan belajar yang kondusif dan efektif untuk belajar. Pengelolaan madrasah seharusnya menjadi otoritas kepala madrasah, sedangkan pengelolaan kelas menjadi otoritas guru. Kedua manajemen ini berfungsi menyinkronkan berbagai *input* atau menyinergikan semua *civitas academica* dalam berlangsungnya proses pendidikan di madrasah tersebut.³⁶ Kepala madrasah ketika mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu diharapkan untuk memberikan perintah dan motivasi kepada para guru guna menggunakan model pembelajaran yang

³⁵Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan...*, 254.

³⁶Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), 85.

inovatif yang dipadu dengan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya, membuat dan mengembangkan perangkat pembelajaran secara mandiri, dan menentukan keputusan yang diambil secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Diharapkan motivasi dan pelimpahan wewenang serta dorongan kepala madrasah akan menjadikan guru dan staf madrasah lainnya lebih termotivasi dalam bekerja dengan sungguh-sungguh. Prinsipnya, yaitu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik supaya hari esok lebih baik daripada hari ini yang pada gilirannya dapat menghasilkan pendidikan yang bermutu yang mampu bertahan di tengah-tengah masyarakat.

Kepala madrasah tentunya dan merupakan tuntutan untuk mulai membaca perkembangan-perkembangan kekinian, kemudian merancang strategi baru terkait dengan peningkatan mutu dan pembentukan madrasah unggulan. Masyarakat ke depannya perlu diberikan standarisasi madrasah, bukan hanya labelisasi saja. Namun perlu kejelasan standarisasi supaya madrasah mampu tetap bertahan. Misalnya, apa kompetensi yang diperoleh anak saya setelah tak masukkan ke madrasah ini? Anda berani memberi saya apa dan jaminannya seperti apa jika anak saya menempuh pendidikan di madrasah ini? Oleh karena itu, bukti riil perlu disiapkan untuk menjawab tuntutan masyarakat yang seperti itu agar masyarakat berbondong-bondong memasukkan anaknya ke madrasah. Namun jika madrasah tidak bisa meyakinkan dan mengubah *image* masyarakat, mengakibatkan madrasah tersebut akan kehabisan stok peserta didik. Masyarakat tentu lebih memilih lembaga pendidikan Islam nonmadrasah yang lebih prestise atau lembaga

pendidikan non-Islami, tetapi mempunyai jaminan mutu yang bisa dibanggakan.

Perkembangan dan karakter masyarakat kekinian yang demikian itu, harus direspons oleh madrasah dengan menawarkan keunggulan-keunggulan tertentu yang hanya dimiliki oleh madrasah. Di samping itu, para ahli madrasah juga harus mempersiapkan terobosan-terobosan yang lebih bagus dalam mengelola madrasah karena masyarakat sudah tidak menganggap berat biaya pendidikan, tetapi orientasi pada mutu pendidikan. Menurut Danim, tawaran-tawaran sekolah dan garansi mutu akan membuat pilihan masyarakat akan makin banyak yang hal itu berdampak pada kompetensi *attitude* peserta didik. Jadi, kesadaran masyarakat membayar biaya pendidikan tidak lagi diperhitungkan secara mendalam karena mereka terpuaskan dengan mutu yang disajikan oleh madrasah tersebut.³⁷

Mantja, seorang guru besar di Universitas Negeri Malang berpendapat bahwa dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan secara masif diharuskan melakukan sinergi yang tepat dari berbagai pihak antara lain: customer atau *stakeholder*, kepala madrasah, tim kerja, proses pembelajaran, dan pola organisasi yang tepat.³⁸ Uraian hal tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

1. *Stakeholder* atau lebih biasa disebut pengguna jasa lulusan madrasah.

Pelanggan atau *customer* biasa di dunia pendidikan biasa dinamakan sebagai pengguna jasa pendidikan atau *stakeholder*. Dalam hal ini

³⁷ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), 47.

³⁸ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002), 33-34.

stakeholder harus memahami nilai-nilai madrasah, visi, dan misi madrasah bahkan tujuan madrasah tersebut. Hal tersebut perlu dilakukan supaya antara madrasah dan *stakeholder* terjadi sinkronisasi yang tepat dalam peningkatan mutu madrasah.

2. Kepala madrasah keberadaannya mutlak diperlukan dalam sebuah madrasah. Jadi, seorang kepala madrasah diharuskan menjadi seorang yang visioner. Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang mampu memprediksi masa depan dan melakukan perbaikan madrasah berorientasi pada visi yang telah disepakati dan ditetapkan. Jika seorang kepala madrasah berorientasi pada peningkatan mutu, kualitas yang diimpikan akan dapat dicapai.
3. Tim (*team*) adalah media yang harus dirintis oleh seorang kepala madrasah guna perbaikan kinerja. Hal tersebut disebabkan manajemen peningkatan mutu yang efektif akan terjadi ketika terjadi hubungan komunikasi yang sangat efektif antarsesama pengelola madrasah. Jika komunikasi yang efektif tidak terbentuk, hal yang mustahil suatu madrasah mampu meningkatkan mutunya secara berkelanjutan.
4. Proses (*process*) merupakan suatu langkah yang harus ditempuh untuk melakukan perubahan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan pada sebuah madrasah. Jadi supaya mutu pendidikan meningkat, peningkatan mutu melalui perbaikan proses harus dilakukan secara menyeluruh
5. Struktur organisasi (*organization structure*) pada dasarnya merupakan garis kewenangan dalam memberikan perintah atau koordinasi suatu organisasi dalam implementasi manajemen peningkatan mutu madrasah

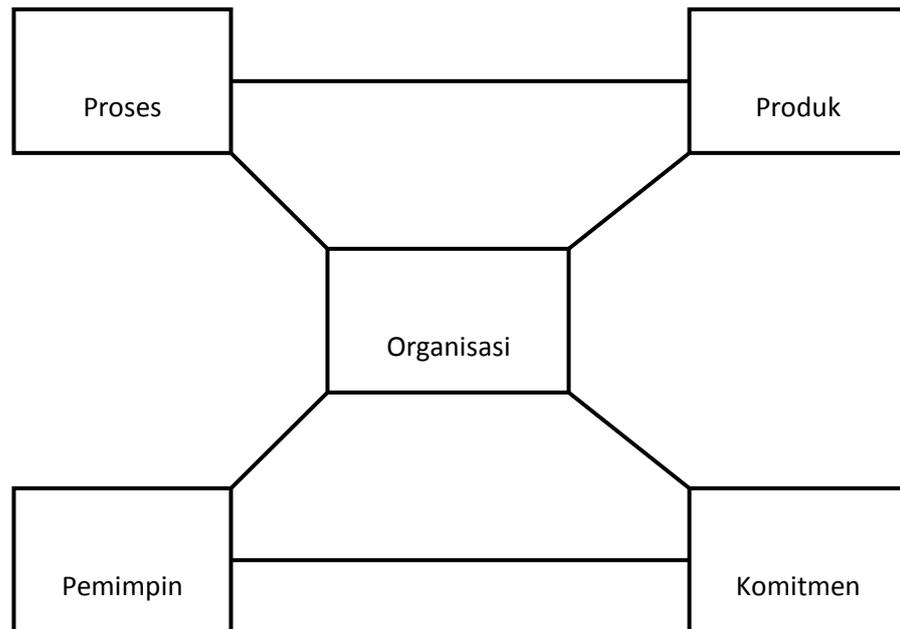
yang notabene sebuah lembaga pendidikan Islam yang mempunyai corak kultur yang khas.

Edward Sallis, dalam bukunya *Aan*, berpendapat tentang penyelenggaraan pendidikan yang komprehensif dan berorientasi pada kualitas dengan sistem pengelolaan yang efektif itulah yang disebut sebagai manajemen peningkatan mutu. Proses yang bermutu akan menjadikan pendidikan dan madrasah tersebut mempunyai pendidikan yang bermutu dan memuaskan.³⁹ Komariah juga menyitir pendapat dari Bill Crech yang menyatakan produk, komitmen, proses, pemimpin, dan organisasi merupakan lima pilar untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.⁴⁰

Output madrasah merupakan tujuan dari proses pembelajaran di madrasah. Dalam rangka mewujudkan produk yang bermutu diperlukan proses yang bermutu. Peletakan orang yang tepat di tempat yang tepat merupakan pilihan pengelolaan yang sangat sesuai dengan peningkatan mutu yang dilakukan di madrasah. Pemimpin yang visioner dan berintegritas juga mempunyai sifat yang *agility* merupakan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk memajukan madrasah. Di samping itu, komitmen yang kuat para personalia madrasah merupakan titik tengah yang dapat memperkuat keempat elemen tersebut. Jadi, lima elemen tersebut akan saling berhubungan yang tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya. Kelima elemen tersebut dapat dibagikan berikut ini.

³⁹Komariah, *Visionary Leadership...*, 29-30.

⁴⁰*Ibid.*,30.



Gambar 2.2 Lima Elemen MMT⁴¹

Arcaro sebagai pakar mutu juga berpendapat bahwa dalam rangka membentuk lembaga pendidikan yang berkualitas dan efektif memerlukan elemen berikut ini:⁴²

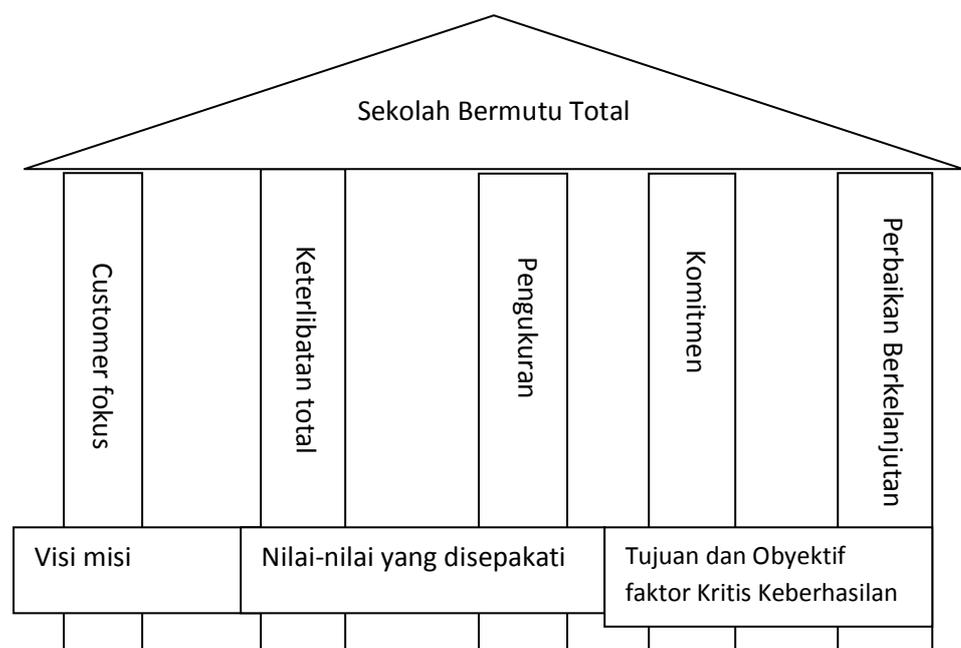
1. *Customer focus*. Agar madrasah bermutu, seluruh personalia madrasah harus konsentrasi pada *customer*. Hal tersebut dikarenakan *output* madrasah adalah *customer* madrasah tersebut.
2. Keterlibatan total, seluruh personalia madrasah harus terlibat dalam mengimplementasikan pengelolaan mutu dan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.
3. *Measurement*, pada dasarnya tolok ukur mutu tersebut adalah hasil pendidikan. Jika hasil baik, secara otomatis mutu juga ikut baik.

⁴¹*Ibid.*, 29-30.

⁴²Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, 11-14.

4. Sistem pendidikan. Perspektif ini tampaknya harus dimiliki oleh semua personalia madrasah supaya terjadi komitmen antara seluruh personalia madrasah dalam mengawal mutu pendidikan.
5. Perbaikan berkelanjutan. Jadi, konsep mutu sebenarnya didasarkan pada perbaikan yang tidak berhenti atau dilakukan terus-menerus. Dalam konsep mutu tidak ada hasil akhir yang menyebabkan berhenti.

Maka keterangan di atas dapat dideskripsikan melalui gambar berikut ini.⁴³



Gambar 2.35 Elemen Kualitas

Jadi dalam rangka perintisan kualitas di madrasah, maka diperlukan kerja sama seluruh personalia madrasah, dan juga komitmen antarpersonel untuk mengimplementasikan pengelolaan yang bermutu. Misalnya, indikator yang sepele dalam hal mutu adalah komitmen terhadap disiplin belajar, disiplin waktu, budaya bersaing sehat dan berprestasi, di semua jajaran warga madrasah, budaya lingkungan bersih, berpakaian yang bersih

⁴³ *Ibid.*, 14

dan rapi juga sopan, berperilaku yang sopan, dan sejenisnya. Akibatnya, madrasah secara kelembagaan mempunyai *image* yang positif di pandangan masyarakat luas, peserta didik, alumni orang tua, dan *stakeholder* itu sendiri. Citra madrasah yang baik inilah yang menyebabkan madrasah mampu bertahan terhadap tekanan di era milenial.

Pada dasarnya manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah diharuskan menemukan nilai-nilai kinerja yang dapat menjadi landasan kemajuan kinerja dalam madrasah. Nilai tersebut sifatnya khas dan merupakan ikon madrasah tersebut.⁴⁴ Bennet sebagai pakar mutu berpendapat bahwa prinsip-prinsip dasar mutu antara lain:⁴⁵ (1) orientasi konsumen pada definisi mutu, (2) konsumen adalah pengguna jasa madrasah secara menyeluruh, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan madrasah setiap hari dan mereka bukan hanya menjadi seorang “pembeli” atau “pembayar”, (3) keharusan memenuhi persyaratan dan standar yang telah ditetapkan secara bersama, (4) mutu diperoleh dengan perbaikan yang berkelanjutan tidak berhenti pada suatu pencapaian tertentu, (5) keharusan dan tanggung jawab setiap personalia madrasah atas mutu yang dihasilkan walaupun mempunyai ujung tombak seorang pimpinan, (6) pengukuran mutu yang tepat sehingga dapat ditentukan strategi perbaikan mutu yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang sudah dilaksanakan (7) alat yang paling ampuh untuk mencapai mutu yang diidamkan adalah solidaritas dan kerja sama yang baik, dan (8) selalu meningkatkan kompetensinya merupakan aspek yang cocok bagi para

⁴⁴ Mantja, *Manajemen Pendidikan ...*, 33-34.

⁴⁵ N. Bennet, M. Crawford & C. Riches, *Managing in Education: Individual and Organization Perspectives*, (London: Paul Chapman Publishing Co., 1992), 56

personalia madrasah dalam peningkatan mutu yang berkelanjutan di suatu madrasah.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada madrasah yang berkomitmen meningkatkan mutu dan melakukan kerja sama antar personalia organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan *stakeholders*. Menurut Mantja dalam bukunya yang terkenal disebutkan bahwa dalam pengelolaan peningkatan mutu terkandung upaya: (1) pengendalian proses yang berlangsung di madrasah, baik kurikuler maupun ko kurikuler atau ekstrakurikuler, (2) menggunakan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (3) didasarkan pada data dan kata, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif dalam semua pengambilan keputusannya, (4) peningkatan mutu harus diimplementasikan secara berkesinambungan dan berkelanjutan, (5) adanya pemberdayaan dan pelibatan semua unsur yang ada dalam madrasah dalam peningkatan mutu, dan (6) tujuan sekolah atau madrasah yang sifatnya menggugah yaitu dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua, dan masyarakat.⁴⁶

c. Teori Manajemen Mutu ISO

Dalam sistem pendidikan nasional, peningkatan mutu melalui pengelolaan mutu merupakan suatu sistem yang dilaksanakan secara masif ketika memperbaiki pendidikan yang telah dicanangkan dan direncanakan di Indonesia.

Sebagai suatu sistem, kalau menilik pada sejarah, peningkatan mutu terpadu pada mulanya muncul di negara Amerika

⁴⁶Mantja, *Manajemen Pendidikan...*, 30.

Serikat. Namun, manajemen ini tampaknya kurang diminati oleh masyarakat pada umumnya, khususnya masyarakat bisnis. Akan tetapi, berkat terobosan-terobosan dan inovasi ilmuwan-ilmuwan mutu akhirnya bisa dihasilkan secara terkonsep rapi trik-trik yang digunakan untuk mengembangkan mutu, sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel Sejarah Pengawasan Mutu⁴⁷

Periode	Kejadian Bersejarah
Pre-1900	Munculnya mutu pengawasan untuk para penilik pabrik
1900-1920	Promosi dan pemasaran bukunya Taylor
1911	Penilikan dengan model mutu
1920-1940	Promosi perhitungan pengawan bermutu oleh Shewhart dan Bell Laboratories
1931	Pemakaian perhitungan mutu oleh Deming
1940	Implementasi SPC ke sistem ekonomi
1940-1960	Promosi teknik pengawasan bermutu oleh Deming
1941	Mata kuliah tentang mutu diajarkan di perguruan tinggi Jepang oleh Deming
1950	Promosi buku yang dilakukan oleh Juran
1951	<i>Implementasi penjaminan mutu untuk meningkatkan mutu</i>
1960-1980	<i>Gagasan Juran dan Deming berkembang di AS maupun negara Eropa</i>
1970-1980	<i>Adanya pesaing yang dirilis dengan tingkat kegagalan nol</i>
1961 1970-an	Kemenangan industry Jepang atas AS.
1970	Tidak adanya kecacatan dirilis oleh Crosby
1979	Promosi buku oleh Crosby

⁴⁷ Usman, *Manajemen Teori, Praktek...*, 414-415

1980	Rintisan Kaizen muncul
1980-1990	Pemberian pengakuan oleh negara-negara kepada para pakar mutu
1981	Patok duga merupakan konsep mutu yang pertama
1982	<i>Deming diundang untuk memelopori mutu di segala lini dunia Industri.</i>
1984	USA meniru jepang dalam konsep mutunya
1987	Promosi buku Deming yang kedua
1988	Promosi buku Crosby yang kedua
1989	Malcolm Baldrige ditetapkan di USA
2000	<i>Adopsi TQM oleh beberapa perusahaan</i>
2000-sekarang	<i>Pembelajaran TQM dan TQA di perguruan tinggi Eropa dan USA</i>
2001	Perilisan WQM kemudian dilanjut dengan ISO 9000 kemudian disempurnakan menjadi ISO 9001.

Jika dipaparkan dengan uraian, berikut ini adalah sejarah ISO 9000 mulai tahun 1987 sampai dengan 2008.

1. Versi 1987

ISO 9000:1987 pada dasarnya mempunyai struktur yang tidak berbeda dengan BS 5750, yaitu tiga model SMM, hanya bedanya yaitu titik tekan pada ruang lingkup lembaga pendidikan:

ISO 9001:1987 Model, pada saat ini dikembangkan penjaminan mutu (QA= quality assurance) namun masih dalam tahap desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan bagi organisasi yang memiliki aktivitas menciptakan produk baru.

ISO 9002:1987 Model, untuk QA yang dikembangkan dalam produksi, instalasi dan pelayanan yang dasarnya disamakan dengan ISO 9001:1987

tetapi ISO tidak menciptakan atau berkarya produk yang baru.

ISO 9003:1987 Model, digunakan untuk (*Quality Assurance*) QA dalam pengujian dan pengawasan yang berada di akhir periode.

ISO 9000:1987 pada dasarnya dipengaruhi oleh standar militer di Amerika Serikat khususnya, tetapi dalam praktiknya juga sesuai diterapkan pada bisnis dan produksi. Penekanan standar ini adalah pada kesesuaian dengan prosedur-prosedur ketimbangan proses manajemen secara keseluruhan.

2. Versi 1994

ISO 9000:1994 menekankan QA melalui tindakan preventif sebagai ganti dari hanya melakukan pemeriksaan pada produk akhir, tetapi tetap melanjutkan pembuktian kepatuhan dengan prosedur-prosedur terdokumentasi. Oleh karena itu, seperti versi sebelumnya, organisasi cenderung menghasilkan begitu banyak manual prosedur sehingga membebani organisasi tersebut dengan rangkaian birokrasi yang tidak perlu.

3. Versi 2000

ISO 9001:2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, and 9003 menjadi hanya satu standar, yaitu 9001. Prosedur desain dan pengembangan disyaratkan hanya jika organisasi berkaitan secara langsung dengan aktivitas penciptaan produk baru. Versi 2000 ini membuat perubahan mendasar dalam konsep SMM ISO 9000 dengan menempatkan manajemen proses sebagai landasan pengukuran, pengamatan dan peningkatan tugas, serta aktivitas organisasi, ketimbang

hanya melakukan inspeksi pada produk akhir. Versi 2000 ini juga menuntut keterlibatan manajemen puncak dalam mengintegrasikan manajemen mutu dengan sistem bisnis secara keseluruhan, dan juga menghindari pendelegasian fungsi-fungsi manajemen mutu ke administrator junior. Tujuan lainnya adalah meningkatkan efektivitas melalui pengukuran-pengukuran statistik untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan berkesinambungan.

4. Versi 2008

ISO telah me-*release* edisi terbaru dari standar ISO 9001, yaitu ISO 9001:2008, *Quality Management System-Requirements*, pada tanggal 14 Nopember lalu. ISO 9001:2008 tidak ada persyaratan baru. Namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam standar ISO 9001 versi terbaru ini, diuraikan sebagai berikut.

- a. Untuk membuktikan pemenuhan persyaratan ISO 9001:2008, organisasi harus mampu menyediakan bukti objektif (tidak perlu terdokumentasi) bahwa SMM telah diterapkan secara efektif.
- b. Analisis dari proses sebaiknya merupakan sumber untuk menetapkan jumlah dokumen yang diperlukan bagi SMM, guna memenuhi persyaratan ISO 9001:2008. Bukan dokumentasi yang menentukan proses.

ISO 9001:2008 memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk memilih pendokumentasian SMM, memungkinkan setiap organisasi mengembangkan jumlah minimum dari dokumentasi yang diperlukan untuk mendemonstrasikan perencanaan yang efektif, operasi, dan kontrol

prosesnya, serta penerapannya dan peningkatan dari efektivitas SMM.

Penekanan bahwa ISO 9001 mensyaratkan “*Documented quality management system*”, and not a “*system of documents*”. Selain itu juga disampaikan bahwa dalam masa transisi, dari ISO 9001:2000 ke ISO 9001:2008, ISO dengan IAF (*International Accreditation Forum*) menyetujui sebuah implementasi plan di antaranya sebagai berikut.

ISO-9001:2008 telah dipublikasikan pada 14 November 2008 satu tahun setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat akreditasi yang diterbitkan (baru maupun resertifikasi) harus mengacu ke ISO 9001:2008 24 bulan setelah publikasi ISO 9001:2008. Semua sertifikat yang diterbitkan sesuai ISO 9001:2000 tidak berlaku.

Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000 sebaiknya menghubungi lembaga sertifikasi agar menyetujui program untuk menganalisa klarifikasi ISO 9001:2000 dengan SMM yang diterapkannya. Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000, sebaiknya berpikiran bahwa sertifikat ISO 9001:2000 mempunyai status yang sama dengan sertifikat ISO 9001:2008 pada masa transisi.

5. Versi 2015

Pembaharuan versi terakhir ISO 9001:2015 dengan konstruksi dan fokus yang berbeda dan tidak mengedepankan dokumen. ISO 9001:2015 tidak lagi terlalu mempersoalkan dokumen, tetapi lebih mengedepankan pada pengelolaan risiko (*risk-based thinking*) dan konsep yang dipakai adalah konsep Deming (*Plan – Do – Check – Action*) yang diimplementasikan pada seluruh level dan bagian madrasah. Ini dibuktikan

dengan beberapa hal berikut ini.

- a. Dokumen dan enam prosedur seperti biasanya tidak dipakai
- b. Prosedur dan form dijadikan satu dan tidak terpisah antara keduanya. Keduanya kini disebut informasi terdokumentasi. Artinya, salah satu diantara keduanya sudah mewakili.
- c. Tidak wajib memiliki manual mutu

ISO 9001:2015 tidak bergantung pada manajer perwakilan (*management representative*) yang selama ini dianggap paling tahu dan paling menguasai implementasi ISO 9001. Salah satu perubahan utama pada ISO 9001:2015 adalah adanya pendekatan yang sistematis terhadap risiko, bahkan hal tersebut dianggap sebagai pendekatan yang lepas dari implementasi ISO 9001. Dalam ISO 9001:2008 memang sudah terdapat klausul tentang penanggulangan risiko, tetapi belum begitu detail. Klausul tersebut adalah:

“Organisasi harus menentukan tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab dari ketidaksesuaian potensial dalam rangka pencegahan timbulnya kejadian”

Namun keberadaan manajemen risiko pada ISO 9001: 2008 tersebut terpisah dan menjadi sistem tersendiri dan tidak begitu disebutkan secara detail serta menyeluruh.

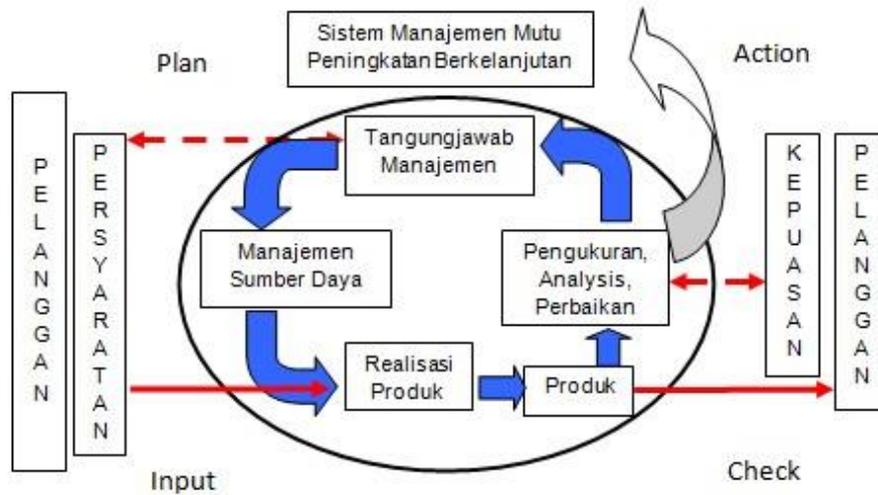
Pada ISO 9001:2015, risiko dianggap sebagai suatu kesatuan yang tidak dipisahkan dari sistem. Jadi, melalui pendekatan yang berbasis risiko, madrasah sebagai organisasi yang diharapkan menjadi lebih proaktif dibanding reaktif, senantiasa mencegah dan mengurangi efek yang tidak dikehendaki, serta selalu mempromosikan perbaikan sistem yang berkelanjutan (*continoual improvement*).

Ketika manajemen risiko diterapkan, secara otomatis tindakan pencegahan akan dilakukan. ISO 9001: 2015 mendefinisikan risiko sebagai dampak dari ketidakpastian pada hasil yang diharapkan, dengan pengertian:

1. dampak adalah merupakan akibat yang ditimbulkan yang sifatnya negatif.
2. risiko adalah konsekuensi yang harus dijalani dan yang harus dihadapi.
3. risiko dalam hal ini mempertimbangkan kejadian dan kemungkinan yang terjadi

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin tentu saja sudah memikirkan dan mengantisipasi akan adanya risiko yang dihadapi manakala menentukan kebijakan. Misalnya dalam aspek manajemen, seperti pertimbangan keputusan yang diambil oleh seorang kepala madrasah terkait dengan kerja sama yang dilakukan madrasah dengan universitas dari luar negeri. Tentu saja sudah dipikirkan risikonya apakah kerja sama ini sudah memenuhi prosedur dan sudah dilakukan dengan penuh tanggung jawab atau belum.

Prinsip PDCA juga dipakai dalam ISO 9001: 2018 tetapi belum terdapat orientasi manajemen risiko di dalamnya. Oleh karena itu, penerapan PDCA pada ISO 9001: 2008 masih dilakukan dengan penuh dampak dan kurang tanggung jawab.



Gambar 2.4. Model Sistem Manajemen Mutu PDCA

Berikut ini perubahan atau perbedaan utama ISO 9001:2015.

1. Klausul Bertambah

Struktur ISO 9001: 2015 lebih rapi daripada ISO 9001: 2008 dan terdapat beberapa penekanan juga perbedaan. Berikut ini perbandingannya.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Scope</i> 2. <i>Normative References</i> 3. <i>Terms and definitions</i> 4. <i>Quality management system</i> 5. <i>Management responsibility</i> 6. <i>Resource management</i> 7. <i>Product realization</i> 8. <i>Measurement, analysis, and improvement</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Scope</i> 2. <i>Normative references</i> 3. <i>Terms and definitions</i> 4. <i>Context of the organization</i> 5. <i>Leadership</i> 6. <i>Planning</i> 7. <i>Support</i> 8. <i>Operation</i> 9. <i>Performance evaluation</i> 10. <i>Improvement</i>

Penjelasan mengenai perbedaan klausul ISO 9001:2015 adalah sebagai berikut.

a) Scope

- 1) Terjadi perbedaan antara produk dengan jasa. Hal tersebut dilakukan supaya lebih jelas dan lebih konkret.

- 2) Pengecualian klausul walaupun satu klausul tidak diperbolehkan karena semua klausul berkesinambungan antara satu dengan yang lain. Hal ini juga berbeda dengan implementasi ISO sebelumnya.

b) Normative reference

Pada bagian istilah dan definisinya ini tidak terdapat perbedaan yang signifikan, maksudnya sama dan tidak ada yang istimewa

c) Terms and definitions

Pada bagian istilah dan definisinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan, maksudnya sama dan tidak ada yang istimewa

d) Context of the organization

- 1) Dokumen pada ISO 9001: 2015 membicarakan tentang konteks organisasi.
- 2) Madrasah diharuskan memperjelas hubungan antara proses, isu intern, dan ekstern juga dengan *stakeholder* maupun personalia madrasah.
- 3) Ruang lingkup implementasi ISO 9001: 2015 harus ditetapkan agar bisa dibatasi.
- 4) Pengecualian klausul pada ISO 9001: 2015 ini, dilakukan terdapat justifikasi dari madrasah. Namun, hal ini sangat jarang diterapkan.

e) Leadership

- 1) Klausul ini pada intinya merupakan pedoman kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan tugas kepemimpinannya
- 2) Pada ISO 9001: 2015 ini, kebijakan dan sasaran mutu tetap diwajibkan tetapi manual mutu tidak diharuskan ada.
- 3) Pada ISO 9001:2015, tidak terdapat manajemen representative walaupun jika memaksa tetap ada juga tidak menjadi masalah.

f) Planning

- 1) Klausul ini yang sangat berbeda dengan ISO sebelumnya karena pada perencanaan diharapkan madrasah mampu mengenali risiko dan peluang; berupaya untuk meraih peluang dan mencegah, mengurangi, dan menangani risiko. Hal tersebut dikarenakan pendekatan yang dipakai adalah pendekatan manajemen risiko.
- 2) Pada klausul ini, madrasah diharuskan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan dan melaksanakan perencanaan strategic dengan sebaik mungkin.

g) Support

- 1) Aspek yang berhubungan dengan data pendukung dikumpulkan dalam klausul ini dan tercecer di beberapa klausul.
- 2) Seperti dokumen, pengukuran, komunikasi, dan sumber daya personal semua dikumpulkan dalam klausul ini
- 3) Klausul ini merupakan ringkasan dari 2 klausul dan 1 subklausul.
- 4) ISO 9001:2015 memang menghilangkan kesan kalau hanya mementingkan SOP saja, tetapi mengabaikan proses dan risiko yang terjadi. ISO 9001:2015 berorientasi kepada proses. Sistem dokumentasi mengalami penyederhanaan menjadi “Informasi terdokumentasi” yang tampaknya lebih bebas dan fleksibel.
- 5) Pemberian kebebasan pada madrasah dalam hal pengisian form atau prosedur.

h) Operation

- 1) Klausul ini membahas segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional madrasah
- 2) Pembahasan pada klausul ini seputar operasional madrasah meliputi hubungan dengan pelanggan, pembuatan perencanaan pembelajaran, pembuatan perencanaan strategic madrasah dan sebagainya.

i) Performance evaluation

- 1) ISO 9001: 2015 tampaknya lebih rapi dalam menata klausul daripada ISO yang sebelumnya.
- 2) Klausul ini merupakan kumpulan dari proses evaluasi kinerja yang ada pada ISO 9001: 2015, seperti audit, monitoring, dan sebagainya.

j) Improvement

- 1) Berisi tentang perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang harus dilakukan oleh madrasah dan sifatnya terus-menerus.
- 2) Mempunyai konsep yang lebih sederhana dari ISO sebelumnya, dan sebagian besar hampir sama.
- 3) Memakai pendekatan risiko yang menjadi titik beda dengan ISO sebelumnya yang cenderung mengarah kepada preventif.

2. Prinsip ISO 9001 Berkurang

ISO 9001:2008 memiliki 8 prinsip dan ISO 9001:2015 memiliki 7 prinsip. Berikut perbandingan 8 prinsip ISO 9001:2008 dengan 7 prinsip ISO 9001:2015.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer focus</i> 2. <i>Leadership</i> 3. <i>Involvement of people</i> 4. Proses pendekatan 5. <i>System approach to management</i> 6. <i>Continual improvement</i> 7. <i>Factual approach to decision making</i> 8. <i>Mutually beneficial supplier relationships</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer focus</i> 2. <i>Leadership</i> 3. <i>Engagement and competence of people</i> 4. <i>Processs approach</i> 5. <i>Improvement</i> 6. <i>Informed decision making</i> 7. <i>Relationship management</i>

Penjelasan tujuh prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 adalah sebagai berikut:

a. *Customer Focus (Fokus Pada Pelanggan)*

Titik tekan manajemen mutu ISO 9001: 2015 adalah orientasi pada pelanggan. Jadi madrasah yang menerapkan manajemen mutu IS 9001: 2015 harus berfokus pada pelanggan, baik itu pelanggan peserta didik maupun *stakeholder*. Madrasah harus pro aktif terhadap keluhan-keluhan mulai dari peserta didik maupun *stakeholder*. Madrasah harus sigap dalam menyikapi keluhan-keluhan dan saran maupun kritik dari pelanggan. Madrasah harus selangkah lebih maju dalam menyikapi saran dan kritik dari pelanggan yang berhubungan dengan pelayanan, baik pelayanan pembelajaran maupun pelayanan administrasi. Fokus kepada pelanggan ini memberikan dampak yang sangat besar dalam perkembangan dan perubahan madrasah karena secara otomatis akan mengubah seluruh perilaku personalia yang ada di madrasah. Secara otomatis, seluruh personalia akan mengedepankan orientasi

pelanggan pada semua tindakannya dan tidak hanya tindakan asal bapak senang.

b. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah tersebut harus mampu melakukan peran dan fungsinya dengan baik. Bahkan, kepala madrasah harus mampu mengimplementasikan visinya ke dalam misi kerja madrasah. Jika visi sudah dijabarkan dan dipilah ke dalam misi, tugas selanjutnya kepala madrasah adalah menyosialisasikannya supaya para personalia madrasah yang lain mengerti dan mampu melaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Di samping itu, jika visi sudah dilaksanakan dan kinerja kepala madrasah sudah bersifat *vision oriente*,. maka budaya kerja madrasah perlahan-lahan akan tumbuh.

c. *Engagement of People* (Keterlibatan Orang-orang)

Dalam rangka menciptakan kepercayaan pelanggan atau *stakeholder*, semua anggota madrasah harus terlibat dalam perbaikan mutu. Semua personalia madrasah, mulai dari kepala madrasah, sampai penjaga madrasah atau bahkan satpam madrasah harus mempunyai tanggung jawab yang sama terhadap peningkatan mutu yang terjadi di madrasah.

d. *Process Approach* (Pendekatan Proses)

Madrasah sebagai sebuah organisasi harus menyadari bahwa proses merupakan aktivitas utama yang mampu mendongkrak mutu madrasah. Komitmen dan kerja sama antaranggota harus dipastikan oleh sebuah madrasah sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan.

Madrasah harus mampu mengetahui kalau personalianya sudah bisa mengikuti program-program yang telah ditetapkan madrasah.

e. *Improvement* (Pengembangan sistem)

Di era modern yang bergerak cepat, setiap organisasi dituntut untuk melakukan perbaikan dan pengembangan di segala lini. Kalau belajar dari Nokia, perusahaan HP yang sekarang mengalami keterpurukan karena tidak mau melakukan pengembangan dan mengadopsi fitur-fitur baru dalam HP-nya, respons madrasah dalam rangka beradaptasi dengan perubahan yang terjadi harus dilakukan dengan cepat. Oleh karena itu, kepala madrasah juga harus lincah, tangkas, dan *trennginas* dalam merespons perubahan yang terjadi di sekitar madrasah.

f. *Evidence-based Descision Making* (Pengambilan keputusan berbasis bukti)

Keputusan haruslah diambil dengan pendekatan yang tepat. Kepala madrasah harus cerdas dalam mengambil keputusan sehingga mampu mengelola madrasah dengan visioner. Berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah dapat digunakan supaya keputusan yang sudah diambil tersebut mampu dipertanggungjawabkan dan tidak menimbulkan gejolak.

g. *Relationship Management* (Manajemen hubungan dengan berbagai pihak)

Madrasah harus digerakkan melalui berbagai jalur, tidak hanya jalur *offline*, tetapi bisa dengan jalur *online*. Oleh karena itu kepala madrasah harus pandai mencari jalur yang tepat untuk melakukan relasi dan memanfaatkan

jalur tersebut untuk kemajuan madrasah. Secara kontekstual, madrasah dapat mencari relasi tersendiri yang mampu membantu kinerjanya supaya lebih baik, bahkan dapat memanfaatkan internet atau medsos dalam pencariannya.

3. Istilah baru untuk dokumen

Istilah yang tepat untuk dokumen pada ISO 9001: 2015 ini adalah informasi yang terdokumentasi. Jadi pada informasi yang terdokumentasikan ini tidak ada kewajiban harus berupa prosedur, tetapi kalau prosedur juga bisa diterima.

4. Tidak Ada Prosedur Wajib

ISO 9001:2015 memang menghilangkan kesan kalau hanya mementingkan SOP saja tetapi mengabaikan proses dan risiko yang terjadi. ISO 9001:2015 berorientasi kepada proses. Sistem dokumentasi mengalami penyederhanaan menjadi “informasi terdokumentasi”.

5. Manual Mutu Tidak Wajib

Manual mutu tidak diwajibkan karena kemanfaatannya setelah ditinjau kembali kurang signifikan. Akan tetapi, diperbolehkan bagi manual mutu yang sudah dibuat untuk digunakan sewajarnya dan tidak menjadi kitab suci ISO 9001: 2015.

6. *Management Representative* Tidak Harus Ada

Dalam ISO 9001: 2015, tanggung jawab dipegang oleh semua anggota madrasah. Jadi, tidak harus ada manajemen perwakilan. Semua anggota madrasah atau personalia madrasah adalah penanggung jawab pelaksanaan ISO 9001: 2015. Namun, juga diperbolehkan jika diberi manajemen perwakilan.

7. Tidak ada pengecualian klausul (exclution)

Pengecualian klausul walaupun satu klausul tidak diperbolehkan, karena semua klausul berkesinambungan antara satu dengan yang lain. Hal ini juga berbeda dengan implementasi ISO sebelumnya.

8. Mengganti Istilah Preventive Action dengan Risk Management

Tindakan preventif pada ISO sebelumnya diganti sepenuhnya dengan pengelolaan risiko. Jadi, risiko dalam ISO 9001: 2015 lebih dikedepankan dan diperhatikan dengan seksama.

9. Membedakan Istilah Produk dan Jasa

Terdapat perbedaan yang jelas antara produk barang dan produk jasa, karena definisi antara keduanya juga berbeda jauh. Jadi, hasilnya berbeda antara implementasi ISO 9001: 2015 dengan ISO sebelumnya.

10. Mengganti beberapa Istilah

ISO 9001:2015 menerapkan penggantian beberapa istilah yang ada pada ISO 9001 sebelumnya, antara lain.

- 1) “*external provider*” sebagai pengganti dari “*supplier*”
- 2) “*externally provided products and services*” sebagai pengganti dari “*purchased product*”
- 3) “*environment for the operation of the process*” sebagai pengganti dari “*work environment*”

Bila dilihat, perubahan dan pemakaian istilah dalam ISO 9001: 2015 dilakukan dengan penuh filosofis. Maksudnya, semuanya mempunyai makna yang mendalam dan cukup luas untuk diimplementasikan.

1.1 Langkah-Langkah Dalam Memperoleh ISO 9001:2015

1) Tahap Persiapan

Meliputi pembentukan tim yang terdiri dari kepala madrasah, guru dan karyawan madrasah tersebut, rapat dan sosialisasi, persiapan dokumen dan pemenuhan indikator ISO 9001: 2015.

2) Tahap Pengembangan

Melakukan pembuatan dokumen yang menunjang dan untuk memenuhi standar atau indikator yang telah ditetapkan dalam ISO 9001: 2015.

3) Tahap Implementasi

Melakukan penerapan secara berkelanjutan tentang ISO 9001:2015.

4) Tahap Audit

Audit pada dasarnya dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi faktual dan signifikan sebagai dasar pengambilan keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan dan/atau perubahan. Audit mutu ini dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab oleh tim ahli dan sistematis. Temuan hasil audit selanjutnya dianalisis serta dinilai kecukupan dan kesesuaiannya terhadap standar ISO 9001:2015. Hasil audit akan dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan apakah sebuah madrasah layak mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2015 atau madrasah tersebut perlu perbaikan yang lebih esensial karena belum memenuhi kriteria.

Manfaat audit mutu, dilihat dari segi kegunaannya, audit mutu dapat berguna salah satunya adalah sebagai dasar untuk mengambil keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi madrasah. Informasi hasil penilaian auditor dan rekomendasi yang disampaikan membuat kepala

madrrasah bekerja ekstra untuk memperbaiki sistem di madrasah tersebut, memperbaiki proses pembelajaran di madrasah, dan juga membuat lingkungan serta budaya yang kondusif di madrasah tersebut.

5) Tahap Sertifikasi

Tahap sertifikasi merupakan tahap terakhir dalam agenda kegiatan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015. Tahapan konsultasi dan sertifikasi sebenarnya dapat dilaksanakan dan diselesaikan dalam waktu yang relative cepat ketika semua pihak sudah siap dan mampu memahami yang diinginkan oleh konsultan dan penyertifikasi dengan baik. Pelaksanaan yang cepat dan tepat itulah yang dapat menekan biaya dan efektivitas pelaksanaan ISO 9001: 2015 sehingga sertifikasi dapat turun dalam tahun yang sama.

2. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 di lembaga pendidikan Islam, terdapat strategi peningkatan mutu. Berikut ini adalah strategi peningkatan mutu yang dikemukakan oleh Deming.⁴⁸

1. Memformulasikan dan menyosialisasikan kepada guru dan seluruh personalia madrasah tentang tujuan MTsN 3 Jombang yang mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2005.
2. Menghayati dan mengimplementasikan visi misi yang telah dirumuskan bersama oleh seluruh personalia madrasah tidak

⁴⁸ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2000), 63 Lihat juga Barrie G. Dale (ed), *Managing Quality*, (Victoria: Blackwell Publishing, 2002), 53.

terkecuali kepala madrasah.

3. Adaptasi nilai-nilai Islam yang telah disepakati untuk diterapkan dan mengimplementasikannya dalam semua kegiatan di madrasah.
4. Mengidentifikasi tujuan infeksi yang diperuntukkan pada peningkatan proses dan pengurangan pembiayaan madrasah.
5. Mengurangi dan menghentikan penilaian proses secara kuantitatif, tetapi lebih mengarah kepada penilaian kualitatif.
6. Peningkatan dan rekonstruksi sistem pembelajaran sesuai dengan pengembangan teori pembelajaran terbaru untuk meningkatkan kualitas proses serta pemberian pelayanan kepada semua pelanggan madrasah dengan memuaskan.
7. Membiasakan program DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan) kepada semua personalia madrasah hingga menjadi sebuah budaya.
8. Melakukan inovasi yang terus-menerus dan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan sehingga bawahan tidak lagi merasa takut dengan kepala madrasah.
9. Optimalisasi tujuan madrasah daripada tujuan masing-masing personalia.
10. Meringankan tekanan dan hambatan yang memperlambat personalia madrasah dalam bekerja.
11. Mengurangi dan meniadakan penilaian kelembagaan secara kuantitatif tetapi meningkatkan penilaian yang berdasarkan

proses dan bersifat kuantitatif.

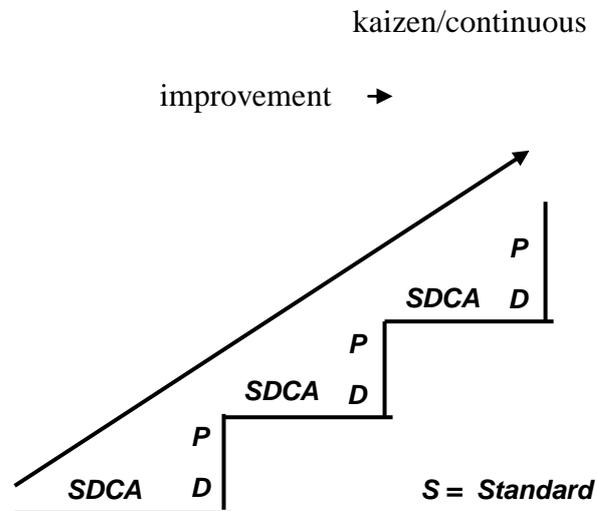
12. Hambatan yang membuat karyawan kurang bangga dan merasa minder hendaknya diadukan secara bersama-sama oleh pihak madrasah.
13. Mendorong perbaikan kompetensi dan kemampuan guru serta karyawan dalam rangka peningkatan karier mereka.
14. Melakukan kegiatan untuk mencapai target yang telah dirumuskan bersama.

Strategi yang disebutkan di atas merupakan formulasi yang tepat dari Deming untuk meningkatkan mutu secara integratif dan komprehensif. Namun, tidak boleh dilupakan bahwa terdapat lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan, yang biasa berkembang di lembaga-lembaga pengimplementasi manajemen mutu Deming. Penyakit-penyakit inilah yang ditakuti berkembang dan memerlukan pemikiran baru untuk menghadapinya. *Pertama*, adalah tujuan yang kurang tetap dan berubah-ubah. *Kedua*, yaitu *mindset* yang berjangka pendek. *Ketiga*, yaitu berkaitan dengan kurang konsistennya evaluasi pada masing-masing individu yang sifatnya tahunan dan berjangka waktu. *Keempat*, adalah terlalu tingginya rotasi kerja. Terakhir yaitu yang kelima menurut Deming adalah pengelolaan berdasarkan pada ukuran yang tampak.⁴⁹

Deming berpendapat bahwa model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang endingnya menciptakan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu

⁴⁹ Dale (ed), *Managing Quality* 54

pendidikan di madrasah. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.5. Manajemen *PDCA*.⁵⁰

Oleh karena itu, dapat ditindaklanjuti bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 dengan menggunakan model Deming adalah:

a) *orientasi mutu*, bahwa semua personalia madrasah khususnya madrasah yang menerapkan ISO 9001: 2015 mendasarkan perilakunya sehari-hari pada kualitas; b) *stakeholder-in*, yaitu semua personalia madrasah menekankan perilakunya dan pikirannya juga orientasinya pada kepuasan *stakeholder* sehingga *stakeholder* merasa puas dan mampu menindaklanjuti dengan mengembangkan dan memasarkan madrasah; c) proses berikutnya adalah pelanggan madrasah, bahwa pelaksana madrasah yang sedang melakukan proses pengelolaan madrasah menganggap proses tersebut adalah kepentingan yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada

⁵⁰Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*, (London and NewYork: Taylor and Francis Group, 2007).

kepuasan; d) berbicara dengan data, pengambilan keputusan dan perilaku pimpinan dan personalia madrasah harus dilandasi data yang otentik ;e) pengelolaan dengan model pemberdayaan partisipasi, yaitu partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tetap mempertimbangkan risiko.

Proses cek atau pengendalian mutu dalam konteks model Deming dilakukan dengan seluruh auditor melakukan audit terhadap seluruh dokumen yang dilampirkan dalam rangka menunjukkan kelengkapan sebuah standar mutu. Audit tersebut untuk melihat apakah madrasah telah berhasil melaksanakan standar yang ditetapkan atau belum atau sudah melebihi standar. Dapat dilihat dalam penjabaran tersebut, penilaian semester yang dilakukan merupakan titik akhir kendali keberhasilan pembelajaran yang dilakukan pada satu semester. Anak yang belum memenuhi target kriteria minimum akan diadakan remedial sampai memenuhi target.⁵¹

Jika hasil *auditing* tersebut menunjukkan madrasah telah berhasil melaksanakan sesuai standar atau bahkan melebihi standar sesuai dengan tujuan pembelajaran ketika konteks pembelajaran, perencanaan selanjutnya standar lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini adalah madrasah perlu di-*upgrade* supaya madrasah tersebut menjadi madrasah yang berkualitas lebih. Namun jika hasil audit tersebut menunjukkan madrasah tidak mampu atau belum mampu mencapai standar yang telah direncanakan pada perencanaan, maka madrasah diharuskan melakukan tindakan atau upaya supaya pada akhir tahun madrasah tersebut mampu memenuhi standar yang

⁵¹ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu ...*, 14

telah direncanakan dalam perencanaan. Oleh karena itu, sebelum akhir tahun, evaluasi implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 perlu dilaksanakan secara masif dan perlu persiapan tindakan yang sesuai apabila madrasah tidak mampu menyelesaikan atau memenuhi standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

3. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam setiap kegiatan manajemen. Perencanaan atau *planning* dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.⁵²

Menurut Syaiful Sagala, perencanaan dapat dibedakan ke dalam dua kategori jika diamati dari perspektif rekonstruksi kelembagaan.

1. Perencanaan Strategis (*strategic planning*)

Perencanaan strategic tentunya sangat mempertimbangkan semua aspek yang berkaitan dengan madrasah, mulai dari tujuan madrasah, nilai-nilai yang disepakati, visi, orientasi kerja, dan sebagainya. Perencanaan strategic ini biasanya dilakukan untuk jangka waktu minimum tiga tahun.

Urgensi perencanaan strategic ini dikarenakan perencanaan ini mampu memprediksi masa depan madrasah sepuluh tahun yang akan datang. Prediksi tersebut sesuai dengan data-data yang telah ada disesuaikan dengan kondisi yang ada.

⁵²S.P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981), 108

2. Perencanaan operasional (*operational planning*)

Pada tataran operasional, perencanaan berada pada intern madrasah, yaitu berkuat pada input, proses, dan *output* juga sistem administrasi di dalamnya.⁵³

Formulasi strategi atau rencana strategi pada dasarnya bertitik tolak dari madrasah (organisasi), tujuan (*aims*) yang ingin dicapainya, baik tujuan pendidikan nasional maupun institusional atau kemadrasahan, serta langkah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.⁵⁴

Pada tahap pertama ini terdapat dua langkah sebagai berikut.

a) Analisis Lingkungan

Lingkungan merupakan faktor yang urgen dalam meningkatkan daya saing.⁵⁵ Lingkungan perlu untuk dianalisis dalam rangka menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi peningkatan mutu. Manajemen madrasah perlu mempunyai perangkat yang tepat untuk melakukan analisis lingkungan supaya dapat berhasil dan mempunyai hasil yang tidak mengecewakan, paling tidak mampu memberi gambaran tentang lingkungan internal dan eksternal madrasah.

Bagi madrasah, memastikan tentang pengaruh lingkungan yang melingkupinya tersebut merupakan tugas analisis yang utama. Hal yang perlu dipastikan, yaitu apakah lingkungan tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif serta dapat memberikan kontribusi yang

⁵³Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Nimas Multima, 2006), 21

⁵⁴Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 53

⁵⁵Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 47

optimal terhadap keberhasilan, bahkan mampu melakukan pencapaian daya saing madrasah secara menyeluruh, atau malah yang terjadi adalah sebaliknya, lingkungan menjadi penghambat dan tantangan pengembangan madrasah.

Seorang kepala madrasah sebagai seorang manajer harus dan diharapkan membuat analisis lingkungan dengan sangat rinci dengan alasan sebagai berikut.⁵⁶

- 1) Sebuah organisasi terintegrasi dengan aspek yang lain dan tidak mungkin berdiri sendiri di tengah hutan yang menjalankan kehidupannya sendiri.
- 2) Kompleksnya hal yang mampu memengaruhi kinerja personalia pada suatu madrasah.⁵⁷

Analisis dilakukan pada dua bagian. *Pertama*, analisis lingkungan intern atau melihat bagian dalam madrasah yaitu melihat bagaimana kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). *Kedua*, analisis lingkungan ekstern atau melihat dan mengamati bagian luar madrasah, yakni melihat peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath* ¹

Sistem yang berada di luar madrasah dinamakan lingkungan eksternal yang meliputi ekonomi, politik, sosial, teknologi, demografi dan hukum.⁵⁸ Mengenai bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan (organisasi) diuraikan sebagai berikut.

⁵⁶ *Ibid.*, 49-50

⁵⁷ Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, ter. Armand Hedyanto, (Jakarta: Erlangga, 1997 cet. I), 42

⁵⁸ Pearce, *Manajemen Strategi...*, 93

a. Faktor Ekonomi

Perkembangan perekonomian akan menjadi utama yang memengaruhi pendidikan. Karena jika ekonomi tidak stabil pendidikan yang baik tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Jadi, perekonomian sangat penting untuk distabilkan dalam rangka melaksanakan pendidikan yang baik.

b. Faktor Politik

Faktor politik yang berupa kebijakan-kebijakan pemerintah perlu untuk disikapi dengan baik dalam rangka mengimplementasikan peningkatan mutu yang baik. Mutu pendidikan nasional sangat ditentukan oleh adanya politik pemerintahan pusat.

c. Faktor Sosial

Perubahan sosial dan yang lainnya sangat memengaruhi keberlangsungan madrasah dalam menjaga eksistensinya. Oleh karena itu, madrasah perlu memperhatikan faktor sosial mengenai lingkungan di sekitar madrasah, seperti: interaksi sosial antara alumni dengan peserta didik, interaksi sosial antaranggota keluarga di lingkungan sekitar madrasah, dan sebagainya.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi perlu diperhatikan oleh madrasah karena pendidikan dan pembelajaran juga tidak terlepas dari penggunaan teknologi. Adanya teknologi yang baru dan dapat dipakai untuk memajukan pendidikan tentu saja harus

dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh madrasah, seperti penemuan internet dan adanya *smartphone* dan juga yang lainnya.

e. Faktor Demografi

Faktor demografi juga perlu diperhatikan seperti pertumbuhan penduduk, angka kelahiran, tingkat kesuburan, angka kematian dan sebagainya.

f. Faktor Hukum

Hukum dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengelolaan madrasah juga perlu ditinjau untuk mendasari madrasah.⁵⁹

Dari berbagai lingkungan di atas, jika lingkungan yang ada terjadi perubahan, maka terjadi dua kemungkinan, yaitu madrasah mengalami perubahan integral atau mengalami kemunduran karena kurang adaptif. Selain itu, juga terdapat pengaruh dari faktor internal yang meliputi, personalia yang ada, sarana, dan prasarana, nilai-nilai masa lalu, struktur organisasi, dan juga kondisi masa lalu yang menjadi momok. Melalui perpaduan dari peluang-peluang yang ada (O) dan tantangan-tantangan (T) yang berasal dari lingkungan ekstern, baik prediksi masa depan maupun yang sedang terjadi, dengan berbagai kekuatan-kekuatan (S) dan kelemahan-kelemahan (W) yang berasal dari lingkungan intern, diformulasikan sebuah strategi terobosan yang cukup handal. Strategi atau upaya memahami dan memadukan unsur-unsur tersebut dianggap sebagai pengenalan situasi yang disebut “SWOT

⁵⁹ Napa J Awat, *Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Sistem*, (Yogyakarta:Libety,1989 Ed I cet I) 34

analisis". Analisis SWOT pada dasarnya merupakan kependekan dari *Strength, Weakness, Oppourtunities, dan Threath*.⁶⁰

Ketika menyangkut lingkungan ekstern yang terdiri dari beberapa faktor, antara lain: ekonomi, politik, teknologi, sosial kemasyarakatan, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menganalisisnya, antara lain sebagai berikut.

- (1). Teknik *gathering* informasi lisan adalah pengumpulan informasi dari mulut ke mulut baik secara formal maupun tidak formal.
- (2). Teknik *gathering* informasi tertulis atau bisa disebut teknik dokumentasi.
- (3). Teknik deteksi (*spionase*) yaitu pengumpulan informasi yang berkaitan dengan peningkatan mutu sebanyak-banyaknya.
- (4). Teknik observasi langsung. Pemimpin atau manajer atau orang yang diberi wewenang mengamati langsung tentang lingkungan pendidikan, saingan, dan juga *stakeholder* pendidikan
- (5). Teknik perkiraan secara formal adalah memperkirakan semua faktor yang ada dan dapat berpengaruh kepada madrasah, seperti sikap dan perilaku masyarakat terhadap eksistensi madrasah, hubungan madrasah dengan masyarakat, dan lain-lain.⁶¹

Seorang manager atau kepala madrasah yang cerdas dan *smart* harus mampu melakukan analisis lingkungan yang tepat. Analisis lingkungan merupakan upaya pembacaan terhadap lingkungan, baik

³¹ *Ibid.*, 24

⁶¹ Amirullah dan Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategi*, (Jogjakarta: Graha Ilmu, 2002, cet 1), 28

yang bersifat intern maupun ekstern. Dengan pembacaan yang tepat, diagnosis yang tepat akan mampu dilakukan.

Analisis lingkungan intern merupakan upaya membaca dan memberdayakan kompetensi yang ada di sekitar supaya memperoleh keunggulan. Hal yang perlu dilakukan antara lain analisis mengenai sumber daya, kapabilitas dan kompetensi. Aspek yang penting tersebut antara lain sebagai berikut.

(1). Sumber daya

Sumber daya pada dasarnya merupakan kompetensi yang digunakan pada proses pembelajaran di lembaga pendidikan Islam terutama di madrasah. Sumber daya merupakan hal yang urgen dan harus ada sebagai sebuah komoditi utama dalam melakukan pembelajaran. Proses pembelajaran dapat membuat peserta didik mampu memahami materi dengan baik. Secara sederhana, sumber daya dibagi menjadi tiga kelompok meliputi *tangible resources*, *intangibile resources* dan *human resources*.⁶²

(2). Kemampuan (kapabilitas)

Kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas/aktivitas tertentu secara integratif.⁶³ Terdapat dua pendekatan dalam menentukan kapabilitas lembaga pendidikan, yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai yang biasa digunakan untuk melakukan pengukuran lembaga pendidikan Islam.

⁶²Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategik: Sebuah Pengantar*, (Jogjakarta: FEUI, 1999), 42

⁶³*Ibid.*, 43

Pendekatan fungsional menggunakan pola fungsi-fungsi seperti pemasaran, yaitu humas dalam menentukan kapabilitas organisasi. Pendekatan rantai nilai menggunakan desain pemasaran *output* madrasah, budaya madrasah dalam menentukan kapabilitas lembaga madrasah tersebut.

(3). Kompetensi Inti

Kompetensi inti merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang anggota organisasi yang mampu digunakan untuk meningkatkan mutu di madrasah tersebut secara berkesinambungan, baik kompetensi tersebut berhubungan dengan teknologi informasi atau yang lainnya.

b) Peningkatan Strategi menjadi Korporasi

Jika telah melakukan analisis lingkungan melalui sistem analisis SWOT, telah dilakukan separuh strategi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015. Strategi yang akan penulis uraikan berikut ini merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat dengan menggunakan beberapa strategi diantaranya sebagai berikut.

1). Strategi Induk

Pada strategi utama ini yang dilakukan pertama kali adalah penentuan visi dan misi. Visi jika ditinjau dari segi bahasa pada dasarnya bermakna pandangan atau memandang. Jadi, visi tersebut pandangan kepala MTsN 3 Jombang dalam aspek mau dibawa kemana MTsN 3 Jombang ini lima tahun ke depan. Namun dalam segi terminologi, Gaffar sebagaimana yang dikutip oleh Sagala

mengemukakan bahwa visi adalah daya pandang yang jauh menatap masa depan yang merupakan hasil dari pemikiran abstrak yang cukup mendalam; mempunyai kekuatan yang dahsyat dan mampu menembus jangkauan ruang dan waktu.⁶⁴ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa visi adalah *statement* yang ditulis hari ini dan melalui proses pengelolaan, pengolahan yang cukup matang, serta mampu menjangkau ke masa depan.

Visi madrasah adalah sasaran hasil pandang atau titik objek jangka panjang yang dituju madrasah pada waktu yang telah ditentukan. Jika ditentukan dan dirumuskan tujuan berjangka panjang, arah madrasah walaupun bertahun-tahun tetap terkendali dan mengarah kepada satu arah yang telah ditentukan. Jika madrasah tersebut tidak merumuskan pandangan ke depan, tetapi madrasah tersebut merumuskan pandangan ke depan namun belum menjadi titik tolak bagi personalia madrasah, dapat dikemukakan bahwa setiap personalia madrasah tersebut belum mampu mengejawantahkan visi madrasah tersebut menjadi visi kerja masing-masing. Hal tersebut akan menyebabkan madrasah tidak punya arah karena setiap komponen tidak fokus ke satu arah saja. Namun, MTsN 3 Jombang sudah mampu memenuhi standar yang diberikan ISO 9001: 2015 tentu sudah mampu menerjemahkan dan mengaplikasikan semua rumusan yang telah direncanakan, baik berupa nilai-nilai madrasah maupun cara pandang.

⁶⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 134.

Visi merupakan sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.⁶⁵ Secara prinsip, visi merupakan konsensus, tetapi tidak berarti visi tersebut merupakan proses demokrasi yang ada pemungutan suaranya untuk menentukan visi tersebut. Akan tetapi dalam penentuan visi, perlu sosialisasi dari seorang pemimpin kepada bawahannya dan terjadi interaksi timbal balik antara keduanya. Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian tersebut, visi madrasah merupakan kata yang tersusun dalam kalimat yang merupakan titik tuju dalam pencapaian sebuah madrasah dimana kalimat tersebut mampu meng-*cover* impian-impian masa depan dalam khayalan untuk memprediksi masa depan sesuai dengan data dan impian yang dikhayalkan. Jadi, visi madrasah merupakan cara pandang pemimpin atau kepala madrasah untuk mewujudkan cita-cita yang bersifat futuristik sebagai gambaran perwujudan ketercapaian lima tahun ke depan.

Terdapat syarat-syarat dalam memformulasikan visi karena kebanyakan kepala madrasah kurang benar dalam menentukan visi. Syarat-syarat tersebut antara lain sebagai berikut.

- 1) menyeluruh dan tidak parsial.
- 2) terdapat *power* untuk membangkitkan semangat dan motivasi seluruh personalia madrasah.

⁶⁵ Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Taylor & Francis Group, 2007), 30

- 3) realitis dan dapat digunakan sebagai pegangan semua personalia madrasah dalam berkegiatan.
- 4) dapat terukur dan mampu dijangkau juga mengandung nilai-nilai yang disepakati yang membawa sebuah lembaga pendidikan Islam atau madrasah menuju masa depan.

Sementara itu, perwujudan dari sebuah visi, yaitu misi.⁶⁶ Misi, menurut Pearce dan Robinson, dan dikutip Sagala, adalah sebuah tujuan yang sifatnya mendasar yang membedakan antara sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.⁶⁷ Menurut Akdon, misi adalah pengejawantahan dari sebuah visi dalam bentuk uraian beberapa kalimat yang lebih spesifik dan mempunyai waktu yang terbatas.⁶⁸ Pada dasarnya misi sebuah madrasah merupakan penjabaran dari visi madrasah tersebut. Misi sebuah madrasah akan menjadi acuan dan diterjemahkan dalam melakukan formulasi tujuan dan perencanaan sebuah madrasah. Dalam konteks manajemen strategic, misi sebuah madrasah akan mencerminkan kemana madrasah tersebut dibawa dan berwarna yang bagaimana.

Oleh karena itu, terdapat beberapa peraturan dalam merumuskan sebuah visi madrasah sebagai berikut.

- a. Pernyataan tersebut sederhana dan tidak bertele-tele juga mudah dipahami, tetapi juga tidak terlalu pendek.
- b. Personalia madrasah yang bersangkutan bisa memberikan masukan terhadap pernyataan yang dibuat.

⁶⁶ Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 55.

⁶⁷ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 135.

⁶⁸ Akdon, *Strategic Management...*, 97.

- c. Memberikan kejelasan atau pemahaman bagi orang yang membaca visi di madrasah tersebut.
- d. Kalimatnya memberikan arah mau dibawa kemana madrasah ini.
- e. Sosialisasikan pernyataan misi tersebut kepada semua personalia di madrasah.
- f. Jadikanlah misi tersebut sebagai sebuah nilai positif yang menilai personalia madrasah dan mampu digunakan sebagai rambu-rambu dalam bertindak dan berperilaku setiap harinya di madrasah tersebut.

Madrasah menerima beberapa masukan, mulai dari personalia madrasah sampai pada *stakeholder* dan komite madrasah bahkan alumni yang kompeten ketika merumuskan misi tersebut. Hal tersebut untuk menghindari ketidakharmonisan hubungan madrasah dengan berbagai pihak antara lain: personalia mulai dari guru atau ustaz, wakil kepala madrasah, staf tata usaha, bahkan sampai pada tukang kebun atau penjaga sekolah juga komite madrasah, *stakeholder* dan alumni dari madrasah tersebut. Seorang kepala madrasah yang baik diharapkan mengelola masukan-masukan dari berbagai pihak mulai personalia, komite madrasah, alumni, bahkan *stakeholder* dan memformulasikannya menjadi sebuah formulasi yang bagus sehingga mampu diterapkan oleh seluruh personalia madrasah.

Dalam rangka menjalankan misi madrasah yang telah dirumuskan, seorang kepala madrasah harus merumuskan tujuan-tujuan yang harus dicapai dan fungsinya sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan hakikatnya adalah kondisi atau keadaan yang mampu dicapai dalam waktu yang telah disepakati ketika merumuskan dan merencanakan serta menuliskannya dalam Renstra.

Jika dilihat dari pengertiannya, tujuan adalah sebuah pernyataan sifatnya uraian yang ideal tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan.⁶⁹ Jika hal ini dideskripsikan, tujuan adalah kalimat pernyataan yang mengandung sebuah target yang akan dicapai pada masa tertentu biasanya 1 sampai 5 tahun, atau 1 sampai 8 tahun atau bahkan 1 sampai 25 tahun.

Pada dasarnya tujuan sebuah madrasah dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu tujuan spesifik dan tujuan umum. Tujuan spesifik atau disebut juga dengan tujuan yang ditempuh dalam waktu yang singkat atau sekitar tiga tahun saja. Namun, tujuan yang sifatnya umum atau biasa dicapai dalam waktu yang cukup panjang dinamakan dengan tujuan umum madrasah. Tujuan inilah yang nantinya dijabarkan dalam sebuah rencana strategic.

Pada dasarnya sebuah tujuan jangka pendek merupakan titik tuju atau tujuan yang fokus pada hal-hal yang dicapai dalam waktu yang singkat seperti: peningkatan kualitas *output* per tahun,

⁶⁹Gabriel Amin, *Strategi Manajemen...*, 11

peningkatan kompetensi personalia madrasah dan sebagainya. Tujuan umum atau jangka panjang merupakan tujuan yang dicapai dalam waktu yang cukup lama, seperti: pembentukan budaya madrasah yang cukup kokoh, peningkatan kesejahteraan personalia madrasah melalui pendapatan asli madrasah

Tujuan khusus difokuskan pada kelangsungan hidup organisasi. Kelangsungan hidup ini mencakup: memuaskan/melayani konsumen, meningkatkan pengembangan organisasi, menekan biaya serendah mungkin, dan lain-lain. Tujuan umum difokuskan kepada kesejahteraan hidup masyarakat atau meningkatkan partisipasi aktif dari organisasi terhadap tanggung jawabnya kepada masyarakat.

(2). Strategik Umum

Pada dasarnya strategi spesifik ini merupakan strategi khusus sebuah madrasah. Dalam konteks manajemen strategic, strategi inilah yang cukup menarik yang dalam pengembangannya dalam diterjemahkan dengan pengembangan strategi madrasah yang berbasis ISO 9001: 2015. Alasannya, yaitu strategi ini yang mempertimbangkan manajemen risiko atau lebih meminimalisasi tantangan dan hambatan yang dihadapi. Jika dijabarkan, strategi tersebut dibagi menjadi tiga variasi strategi. Variasi tersebut sangat penting sebagai upaya mencapai tujuan madrasah tersebut. Adapun penjelasan ketiga variasi strategi sebagai berikut.

b. Strategi Organisasional

Strategi Organisasional memuat cara yang direncanakan untuk pengembangan organisasi. Misalnya, kolaborasi atau mengadakan kerja sama. Strategi organisasional ini difokuskan untuk sosialisasi lembaga pendidikan.

b. Strategi Program

Strategi program adalah taktik merumuskan, mengembangkan program, mengelola program, dan menyosialisasikan program sampai pada mengevaluasi program. Dalam hal strategi program, seorang kepala madrasah hendaknya melakukan sosialisasi program melalui misalnya: rapat dewan guru, rapat pertengahan semester dan sebagainya. Di samping itu, juga dilakukan evaluasi program dengan cara menyebarkan angket kepada wali murid ketika rapat pertengahan semester atau rapat akhir semester. Setelah data terkumpul, diadakan analisis dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan dan juga biaya yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut.

Untuk strategi ini, manajer harus memperhatikan dua elemen, yaitu *pertama*, mengevaluasi dampak program pada pengguna. Yaitu ada variabel *input*, *throughput* (melaksanakan), *output*, *outcome* (berdampak pada kehidupan pengguna), dan *impact* (berdampak pada pengguna/ masyarakat). *Kedua*, mengevaluasi program melalui *cost benefit*. Artinya bahwa

program tersebut betul-betul diperhitungkan agar tidak terjadi kekurangan biaya dalam operasionalnya.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini merupakan taktik pengelolaan administrasi di tiap-tiap madrasah. Ketika mengimplementasikan manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2015, tentu administrasi di dalamnya berbeda dengan yang standar-standar saja. Administrasi yang dilaksanakannya pun juga lebih rapi dan lebih tertata dengan baik.

Berikut ini penulis uraikan a) *quality first*, orientasi semua pengelola madrasah adalah mutu jadi semua tindakan pengelola madrasah itu didasarkan pada pencapaian mutu; b) *stakeholder-in*, yaitu kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah *stakeholder* merupakan hal yang utama; c) *the next process is our stakeholders*, setiap pelaksana pekerjaan di madrasah harus menganggap orang lain yang memakai hasil dari pekerjaannya merupakan *stakeholder* yang harus dipuaskan; d) *speak with data*, bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah atau guru siapapun yang berkepentingan harus didasarkan pada analisis yang konkret dari data yang ada ;e) *upstream* management, yaitu penekanan pada partisipatif bukan pada keotoriterian pihak kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan yang tepat.

4. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Jika merujuk teori Deming, bahasa pelaksanaan adalah *Do*. Jika merujuk pada teori Tery, pelaksanaan memakai bahasa *Actuating*. Pelaksanaan organisasi pada prinsipnya menjalankan organisasi untuk

mencapai tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pemimpin lembaga pendidikan Islam merupakan *leading sector* dalam hal ini. Tanpa adanya pemimpin yang andal, sebaik apapun perencanaan dan struktur organisasinya, lembaga tersebut tidak akan dapat bergerak dengan baik.

Berbicara mengenai pelaksanaan atau *actuating*, tidak bisa dilepaskan dari seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam sebuah madrasah. Hoy dan Miskel yang dikutip dari Saiful Sagala mengemukakan bahwa pemimpin yang baik akan lebih mengarah hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (*supportif*) dan memotivasi bawahan untuk melakukan pengambilan keputusan. Efektif tersebut ditunjukkan dengan pembentukan moral yang tepat, penanaman kesadaran, sampai pada kesadaran kerja yang dimiliki oleh anggota organisasi.⁷⁰ Jadi, efektivitas kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah mampu digunakan untuk mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015.

Uraian implementasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 di madrasah yang dalam hal ini MTsN 3 Jombang seperti yang terdapat teori Deming yang berupa strategi peningkatan mutu yaitu sebagai berikut.⁷¹

- a. Memformulasikan dan menyosialisasikan kepada guru dan seluruh personalia madrasah tentang tujuan MTsN 3 Jombang yang mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2005.
- b. Menghayati dan mengimplementasikan visi misi yang telah dirumuskan bersama oleh seluruh personalia madrasah tidak

⁷⁰ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 61

⁷¹ Jerome S. Arcaro, *Quality In Education*, (New York: Routledge, 2006), 6

terkecuali kepala madrasah.

- c. Adaptasi nilai-nilai Islam yang telah disepakati untuk diterapkan dan mengimplementasikannya dalam semua kegiatan di madrasah.
- d. Mengidentifikasi tujuan infeksi yang diperuntukkan pada peningkatan proses dan pengurangan pembiayaan madrasah.
- e. Mengurangi dan menghentikan penilaian proses secara kuantitatif, tetapi lebih mengarah kepada penilaian kualitatif.
- f. Peningkatan dan rekonstruksi sistem pembelajaran sesuai dengan pengembangan teori pembelajaran terbaru untuk meningkatkan kualitas proses serta pemberian pelayanan kepada semua pelanggan madrasah dengan memuaskan.
- g. Membiasakan program Diklat (pendidikan dan pelatihan) kepada semua personalia madrasah hingga menjadi sebuah budaya.
- h. Membudayakan nilai-nilai Islam yang dianut sehingga menjadi budaya yang mengakar kuat di madrasah.
- i. Berusaha memimpin dengan baik dan inovatif sehingga mampu membelajarkan pola kepemimpinan kepada para guru dan karyawan secara kelembagaan.
- j. Melakukan inovasi yang terus-menerus dan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan sehingga bawahan tidak lagi merasa takut dengan kepala madrasah.
- k. Optimalisasi tujuan madrasah daripada tujuan masing-masing personalia.

- l. Meringankan tekanan dan hambatan yang memperlambat personalia madrasah dalam bekerja.
- m. Mengurangi dan meniadakan penilaian kelembagaan secara kuantitatif, tetapi meningkatkan penilaian yang berdasarkan proses dan bersifat kuantitatif.
- n. Hambatan yang membuat karyawan kurang bangga dan merasa minder hendaknya ditiadakan secara bersama-sama oleh pihak madrasah.
- o. Mendorong perbaikan kompetensi dan kemampuan guru serta karyawan dalam rangka peningkatan karier mereka.
- p. Melakukan kegiatan untuk mencapai target yang telah dirumuskan bersama.

Sementara itu, berpijak dari uraian strategi dan teori Deming, Deming juga mengemukakan prinsip pokok yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan pendidikan di MTsN 3 Jombang, bahkan dapat digunakan dalam mendasari konsep ISO 9001: 2015. Prinsip pokok tersebut dijelaskana sebagai berikut.

- a. Komite madrasah dan seluruh staf tata usaha harus berorientasi pada ketercapaian tujuan MTsN 3 Jombang.
- b. Penekanan pada pencegahan kegagalan peserta didik dalam arti peserta didik memperoleh nilai rendah daripada pengidentifikasian kegagalan.
- c. Penerapan pengendalian statistika secara ketat untuk perbaikan administrasi peserta didik⁷².

⁷² *Ibid.* 6.

Jika dianalisis memakai model manajemen, model manajemen yang digunakan untuk menganalisis adalah model milik Deming atau biasa disebut *PDCA*. Model tersebut akan mendeteksi peningkatan mutu terus-menerus atau *kaizen* yang diimplementasikan di lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah.

Oleh karena itu, dapat ditindaklanjuti bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 dengan menggunakan model Deming adalah :

- a) *orientasi mutu*, yaitu semua personalia madrasah khususnya madrasah yang menerapkan ISO 9001: 2015 mendasarkan perilakunya sehari-hari pada kualitas;
- b) *stakeholder-in*, yaitu semua personalia madrasah menekankan perilakunya dan pikirannya juga orientasinya pada kepuasan *stakeholder* sehingga *stakeholder* merasa puas dan mampu menindaklanjuti dengan mengembangkan dan memasarkan madrasah;
- c) proses berikutnya adalah pelanggan madrasah, yaitu pelaksana madrasah yang sedang melakukan proses pengelolaan madrasah menganggap proses tersebut adalah kepentingan yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada kepuasan;
- d) berbicara dengan data, yaitu pengambilan keputusan dan perilaku pimpinan dan personalia madrasah harus dilandasi data yang otentik
- ;e) pengelolaan dengan model pemberdayaan partisipasi, yaitu partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tetap mempertimbangkan pada risiko.

Proses cek atau pengendalian mutu dalam konteks model Deming dilakukan dengan seluruh auditor melakukan audit terhadap seluruh dokumen yang dilampirkan dalam rangka menunjukkan kelengkapan sebuah standar

mutu. Audit tersebut untuk melihat apakah madrasah telah berhasil melaksanakan standar yang ditetapkan atau belum atau sudah melebihi standar. Dapat dilihat dalam penjabaran bahwa penilaian semester yang dilakukan merupakan titik akhir kendali keberhasilan pembelajaran yang dilakukan pada satu semester. Anak yang belum memenuhi target kriteria minimum akan diadakan remedial sampai memenuhi target.⁷³

Jika hasil *auditing* tersebut menunjukkan madrasah telah berhasil melaksanakan sesuai standar atau bahkan melebihi standar sesuai dengan tujuan pembelajaran ketika konteks pembelajaran, perencanaan selanjutnya standar lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini adalah madrasah perlu di *upgrade* supaya madrasah tersebut menjadi madrasah yang berkualitas lebih. Namun, jika hasil audit tersebut menunjukkan madrasah tidak mampu atau belum mampu mencapai standar yang telah direncanakan pada perencanaan, madrasah diharuskan melakukan tindakan atau upaya supaya pada akhir tahun madrasah tersebut mampu memenuhi standar yang telah direncanakan dalam perencanaan.

5. Evaluasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001: 2015

Evaluasi mutu dalam istilah lain biasa disebut dengan kontrol mutu. Kontrol mutu itu terletak pada pengujian produk. Dalam hal ini adalah peserta didik mendapatkan pembelajaran yang lemah. Dilakukan uji, yaitu uji model dan pendekatan pembelajaran. Misalnya, model dan pembelajaran yang disinyalir cukup lemah dan kurang bisa mengangkat prestasi peserta didik ditanggalkan dan diganti dengan model dan pendekatan pembelajaran yang

⁷³ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu ...*, 14

terbaru yang mampu mengangkat prestasi dan meninggikan nilai *output*. Hal ini dilakukan untuk penjaminan mutu dan merupakan upaya untuk menstabilkan proses pembelajaran di madrasah dan proses-proses manajemen lainnya yang terkait untuk menghindari atau setidaknya melakukan minimalisasi terhadap desas-desus yang berimplikasi negatif di madrasah. Jadi, manajemen yang ada di madrasah merupakan manajemen pendidikan berbasis ISO 9001: 2015.

Pengendalian mutu untuk sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 dilakukan dengan mengadakan audit dan tinjauan manajemen. Audit itu dilakukan untuk melihat pelaksanaannya sesuai dengan prosedur, instruksi kerja, dan produk yang dihasilkan. Audit yang dilaksanakan ada dua macam, yaitu audit internal dan audit eksternal. Seluruh proses pengendalian mutu tersebut menjadi tanggung jawab wakil manajemen mutu.

Setelah strategi selesai dirumuskan dan berhasil diimplementasikan, proses perjalanan manajemen strategi berbasis ISO 9001: 2015 belum selesai sampai di sini. Masih terdapat evaluasi strategik berbasis ISO 9001: 2015. Evaluasi strategik di sini adalah usaha-usaha mengawasi hasil-hasil dari perencanaan yang terdiri dari perumusan (formulasi), penetapan tujuan, sosialisasi dan implementasi strategi termasuk menilai kinerja personalia madrasah, serta mengambil langkah-langkah perbaikan perencanaan jika diperlukan.⁷⁴

Tindak lanjut dari *measurement* kinerja adalah evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja dilakukan supaya dapat mengetahui secara pasti pencapaian

³⁵ Nisjar, *Manajemen...*, 86

hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam implementasi program/kegiatan, selanjutnya dipelajari guna perbaikan perencanaan dan implementasi pada masa yang akan datang. Fokus evaluasi kinerja ini meliputi: 1). *input evaluation* 2). *proses evaluation* 3). *output evaluation* 4). *outcome evaluation* dan 5). *impact evaluation*.

Fungsi evaluasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 di madrasah adalah untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan madrasah dalam mengimplementasikan perencanaan dan program yang telah dibuat sesuai dengan standar ISO 9001: 2015 dan memberikan masukan kepada madrasah untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang ada. Manfaat dari evaluasi adalah untuk perbaikan perencanaan baik Renstra maupun Renop, kebijakan-kebijakan yang lain yang bermuara pada pengambilan keputusan terhadap jalannya madrasah, serta perbaikan operasional prosedur yang sudah ditetapkan.

Dilihat dari jenisnya secara garis besar, ada dua jenis evaluasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015, yaitu 1). evaluasi formatif, meliputi evaluasi yang dilakukan, baik sebelum, ketika, dan setelah program peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 berjalan; 2). evaluasi sumatif adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa implementasi sehingga memerlukan waktu yang tidak pendek. Terdapat cukup banyak metode yang digunakan untuk macam penilaian ini di antaranya *cost and expenses analysis*, percobaan semu, nonexperimental, evaluasi dengan metode kualitatif, metode kuantitatif, metode diskriptif, dan sebagainya.

Proses evaluasi berbasis ISO 9001: 2015 di madrasah dapat dilakukan dengan mengevaluasi RENSTRA yang telah dibuat, baik Renop maupun RKM nya. Hal tersebut digambarkan bahwa madrasah mempunyai rencana strategic yang mencakup kebijakan untuk mencapai sasaran dan tujuan dan diimplementasikan dengan susunan Renop dan RKM yang disusun sesuai dengan orbitan visi serta misi madrasah. Oleh karena itu, seluruh kegiatan madrasah dalam menerapkan ISO 9001: 2015 dapat dievaluasi dengan mengobservasi dan menilai seluruh aktivitasnya, baik yang tertera dalam dokumen maupun yang sudah menjadi budaya. Setelah itu, dilakukan dengan baik dan sudah dinyatakan selesai barulah madrasah dinilai apakah kegiatannya selama satu tahun ini mempunyai dampak positif atau negatif.⁷⁵

6. Tindak Lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001: 2015

Tindak lanjut yang dalam hal ini biasa disebut dengan act merupakan proses yang sangat urgen Artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya, pada diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1. Menindaklanjuti hasil dari evaluasi berdasarkan data yang valid untuk membuat perbaikan yang diperlukan, seperti perbaikan program, perbaikan perencanaan, dan perbaikan implementasi.
2. Implementasi dari standardisasi pelayanan dan *output* juga perlu ditindaklanjuti dengan mengembangkan pelayanan ramah, dan berbasis kepuasan tamu, merevisi seluruh administrasi yang kurang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan bersama, berinteraksi dengan personalia

⁷⁵ Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2006), 176

madrasah, melakukan pengembangan ide-ide kreatif tentang pembudayaan madrasah menuju madrasah berbudaya dan unggul, memperbaiki proses pembelajaran dan menyinergikan pembelajaran dengan administrasi. Proses tindak lanjut dalam aspek peningkatan mutu juga dilakukan dengan melakukan perubahan positif dalam administrasi pembelajaran, administrasi persuratan di madrasah.

Pada proses ini :

1. audit kepuasan pelanggan dan survei administrasi;
2. internal *quality audit*;
3. monitoring dan penilaian proses peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 juga produknya yang berupa *output* madrasah tersebut;
4. pengendalian terhadap ketidaksesuaian (*nonconformity*) pada implementasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 yang terjadi;
5. analisis data yang didapat dan mempertimbangkan kecenderungan;
6. kemudian melakukan tindakan rekonstruksi dan preventif.

Strategi Kaizen merupakan strategi yang cukup baik diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah. Hal tersebut dikarenakan inti strategi Kaizen ialah bahwa semua hari harus dipenuhi dengan inovasi dan perubahan juga penyempurnaan dalam pengelolaan madrasah. Hal ini sesuai dengan prinsip Islam bahwa hari esok harus lebih baik daripada hari ini. Penyempurnaan dapat dipecah menjadi dua macam, yaitu **kaizen** dan **inovasi**.⁷⁶

⁷⁶ Masaaki Imai, *Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success*, (Singapore: McGraw-Hill International, 1991), 78

Proses ini sebenarnya selalu berkesinambungan atau berantai. Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) merupakan rantai yang saling berhubungan. Siklus Deming tersebut dipakai untuk meningkatkan suatu madrasah yang sedang mengimplementasikan peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015. Jadi, dapat dikemukakan bahwa PDCA itu merupakan sistem yang berantai yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus, serta mampu diterapkan dalam manajemen berbasis ISO 9001: 2015. Jika produk (peserta didik) yang dihasilkan memenuhi standar yang dirumuskan bersama, pengimplementasian tersebut bisa diterapkan kembali di tahun berikutnya. Namun, ketika hasil dari proses tersebut belum memenuhi standar yang sudah ditulis dalam tujuan, teknik pengimplementasian tersebut harus diinovasi atau diganti dalam tahun berikutnya. Jadi, pada hakikatnya, *Act* ini tidak pernah berakhir, tetapi merupakan proses yang terus-menerus dan berkelanjutan sehingga kembali lagi pada langkah pertama ketika memulai siklus dan seterusnya.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memosisikan orisinalitas dan keotentikan karya ilmiah ini perlu dikemukakan beberapa kajian terdahulu yang memiliki relevansi dengan judul ini. Berikut ini disajikan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Hasan Baharun dalam penelitiannya yang berjudul *Total Quality Service dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren* tahun 2014. Penelitian ini menemukan lembaga pendidikan pesantren dikatakan

bermutu berarti merujuk pada kualitas produk yang dihasilkan oleh pesantren yang meliputi: banyaknya siswa yang memiliki prestasi di bidang akademik maupun nonakademik, adanya dukungan timbal balik antara pesantren dengan pelanggannya, *output* dan *outcome* pesantren sesuai dengan harapan. Mutu pesantren dalam perspektif ini dapat juga dilihat dari proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses yang bermutu ditunjukkan oleh keterlibatan semua komponen di pesantren dalam pendidikan, sedangkan hasil yang bermutu ditunjukkan dari sejauh mana lulusan pesantren memiliki kompetensi dan kepribadian sebagaimana yang terdapat dalam visi dan misi dan juga kiprahnya di masyarakat.⁷⁷

Mukhammad Abdullah dalam penelitiannya yang berjudul *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multikasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*, tahun 2007. Penelitian ini menemukan: 1) pengelolaan dan pelaksanaan MPM di 3 MTsN berjalan efektif dan efisien, terbukti dari keterlibatan semua stakeholder dalam merencanakan, mengendalikan, dan meningkatkan mutu untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. 2) Upaya pengendalian mutu di ketiga MTsN berjalan sebagaimana yang diharapkan, kepala madrasah dan stafnya berupaya mengevaluasi kinerja secara bersama-sama, membandingkan kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan, dan berupaya menangani kesenjangan antara rencana dengan kinerja bila ada. 3) Pengelola

⁷⁷ Hasan Baharun, "Total Quality Service dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren" artikel dalam *Pesantren Management & Development Towards Globalization: Proceeding of 1st International Conference of Pesantren UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, (Malang: UIN Maliki, 2016), 27

ketiga MTsN selalu berupaya untuk meningkatkan mutu demi kepuasan *stakeholder* (peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat).⁷⁸

Sugeng Listyo Prabowo dalam disertasinya yang berjudul *Penjaminan Mutu dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di Perguruan Tinggi (Studi Multisitus pada STIE Malangkececwara Malang dan Universitas Narotama Surabaya)*, tahun 2008, sifatnya kualitatif. Temuan dalam penelitian ini adalah latar belakang diimplementasikannya ISO 9001:2000 pada PT terteliti memiliki variasi, beberapa alasan memiliki kesamaan namun beberapa memiliki alasan berbeda. Prasyarat penting dalam implementasi ISO 9001:2000 adalah adanya komitmen pimpinan puncak PT dan organisasi khusus yang memiliki kompetensi dalam menangani ISO 9001:2000. Proses implementasi memiliki langkah-langkah pokok yang sama, tetapi secara detail memiliki perbedaan, karena adanya kebijakan yang berbeda pada lembaga sertifikator (pihak ke-3). Implementasi ISO 9001:2000 dengan sistem penjaminan mutu menggunakan siklus PDCA supaya dapat melaksanakan pengembangan secara berkelanjutan (*continous improvement*). Terdapat banyak kesamaan dalam hal upaya PT dalam menjaga sertifikat ISO 9001:2000. Dampak yang ditimbulkan dari implementasi ISO 9001:2000 terhadap PT memiliki perbedaan, tetapi keduanya memiliki dampak positif dan negatif. Budaya

⁷⁸Mukhammad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*, (Malang: Disertasi Tidak Diterbitkan, 2007).

mutu yang berkembang pada kedua PT terteliti masih dalam kondisi sedang.⁷⁹

Suhadi Winoto dalam disertasinya yang berjudul *Peran Komite Sekolah/Madrasah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMP Nusa Bangsa Malang dan MTs Harapan Bangsa Malang)* tahun 2007 menemukan peran komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai *advisory*, *supporting* dan mediator. Peran komite sekolah dalam pengorganisasian sumber daya di sekolah sebagai *advisory* dan *supporting*. Peran komite sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah sebagai narasumber, *supporting*, dan mediator. Peran komite sekolah dalam pengawasan pelaksanaan program peningkatan mutu di sekolah sebagai *controlling* dan evaluator. Strategi pemberdayaan komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah: a) diawali dengan proses rekrutmen pengurus komite; b) kepemimpinan kepala sekolah dan komite yang demokratis, c) akuntabilitas sekolah; dan d) pembentukan paguyuban kelas.⁸⁰

AB. Musyafa' Fathoni dalam disertasinya yang berjudul, *Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri dan SDIT al-Hikmah Blitar)*, tahun 2009, menemukan: 1) mutu dalam perspektif pengelola sekolah adalah wujud dari kebaikan sesuatu yang tercermin dalam

⁷⁹ Sugeng Listyo Prabowo, *Penjaminan Mutu dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di Perguruan Tinggi (Studi Multi Situs pada STIE Malangkucecwara Malang dan Universitas Narotama Surabaya)*, (Malang: Disertasi Tidak Diterbitkan, 2008).

⁸⁰ Suhadi Winoto, *Peran Komite Sekolah/Madrasah Dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMP Nusa Bangsa Malang dan MTs Harapan Bangsa Malang)*, (Malang: Disertasi Tidak Diterbitkan, 2007).

ketercapaian standar atau indikator mutu melalui proses yang baik, sehingga memenuhi harapan pelanggan dan memberikan nilai manfaat bagi pelanggannya. 2) sekolah Dasar Islam yang bermutu minimal harus memenuhi duabelas butir standar mutu, yaitu: a) salat dengan kesadaran; b) berbakti dengan orang tua; 3) tartil baca Al-Qur'an; 4) hafal *juz 'amma*; 5) nilai lima bidang studi tuntas; 6) disiplin; 7) percaya diri; 8) senang membaca; 9) membaca efektif; 10) komunikasi baik; 11) perilaku sosial baik; 12) memiliki budaya bersih. 3) Langkah-langkah pencapaian standar mutu terdiri dari: a) *planning*: sosialisasi standar mutu, perumusan program, penetapan SOP; b) *implementing*: penunjukan penanggung jawab, pelaksanaan program; c) *controlling*: kontrol pelaksanaan dan kontrol ketercapaian standar mutu.⁸¹

Pak Tee Ng dalam jurnal yang berjudul *The phases and Paradoxes of Educational Quality Assurance. The Case of the Singapore Education System*, menemukan bahwa pengalaman Singapura yang menyoroti tiga wawasan penting dalam jaminan kualitas pendidikan. *Pertama*, jaminan kualitas berkembang secara bertahap, masing-masing dengan karakteristik dan tantangan tersendiri. *Kedua*, jaminan kualitas mengubah sifat pendidikan. *Ketiga*, jaminan kualitas adalah perjalanan paradoks. Jaminan kualitas pendidikan karena bukan tindakan sederhana dan klinis memperkenalkan standar dan pengukuran terhadap standar tersebut. Pengalaman Singapura berlimpah menggambarkan dinamika kuat dan paradoks di tempat kerja dan studi kasus berfungsi sebagai cermin untuk negara-negara berkembang

⁸¹ AB. Musyafa' Fathoni, *Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri dan SDIT al-Hikmah Blitar)*, (Malang: Disertasi Tidak Diterbitkan, 2009).

lainnya dalam mengenali kualitas yang jaminan adalah tindakan menyeimbangkan antara konformitas dan keragaman, dan antara standar dan inovasi.⁸²

LU Wei-ping *and* ZHAO Shuo, dalam jurnal yang berjudul *Development on Quality Assurance of Teaching and Learning* menegaskan pentingnya memiliki pandangan yang eksplisit tentang apa itu pengajaran yang baik dan pembelajaran dan pandangan eksplisit tentang pendekatan yang mendasari diambil dalam menjamin kualitas pengajaran dan pembelajaran. Hal ini mungkin patut dicatat bahwa prinsip-prinsip yang mendasari pengembangan skema jaminan kualitas juga mendasari pengembangan sistem rahasia Universitas untuk evaluasi siswa mengajar, dan evaluasi pengajaran untuk sistem promosi universitas. Unit pengembangan akademik telah berusaha untuk mengembangkan struktur yang koheren untuk masing-masing bentuk evaluasi dan jaminan kualitas mengajar dan belajar. Pandangan belajar mengajar yang mendasari skema ini adalah bahwa mengajar yang baik adalah belajar bergantung konteks, pasti dan terus meningkat. Hal ini bukanlah sesuatu yang dapat ditingkatkan melalui prosedur standar evaluasi siswa.⁸³

Manorama Tripathi *and* V.K.J. Jeevan dalam jurnal yang berjudul *Quality Assurance in Distance Learning Libraries* mengemukakan pelebaran akses pendidikan akan diselesaikan melalui inisiatif pendidikan jarak jauh. Peran perpustakaan jarak akan memastikan pengiriman "*just-in-time*" dan

⁸² Pak Tee Ng, "*The phases and paradoxes of educational quality assurance. The case of the Singapore education system*", dalam *Emerald Insight of Quality Assurance in Education*, vol 16 no. 2 tahun 2008.

⁸³ LU Wei-ping and ZHAO Shuo, "*Development on Quality Assurance of Teaching and Learning*" dalam *Management Science and Engineering*, vol 4. no. 2, 2010.

"*just-in-place*" layanan adil terhadap peserta didik jarak. Hal ini dapat dicapai dengan beberapa cara dengan membingkai strategi suara untuk perjanjian konsorsium dan aplikasi bijaksana teknologi komunikasi informasi. Selain itu, perlu juga menjaga sel jaminan kualitas untuk memantau tingkat keseluruhan produk dan jasa. Pedoman jaminan kualitas menyiratkan unsur komitmen terhadap kualitas layanan, tetapi pedoman tersebut tidak dapat dianggap efektif atau berguna kecuali mereka dimonitor, diuba, dan ditingkatkan untuk memenuhi perubahan kondisi dan tuntutan. Praktik-praktik terbaik dengan beberapa penyedia pembelajaran jarak jauh dibahas di koran pasti akan memotivasi pendidik jarak di negara itu untuk mengantar layanan informasi berkualitas pada baris saran dan dibahas dalam masalah meskipun sebenarnya ada banyak tantangan dan kendala yang perlu ditangani dan dilawan.⁸⁴

Siew Fun Tang *and* Sufean Hussin dalam jurnal yang berjudul *Researching Implementation of Quality Assurance Policy in Malaysian Private Higher Education* menyajikan penyelidikan yang sistematis menjadi masalah berharga. Hal itu dimaksudkan untuk membawa data yang akurat, menyediakan sumber yang berguna untuk induksi wawasan yang muncul berkaitan dengan masalah yang teridentifikasi, yaitu bagaimana perguruan tinggi swasta yang dipilih dilembagakan dengan sistem QA dan menerapkannya. Hasil dari studi kasus eksplorasi kualitatif tidak dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih besar. Peneliti melihat validitas merangkul subjektivitas dan "cukup dapat dipercaya untuk dapat diandalkan

⁸⁴ Manorama Tripathi and V.K.J. Jeevan, *Quality assurance in distance learning libraries*, dalam *Emerald Insight of Quality Assurance in Education*, vol 17 no. 1 tahun 2009.

untuk pekerjaan mereka sendiri" pada saat yang sama. Pembaca memiliki beberapa populasi dalam pikiran dan pengetahuan yang diperoleh dari studi kasus lebih didasarkan pada populasi referensi ditentukan oleh pembaca. Jadi, tidak seperti penelitian tradisional, pembaca berpartisipasi dalam memperluas "generalisasi" untuk referensi populasi.⁸⁵

Dennis Chung Sea Law, dalam jurnal yang berjudul *Quality assurance in post-secondary education Some common approaches* menegaskan bahwa saat ini sudah ada konsensus bahwa sifat kualitas pendidikan *contestable*. Selain itu, selalu ada ketegangan antara akuntabilitas dan perbaikan dalam usaha kualitas dengan paradigma QA saat ini. Dalam tulisan ini, isu-isu yang relevan mengenai TQM, indikator kinerja dan EQM, tiga pendekatan umum untuk QA pendidikan pascasekolah menengah telah ditinjau. Dari perspektif pragmatis, pendekatan ini memiliki alasan masing-masing untuk eksistensi. Mereka semua dapat dikritik sebagai kurangnya dasar-dasar teoretis yang ketat dan yang terutama didorong oleh tuntutan memuaskan agenda eksternal (misalnya untuk menegakkan akuntabilitas kelembagaan atau kepatuhan), bukan pertimbangan akademik (misalnya untuk memfasilitasi belajar siswa). Akibatnya, ketidaksesuaian antara retorika dan realitas kualitas pendidikan telah menjadi pengalaman umum dari kebanyakan praktisi, tidak hanya dalam konteks barat dari mana pendekatan tersebut berasal, tetapi juga dalam konteks budaya lain yang telah mengadopsi mereka secara tidak kritis. Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya kualitas keseluruhan dalam kebanyakan sistem pendidikan pascasekolah

⁸⁵ Siew Fun Tang and Sufean Hussin, *Researching Implementation of Quality Assurance Policy in Malaysian Private Higher Education*, vol.19. no. 1, tahun 2010.

menengah di seluruh dunia saat ini dimanifestasikan, cenderung mendukung aspek kelembagaan daripada aspek mahasiswa dari masalah kualitas, dan cenderung untuk bersandar lebih lanjut tentang tampilan akuntabilitas yang dipimpin bukan pandangan peningkatan yang dipimpin jaminan kualitas.⁸⁶

Dari uraian tersebut dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Temuan	Distingsi
1	Mukhammad Abdullah	Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multikasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)	Pengelolaan dan pelaksanaan MPM di 3 MTsN berjalan efektif dan efisien. Upaya pengendalian mutu di ketiga MTsN berjalan sebagaimana yang diharapkan, kepala madrasah dan stafnya berupaya mengevaluasi kinerja secara bersama-sama, membandingkan kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan.	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu manajemen peningkatan mutu, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO
2	Sugeng Listyo Prabowo	Penjaminan Mutu dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di Perguruan Tinggi	Awal mula perguruan tinggi diimplementasikan ISO 9001:2000 dilatarbelakangi mempunyai budaya, variasi yang berbeda walaupun tidak menutup kemungkinan terdapat kesamaan	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu penjaminan mutu dengan Manajemen ISO 9001: 2000, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
3	Suhadi Winoto	Peran Komite Sekolah/Madrasah dalam Proses Manajemen Peningkatan	Peran komite madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai <i>advisory, supporting dan</i>	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu mutu yang meningkat melalui

⁸⁶ Dennis Chung Sea Law, "Quality assurance in post-secondary education Some common approaches", Quality Assurance in Education Vol. 18 No. 1, 2010.

No.	Nama	Judul	Temuan	Distingsi
		Mutu Pendidikan (Studi Multikasus di SMP Nusa Bangsa Malang dan MTs Harapan Bangsa Malang)	mediator. Peran komite sekolah dalam pengorganisasian sumberdaya di sekolah sebagai <i>advisory</i> dan <i>supporting</i>	tindakan yang dilakukan komite sekolah, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
4	AB. Musyafa' Fathoni	Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri dan SDIT Al-Hikmah Blitar)	Kualitas menurut pihak sekolah Islam adalah kebaikan dalam pengelolaan sekolah yang mampu memenuhi harapan dan memuaskan pelanggan sekolah Islam tersebut. Sekolah Dasar Islam yang bermutu minimal harus memenuhi duabelas butir standar mutu. Untuk memenuhi target mutu antara lain melakukan program sebagai berikut; a) perencanaan: mengomunikasikan standar yang ditetapkan, membuat prosedur dan strategi kerja b) implementing: penunjukkan penanggung jawab, pelaksanaan program; c) controlling: kontrol pelaksanaan dan kontrol ketercapaian standar mutu	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu peningkatan kualitas melalui penjaminan mutu, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
5	Pak Tee Ng	<i>The phases and Paradoxes of Educational Quality Assurance. The case of the Singapore Education System</i>	Pengalaman Singapura yang menyoroti tiga wawasan penting dalam jaminan kualitas pendidikan. Pertama, jaminan kualitas berkembang secara bertahap, masing-masing dengan karakteristik dan tantangan tersendiri. Kedua, jaminan kualitas mengubah sifat pendidikan. Ketiga, jaminan kualitas	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu penjaminan mutu pendidikan di Singapura, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015

No.	Nama	Judul	Temuan	Distingsi
			adalah perjalanan paradoks	
6	LU Wei-ping and ZHAO Shuo	<i>Development on Quality Assurance of Teaching and Learning</i>	Pandangan yang eksplisit tentang apa itu pengajaran yang baik dan pembelajaran dan pandangan eksplisit tentang pendekatan yang mendasari diambil dalam menjamin kualitas pengajaran dan pembelajaran	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu mutu pembelajaran, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
7	Manorama Tripathi and V.K.J. Jeevan	<i>Quality assurance in distance learning libraries</i>	Peran perpustakaan jarak akan memastikan pengiriman "orientasi waktu" dan "orientasi tempat" layanan adil terhadap peserta didik jarak. Hal ini dapat dicapai dengan beberapa cara dengan meringkai strategi suara untuk perjanjian konsorsium dan aplikasi bijaksana teknologi komunikasi informasi, selain menjaga sel jaminan kualitas untuk memantau tingkat keseluruhan produk dan jasa.	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu penjaminan mutu dalam pelayanan perpustakaan, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
8	Siew Fun Tang and Sufean Hussin	<i>Researching Implementation of Quality Assurance Policy in Malaysian Private Higher Education</i>	Data yang akurat dan menyediakan sumber yang berguna untuk induksi wawasan yang muncul berkaitan dengan masalah yang teridentifikasi, yaitu bagaimana perguruan tinggi swasta yang dipilih dilembagakan dengan sistem QA dan menerapkannya	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu implementasi QA di PT Malaysia, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
9	Dennis Chung Sea Law Dennis Chung Sea Law	<i>Quality assurance in Post-secondary Education Some Common Approaches</i>	Sudah ada konsensus bahwa sifat kualitas pendidikan <i>contestable</i> , dan bahwa selalu ada ketegangan antara akuntabilitas dan perbaikan dalam usaha kualitas dengan	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu pendekatan QA di pasca sekolah menengah, sedangkan peneliti

No.	Nama	Judul	Temuan	Distingsi
			paradigma QA saat ini. Dalam tulisan ini, isu-isu yang relevan mengenai TQM, indikator kinerja dan EQM, tiga pendekatan umum untuk QA pendidikan pascasekolah menengah telah ditinjau	meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015
10	Hasan Baharun	<i>Total Quality Service</i> dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren	Mutu pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional dalam perspektif ini dapat juga dilihat dari proses pendidikan dan <i>output</i> -nya. Keterlibatan total seluruh anggota pesantren menunjukkan keberhasilan proses di pondok pesantren tersebut, sedangkan <i>output</i> yang bermutu ditunjukkan dari sejauh mana <i>output</i> pondok pesantren mampu berperan di masyarakat dengan bekal kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya	Fokus dan kajiannya berbeda, titik tekannya juga berbeda, yaitu TQS di Pondok Pesantren, sedangkan peneliti meneliti mengenai manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015

Penelitian ini meneliti dan menguraikan mengenai manajemen peningkatan berbasis ISO 9001: 2015 di Madrasah Tsanawiyah dimana nilai-nilai Islam disinkronkan atau diintegrasikan dengan nilai manajemen ISO yang sifatnya orientasi pada perusahaan. Maka hasilnya akan ditemukan manajemen ISO yang berbasis nilai-nilai keislaman sehingga ke depannya mampu diterapkan di lembaga pendidikan Islam.

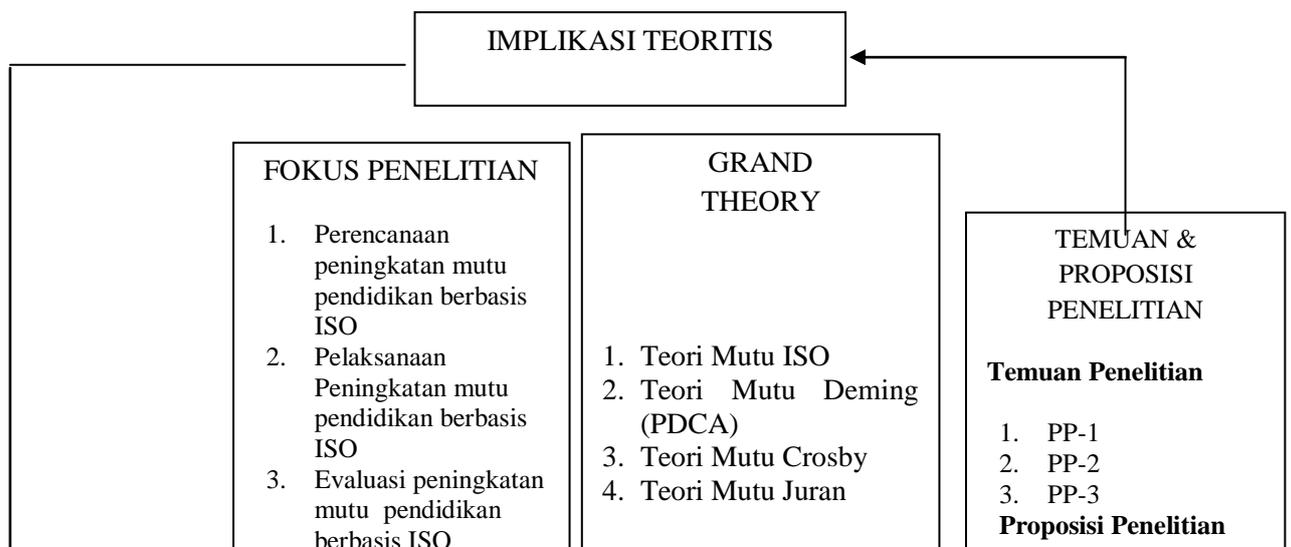
Tabel 1.2
Harapan Temuan Penelitian

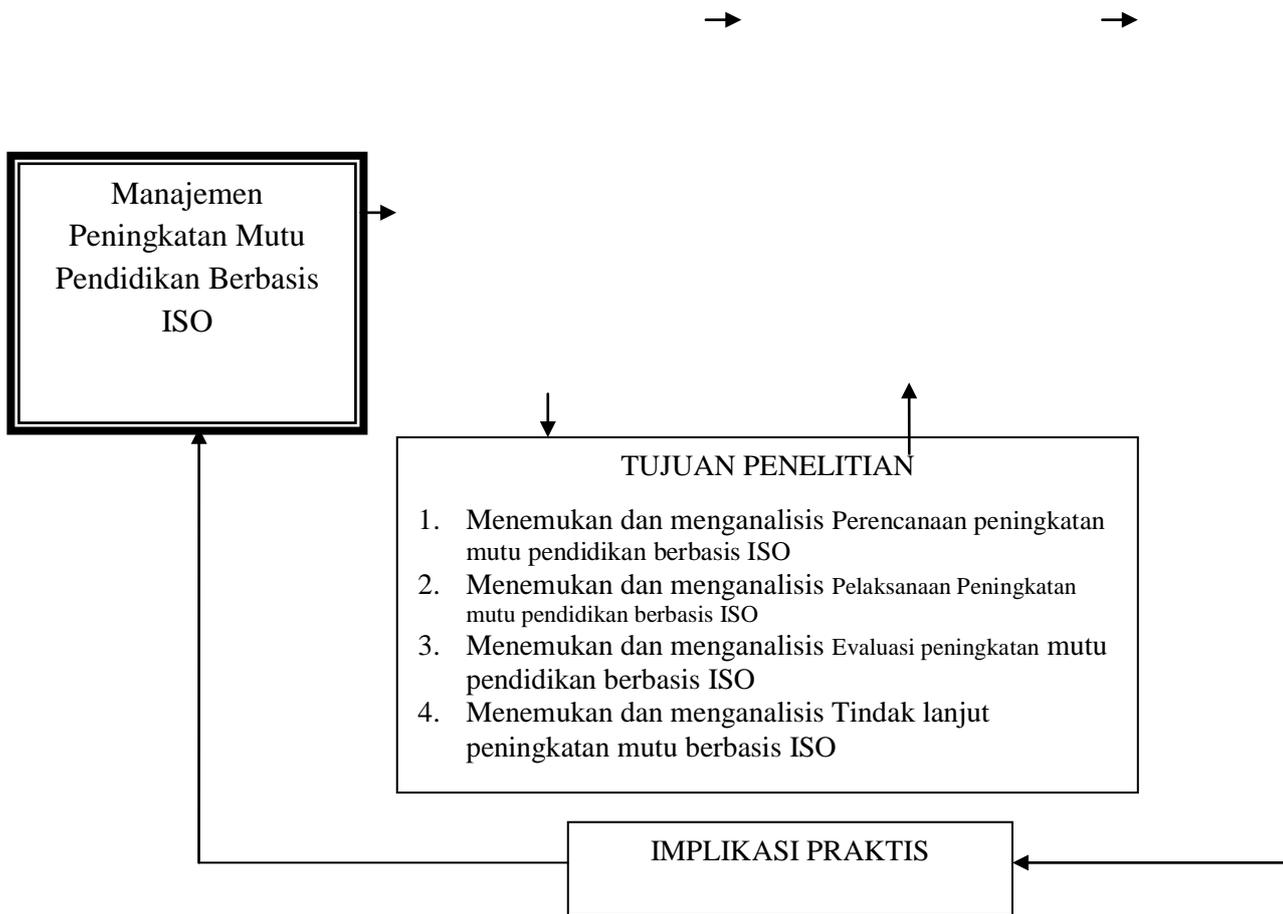
No	Peneliti	Judul	Pendekatan dan	Harapan Temuan
----	----------	-------	----------------	----------------

			Lingkup Penelitian	
1	Indah Wahyuni	Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015 di MTsN 3 Jombang	Kualitatif – Studi Kasus	Menemukan formulasi tentang manajemen ISO yang berbasis nilai-nilai keislaman

C. Kerangka Teori

Berdasarkan paparan tersebut di atas, model kerangka teoretik penelitian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO (Studi Kasus di MTsN 3 Jombang) ini dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 2.7. Kerangka Teori