



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Mutu Pendidikan

1. Konsep Manajemen Mutu

Manajemen merupakan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk pencapaian tujuan. Setiap individu yang dilibatkan harus melakukan kegiatan yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang ditentukan sebelumnya. Manajemen mencakup pengetahuan tentang apa yang seharusnya dilakukan, cara melakukan, bagaimana harus dilakukan dan menilai efektivitas dari usaha-usaha mereka lakukan.²³

Manajemen dapat diartikan dengan mengelola. Mengelola merupakan sebagai pengelolaan yang dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen. Manajemen untuk pengelolaan semua unsur sumber daya di lembaga pendidikan. Pengelolaan Sumber daya mencakup orang, uang, metode, material, mesin, dan pasar dilakukan secara sistematis dalam suatu proses.²⁴

Deming sebagaimana dikutip oleh Deden Makbuloh, mengatakan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.²⁵ Dan juga Feigenbaum yang mengatakan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya.²⁶ Sedangkan Philip Crosby sebagaimana dikutip oleh Deni Koswara dan Cepi Triatna, menyebutkan bahwa mutu adalah gratis, dan kemudian atas kesalahan, kegagalan, pemborosan dan semua hal yang tidak

²³ Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, 9.

²⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 14.

²⁵ Deden Makbuloh, *Pendidikan Islam Dan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Pendidikan Berkualitas Di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 32.

²⁶ *Ibid.*, 32.



menampilkan mutu akan bisa dihilangkan jika lembaga berkeinginan kuat untuk meghilangkannya.²⁷

Juran menyebutkan bahwa dari berbagai pemahaman tentang mutu, hanya dua makna untuk mengetahui pentingnya mutu, yaitu *pertama* mutu berarti karakteristik dari produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan dengan demikian memberi kepuasan pada konsumen. *Kedua*, mutu merupakan tanpa kekurangan/ kesalahan.²⁸

Menurut Edward Sallis, mutu terdiri atas konsep absolut (mutlak) dan konsep relatif. Mutu sebagai sesuatu yang absolut merupakan mempresentasikan sesuatu kemewahan. ini secara mutlak menunjukkan mutu sebagai standar tertinggi yang sulit dilampaui. Jadi mutu absolut ini sebagai status dan keunggulan posisi dan kepemilikan atas produk yang dimiliki. Memiliki kualitas tinggi dan terbaik. Dalam konteks pendidikan, hanya beberapa lembaga yang mampu menawarkan pendidikan dengan mutu tinggi. Tidak semua peserta didik dapat memperolehnya, dan juga tidak semua lembaga pendidikan dapat mencapai atau menyediakannya.²⁹ Selanjutnya konsep relatif, bahwa mutu bukan sebagai atribut produk atau jasa, akan tetapi sebagai sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau jasa itu. Mutu berdasarkan pemahaman relatif ini adalah diukur terhadap kriteria dimana produk atau jasa dinilai memenuhi atau tidak memenuhi standar. jadi tidak perlu mewah seperti absolut. Produk atau jasa apapun memenuhi standar yang ditetapkan untuk produk dan jasa itu dan selanjutnya melakukan apa yang diharapkan pelanggan. Pemahaman lain mutu disini disebut sesuai dengan tujuan.³⁰

Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk memenuhi mutu sekolah oleh para pembuat kebijakan.³¹ Karena dengan memenuhi mutu akan memberikan mamfaat bagi sekolah atau madrasah. Beberapa mamfaat seperti meningkatkan transparansi sekolah pada masyarakat dan atau pemerintah, kemudian penjaminan mutu lulusan, selanjutnya kinerja yang profesional serta akan

²⁷ TIM Dosen UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2014), 294 Deni Koswara dan Cepi Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*.

²⁸ Joseph M. Juran et al., *Juran's Quality Handbook 5th Edition*, McGrawHill, 1998, 2.1-2.2, <https://doi.org/10.1108/09684879310045286> Section 2: How To Think About Quality.

²⁹ Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 12.

³⁰ Sallis, 13.

³¹ Veithzal Rivai and Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori Dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 482.



meningkatkan persaingan yang sehat sesuai dengan keunggulan dan kemampuan masing-masing.

Mutu atau kualitas menggambarkan sesuatu yang terbaik, sesuatu yang bagus, dan sesuatu yang terpercaya, atau sesuatu yang ideal. Layanan jasa yang diberikan sebagai sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan dengan bagus dan terpercaya, sehingga layanan yang diberikannya dari jasa dan produk bagus dan memuaskan atau tidak terjadi kekecewaan pelanggan. "kualitas sebagai upaya memenuhi atau melebihi keinginan konsumen, baik terhadap produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan. Hal lainnya juga terhadap keadaan yang berubah sesuai perkembangan (apa yang diyakini berkualitas sekarang belum tentu berkualitas pada masa mendatang).³²

Mutu berdasarkan pandangan produsen merupakan tingkat pencapaian kriteria atau standar spesifikasi. Selanjutnya dari sudut pandang konsumen berdasarkan penilaian dari kinerja produk atau kemampuan dari produk maupun yang dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi dapat dinyatakan sebagai kepuasan pelanggan dan memenuhi standar.

Manajemen mutu bertujuan pada hasil dari kegiatan atau proses organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan semua pihak yang berkepentingan dan melalui itu memastikan keberhasilan organisasi yang berkelanjutan, sehingga manajemen mutu menjadi bagian penting dalam pengelolaan organisasi. Semua aktivitas menyatu dengan sistem dan proses serta manajemen organisasinya. Manajemen mutu mencakup seluruh area manajemen organisasi.

Jadi manajemen mutu sebagaimana dikemukakan oleh Godfrey, Dale, Marchington, dan Wilkinson, dalam Hamid dkk bahwa manajemen mutu ialah tentang seluruh aspek dari unsur manajemen yang secara keseluruhan bertanggungjawab menetapkan tujuan dan kebijakan mutu, dan menerapkannya dengan proses perencanaan mutu, pengendalian mutu, penjaminan mutu dan peningkatan mutu dengan sistem mutu.³³

³² M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 3.

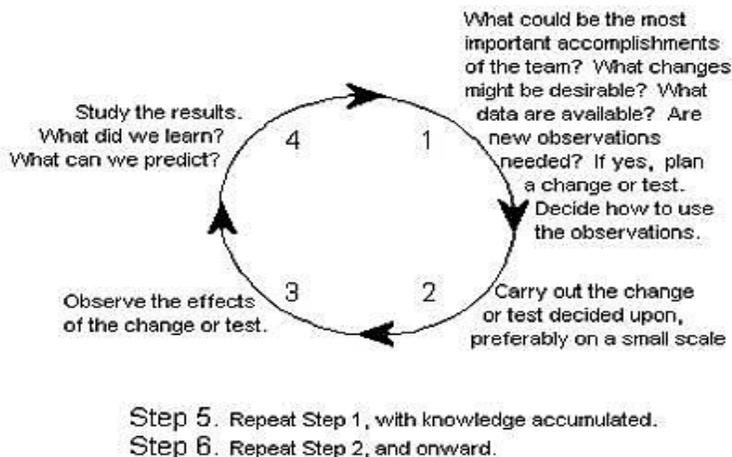
³³ Syaiful Rizal Hamid et al., "Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow," *Organizacija* 52, no. 3 (2019): 158, <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0011>.



2. Siklus Mutu

Manajemen mutu dapat dilakukan dengan siklus yang dipopulerkan oleh Deming (Deming Cycle), yaitu *Plan, Do, Check* dan *Action*, disingkat dengan PDCA. Siklus mutu ini merupakan bentuk perbaikan terus menerus yang populerkan oleh W. Edward Deming.³⁴ Namun sebagaimana dikemukakan oleh Deming sendiri bahwa Siklus ini sendiri sebelumnya di kemukakan pertama kali oleh Walter Andrew Shewhart (Walter A. Shewhart) pada tahun 1939, kemudian dipopulerkan oleh Deming di Jepang pada tahun 1950 dengan siklus Shewhart, namun di Jepang langsung terkenal dengan nama siklus Deming, dan sejak saat itu terkenal dengan nama itu.³⁵

The Shewhart Cycle³⁶



Gambar 1: Shewhart Cycle.

Siklus PDCA kemudian oleh Deming membuat sedikit pengembangan dengan disebut siklus PDSA atau siklus *plan, do, study and act*. siklus Shewhart-Deming terkadang disingkat PDCA dengan istilah *check* digantikan *Study*.³⁷ PDCA dan PDSA pemahaman dan pengertinya sama. Deming pada istilah *check* lebih

³⁴ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 31.

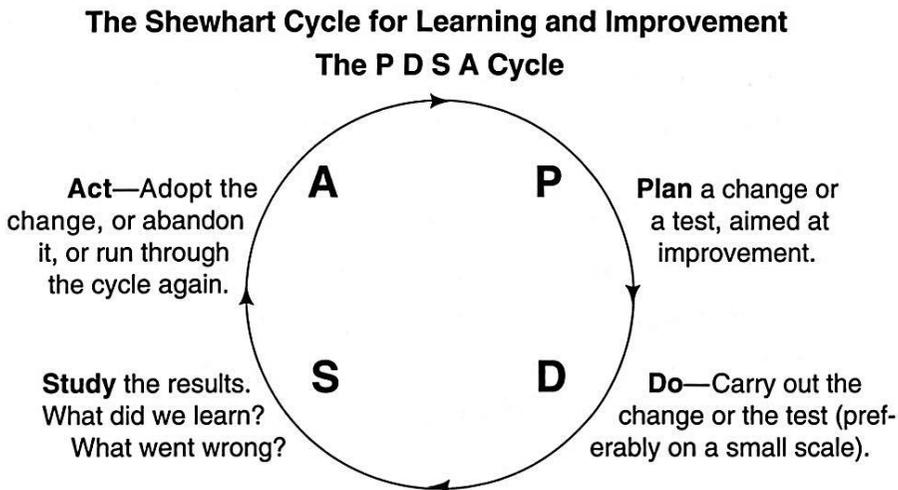
³⁵ William Edwards Deming, *Out of The Crisis*, MIT Press (Massachusetts, 1986).

³⁶ Deming.

³⁷ James R. Thompson and Jacek Koronacki, *Statistical Process Control: The Deming Paradigm and beyond, Second Edition*, *Statistical Process Control: The Deming Paradigm and Beyond, Second Edition*, 2001, 44.

menggunakannya dengan study karena pada tahap ini ingin lebih menonjolkan study dari pada check.

Gambar Diagram alir untuk pembelajaran dan untuk perbaikan produk dan proses.³⁸



Gambar 2.2 :Diagram alir untuk pembelajaran dan untuk perbaikan produk dan proses

Pendekatan siklus PDCA digunakan sebagai mekanisme manajemen mutu dalam penyelenggaraan lembaga. Siklus PDCA dapat dijelaskan:

- (1) *Plan* (Perencanaan). Rencana berkaitan dengan mutu, maka perencanaan mutu yang disusun berkaitan dengan kebijakan mutu, penyusunan tujuan mutu, kriteria pencapaian mutu, serta ketentuan/prosedur mencapai mutu. "pada langkah pertama mengarah pada rencana tes, perbandingan, eksperimen. Langkah pertama adalah dasar dari seluruh siklus. Tahap perencanaan dapat dimulai dengan pilihan di antara beberapa saran. Yang mana bisa kita uji?, apa yang mungkin menjadi hasilnya? Bandingkan kemungkinan hasil dari pilihan yang memungkinkan. Dari beberapa saran, mana yang nampak paling

³⁸ W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Second Edi, n.d., 132.



menjanjikan dalam hal pengetahuan dan keuntungan baru? Terus bagaimana mencapai tujuan yang layak.³⁹

- (2) *Do* (Pelaksanaan). Pelaksaaan berkaitan dengan melakukan aktivitas dari apa yang di susun dalam perencanaan mutu. Pelaksanaan untuk menjamin ketercapaian mutu yang direncanakan termasuk didalamnya seluruh proses yang dilakukan baik pelayanan maupun kegiatan-kegiatan lainnya. Pelaksanaan mutu berdasarkan prosedur yang disusun. "Lakukan pengujian, perbandingan atau percobaan sesuai dengan tata letak yang ditentukan pada langkah pertama".⁴⁰
- (3) *Check/Study* (Pemeriksaan/Evaluasi). Evaluasi terhadap kesesuaian antara pelaksanaan dengan rencana dan hasil yang diperoleh. Dalam evaluasi dilakukan dengan pengawasan, pemeriksaan, pengukuran dan penilaian atas proses dan hasilnya. Jika dalam perusahaan adanya audit mutu internal. "Langkah study ialah mempelajari efek perubahan. Disini kita harus ingat bahwa kesimpulan mengenai efek dapat ditarik kesimpulan hanya setelah proses yang dilakukan kembali mencapai keadaan stabil".⁴¹ Study dengan "pelajari hasilnya. Apakah sesuai dengan harapan dan ekspektasi. Jika tidak sesuai, apa yang salah. Mungkin kita melakukan kesalahan sejak awal, dan harus membuat awal yang baru kembali".⁴²
- (4) *Action* (Tindakan). Tindakan yang di maksud adalah tindak lanjut dan perbaikan. Jadi tindakan perbaikan dilakukan berdasarkan dari hasil evaluasi. Lembaga membuat rencana kembali sebagai perbaikan untuk recana selanjutnya dan menyusun laporan pelaksanaan.⁴³ Ambil tindakan dengan "adopsi perubahan yang terjadi atau abaikan atau juga menjalankan melalui siklus lagi, mungkin dalam kondisi yang berbeda, bahan yang berbeda, orang yang berbeda, aturan yang berdada".⁴⁴

³⁹ Deming, 132.

⁴⁰ Deming, 133.

⁴¹ Thompson and Koronacki, *Statistical Process Control: The Deming Paradigm and beyond, Second Edition*, 44.

⁴² Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, 133.

⁴³ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 31–32; Sani, Pramuniati, and Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, 11–12; Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, 121–23.

⁴⁴ Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, 133.



Siklus *Plan, Do, Check* dan *Act* diperkenalkan oleh Walter Shewart kemudian dikembangkan dan dipopulerkan oleh Deming. Siklus PDCA diyakini sebagai metode pertama untuk mengelola peningkatan mutu berkelanjutan.

a. Deming.

Dr. W. Edwards Deming lahir tanggal 14 Oktober 1900 di Sioux City, Iowa. Deming merupakan seorang sarjana dan guru terkemuka di dunia akademis Amerika selama lebih dari setengah abad. Deming juga seorang konsultan untuk para manajer bisnis, perusahaan besar dan juga pemerintah. Upayanya mengarah pada transformasi manajemen yang berdampak besar pada organisasi manufaktur dan jasa di seluruh dunia.⁴⁵

Deming dianggap sebagai ahli dalam peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Ia terkenal karena karya perintisnya di Jepang yang dimulai pada musim panas 1950. Peran Deming sebagai arsitek transformasi industri Jepang pasca perang dunia II dianggap oleh banyak sekolah bisnis dan ekonom barat sebagai salah satu pencapaian terpenting abad ke 20. Ia sering disebut sebagai "Bapak gelombang ketiga revolusi industri".⁴⁶

Deming terus menulis dan memberikan kuliah hingga usia 90-an. Buku terakhirnya *The New Economics* diterbitkan setelah ia meninggal pada tahun 1993 pada usia 93 tahun. Itu adalah puncak dari pekerjaan hidupnya, merinci *The Deming System of Profound Knowledge*.

Dr. Deming kemudian menekankan menjadi siklus PDSA bukan PDCA. Deming lebih menekankan study pada siklus ketiga dari pada check sebagaimana dikemukakan oleh Shewart.

b. Walter Andrew Shewhart.

Walter Andrew Shewhart lahir pada tanggal 18 Maret 1891 di New Canton, Illinois. Walter A. Shewhart adalah seorang ahli statistik dan bekerja di Bell Laboratories di New York. Shewhart

⁴⁵ The W. Edwards Deming Institute, "PDSA Cycle - The W. Edwards Deming Institute," <https://deming.org/>, 2020.

⁴⁶ The W. Edwards Deming Institute.



mengembangkan sebuah teknik dalam proses industry, dia sebut sebagai control statistik. Control statistik sebagai rangkai teknik yang dikembangkan dalam upaya menghilangkan sumber variabilitas pada proses industry, teknik ini memungkinkan semuanya bisa diprediksi dan dikendalikan. Tujuan shewhart mengembangkan kontrol statistic untuk menghilangkan penundaan dan pemborosan. Kontribusi karya shewhart kemudian dikembangkan oleh deming dengan PDCA untuk mengelola peningkatan mutu berkelanjutan.⁴⁷

Para teknisi yang bekerja di perusahaan atau industri antara tahun 1920 sudah menyadari akan pentingnya untuk menghilangkan variasi dalam proses manufaktur. Proses penyetulan untuk penyesuaian yang sering dilakukan justru semakin menimbulkan variasi dan seterusnya menurunkan kualitas. Atas hal tersebut, Shewhart kemudian membuat pemisahan variasi menjadi variasi penyebab umum dan variasi penyebab khusus. Inilah kemudian menjadi diagram kontrol atau control statistik.

3. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah ialah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dengan Standar Nasional Pendidikan.⁴⁸ Jadi menyelenggarakan pendidikan dengan memenuhi atau melebihi standar pendidikan yang ditetapkan dapat dikatakan sebagai mutu pendidikan.

Pengertian mutu mempunyai makna beragam sesuai dengan pandangan dan perspektif yang berbeda oleh orang-orang. Kriteria mutu tidak baku dan dapat berubah secara dinamis,⁴⁹ namun semuanya memenuhi kepada kebutuhan pelanggan dan memenuhi standar. Pelanggan akan memaknai mutu sesuai dengan apa yang dilihat dan dirasakan. Tetapi produsen tetap menciptakan produk atau jasa sesuai standar yang mereka tetapkan.

Mutu dalam pendidikan memiliki pandangan jika orang menyebutkan lembaga itu bermutu, maka akan banyak makna yang terkandung didalamnya. Lembaga pendidikan bermutu dapat

⁴⁷ Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 7.

⁴⁸ Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016, "Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar Dan Menengah," *Kemdikbud*, 2016, 3.

⁴⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 49.



dimaknai dari segi bahwa lulusannya memiliki kompetensi bagus dan baik, gurunya berkompeten dan profesional, gedungnya bagus dan memadai, sarana dan prasarana lainnya lengkap dan lain sebagainya. Sehingga oleh pelanggan sering menyebutkan dengan sebutan tertentu, seperti madrasah unggul, sekolah percontohan, madrasah model dan lainnya.⁵⁰

Mutu pendidikan sebagai derajat keunggulan yang mengacu pada input, proses, dan outputnya. Input berkenaan dengan proses kegiatan penerimaan siswa, guru, sarana dan prasarana, serta sumber daya lainnya penunjang proses pendidikan. Sedangkan proses pendidikan berkenaan dengan kegiatan akademik dan non akademik, baik dalam konteks kurikuler, ekstra kurikuler maupun intra kurikuler. Selanjutnya output pendidikan berkenaan dengan hasil dari proses pendidikan, baik itu lulusan, prestasi yang dihasilkan, ataupun hasil pendidikan lainnya yang diperoleh dalam proses pendidikan.

Rohiat mengemukakan bahwa input pendidikan merupakan semua komponen yang harus ada dan kebutuhan pokok terselenggaranya proses pendidikan. Semua komponen mencakup sumber daya, perangkat pendukung dan penunjang lainnya. Sedangkan proses pendidikan adalah sebagai keadaan merubah sesuatu menjadi sesuatu dalam bentuk berbeda. Proses pendidikan di lembaga pendidikan meliputi pelaksanaan pengambilan keputusan, pelaksanaan manajemen kelembagaan, pelaksanaan program, pelaksanaan proses belajar mengajar serta juga pelaksanaan pengawasan dan penilaian. Pembelajaran menjadi prioritas yang lebih tinggi dengan proses lainnya. Kemudian output pendidikan merupakan sebagai kinerja sekolah yang dihasilkan setelah melalui input dan proses. Kinerja sekolah dapat diukur dengan pencapaian prestasi sekolah mencakup pada prestasi akademik dan non akademik.⁵¹

Mutu menjadi sesuatu yang sangat penting dalam lembaga berbasis produksi barang maupun jasa. Kegiatan lembaga mengarahkan arah dan pencapaian mutu. Mutu direncanakan mulai dari melakukan perencanaan sampai pelaksanaannya. Pemusatan

⁵⁰ Muhammad Faturrohan and Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Jakarta: Teras, 2012), 41–42.

⁵¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik*, 52–53.



pelaksanaan mutu akan menumbuhkan dan meningkatkan produktifitas dan efesiensi.

Mutu dapat menguntungkan lembaga karena mewakili penggunaan sumber daya organisasi yang produktif dan menguntungkan. Proses yang menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi menghasilkan biaya yang lebih rendah dari tindakan perbaikan, pengerjaan ulang, garansi. Mutu yang tinggi dapat menyebabkan minat tinggi dari pelanggan dan seringkali memungkinkan lembaga memenangkan reputasi di pasar.⁵²

Gravin dan Ross, yang dikutip oleh Abdul Hadis dan Nurhayati, bahwa mutu bisa dilihat dari lima perspektif, yaitu *transcendental approach*, *product based approach*, *user based approach*, *value based approach*, dan *manufacturing based approach*. Pendekatan *transcendental* seperti seni musik, drama, tari, dan rupa. Pendekatan berbasis produk sebagai sesuatu yang bisa dihitung dan diukur. Pendekatan berbasis pengguna, ini mendasarkan pendapat atau persepsi mutu berdasarkan pada penggunaanya atau pelanggan. *Value based approach* yaitu melihat dari segi harga atau nilainya. Kemudian *manufacturing based approach* sebagai bentuk pengelolaan dari bahan belum jadi menjadi barang atau sesuatu yang dapat digunakan atau dikonsumsi.⁵³

Mutu berdasarkan pada absolut dan relatif. Mutu absolut sebagai standar yang mempunyai nilai tertinggi, mencapai nilai terbaik, dan yang terunggul dari lainnya. Sedangkan mutu relatif sebagai memenuhi standar oleh lembaga, dan juga memenuhi standar kebutuhan pelanggan atau dapat memberikan kepuasan pelanggan.

Garvin sebagaimana dikutip oleh Nasution, mengemukakan indikator mutu pendidikan dapat di analisis dari kinerja, features, keandalan, komformitas, daya tahan, kemampuan pelayanan, estetika, kualitas yang diapersepsikan, ini berkaitan dengan reputasi, berkenaan dengan *brand name*, *image*, dll.⁵⁴

Perhatian terhadap mutu pendidikan di sekolah berpusat pada berbagai hubungan antara input, proses dan output, dengan

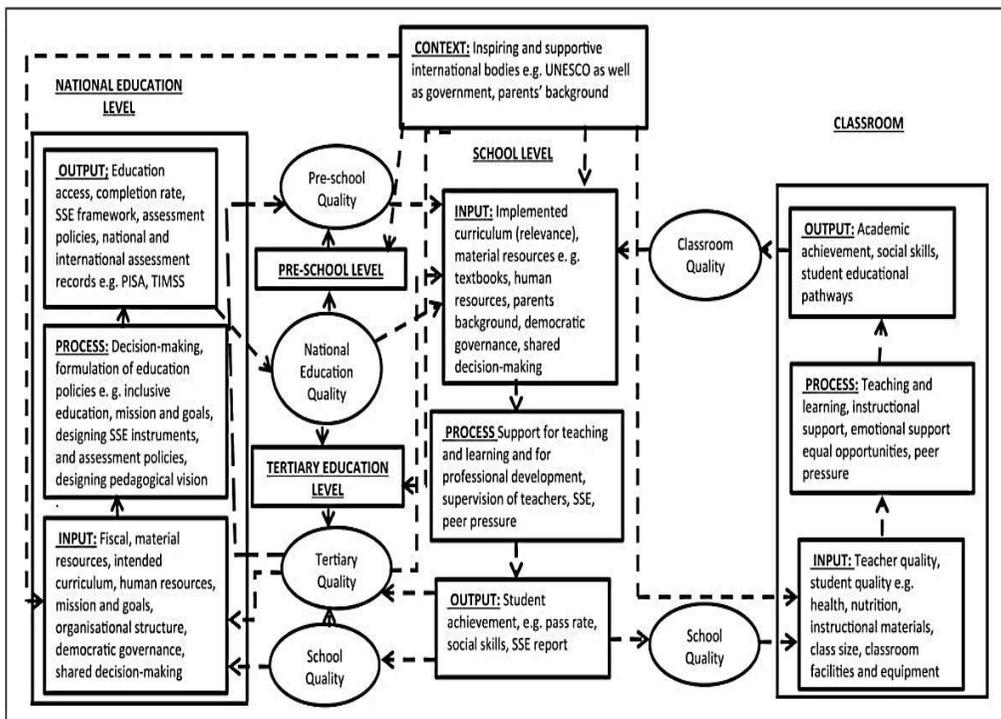
⁵² John E. Bauer, Grace L. Duffy, and Russell T. Westcott, eds., *The Quality Improvement Handbook*, Second Ed (Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin., 2006), 17.

⁵³ Abdul Hadis and Nurhayati.B, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012).

⁵⁴ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 17.

pengakuan bahwa siswa harus menerima kualitas pendidikan yang baik. Gerakan menuju pemberian mutu pendidikan di sekolah kepada seluruh siswa telah dibarengi dengan berbagai kajian dan penelitian yang bertujuan untuk menemukan mutu berbagai sistem pendidikan untuk tujuan perbaikan.⁵⁵

Konsep mutu pendidikan di sekolah yang dimulai dari alur input kemudian akan di olah untuk menjadi sesuatu dalam alur proses, selanjutnya akan menghasilkan sesuatu dari proses sebagai alur outputnya. Hal ini dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.3 :sumber dari Elizabeth Garira "The proposed unified conceptual framework for quality of education in schools"⁵⁶

⁵⁵ Elizabeth Garira, "A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools," *SAGE Open* 10, no. 1 (2020): 1, <https://doi.org/10.1177/2158244019899445>.

⁵⁶ Garira, 2.



Kerangka konseptual terpadu mutu pendidikan dapat jelaskan:

a. Masukan (input)

Masukan merupakan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, baik sebagai kebutuhan inti maupun kebutuhan penunjang. Masukan dalam pendidikan dapat berupa sumber daya dan ala-alat atau perangkat kerja pendidikan.⁵⁷

Masukan pada level sekolah dapat mencakup sumber daya manusia dan material, misi dan tujuan pendidikan, kebijakan, penilaian dan lain-lain. Sedang di dalam kelas di mana sebagian besar masukan dari level lain dari system pendidikan harus dimanfaatkan secara menguntungkan untuk kepentingan semua siswa. Penelitian menunjukkan bahwa prestasi siswa tinggi dengan sebab kualitas baik.⁵⁸

b. Proses.

Proses dalam pendidikan sebagai pelaksanaan semua kegiatan pendidikan yang dilakukan dari input pendidikan, sehingga akan terjadi perubahan sebagaimana diharapkan dalam pendidikan. Perubahan terjadi dari membimbing dan mendidik yang dilakukan oleh pendidikan terhadap peserta didik.⁵⁹

Setelah menerima input, banyak proses yang terjadi di sekolah. Proses yang terjadi termasuk pengambilan keputusan oleh administrator sekolah tentang alokasi sumber daya, dukungan untuk belajar mengajar, pengelolaan sumber daya dan lainnya. Proses yang berlangsung di dalam kelas penting untuk mewujudkan mutu pendidikan sekolah. Dengan demikian sangat penting untuk mengawasi dan mengevaluasi apa yang terjadi di sekolah dan khususnya di ruang kelas. Hal ini untuk mengetahui di mana perbaikan mungkin diperlukan untuk realisasi mutu pendidikan yang efektif.⁶⁰

⁵⁷ Luthfi Zulkarmain, "Analisis Mutu (Input Proses Output) Pendidikan Di Lembaga Pendidikan MTs Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat," *MANAZHIM* 3, no. 1 (2021): 23, <https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.946>.

⁵⁸ Garira, "A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools," 6.

⁵⁹ Zulkarmain, "Analisis Mutu (Input Proses Output) Pendidikan Di Lembaga Pendidikan MTs Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat," 23.

⁶⁰ Garira, "A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools," 6.



c. Keluaran (output)

Keluaran sebagai bentuk hasil dari proses yang dilakukan. Keluaran dapat berupa kebijakan yang diambil, lulusan sebagai produknya, dan pengeluaran untuk kinerja. Keluaran tujuannya untuk peningkatan mutu dan kemampuan bersaing lulusan serta daya saing lembaga. Keluaran menjadi hasil kinerja dalam bentuk prestasi yang dicapai dan diraih oleh lembaga, baik oleh peserta didik maupun unsur pendidikan lainnya.⁶¹ Keluaran dapat berupa hasil akademik maupun non akademik.

Sammons dalam Garira, bahwa karena sekolah berbeda dalam efektivitasnya, maka kualitasnya juga pasti berbeda. Proses-proses yang terjadi di tingkat sekolah menghasilkan suatu keluaran yang dilambangkan dengan mutu sekolah.⁶² Kemudian Thijs & Van den Akker dalam Garira, bahwa pencapaian kognitif bukan satu-satunya keluaran pendidikan yang diinginkan karena juga harus mencakup persiapan untuk kehidupan masyarakat dan professional.⁶³

4. Standar Mutu Pendidikan

Standar mutu pendidikan secara nasional ditetapkan oleh pemerintah sebagai standar minimal, selanjutnya madrasah/sekolah menyusun dan mengembangkan secara mandiri dengan mengacu standar nasional pendidikan. Berdasarkan peraturan pemerintah mengenai Standar Nasional Pendidikan no 19 Tahun 2005 dan kemudian terakhir peraturan pemerintah nomor 57 Tahun 2021, ditetapkan ada delapan standar, mencakup yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.⁶⁴ Jadi madrasah/sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan wajib mengacu pada standar nasional pendidikan.

⁶¹ Zulkarmain, "Analisis Mutu (Input Proses Output) Pendidikan Di Lembaga Pendidikan MTs Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat," 24.

⁶² Garira, "A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools," 6.
⁶³ Garira, 6.

⁶⁴ Peraturan Pemerintah, "Standar Nasional Pendidikan," Pub. L. No. Nomor 57 tahun 2021 (2021); Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016, "Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar Dan Menengah"; Peraturan Pemerintah, "Standar Nasional Pendidikan," Pub. L. No. Nomor 19 Tahun 2005, Pendidikan Nasional (2005).



Penetapan standar nasional pendidikan sebagai turunan dari Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sebagaimana terdapat pada pasal 35 ayat 3, bahwa "pengembangan Standar Nasional Pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan."⁶⁵

Standar Nasional Pendidikan sebagai mana tersebut menjadi dasar dan acuan dalam menata, menyelenggarakan dan mengatur pendidikan dapat dijelaskan berikut:

a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Standar Kompetensi Lulusan diatur dalam Permendikbud Nomor 20 tahun 2016. Standar ini menjadi acuan utama dalam menyusun dan mengembangkan standar lainnya. Selain itu kompetensi lulusan juga dikembangkan sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang diamanatkan dalam Perpres Nomor 8 Tahun 2012.⁶⁶

Standar kompetensi lulusan sebagai kriteria kecakapan atau kemampuan dari lulusan yang terdiri atas sikap, pengetahuan dan keterampilan.

b. Standar Isi

Standar isi sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 mengenai Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah. Pengembangan standar isi dilakukan untuk menetapkan materi dan tingkat kompetensi sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu untuk mencapai kompetensi lulusan.⁶⁷

Standar isi menyesuaikan dengan tujuan pendidikan dan standar kompetensi lulusan berkenaan sikap, pengetahuan dan keterampilan. Sehingga materi pembelajaran disusun sesuai tingkat kompetensi dan kompetensi intinya.

⁶⁵ Undang-Undang Republik Indonesia, "Nomor 20 Tahun 2003," *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003.

⁶⁶ Sani, Pramuniati, and Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, 39.

⁶⁷ *Ibid.*



c. Standar Proses

Standar proses pendidikan dasar dan menengah sebagaimana ditetapkan dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016. Standar Proses sebagai ketentuan yang mengatur berkenaan pelaksanaan pembelajaran pada lembaga pendidikan untuk mencapai kompetensi lulusan.

Berdasarkan hal tersebut maka setiap lembaga pendidikan menyusun atau merencanakan pembelajaran, setelahnya melaksanakan proses pembelajaran, dan kemudian melakukan penilaian atas proses pembelajaran yang diselenggarakan untuk melihat ketercapaian kompetensi siswa atau lulusan. Pembelajaran yang dilakukan mengelaborasi antara sikap, pengetahuan dan keterampilan.

d. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan secara khusus di atur dalam Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016. Standar Penilaian sebagai ketentuan yang mengatur berkenaan mekanisme atau prosedur penilaian hasil belajar peserta didik.

Penilaian dilakukan oleh guru dengan bentuk penilaian formatif dan penilaian sumatif. Prosedur yang dilakukan dengan penyusunan tujuan, penentuan instrument, pelaksanaan, pengolahan hasil, dan melaporkan hasil penilaian.⁶⁸

e. Standar Tenaga Kependidikan

Standar tenaga kependidikan terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan selain pendidik. Standar pendidik mengenai kompetensi dan kualifikasi yang dipunyai pendidik. Standar tenaga kependidikan selain pendidik yang mengatur mengenai kompetensi yang dimiliki berdasarkan tugas dan fungsinya.⁶⁹

f. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana sebagai ketentuan ketersediaan sarana dan prasarana pada lembaga dalam menyelenggarakan pendidikan. Sarana berkenaan dengan segala hal yang dipakai sebagai alat dan perlengkapan

⁶⁸ Peraturan Pemerintah, Standar Nasional Pendidikan, 2021.

⁶⁹ Peraturan Pemerintah.



Manajemen mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah

pembelajaran dan pencapaian tujuannya. Prasarana ialah fasilitas pokok untuk kebutuhan menjalankan fungsi lembaga pendidikan.⁷⁰ Standar sarana dan prasarana harus mengutamakan faktor keamanan belajar dan stabilitas daya dukung proses belajar mengajar.

g. Standar Pengelolaan

Peraturan yang mengatur tentang standar pengelolaan terdapat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007. Standar Pengelolaan ini mengatur standar pengelolaan oleh lembaga pendidikan, selanjutnya standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan kemudian standar pengelolaan oleh Pemerintah Pusat.⁷¹

Standar pengelolaan sebagai ketentuan yang berkenaan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan. Perencanaan dan pelaksanaan secara langsung dilakukan oleh lembaga pendidikan, selanjutnya pengawasan dilakukan oleh lembaga pendidikan, pemerintah pusat dan pemerintah daerah.⁷²

h. Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan berkenaan dengan komponen pembiayaan pada institusi pendidikan yang terdiri atas biaya investasi dan biaya operasional.⁷³ Pembiayaan pendidikan dalam investasi dan biaya operasional penyelenggaraan akan dilihat terhadap pengembalian pendidikan atau pencapaian tujuan pendidikan.

5. Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen mutu dalam pendidikan menjadikan lembaga dapat menempatkan dirinya sebagai lembaga yang bermutu. Yakni memberikan layanan atau jasa untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Pelayanan atau jasa yang bermutu tentu akan

⁷⁰ Peraturan Pemerintah.

⁷¹ BSNP, "Tantangan Mutu Pendidikan Nasional," [Http://www.Bsnp-Indonesia.Org](http://www.Bsnp-Indonesia.Org) (Jakarta, 2018).

⁷² Peraturan Pemerintah, Standar Nasional Pendidikan, 2021.

⁷³ Peraturan Pemerintah.



memberikan kepuasan kepada pelanggan. Sehingga diperlukan manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan.

Gagasan tentang manajemen mutu pendidikan sebagai bentuk peningkatan mutu. Karena dengan manajemen mutu pendidikan menciptakan upaya perbaikan yang berkelanjutan. Meningkatkan mutu dan memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen.

Pengelolaan mutu pendidikan di sekolah minimal terdapat delapan prinsip. Prinsip ini diinterpretasikan pada tataran praktis manajerial, yaitu fokus ke konsumen, kepemimpinan, melibatkan anggota, pendekatan proses, pendekatan sistem manajemen, perbaikan terus menerus, pendekatan fakta, dan hubungan yang saling menguntungkan.⁷⁴

Lembaga pendidikan memiliki otonomi dalam melakukan pengelolaannya, baik pengelolaan sumber daya, merencanakan mutu pendidikan, melaksanakan rencana mutu pendidikan, melakukan evaluasi pelaksanaannya dan kemudian melakukan tindak lanjut atau tindakan perbaikan dari hasil evaluasinya.

Manajemen mutu pendidikan merupakan sebagai pengelolaan mutu dari segala sumber daya yang ada dalam mempertahankan atau meningkatkan mutu pendidikan. Pendidikan bermutu dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan mampu bersaing di era yang penuh persaingan. Sehingga pendidikan harus memperhatikan masukannya, proses yang dilakukan dan hasil atau keluaran yang dihasilkan.

Manajemen mutu pendidikan sesuai siklus mutu terdapat empat unsur, yaitu perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, evaluasi mutu, dan tindakan perbaikan mutu.

a. Perencanaan

Manajemen didesak untuk merencanakan jangka panjang. Kita tidak bisa begitu saja bergerak dari krisis ke krisis. Kita perlu mempertimbangkan apa yang kita yakini tentang organisasi itu sebenarnya. Apa yang kita rencanakan untuk dilakukan berikutnya, tahun depan, lima tahun, sepuluh tahun dari sekarang. Kita perlu bertanya apa arah kita. Teknologi baru apa yang kemungkinan besar akan memengaruhi. Kita perlu merencanakan strategi yang akan membuat organisasi menjadi

⁷⁴ Arbangi; Dakir; Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), 106–11.



unik. Kita perlu diarahkan untuk pada jalan yang akan membuat kita menjadi yang terbaik dalam apa yang kita lakukan. Jika kita tidak memiliki rencana seperti itu, kemungkinan kita akan tersandung begitu saja.⁷⁵

Pendekatan yang diambil oleh suatu organisasi menjadi pedoman kebijakan dalam menghasilkan produk atau jasa bernilai yang sangat kompetitif di pasar. Dalam perencanaan harus mencakup pada fokus secara komprehensif pada kebutuhan dan harapan pelanggan, dukungan sasaran dan strategi mutu oleh manajemen atas, keseimbangan sumber daya antara kebutuhan jangka pendek dengan jangka panjang yang termasuk juga belanja modal, pelatihan dan perbaikan berkelanjutan, interpretasi berkelanjutan dari tujuan jangka panjang ke dalam rencana taktis dan operasi, pengembangan proses untuk evaluasi dan perbaikannya, integrasi kegiatan berkualitas ke dalam pekerjaan sehari-hari.⁷⁶

b. Pelaksanaan

Jika kita bergerak melakukan secara metodis menuju produksi yang lebih baik, maka tidak perlu takut bahwa keunggulan kita yang meningkat nanti akan cepat berlalu. Tujuan kita tetap perbaikan secara sistematis. Begitu kita mencapai tingkat keunggulan tertentu, kita selamanya disitu. Sebaliknya, jika kita berasumsi bahwa calon pelanggan akan selalu puas untuk mengembalikan barang yang rusak atau meminta memperbaikinya, kita akan mengalami kejutan yang tidak menyenangkan. Selanjutnya cepat atau lambat pesaing akan menemukan cara menghasilkan produk seperti milik kita tetapi tanpa cacat.⁷⁷

c. Evaluasi

Melihat ukuran pengawasan mutu, kami mungkin membuat penilaian bahwa tidak cukup orang untuk memeriksa proses secara sangat detail. Kemudian kami memutuskan untuk

⁷⁵ Thompson and Koronacki, *Statistical Process Control: The Deming Paradigm and beyond, Second Edition*, 15.

⁷⁶ Bauer, Duffy, and Westcott, *The Quality Improvement Handbook*, 7.

⁷⁷ Thompson and Koronacki, *Statistical Process Control: The Deming Paradigm and beyond, Second Edition*, 16.



memeriksa proses dengan benar.⁷⁸ Pengawasan mutu bekerja dengan produk maupun dengan desain produk, jadi pengawasan bukan hanya pada hasil tetapi semua proses. Inilah yang membedakan dengan sistem tradisional. Kontrol mutu untuk menemukan penyebab di balik kesalahan yang terjadi dan membangun sistem yang meminimalkan kesalahan di masa depan.⁷⁹

d. Tindakan Perbaikan

Setiap perbaikan substansial harus datang dari tindakan pada sistem. Ini menjadi tanggungjawab manajemen.⁸⁰ Manajemen harus mengambil tindakan untuk mencapai transformasi, dengan: manajemen berjuang untuk menghadapi setiap hambatan dan tantangan dengan menetapkan makna dan arah tujuan yang harus diambil untuk menjalankan filosofi baru, manajemen harus bangga dan bertanggungjawab dengan filosofi baru dan mereka akan memiliki keberanian untuk mendobrak tradisi, selanjutnya manajemen yang berwenang harus menjelaskan kepada orang-orang di organisasi tentang mengapa tindakan perubahan perlu diambil dan perubahan yang dilakukan akan melibatkan semua orang, kemudian tahapan dan pembagian setiap aktivitas dari setiap pekerjaan merupakan bagian dari proses, masing-masing bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dikerjakan. Tindakan produksi sebagai perubahan keadaan dari input menjadi output, mereka keluar dalam keadaan yang berbeda, perbaikan metode dan prosedur secara terus menerus untuk tujuan kepuasan pelanggan yang lebih baik seterusnya.⁸¹

⁷⁸ Thompson and Koronacki, 57.

⁷⁹ Deming, *Out of The Crisis*, 197.

⁸⁰ Deming, 17.

⁸¹ Deming, 79–80.



B. Model Mutu Pendidikan

1. Model BAN S/M

Badan akreditasi nasional sekolah dan madrasah sebagai lembaga pemerintah yang dibentuk untuk melakukan akreditasi terhadap sekolah dan madrasah. Pembentukan Badan Akreditasi Nasional sebagaimana termaktub dalam permendikbud nomor 59 tahun 2012. Hal ini sebagaimana diamanahkan dalam undang-undang sisdiknas nomor 20 tahun 2003 dan juga peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005. Perihal akreditasi ini juga terdapat pada peraturan pemerintah nomor 17 tahun 2010 berkenaan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

BAN S/M merupakan badan evaluasi mandiri yang diberikan kewenangan menetapkan kelayakan program dan satuan pendidikan dengan mendasarkan atau berpedoman pada standar nasional pendidikan.⁸² BAN S/M melakukan akreditasi pada program dan satuan pendidikan tingkat jenjang dasar dan menengah, yang mencakup Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah (SD sederajat), Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah (SMP sederajat), Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah (SMA sederajat), Sekolah Menengah Kejuruan dan Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK sederajat), Sekolah Luar Biasa (SLB), dan satuan pendidikan formal lainnya.⁸³

2. Model ISO

ISO 21001:2018 merupakan pengembangan dari ISO 9001 yang khusus melakukan akreditasi lembaga pendidikan. Secara lebih spesifik dapat dikatakan bahwa ISO 21001 merupakan yang pertama sebagai akreditasi standar sistem manajemen organisasi pendidikan. Standar internasional ini menawarkan panduan bagaimana memberikan mutu bagi lembaga yang terus berubah secara dinamis sebagai lembaga penyedia layanan pendidikan yang lebih bagus.

ISO 21001 fokus pada interaksi organisasi pendidikan, pembelajar, pelanggan, dan pihak berkepentingan lainnya

⁸² BANSM, "Akreditasi Sekolah/Madrasah," bansm.kemdikbud.go.id, n.d., <https://bansm.kemdikbud.go.id/page/detail/mekanisme-akreditasi>.

⁸³ *Ibid.*



(stakeholder).⁸⁴ ISO 21001 menetapkan ketentuan untuk Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan perlu menampilkan kompetensinya secara konsisten dalam memberikan, menyediakan, membagi, dan memfasilitasi pengembangan keilmuan pada peserta didik sesuai dengan ketentuan. Kemudian juga bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan dan personalia lain melalui implementasi system manajemen organisasi secara optimal, termasuk untuk proses perbaikannya.⁸⁵

C. Daya Saing Lembaga Pendidikan

1. Konsep Daya Saing

Daya saing diartikan dengan "kemampuan untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna".⁸⁶ Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia, daya saing diartikan dengan "kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lainnya sebagai pesaing dalam satu habitat".⁸⁷

Sebuah interpretasi yang lebih luas dari istilah mengevaluasi sumber daya saing organisasi dan negara serta prospek masa depan. Istilah ini melibatkan pemeriksaan proses yang mengarahkan pada biaya atau produktivitas yang menguntungkan dan peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan. Jadi istilah daya saing dalam pengertian ini adalah tentang proses dan kemampuan. Istilah seperti daya saing mutu atau daya saing teknologi digunakan untuk menggambarkan interpretasi yang lebih luas.⁸⁸

Daya saing dimiliki oleh organisasi karena mempunyai kemampuan perubahan dengan keunggulan-keunggulan untuk bersaing. Penyelenggara pendidikan dalam memenangkan persaingan harus memiliki semangat selalu berada di depan perubahan. Oleh karena itu harus memiliki sikap keunggulan

⁸⁴ ISO, "ISO 21001 Briefing Notes," Iso.org, 2018, <https://www.iso.org/standard/66266.html>.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

⁸⁷ KBBI, "KBBI - Kamus Besar Bahasa Indonesia (Dalam Jaringang)," kbbi.kemdikbud.go.id, 2016.

⁸⁸ Karl Aiginger, Susanne Bärenthaler-Sieber, and Johanna Vogel., "Competitiveness under New Perspectives," *WWW for Europe*, 2013, 10.



bersaing dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikap keunggulan bersaing dapat berupa:

- Memiliki komitmen melakukan yang terbaik dengan keunggulan.
- Berprinsip jujur, profesional, dan terpercaya.
- Mempunyai prinsip selalu di depan.
- Memiliki visi dan berpandangan ke masa depan.
- Cermat, perhitungan dan menghindari terjadi kesalahan.
- Berorientasi pada kebaikan, keadilan, dan kebermamfaatan.
- Peka atas keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- Kemampuan pengambilan keputusan serta bertanggungjawab atas resiko.
- Bersikap secara demokratis, kritis dan terbuka.
- Tidak sekedar menawarkan produk tetapi juga menawarkan kepercayaan dan kepuasan.
- Mencintai pekerjaan, kemauan bekerja keras dan tidak mudah putus asa dalam pekerjaan.
- Pengelolaan diri dan waktu.
- Objektif dan tidak berlebihan.
- Semangat dan menjalin persahabatan dan menghargai prestasi dan kebaikan sekecil apa pun.⁸⁹

Jadi daya saing lembaga pendidikan atau pun lembaga lain dapat dilihat dari keunggulan bersaing lembaga tersebut. Porter mengemukakan bahwa kenapa perusahaan yang berbasis di Negara tertentu dapat mencapai kesuksesan internasional, ini karena ada karakteristik tertentu dari Negara tersebut yang memungkinkan perusahaannya untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing di bidang tertentu.⁹⁰

2. Dimensi dan Indikator Daya Saing

Strategi bersaing harus tumbuh dengan pemahaman yang tinggi tentang struktur lembaga dan bagaimana lembaga itu berubah. Dalam lembaga apa pun, sifat persaingan diwujudkan dalam lima kekuatan kompetitif, yaitu ancaman pendaatang baru, ancaman jasa

⁸⁹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 184–85.

⁹⁰ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations, The Competitive Advantage of Nations*, 1990, <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>.

atau produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan persaingan antar pesaing yang ada.⁹¹

Prahalad dan Hamel, dalam Holmes dan Hooper sebagaimana dikutip oleh Edy Suandi Hamid, mengemukakan bahwa kekuatan kompetitif sebagai keunggulan bersaing dapat terlaksana jika ada sesuatu kekhasan, sesuatu yang unik, dan relevan serta mempunyai daya tawar tinggi. Untuk itu terdapat empat indikator yang harus dipenuhi oleh lembaga agar memiliki kompetensi. Indikator tersebut, yaitu 1) Dianggap bernilai oleh pelanggan; 2) Sesuai dengan berbagai keadaan pasar; 3) Berdasarkan pada kemampuan keilmuan, dan; 4) Sebaiknya tidak berbentuk fisik yang akan memungkinkan terjadinya duplikasi oleh kompetitor.⁹²

Kireeva dkk mengemukakan bahwa dalam penelitian yang dilakukan ditemukan komponen utama daya saing adalah program pendidikan yang diminati konsumen, permintaan lulusan, infrastruktur yang dikembangkan, dan pengembangan visi strategis.⁹³

Berdasarkan kriteria bahwa sebuah lembaga memiliki daya saing tinggi dapat dilihat dari indikatornya. Indikator lembaga pendidikan yang mempunyai daya saing, yaitu *pertama*, pendaftar yang secara kuantitas atau jumlahnya melampaui daya tampung ruang kelas atau kuota yang disediakan. Sedangankan yang *kedua*, memiliki prestasi dari kompetisi pada bidang akademik dan non akademik setiap tahunnya, paling rendah level kabupaten/kota dan paling tinggi pada tingkat internasional.⁹⁴

Imam Tholkhak mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang bisa mempengaruhi daya saing madrasah:⁹⁵

a. Kepemimpinan kepala madrasah. Kemampuan bersaing madrasah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Seorang pemimpin harus mampu mengerakkan,

⁹¹ Porter, *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*, 71.

⁹² Edy Suandi Hamid, "Membangun Daya Saing Institusi Pendidikan Berbasis Kompetensi Dasar Organisasi," *Unisia*, 2008, <https://doi.org/10.20885/unisia.vol31.iss67.art2>.

⁹³ Natalia Kireeva et al., "Competitiveness of Higher Education Institutions and Academic Entrepreneurship," *Espacios* 39, no. 23 (2018).

⁹⁴ Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 2017, 246, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i2.20>.

⁹⁵ Tholkhah, 246–47.



melaksanakan atau memanfaatkan dan membentuk komitmen kepada seluruh komponen yang ada dalam madrasah untuk saling bersama meningkatkan daya saing. Kepala madrasah juga dapat memanfaatkan kompetensi stakeholders lainnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan madrasah.

- b. Inovasi pembelajaran madrasah. Kemampuan bersaing madrasah juga akan dipengaruhi oleh faktor inovasi pengembangan pembelajaran. Inovasi untuk pengembangan pembelajaran dapat dilakukan dengan pembaharuan metode pembelajaran untuk meningkatkan mutu hasil belajar. Selain metode juga dapat berupa inovasi pengembangan isi pembelajaran dengan materi tambahan di luar program pendidikan secara reguler. Inovasi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman menjadi daya tarik bagi masyarakat.
- c. Mutu pendidik. Pendidik memiliki andil dan pengaruh pada keunggulan bersaing madrasah. Mutu pendidik sangat mempengaruhi peningkatan mutu dan prestasi peserta didik. Karena banyaknya prestasi baik secara kualitas maupun kuantitas akan memberikan pengaruh terhadap daya saing madrasah.
- d. Kualitas sarana. Ketersediaan sarana baik secara kuantitas dan kualitasnya menjadi keunggulan dalam bersaing. Kualitas sarana minimal sesuai standar menjadi nilai tambah ketertarikan konsumen untuk mendaftarkan anaknya ke madrasah.
- e. Kualitas kerjasama. Kerjasama yang dijalin oleh madrasah akan mendapat nilai keuntungan bersifat materi maupun non materi. Hal ini sesuai dengan bentuk kerjasama yang dilakukan.
- f. Prestasi madrasah. Prestasi madrasah yang diperoleh oleh semua komponen madrasah. Prestasi yang diraih dapat menjadi suatu tanda mutu dan daya saing madrasah.
- g. Minat masyarakat. Banyaknya peminat yang memilih masuk ke madrasah bisa dilihat sebagai indikator madrasah memiliki daya saing tinggi. Jumlah pendaftar melebihi dari jumlah kuota yang disediakan. Minat masyarakat yang tinggi tentu akan menjadi keunggulan madrasah dalam mendapatkan siswa berkualitas.



Selanjutnya terdapat faktor-faktor yang mendorong daya saing di sekolah menengah, sebagai berikut:

- a. Lokasi geografis lembaga.
- b. Status Sosial-ekonomi orang tua siswa.
- c. Tingkat budaya keluarga siswa, khususnya tingkat pendidikan terakhir orang tua dan kemudian sejauhmana mereka menilai pendidikan sebagai alat untuk kemajuan.
- d. Berasal dari keluarga fungsional (rumah tangga, ayah, ibu dan anak), ini menciptakan lingkungan yang lebih baik yang mengharapkan hasil akademik yang tinggi dari guru, dan perhatian terhadap anak-anak.
- e. Sarana dan prasarana pendidikan yang didukung oleh orang tua siswa, oleh karena itu mereka akan mencukupi sumber daya seperti listrik, air minum, pemanas central, bahan ajar, komputer, perpustakaan, departemen konseling, bantuan siswa, kegiatan ekstrakurikuler, dll. Semua itu menguntungkan fungsi dan manajeme sekolah dan menciptakan lingkungan yang harmonis.
- f. Keterampilan kepemimpinan dan manajemen: visi lembaga yang menuntut kinerja professional dari tim akademik dan interaksi yang efektif dengan semua pihak, mendorong kerja kolaboratif, memungkinkan seleksi selama proses penerimaan, baik dalam hal kualitas dan jumlah siswa untuk menjadi bagian dari setiap kelompok kelas, memfasilitasi sumber pelatihan guru.⁹⁶

Semua faktor-faktor sebagaimana tersebut akan menjadi suatu landasan dalam menciptakan atau meningkatkan daya saing. Semua faktor yang bisa mempengaruhi daya saing harus dihindari dengan memperbaiki kelemahan-kelemahannya.

3. Mamfaat adanya Daya Saing Lembaga Pendidikan

Era global dipenuhi dengan persaingan dan kompetisi, maka setiap lembaga memiliki daya saing. Karena setiap lembaga akan dihadapkan dan berhadapan dengan lembaga pendidikan lain yang sederajat untuk dapat saling menunjukkan keunggulan dan menjadi yang terbaik guna menarik konsumen atau pelanggan.⁹⁷

⁹⁶ Joyzukey Armendáriz, Javier Tarango, and Juan Daniel Machin-Mastromatteo, "Analysis of Institutional Competitiveness of Junior High Schools through the Admission Test to High School Education," *Journal of New Approaches in Educational Research*, 2018, 59, <https://doi.org/10.7821/naer.2018.1.259>.

⁹⁷ Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*, 185.



Daya saing pendidikan tidak diharapkan saling menghancurkan atau melenyapkan, tetapi saling menguatkan dan menguntungkan dengan keunggulan masing-masing. Daya saing pendidikan berbeda dengan daya saing bisnis. Adanya daya saing pendidikan diharapkan agar lembaga pendidikan dapat membimbing dan mempersiapkan peserta didik mencapai masa depan sesuai perkembangan zaman.⁹⁸

Adanya daya saing akan menguatkan kompetensi dan nilai-nilai dasar lembaga pendidikan. Ciri khas pembeda antar lembaga dengan lembaga lainnya pada kompetensi dan nilai-nilai dasarnya. Karena sebagai organisasi, maka lembaga pendidikan juga akan sangat sulit jika mencoba unggul dalam segala bidang. Sehingga kompetensi dan nilai-nilai dasarnya menjadi titik poin dari daya saing masing-masing lembaga.

Adanya daya saing pendidikan akan lebih mempercepat laju kemajuan suatu lembaga pendidikan baik dalam kemajuan penguasaan teknologi maupun sains lainnya sehingga akan memberikan praktik terbaik dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

D. Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah

1. Perencanaan Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing

Pengelolaan pendidikan sesuai dengan standar yang didalanya ada aktivitas perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah, sistem informasi manajemen, dan penilaian khusus.⁹⁹ Perencanaan mutu merupakan ketentuan yang dibuat untuk mencapai kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan organisasi dan mencegah kegagalan.¹⁰⁰ Perencanaan merupakan sesuatu yang mendasar dan penting karena memberikan pedoman serta menetapkan pencapaian tujuan. Perencanaan yang kurang baik dan kurang terarah akan mengacaukan kinerja dan hasilnya. Tercapainya tujuan sangat dipengaruhi oleh pengelolaan perencanaan yang di susun dan ditetapkan.

⁹⁸ *Ibid*, 193.

⁹⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, "Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah," Pub. L. No. 19 Tahun 2007 (2007).

¹⁰⁰ David Hoyle, *Quality Management Essentials, Quality Management Essentials*, 2007, 197, <https://doi.org/10.4324/9780080471396>.



Usman, mengungkapkan bahwa perencanaan ialah aktivitas yang akan dilakukan pada masa mendatang untuk mencapai tujuan dan didalamnya terdapat beberapa unsur, yaitu terdapat sejumlah kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya, adanya proses dalam menjalankannya, adanya target hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut tujuan masa depan dalam jangka waktu tertentu".¹⁰¹

Sallis mengatakan bahwa "perencanaan yang cermat dan bijaksana adalah cara penting untuk mendapatkan sesuatu yang benar pertama kali."¹⁰² Perencanaan sebagai kegiatan dilakukan untuk menentukan dan penetapan tujuan yang dituju dan akan dicapai, menentukan bentuk strategi yang akan digunakan, dan menyusun bentuk koordinasi yang diperlukan dalam kegiatan. Kepala sekolah/madrasah sebagai top manajemen berkewajiban untuk menyusun perencanaan lembaga sebagai pedoman dalam menjalankan semua aktivitas lembaga. Perencanaan meliputi semua bidang dan unsur yang ada di sekolah/madrasah baik kepegawaian, kesiswaan, program pembelajaran, kurikulum, pembiayaan dan juga sarana dan prasarana.

Terdapat dua tingkat perencanaan, yaitu perencanaan mutu strategis dan perencanaan operasional. Perencanaan mutu strategis berkaitan dengan menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, berkenaan visi, misi, nilai-nilai dan sarana untuk mencapai tujuan. Sementara tingkatan selanjutnya perencanaan mutu operasional berkaitan dengan menetapkan tujuan produk dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁰³

Perencanaan mutu adalah proses mengembangkan rencana induk yang terkait dengan strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang berkaitan dengan mutu produk atau layanan yang akan disampaikan kepada pelanggan. Rencana mutu terdiri pada persyaratan utama, indikator kinerja dan komitmen sumber daya untuk memastikan terpenuhinya harapan dan kebutuhan pelanggan.¹⁰⁴

Rencana mutu menempatkan pernyataan kebijakan mutu ke dalam tindakan. Ini menunjukkan bagaimana proses peningkatan kualitas harus dilakukan dan dipelihara. Jelas, itu harus

¹⁰¹ Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, Dan Riset Pendidikan*, 66.

¹⁰² Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 130.

¹⁰³ Hoyle, *Quality Management Essentials*, 34–35.

¹⁰⁴ Bauer, Duffy, and Westcott, *The Quality Improvement Handbook*, 6.



berhubungan erat dengan rencana perusahaan dan bisnis tetapi fokusnya berbeda. Ini menguraikan proses yang harus diambil dalam jangka menengah untuk memberikan peningkatan kualitas. Akibatnya, rencana mutu harus memiliki tujuan dan sasaran yang jelas dalam kaitannya dengan kualitas dan metode melalui mana komitmen manajemen diterjemahkan ke dalam tindakan. Selain itu, harus merinci mekanisme di mana staf dapat berpartisipasi dalam tim peningkatan kualitas..¹⁰⁵

Perencanaan sekolah/madrasah terdiri atas merumuskan dan menetapkan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja. Merumuskan dan menetapkan visi juga mengembangkannya dari yang sudah ditetapkan sebelumnya. Merumuskan dan menetapkan misi yang dikembangkan dari visi, jadi misi bagaimana pencapaian visi. Selanjutnya merumuskan dan menetapkan tujuan. Membuat dan menetapkan rencana kerja jangka menengah madrasah dan rencana kerja tahunan madrasah..¹⁰⁶

Adapun perencanaan tahunan yang dimuat dalam rencana kerja madrasah mencakup:

- a. Kegiatan Kesiswaan.
- b. Kegiatan pembelajaran/kurikulum.
- c. Pengembangan Pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Sarana dan prasarana.
- e. Pembiayaan.
- f. Budaya/iklim sekolah.
- g. Peran serta masyarakat dan kerjasama.
- h. Rencana-rencana kegiatan peningkatan dan pengembangan mutu..¹⁰⁷

Ketika merancang program pendidikan, hasil pendidikan yang direncanakan, serta waktu capaian, maka isi pendidikan dan hasilnya didistribusikan antara pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler dengan kekhususan lembaga..¹⁰⁸

¹⁰⁵ Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 129.

¹⁰⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

¹⁰⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

¹⁰⁸ Elena Zemlyanskaya, "Extracurricular Activities of Students as An Object of Project Management in A Comprehensive School," *SHS Web of Conferences* 79 (2020): 2, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207903016>.



2. Pelaksanaan Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing

Ilmu manajemen yang mempelajari semua unsur manajemen seperti unsur pelaksanaan. Istilah pelaksanaan sering dipergunakan dan mempunyai maksud sama yakni *actuating*, *directing*, *Staffing*, *motivating*, dan *leading*. tetapi untuk pelaksanaan sering muncul dengan *actuating*. Pelaksanaan merupakan “proses penggerakan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan, sehingga dengan penggerakan yang dilakukan bisa mewujudkan efisiensi dan efektivitas pencapaian hasil.”¹⁰⁹

George R. Terry, mengemukakan “pelaksanaan sebagai upaya menggerakkan seluruh unsur dalam lembaga sehingga seluruhnya berkeinginan dan berupaya mencapai tujuan dan sasaran kerja atau lembaga.”¹¹⁰ Sedangkan menurut Prim Masrokan Mutohar, “pelaksanaan sebagai usaha menjalankan perencanaan yang telah di susun dan ditetapkan menjadi kenyataan. Proses menjadikan kenyataan dilakukan dengan bermacam pengarahan dan pemotivasian, supaya semua komponen melakukan kegiatan secara maksimal berdasarkan peran, tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.”¹¹¹

Upaya pendidikan yang berfokus pada proses dengan menelaah berbagai kelemahan yang alami merupakan bentuk dari manajemen mutu. Karena setiap item dari produk mempunyai nilai yang terkait dengannya, maka penting untuk menentukan setiap proses yang mendukung aktivitas lembaga.

Pelaksanaan aktivitas sekolah/madrasah dilakukan berpedoman pada rencana kerja, kemudian dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan.¹¹² Pelaksanaan mutu berkenaan pada proses melakukan semua aktifitas yang telah direncanakan. Pelaksanaan untuk mencapai tujuan dari madrasah dan semua kegiatan baik akademik dan non akademik serta juga hasil yang diperoleh atau outputnya.

¹⁰⁹ Muhammad Yasin, “Manajemen Mutu Di Lembaga Pendidikan Berprestasi (Studi Multi Situs MAN 3 Kediri Dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri)” (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017), 78.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 48.

¹¹² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.



a. Akademik

Kegiatan yang berdasarkan kurikulum atau intrakurikuler. Kegiatan wajib yang terdapat dalam kurikulum terdiri atas mata pelajaran yang dilaksanakan dalam pembelajaran di madrasah. Kelompok mata pelajaran A mencakup pendidikan Agama Islam: Al-Qur'an Hadits, Akidah Akhlak, Fikih, SKI. Kemudian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, IPA, dan IPS. Sedangkan kelompok B terdiri dari seni budaya, pendidikan jasmani, olah raga dan kesehatan, prakarya atau informatika, dan muatan lokal.¹¹³

Semua aktivitas akademik yang dilakukan oleh peserta didik sebagai kinerja akademiknya. Aktivitas akademik menjadi pusat dari seluruh sistem pendidikan di sekolah. Akademik menjadi dasar utama dari penilaian keberhasilan dan kegagalan lembaga pendidikan. Kinerja akademik mengacu pada pengetahuan yang dicapai dan ditunjuk oleh nilai pembelajaran yang didapat atau diberikan oleh guru. Kinerja akademik merupakan tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh siswa, guru, dan lembaga pendidikan. Hasil akademik disebutkan dengan prestasi akademik.¹¹⁴ Sehingga dalam pelaksanaan akademik adanya daya saing akademik. Daya saing akademik merupakan tindakan bersaing dalam lingkungan pendidikan, melawan antar teman sebaya atau teman sekelas.

b. Non Akademik

Mahoney, Cairos and Farwer, dalam Annu and Sunita, bahwa kegiatan yang berbeda di mana peserta didik berpartisipasi didalamnya baik disekolah maupun diluar sekolah. Kegiatan ekstra-sekolah telah dikaitkan dengan peningkatan level pendidikan, kompetensi interpersonal, aspirasi tinggi, dan tingkat perhatian yang lebih baik. Sedangkan Bauer and Liang, ekstra-sekolah berkenaan peningkatan pemikiran kritis dan kematangan pribadi dan sosial. Kemudian Holloway, ekstra-

¹¹³ Keputusan Menteri Agama, "Pedoman Impelementasi Kurikulum Pada Madrasah," Pub. L. No. Nomor 184 Tahun 2019 (2019).

¹¹⁴ Anshu Narad and Bilkees Abdullah, "Academic Performance of Senior Secondary School Students: Influence of Parental Encouragement and School Environment," *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities* 8, no. 2 (2016): 12, <https://doi.org/10.21659/ruptkatha.v8n2.02>.



sekolah memberi motivasi yang lebih tinggi. Selajutnya Noam, Biancarosa and Dechausay, secara umum memberi manfaat besar yang berfungsi untuk menjembatani kegiatan sekolah dengan kegiatan diluar akademik.¹¹⁵

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan aktivitas tambahan dalam upaya mengembangkan potensi, bakat dan minat yang dimiliki serta pengembangan karakter peserta didik. Ekstrakurikuler dilakukan diluar jam kegiatan intrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler dapat dilakukan dengan berbagai macam kegiatan, salah satunya yang menjadi kegiatan wajib adalah pramuka. Selain itu dapat berupa UKS, PMR, PASKIBRA, olah raga, seni, pengembangan riset dan teknologi, komunikasi, pembinaan olimpiade/kompetisi sains, pencinta alam, keagamaan islam, pengembangan bahasa, kewirausahaan serta dapat kegiatan lainnya sebagai keunggulan madrasah. Dalam pelaksanaannya, peserta didik diberikan kesempatan untuk memilih jenis kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan kegiatan yang ditawarkan atau tersedia di madrasah.¹¹⁶

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan peluang untuk meningkatkan program pendidikan dan pengembangan inovatif sekolah. Dalam kesadaran pedgogis massa dan sehari-hari, ada suatu kesatuan atau konsep yang tidak dapat dibagi, yaitu kegiatan ekstrakurikuler dan pendidikan tambahan, ekstrakurikuler atau pekerjaan setelah sekolah.¹¹⁷

c. Output atau hasil.

Hasil merujuk pada keluaran yang dihasilkan dalam pelaksanaan atau proses. Dalam pendidikan sering disebut dengan prestasi. Prestasi terkait dengan prestasi akademik dan non akademik peserta didik atau juga prestasi madrasah sebagai lembaga. Output dalam bentuk prestasi akan dapat menentukan daya saing dengan lembaga pendidikan lainnya yang sederajat.

¹¹⁵ Singh Annu and Mishra Sunita, "Extracurricular Activities and Student'S Performance in Secondary School of Government and Private Schools," *International Journal of Sociology and Anthropology Research* 1, no. 1 (2015).

¹¹⁶ Keputusan Menteri Agama, Pedoman Impelementasi Kurikulum Pada Madrasah.

¹¹⁷ Zemlyanskaya, "Extracurricular Activities of Students as An Object of Project Management in A Comprehensive School," 4.



Prestasi akademik berpatokan pada hasil yang diperoleh oleh peserta didik dalam pembelajaran, baik dilihat dari nilai kenaikan kelas atau kelulusan siswa dari lembaga pendidikan. Kemudian prestasi non akademik dilihat dari hasil kompetisi program ekstrakurikuler yang diikuti oleh peserta didik atau juga dapat lihat dari kemampuan peserta didik menguasai bidang keterampilan tertentu. Jadi output akademik berdasarkan nilai atau kelulusan, dan output non akademik berdasarkan hasil kompetisi atau kejuaraan serta juga penguasaan keterampilan tertentu.

3. Evaluasi Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing

Jika menjadi organisasi pembelajar, proses evaluasi dan umpan balik harus jadi unsur penting sebagai budaya organisasi. Proses evaluasi berfokus ke pelanggan dan menggali dua hal, yaitu pertama, sejauh mana lembaga memenuhi permintaan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal. Selanjutnya hal kedua, seberapa jauh pencapaian misi dan tujuan strategis lembaga.¹¹⁸

Evaluasi dapat dilakukan dengan sifat atau level segera, jangka pendek dan jangka panjang. Evaluasi level segera, merupakan pemeriksaan harian terhadap kemajuan peserta didik. Evaluasi tingkat ini dilakukan oleh guru atau tim yang dibentuk. Kemudian evaluasi level jangka pendek, merupakan bentuk evaluasi yang lebih terstruktur dan spesifik dari pada level segera. evaluasi ini untuk memastikan bahwa peserta didik berada di jalur yang benar dalam pencapaian potensi mereka. Evaluasi jangka pendek bisa dipergunakan sebagai metode pengendalian mutu dalam meminimalkan kegagalan. Penekanannya adalah pada tindakan perbaikan untuk mencegah kegagalan mencapai prestasi. Sedangkan evaluasi level jangka panjang, sebagai ikhtiar kemajuan menuju pencapaian tujuan strategis. Evaluasi ini bersifat institusional, sehingga membutuhkan pengambilan pandangan dan sikap pelanggan secara lebih luas serta berbagai indikator kinerja lembaga. Berbagai informasi dari evaluasi dikumpulkan dan akan dirujuk dengan data kinerja lembaga tentang keberhasilan, tingkat kelulusan, pencapaian kompetensi siswa, prestasi dan lain

¹¹⁸ Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 131.



sebagainya. Tujuan penting dari evaluasi jangka panjang adalah pencegahan dengan menyelidiki apa yang salah dan apa yang belum dilakukan, kemudian dilakukan pencegahan untuk tidak terjadi lagi. Ini sebagai mekanisme pemeriksaan untuk perbaikan terus menerus.¹¹⁹

Morris, sebagai dikemukakan oleh Goldberg dan Cole, bahwa model dominan untuk perubahan dalam pendidikan adalah model rasional yang bergantung pada tujuan, kebijakan yang dipilih, perubahan program yang diterapkan dan proses yang dijalankan. Umpan balik untuk proses dicapai dengan memantau proses melalui inspeksi dan evaluasi.¹²⁰

Menurut pendapat Worten dan Sanders sebagaimana dikutip oleh Rizki Al Kharim (dalam Muhammad Yasin), bahwa evaluasi adalah mencari hal-hal yang bernilai. Ini dapat berupa apa saja baik informasi berkenaan dengan lembaga, program, kegiatan produksi, serta juga berkenaan dengan prosedur kerja. Evaluasi menjadi bagian dari kehidupan dan kerja. Jika telah melakukan atau mengerjakan satu hal, pasti ia menilai apa yang dilakukan, apakah sesuai dengan keinginan yang telah direncanakannya;¹²¹

Salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan oleh madrasah adalah dengan model evaluasi diri. Madrasah menentukan kebutuhan prioritas dalam mengukur, kemudian dalam menilai kerja yang dilakukan dan selanjutnya melakukan perbaikan sesuai pelaksanaan standar nasional pendidikan.¹²²

Proses evaluasi diri yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik yang termasuk didalamnya tindakan tindak lanjut akan memberikan manfaat yang signifikan. Manfaat yang didapat termasuk:

- a. Mendapatkan konsensus tentang apa yang telah dicapai dan apa yang masih perlu dilakukan, sehingga memungkinkan manajer untuk memprioritaskan tindakan berdasarkan fakta dan kebutuhan yang teridentifikasi.

¹¹⁹ Sallis, 131–32.

¹²⁰ Jacqueline S. Goldberg and Bryan R. Cole, "Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance," *Quality Management Journal* 9, no. 4 (2002): 13, <https://doi.org/10.1080/10686967.2002.11919033>.

¹²¹ Yasin, "Manajemen Mutu Di Lembaga Pendidikan Berprestasi (Studi Multi Situs MAN 3 Kediri Dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri)," 84.

¹²² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.



- b. Menyediakan data untuk membandingkan, dan mempelajari bentuk, organisasi 'kelas dunia' sebagai tambahan untuk belajar dari satu sama lain.
- c. Menyediakan alat praktis untuk mendorong perbaikan terus-menerus dan data tentang perbaikan dari waktu ke waktu untuk tinjauan kemajuan yang objektif.
- d. Menyediakan pendekatan umum untuk digunakan di semua bidang dan meminimalkan upaya yang diperlukan untuk mengembangkan metode penilaian di lokasi yang berbeda.
- e. Memungkinkan setiap orang untuk berkontribusi pada proses penilaian, sehingga membawa kepemilikan atas hasil dan tindakan yang diusulkan. Memungkinkan staf untuk melihat dampak dari upaya perbaikan mereka.
- f. Memungkinkan manajer senior untuk mendorong proses perbaikan dan memberdayakan staf mereka untuk menjalankan inisiatif di tingkat mereka sendiri.
- g. Menunjukkan komitmen jangka panjang dan konsistensi tujuan. Mengintegrasikan aktivitas peningkatan ke dalam kehidupan sehari-hari dengan berfokus pada hasil.¹²³

4. Tindakan Perbaikan Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing.

Tujuan dari evaluasi mutu diri adalah untuk melakukan perbaikan. Hal ini dicapai dengan menilai secara akurat dan objektif terhadap indikator mutu dan kemudian membuat penilaian tentang tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan proses. Proses melakukan perbaikan dalam hal ini dikenal sebagai rencana tindakan. Rencana tindakan adalah dokumen tertulis yang memiliki rentang waktu, indikator kinerja, dan penanggungjawab pelaksana. Rencana tindakan menjadi dokumen hidup dan menjadi nafas bagi seluruh lembaga.¹²⁴

Sallis, mengatakan jika suatu item barang atau layanan gagal memenuhi standar, maka ambil tindakan, lakukan sesuatu, dan lakukan sekarang.¹²⁵ Tindakan sebagai tindak lanjut perbaikan atas evaluasi. Laporan hasil evaluasi menjadi masukan yang dapat ditindaklanjuti untuk diambil tindakan perbaikan. "Tahap tindakan

¹²³ Graeme Knowles, *Quality Management* (bookboon.com, 2011), 49.

¹²⁴ Sallis, *Total Quality Management in Education: Third Edition*, 146.

¹²⁵ Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, 38.



menandai puncak dari perencanaan, pengujian dan analisis mengenai ketercapaian tujuan sebagaimana yang diinginkan. Tahap ini bertujuan untuk menindaklanjuti apa yang telah dipelajari. Yang dilakukan dalam tahap ini meliputi: 1). Adopsi: standarisasi peningkatan jika tujuan sebelumnya telah terpenuhi. Pembentukan mekanisme dalam proses baru untuk mengukur dan memantau tolak ukurnya secara teratur dan memastikan bahwa perbaikan perlu dipertahankan. 2). Adaptasi: tim pelaksana dapat memutuskan apakah mengulangkan tes, mengumpulkan data yang berbeda, merevisi atau menyesuaikan metodenya. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan, misalnya jika data yang dikumpulkan belum cukup, keadaan telah berubah (kepagawaian, sumber daya, kebijakan, lingkungan, dll). Atau juga jika hasil sebelumnya kurang dari tujuan dan sasaran peningkatan yang diharapkan. Maka selanjutnya sesuaikan rencana tindakan yang sesuai kebutuhan dalam mengulangi siklus kembali".¹²⁶

Perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan kinerja institusi harus menjadi tujuan tetap. Ini berarti bahwa setiap orang dalam organisasi harus terus menerus mempertanyakan kinerjanya dan mencari cara untuk mengurangi perbedaan/variasi, terus menerus mempertanyakan metode mereka dan mencari model dalam melakukan sesuatu, terus menerus mempertanyakan target mereka dan mencari target baru yang meningkatkan kemampuan organisasi. Kinerja, metode dan target adalah tiga bidang utama dimana perbaikan diperlukan bagi organisasi untuk mencapai dan mempertahankan kesuksesan.¹²⁷

Lebih lanjut Hoyle mengemukakan organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip perbaikan terus menerus akan menjadi organisasi di mana orang-orangnya:

- a. Menjadikan perbaikan secara terus menerus sebagai tujuan bagi setiap komponen institusi.
- b. Menerapkan konsep perbaikan peningkatan bertahap dan peningkatan terobosan.
- c. Menggunakan penilaian secara berkala terhadap kriteria keunggulan untuk mengidentifikasi area perbaikan.

¹²⁶ Abhijit Chakraborty, "Importance of PDCA Cycle for SMEs," *International Journal of Mechanical Engineering*, 2016, 16–17, <https://doi.org/10.14445/23488360/ijme-v3i5p105>.

¹²⁷ Hoyle, *Quality Management Essentials*, 30.



- d. Terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas semua proses.
- e. Mempromosikan kegiatan berbasis pencegahan.
- f. Memberikan pendidikan dan pelatihan yang tepat kepada semua anggota tentang metode dan alat perbaikan berkelanjutan.
- g. Menetapkan ukuran dan tujuan untuk memandu peningkatan.
- h. Mengenalinya peningkatan yang dilakukan.¹²⁸

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian manajemen mutu pendidikan dan peningkatan daya saing sudah diteliti oleh beberapa peneliti lain sebelumnya. Berdasarkan hasil pencarian yang peneliti lakukan, ada beberapa yang memiliki kesamaan, diantaranya:

1. Muhammad Yasin, Berdasarkan hasil riset menunjukkan bahwa situs telah mengimplementasikan manajemen mutu dengan melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam membentuk lembaga pendidikan berprestasi: 1) Perencanaan: visi, misi, komitmen menerapkan SNP, pelayanan, pedoman mutu, peningkatan mutu input, rancangan penjaminan mutu. 2) Pelaksanaan: kurikulum terpadu, kualifikasi guru dan tenaga kependidikan minimal guru S.1, studi lanjut, kepuasan konsumen, lulus 100% dan dibekali skill, sarana prasarana memadai, transparansi, humas baik dan dekat, layanan khusus pembelajaran. 3) Evaluasi: evaluasi diri, penilaian proses, laporan evaluasi diri, menyusun kebutuhan yang diprioritaskan dan tindakan lanjutan atas hasil evaluasi diri.¹²⁹
2. Ohan Burhan, Hasil penelitian Burhan menunjukkan bahwa madrasah-madrasah aliyah negeri yang menjadi lokasi penelitian telah mengembangkan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, serta tindak lanjut perbaikan dari unsur manajemen mutu. Pengelolaan madrasah dilakukan kemitraan dengan pondok pesantren, sehingga kedua lembaga tetap eksis dan terus berkembang secara bersama.¹³⁰

¹²⁸ Hoyle, 31.

¹²⁹ Yasin, "Manajemen Mutu Di Lembaga Pendidikan Berprestasi (Studi Multi Situs MAN 3 Kediri Dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri)."

¹³⁰ Ohan Burhan, "Manajemen Mutu Pendidikan Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Pada Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Kabupaten Ciamis,



3. M.Kharis Fadillah, Hasil temuan penelitiannya menjelaskan bahwa perkembangan pesantren mulai dari pesantren salaf sampai ke pesantren modern yang semakin tumbuh dan berkembang sekarang ini karena sistem pendidikan jelas dan kurikulum yang terencana. Kurikulum sebagai alat untuk menuju keberhasilan suatu pendidikan perlu direncanakan dan penerapannya dengan baik. Jika kurikulum tidak jelas akan sulit mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu, manajemen mutu pendidikan perlu diimplementasikan supaya pondok pesantren mampu menciptakan output berkualitas.¹³¹
4. Imam Tholkhah, penelitian tentang Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah. Temuan penelitian menghasilkan bahwa strategi peningkatan daya saing ditentukan oleh beberapa faktor utama: yaitu kepemimpinan madrasah, inovasi, guru yang berkualitas, dan sarana bemutu. Faktor-faktor inti sangat mempengaruhi dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Faktor tersebut yang menjadikan MIN Madiun dapat memperoleh prestasi dalam bermacam bidang dan selanjutnya membuat pelanggan banyak yang memilih mendaftarkan anaknya ke MIN Madiun.¹³²
5. Moh. Zaini, Hasil penelitian yang ditemukan: (1) konsep peningkatan mutu berbasis madrasah: Mengokohkan kemandirian dan kekuatan partisipasi stakeholder, yaitu integrasi mutu akademik, moral spriritual lulusan. (2) peran stakeholder dalam unsur perencanaan: instrumental participant, sedangkan dalam unsur pelaksanaan dan pengendalian: transformative participation dengan kendali figur kiyai dan juga representative participation. (3) Dampak mutu lulusan: meningkatnya prestasi, kemampuan berbahasa asing, kemampuan membaca kitab arab gundul, moral spriritual religious terjaga. Kemudian institusi terakreditasi A, kebijakan mutu lulusan dan pendidik, pendaftar dan kepercayaan konsumen naik, dan

Madrasah Aliyah Negeri Cijantung Kabupaten Ciamis Dan Madrasah Aliyah Negeri Cipasung Kabupaten Tasikmalaya) (Universitas Pendidikan Indonesia, 2015).

¹³¹ M. Kharis Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Pesantren (Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor)," *Jurnal At-Ta'dib*, 2015, 115, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21111/at-tadib.v10i1.333>.

¹³² Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," 241.



- kerjasama. Temuan penelitian adalah model "*cooperative participation management based religious*".¹³³
6. Urbancová Hana, dengan judul "*Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge*". Tujuan dari penelitian yang dilakukan dengan metode Survei pada organisasi-organisasi di Republik Ceko, untuk mengidentifikasi inovasi dan pengetahuan sebagai elemen penting dalam proses inovasi. Hasil penelitian menunjukkan: organisasi sangat memerlukan dan mementingkan berbagai inovasi dalam organisasi, kemudian menciptakan dan mendukung budaya inovatif organisasi. Pengetahuan juga menjadi hal penting proses inovasi, bukan hanya sebagai input tetapi juga sebagai keluaran dari proses inovasi yang dilakukan.¹³⁴
 7. Novianty Tia, Kartini Dwi, Soemaryani Imas, dan Yunizar. Penelitian tentang pencapaian keunggulan bersaing melalui mutu pelayanan. Tujuan penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran dan menganalisis pengaruh mutu pelayanan terhadap keunggulan bersaing dengan menggunakan SEM Lisrel. Penelitian dilakukan terhadap 300 SMA yang ada di wilayah Provinsi Jawa Barat, dengan 900 pelajar sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya keunggulan bersaing dipengaruhi oleh lemahnya atribut nilai yang melekat pada mutu pelayanan kepada konsumen.¹³⁵
 8. Joyzukey Armendáriz, Javier Tarango, dan Juan Daniel Machin-Mastromatteo. Penelitian mengenai Analisis daya saing institusi pada Sekolah Menengah melalui tes masuk pendidikan menengah atas di Chihuahua, Meksiko. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi tingkat daya saing lembaga. Hasil penelitian menemukan: 1) sekolah swasta, lebih di sukai dibandingkan sekolah negeri (masing-masing 60,54 dan 43,58). 2). Pengaruh rata-rata akademik siswa dalam ujian masuk 0,0403 korelasi. 3). Kompetensi penalaran verbal lebih besar dibandingkan dengan penalaran logis

¹³³ Moh. Zaini, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Multikasus Di MAN 1, MAN 2 Dan MA Salafiyah Syafi'iyah Kabupaten Situbondo)" (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016).

¹³⁴ Hana Urbancova, "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge," *Journal of Competitiveness*, 2013, <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>.

¹³⁵ Novianty Tia et al., "The Achievement of Competitive Advantage Through Quality of Service At High Schools In West Java Province, Indonesia," *International Journal of Economics, Commerce and Management* Vol.IV, no. 12 (2016), <http://ijecm.co.uk/>.



- matematis. 4). Sekolah yang dianggap memiliki daya saing lembaga hanya sekitar 3,28% dari total penelitian (335 sekolah).¹³⁶
9. Elena Blagireva, dengan judul "*On Competitiveness of Educational Organizations*". Pengembangan inovatif dari organisasi merupakan pendekatan kreatif. Artikel ini merupakan evaluasi terhadap posisi kompetitif institusi dan juga model penerapan instrument pemasaran yang efektif ke dalam institusi pendidikan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan aktivitasnya.¹³⁷
 10. Hon Keung Yau and Alison Lai Fong Cheng, dengan penelitian "*Manajemen Mutu di Sekolah Dasar*". Tujuan penelitian untuk menganalisis hubungan: nilai dengan tugas, sistem dengan tim, dan sumber daya dengan perubahan, serta memenuhi kebutuhan murid dengan memberdayakan staf. Metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian survei. Responden sebanyak 322 dari 83 sekolah. Analisis data dengan model korelasi dan persamaan struktural. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan: nilai hubungan dengan tugas, sistem hubungan dengan tim, sumber daya hubungan dengan perubahan, serta memenuhi kebutuhan murid dan memberdayakan staf.¹³⁸
 11. Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, dan Ramadani Veland. Dengan judul "*Innovation Strategies And Competitive Advantages*". Artikel ini membahas tentang makna inovasi, inovasi apa yang dihadirkan, jenis-jenis inovasi. Agar mendapatkan inovasi yang lebih banyak, mereka perlu mengenal proses inovasi dan prinsip-prinsip nya. Ada beberapa jenis inovasi atau cara dimana perusahaan dapat mencapai inovasi di organisasi secara keseluruhan. Inovasi dapat dihargai oleh penghargaan yang berbasis prestasi dan ekuitas eksternal.¹³⁹
 12. Elizabeth Garira, tentang kerangka konsep terpadu untuk mutu pendidikan di sekolah. Garira menyusun dan mengusulkan kerangka konseptual terpadu untuk memfasilitasi pemahaman tentang mutu

¹³⁶ Armendáriz, Tarango, and Machin-Mastromatteo, "Analysis of Institutional Competitiveness of Junior High Schools through the Admission Test to High School Education."

¹³⁷ Elena Blagireva, "On Competitiveness of Educational Organizations," in *International Conference on Arts, Design and Contemporary Education (ICADCE)* (Atlantis Press, 2015).

¹³⁸ Hon Keung Yau and Alison Lai Fong Cheng, "Quality Management in Primary Schools," *International Education Research* Vol. 1, no. 4 (2013).

¹³⁹ Shqipe Gerguri, Gadaf Rexhepi, and Veland Ramadani, "Innovation Strategies and Competitive Advantages," *Modern Economics*, 2013.



pendidikan. Kerangka konseptual diformulasikan oleh teori sistem yang saling ketergantungan antara komponen mutu pendidikan dengan sistem pendidikan. Komponen mutu input, proses dan output pendidikan saling ketergantungan dan juga saling terkait dengan sistem pendidikan.¹⁴⁰

Tabel.2.1 :Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Temuan	Persamaan	Perbedaan
1	Muhammad Yasin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan: Visi, Misi, SNP, pelayanan, input siswa, acuan mutu, rancangan jaminan mutu. 2. Pelaksanaan: Kurikulum Terpadu, guru minimal S1, sarana prasarana terstandar, kepuasan pelanggan, prestasi. 3. Evaluasi: evaluasi diri, proses, laporan, tindak lanjut perbaikan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian. 2. Manajemen Mutu pendidikan. 3. Perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, dan evaluasi mutu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokus penelitian. 2. Jenjang pendidikan, penelitian Yasin jenjang Aliyah sedangkan penelitian ini jenjang Tsanawiyah. 3. Penelitian ini ada penambahan fokus tindakan perbaikan. 4. Penelitian Yasin mewujudkan lembaga berprestasi, sedangkan penelitian ini meningkatkan daya saing.
2	Ohan Burhan	Manajemen mutu: perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, monitoring dan evaluasi mutu, tindak lanjut perbaikan mutu yang dilaksanakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen mutu pendidikan. 2. Persamaan fokus perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, evaluasi mutu, dan tindak lanjut perbaikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokus penelitian Perbedaan. 2. Jenjang pendidikan, penelitian Burhan jenjang Aliyah negeri sedangkan

¹⁴⁰ Garira, "A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools."



		oleh Madrasah Aliyah bersinergi dengan pondok pesantren.	mutu.	penelitian ini jenjang Tsanawiyah Negeri. 3. Penelitian Burhan madrasah berbasis pondok pesantren, sedangkan penelitian ini pada madrasah reguler. 4. Penelitian Burhan untuk peningkatan mutu, sedangkan penelitian ini meningkatkan daya saing.
3	M. Kharis Fadillah	Manajemen mutu pendidikan islam untuk menghasilkan output berkualitas: adanya perencanaan kurikulum dan pelaksanaan kurikulum.	1. Manajemen mutu pendidikan. 2. Output pendidikan.	1. Fokus penelitian. 2. Lokus penelitian antara pesantren dengan Madrasah reguler.
4	Imam Tholkhah	Strategi peningkatan daya saing madrasah: kepemimpinan, inovasi, guru, sarana bermutu.	1. Daya saing madrasah. 2. Metode penelitian.	1. Fokus penelitian, penelitian Tholkhah strategi meningkatkan daya saing, sedangkan penelitian ini manajemen mutu dalam meningkatkan daya saing. 2. Lokus penelitian, antara MI dengan MTs.
5	Moh. Zaini	1. Peningkatan mutu berbasis madrasah:	1. Mutu madrasah 2. Memenuhi kepuasan	1. Lokus penelitian Zaini Madrasah Aliyah,



Manajemen mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah

		<p>kemandirian, dukungan masyarakat (mutu akademik, moral spriritual).</p> <p>2. Stakeholder ikut berperan dalam perencanaan.</p> <p>3. Dampak mutu lulusan: prestasi akademik, non akdemik, kemampuan bahasa, kemampuan baca kitab, moral spiritual religious.</p>	<p>masyarakat/ pelanggan.</p>	<p>sedangkan penelitian ini di Tsanawiyah.</p> <p>2. Penelitian Zaini peningkatan mutu, sedang penelitian ini meningkatkan daya saing</p>
6	Urbancová Hana	<p>Mencapai keunggulan bersaing melalui pengetahuan dan inovasi: organisasi memahami dan mengetahui inovasi, dan kemudian membudayakan inovasi</p>	<p>Persamaan mencapai keunggulan bersaing.</p>	<p>1. Metode penelitian Hana dengan kuantitatif survey, penelitian ini kualitatif.</p> <p>2. Fokus Penelitian.</p>
7	Novianty Tia, Kartini Dwi, Soemaryani lmas, dan Yunizar.	<p>Temuan: Rendahnya keunggulan bersaing dipengaruhi oleh lemahnya atribut nilai yang melekat pada mutu pelayanan kepada konsumen.</p>	<p>1. daya saing. 2. Kepuasan pelanggan.</p>	<p>1. Metode penelitian Tia dkk kuantitatif, penelitian ini kualitatif.</p> <p>2. Penelitian Tia dkk keunggulan bersaing melalui pelayanan mutu, sedang penelitian ini manajemen mutu dalam meningkatkan</p>



				daya saing.
8	Joyzukey Armendáriz, Javier Tarango, Juan Daniel Machin-Mastromatteo.	Analisis Daya saing sekolah menengah pertama melalui tes masuk sekolah menengah atas: sekolah swasta lebih disukai, pengaruh rata-rata akademik 0,0403 korelasi, kompetensi penalaran verbal lebih besar dari penalaran logis, sekolah memiliki daya saing hanya 3,28% dari sampel penelitian 335 sekolah di Meksiko.	Daya Saing Sekolah Menengah Pertama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian. 2. Fokus penelitian. 3. Penelitian Joyzukey dkk berkenaan tingkat daya saing, Penelitian ini meningkatkan daya saing.
9	Elena Blagireva	Daya saing lembaga pendidikan: evaluasi posisi kompetitif lembaga, dan implementasi model instrumen pemasaran yang lebih meningkat dan optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya saing lembaga pendidikan. 2. Menarik minat pelanggan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian. 2. Penelitian Blagireva tentang evaluasi posisi dan implementasi model pemasaran, sedangkan penelitian ini berkenaan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindakan perbaikan mutu.
10	Hon Keung Yau and Alison Lai Fong Cheng.	Manajemen mutu di sekolah dasar: ada korelasi nilai dengan tugas, sistem dengan tim, sumber daya dengan perubahan, kemudian memenuhi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen mutu. 2. Korelasi kegiatan sekolah dengan prestasi. 3. Kegiatan sekolah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian 2. Fokus penelitian.



		kebutuhan murid dengan memberdayakan staf.		
11	Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, dan Ramadani Veland.	Jenis inovasi dan cara mencapai inovasi. Inovasi mencapai prestasi dan keuntungan secara eksternal yang akan menjadi keunggulan bersaing organisasi.	Menciptakan keunggulan bersaing dengan prestasi.	1. Jenis penelitian. 2. Fokus penelitian inovasi dan keunggulan bersaing dengan penelitian daya saing.
12	Elizabeth Garira	Mutu pendidikan di sekolah sangat terkait dengan sistem pendidikan. Komponen mutu input, proses dan output saling ketergantungan dan juga terkait dengan sistem pendidikan.	Komponen pendidikan inpt, proses dan output.	Penelitian Garira menyusun kerangka konseptual terpadu mutu pendidikan sekolah, sedangkan penelitian ini mencari unsur dari manajemen mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing.

Tabel.2.2 :Posisi peneliti dan temuan yang diharapkan

Peneliti	Judul	Fokus Penelitian	Temuan yang diharapkan
Bakhtiar	Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah (Studi Multisitus di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN 1 Banda Aceh).	Manajemen mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing lembaga. Secara khusus fokus pada: 1. Perencanaan mutu Pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah 2. Pelaksanaan mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah. 3. Evaluasi mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah. 4. Tindakan perbaikan mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing madrasah.	Menemukan faktor-faktor dalam unsur manajemen mutu pendidikan yang dapat meningkatkan daya saing madrasah.



F. Paradigma Penelitian

Penelitian ini fokus dalam manajemen mutu merujuk pada siklus manajemen mutu yang dipopulerkan oleh Edwards Deming yaitu *plan, do, chek* dan *action* (PDCA). Siklus mutu harus dilakukan secara konsisten dan kontinu, sehingga mutu dapat dipeertahankan dan daya saing akan terus meningkat.

Rencana mutu mengacu kepada visi dan misi madrasah dan secara umum rencana mutu menjadi bagian dari rencana strategis madrasah. Rencana mutu dalam bentuk program dan kegiatan yang bisa meningkatkan prestasi akademik dan non akademik di madrasah. Bagaimana prestasi yang diharapkan kedepan dan program dan kegiatan pembinaan akademik dan non akademik yang direncanakan serta rekrutmen siswa yang sesuai dengan kebutuhan madrasah menjadi bagian dari rencana mutu. Rencana menyangkut dengan rekrutmen dan program dan kegiatan unggulan.

Pelaksanaan mutu sebagai implementasi dari rencana yang sudah ditetapkan. Bagaimana rekrutmen siswa dilakukan dengan berbagai jalur dan kegiatan. Sehingga akan mendapatkan calon siswa sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pelaksanaan penentuan dan pembinaan akademik dan non akademik siswa sesuai minat dan bakat atau prestasi siswa sebelumnya. Sehingga siswa akan dikelompokkan dalam bidang kegiatan sesuai dengan pilihannya dan kemampuannya. Pembinaan siswa untuk mencapai prestasi peserta didik dan madrasah.

Evaluasi mutu dilakukan terhadap program dan kegiatan. Evaluasi dilakukan secara kontinu secara internal dan juga dilakukan oleh eksternal secara temporer. Evaluasi menjadi dasar dalam pengambilan tindakan perbaikan terhadap program dan kegiatan.

Selanjutnya paradigma penelitian yang coba peneliti gambar adalah:



Gambar 2.4 :Paradigma Penelitian

