



**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

**TESIS**

**diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Pendidikan**

**OLEH:  
MOCH ARIF BURHANUDIN  
0102514008**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2018**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” karya,

Nama : Moch Arif Burhanudin

NIM : 0102514008

Program Studi : Manajemen Pendidikan

telah disetujui pembimbing untuk diajukan ke Panitia Ujian Tesis,

Semarang, 11 November 2017

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Totok Sumaryanto F, M. Pd.**

**NIP 196410271991021001**

**Pembimbing II**



**Dr. Subagyo, M. Pd.**

**NIP 195108081980031003**

## PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” karya,

Nama : Moch Arif Burhanudin

NIM : 0102514008

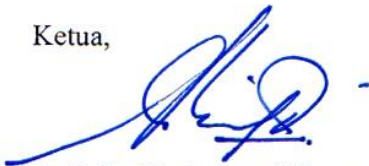
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Telah dipertahankan dalam sidang panitia ujian tesis Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Rabu, Tanggal 25 Juli 2018

Semarang, 25 Juli 2018

### Panitia Ujian

Ketua,



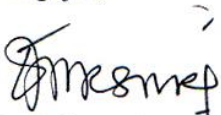
Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M. Si.  
NIP 196105241986011001

Sekretaris,



Dr. Titi Prihatin M.Pd  
NIP 196302121999032001

Penguji I,



Dr. Tri Suminar, M. Pd.  
NIP 196705261995122001

Penguji II,



Dr. Subagyo, M. Pd.  
NIP 195108081980031003

Penguji III,



Prof. Dr. Totok Sumaryanto F, M. Pd.  
NIP 196410271991021001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

Nama : Moch Arif Burhanudin

Nim : 0102514008

Program Studi : Manajemen Pendidikan

menyatakan bahwa yang tertulis dalam Tesis yang berjudul “**Implementasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**” ini benar-benar karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya **secara pribadi** siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 25 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



Moch Arif Burhanudin

## **MOTTO**

Gunakanlah waktu luangmu sebaik mungkin sebelum waktu kesulitan datang menghampirimu

**(Imam Syafi'i)**

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini kupersembahkan untuk guru-guruku Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum

Guyangan dan almamaterku PPS UNNES

Kedua orang tuaku, seluruh keluargaku, dan segenap keluargaku tercinta

Sahabat-sahabatku seangkatan dan seperjuangan di PPS UNNES

Teman-temanku yang mensupport dan menginspirasi

## ABSTRAK

**Moch Arif Burhanudin. 2017.** Implementasi *Total Quality Management* Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati). Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Pascasarjana. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Prof. Dr. Totok Sumaryanto F, M. Pd., Pembimbing II Dr. Subagyo, M. Pd.

**Kata Kunci:** Implementasi, *Total Quality Management* (TQM), Mutu Pendidikan

Beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah siswa dan prestasi yang diperoleh dibidang akademik maupun non akademik dikategorikan baik di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati. Hal tersebut terjadi diduga karena lembaga tersebut telah melakukan perubahan manajemen yaitu dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui : 1) Penerapan TQM di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati, 2) Kualitas layanan sekolah di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.

Penelitian ini dilakukan di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati. Subjek penelitian sebagai sumber yang bertanggung jawab adalah kepala madrasah. Sedangkan informan penelitian adalah guru, siswa, wali siswa, pengurus yayasan (Raudlatul Ulum) dan komite madrasah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan berperanserta, wawancara dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data penelitian diperoleh dengan triangulasi sumber dan metode. Sedangkan tehnik analisi data digunakan analisa model interaktif yang meliputi: pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan kesimpulan.

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Sistem manajemen mutu di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati bila ditinjau dari unsur-unsur Total Quality Management (TQM) yang meliputi: (a) fokus kepada pelanggan, (b) peningkatan terhadap kualitas, (c) kerjasama dalam *team work*, maka dapat dikatakan bahwa sekolah tersebut telah menerapkan manajemen mutu. (2) Peningkatan mutu layanan sekolah dilakukan dengan menyusun rencana strategis yang diwujudkan dalam rencana pengembangan yang memuat visi, misi, dan tujuan serta program strategis sekolah maupun adanya pembagian tugas yang jelas. Peserta didik dilayani dengan baik mulai dari proses pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas misalnya dengan pembiasaan shalat dhuha, jamaah sholat lima waktu dan kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian mutu pelayanan di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati dalam taraf memuaskan.

Saran-saran: Kepala Madrasah, guru, karyawan dan komite untuk meningkatkan sistem manajemen mutu yang telah diterapkan, hendaknya kepala madrasah mempunyai inovasi dan kreasi, selalu berkoordinasi dan komunikasi kepada pihak-pihak terkait untuk menganalisa kekuatan dan ancaman yang ada

dengan analisa SWOT sehingga dalam menetapkan kebijakan akan mendapat dukungan yang positif dari segala pihak. Siswa MA Raudlatul Ulum untuk meningkatkan semangat belajar dalam mencapai prestasi yang optimal. Selalu berbakti kepada orang tua dan guru, perbanyak ibadah dan amal kebaikan, taati tata tertib sekolah semoga menjadi anak yang berhasil dan mendapat ilmu yang bermanfaat. Tetap Istiqomah di jalanNya.

## PRAKATA

Segala puji dan syukur kehadiran ALLAH SWT. Yang telah melimpahkan rahmat-NYA. Berkat karunia-NYA, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati)”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan meraih gelar Magister pendidikan pada program studi pendidikan program pascasarjana universitas negeri semarang.

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing: Prof Totok Sumaryanto F. M. Pd. (pembimbing I) dan Dr. Subagyo, M. Si. (Pembimbing II) tanpa bantuan beliau-beliau dalam penyusunan tesis ini tak mungkin terselesaikan.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan juga kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, diantaranya:

1. Direksi program Pascasarjana Unnes, yang telah memberikan kesempatan serta arahan selama pendidikan, penelitian dan penulisan tesis ini.



2. Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Unnes yang telah memberikan kesempatan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Unnes yang telah banyak memberikan bimbingan dan ilmu kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
4. Bpk Prof Totok Sumaryanto F. M. Pd. (pembimbing I) dan Dr. Subagyo, M. Si. (Pembimbing II) yang telah membantu selama penyelesaian tesis ini.
5. Prof. Dr. Achmad Slamet, M. Si., Direktur Pascasarjana UNNES.
6. Bapak dan Ibu guru Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum yang telah berkenan menjadi sampel penelitian.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Peneliti sadar bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, Januari 2018

Moch Arif Burhanudin

## DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN UJIAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
PRAKATA .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Cakupan Masalah .....	12
1.4 Rumusan Masalah .....	13
1.5 Tujuan Penelitian .....	13

1.6 Manfaat Penelitian .....	14
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA BERFIKIR</b>	
2.2 Kerangka Pustaka .....	16
2.3 Kerangka Teoritis .....	22
2.4 Kerangka Berfikir .....	39
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	45
3.2 Desain Penelitian .....	47
3.3 Fokus Penelitian .....	48
3.4 Sumber Data dan Subyek Penelitian .....	48
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	49
3.6 Teknik Keabsahan Data .....	54
3.7 Teknik Analisis Data .....	56
 <b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b>	
4.1 Sejarah Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan PATI .....	61
4.2 Lokasi Geografis .....	62
4.3 VISI, MISI dan Strategi .....	63
4.4 Tenaga Pendidik, Sarana Prasarana dan Literatur Muatan Lokal .....	65
4.5 Program Kerja Kepala Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum .....	70
4.6 Kegiatan di Madrasah Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum.....	73

## BAB V HASIL PENELITIAN

5.1 Perbaikan Mutu Secara Terus-Menerus di MA Raudlatul Ulum Guyangan	78
5.2 Standar Mutu di MA Raudlatul Ulum Guyangan .....	122
5.2.1 Indikator Mutu Pendidikan .....	129
5.2.2 Akreditasi Sekolah .....	161
5.2.3 Struktur Kurikulum .....	186
5.2.4 Kenaikan Kelas, Penjurusan, Kelulusan dan Mutasi .....	188
5.3 Perubahan Kultur TQM di MA Raudlatul Ulum Guyangan .....	192
5.4 Perubahan Organisasi di MA Raudlatul Ulum .....	200
5.4.1 Manfaat Organisasi di MA Raudlatul Ulum .....	221
5.5 Hubungan MA Raudlatul Ulum dengan Masyarakat .....	224
5.5.1 Pendidikan Keluarga .....	234
5.5.2 Peranan Masyarakat dalam Pendidikan .....	235

## BAB VI PENUTUP

6.1 SIMPULAN .....	245
6.2 SARAN .....	246

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTARTABEL

	Halaman
Tabel 4.4 Struktur Organisasi Madrasah Raudlatul Ulum Guyangan .....	70
Tabel 4.6 Santri yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi Nasional .....	75
Tabel 4.7 Santri yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi Luar Negeri.....	78
Tabel 5.2 Ilustrasi Standar Mutu .....	125
Tabel 5.3 Indikator Sekolah Bermutu dan Tidak Bermutu .....	126
Tabel 5.4 Korelasi Antara Input, Proses dan Output Dalam Pendidikan .....	142
Tabel 5.5 Komparasi Antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Peningkatan Mutu	148
Table 5.6 Model Lembaga TQM dan Institusi Biasa .....	149
Tabel 5.7 Pilar-Pilar Sekolah Mutu .....	156
Tabel 5.8 Kalender Akademik Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum .....	190
Tabel 5.9 Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi .....	207
Tabel 5.10 Peranan Manajer Dalam Hubungan Kerja Sama Dengan Masyarakat .....	243

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2 Memahami Definisi Makna Mutu .....	26
Gambar 2.4 Model Sekolah Bermutu Terpadu .....	31
Gambar 3.7 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif .....	56
Gambar 5.2 Sistematika Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 .....	155
Gambar 5.3 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 .....	158
Gambar 5.4 Nilai-Nilai Prioritas Sesuai Kondisi Lingkungan dan Fokus Madrasah ...	197
Gambar 5.5 Tim Kerja yang Baik.....	200
Gambar 5.6 Dimensi Kultur Organisasi .....	213
Gambar 5.7 Dimensi Kultur Organisasi Sekolah .....	214
Gambar 5.8 Perubahan .....	217
Gambar 5.9 Tingkatan Kultur .....	222
Gambar 5.10 Tingkatan Kultur Organisasi Madrasah .....	222
Gambar 5.11 Model Hubungan Dialektis Pendidikan dengan Tiga Aspek Kehidupan Masyarakat	
Gambar 5.12 Hubungan Antara Pendidikan dan Masyarakat.....	238

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar Pelajaran Biologi .....	259
Lampiran 2 Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar Bahasa Indonesia .....	264
Lampiran 3 Struktur Kurikulum .....	277
Lampiran 4 Penambahan Jam Pelajaran Per Tahun .....	287
Lampiran 5 Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) Mata Pelajaran .....	288
Lampiran 6 Daftar Prestasi Tahun 2014-2016 .....	316
Lampiran 7 Data Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Pendidik .....	323
Lampiran 8 Surat Pindah/Mutasi Madrasah .....	326
Lampiran 9 Pedoman Wawancara (Untuk Guru) .....	329
Lampiran 10 Pedoman Wawancara (Untuk Murid) .....	330
Lampiran 11 Pedoman Wawancara (Untuk Wali Murid) .....	331
Lampiran 12 Catatan Wawancara .....	332
Lampiran 13 Catatan Wawancara .....	340
Lampiran 14 Catatan Wawancara .....	343
Lampiran 15 Pedoman Wawancara Untuk Murid .....	345
Lampiran 16 Pedoman Wawancara Untuk Wali Murid .....	347
Lampiran 17 Pedoman Wawancara Untuk Penerima Lulusan .....	349

Lampiran 18	Pedoman Observasi .....	350
Lampiran 15	Pedoman dokumentasi .....	351



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Pendidikan di era otonomi daerah menghadapi tantangan besar dan kompleks yang harus direspon secara positif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas nasional. Tantangan yang dimaksudkan adalah peningkatan nilai tambah yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah yang ada di lembaga pendidikan Islam (madrasah) sebagai konsekuensi yang harus dikembangkan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas nasional untuk merespons perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Madrasah harus mampu membuat perencanaan mutu yang didasarkan pada standar nasional dan internasional sehingga mampu memenuhi tuntutan persaingan global.

Dewasa ini persaingan dalam dunia pendidikan semakin lama semakin komplet dan kompeten, sebab makin banyak lembaga pendidikan yang bermunculan dari instansi negeri maupun swasta. Banyak lembaga pendidikan yang muncul menawarkan produk yang berkualitas dinilai mampu bersaing dengan pihak lain, dengan begitu menjadi magnet bagi calon peserta didik dalam menentukan arah pendidikan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, persaingan tidak dapat terelakkan lagi sebab lembaga pendidikan berlomba menawarkan produk-produk yang unggul. Fokus pelanggan menjadi faktor yang terpenting dan utama dalam mempertahankan kualitas lembaga pendidikan yang unggul.

Persaingan lembaga pendidikan juga dialami khususnya di Kabupaten Pati, lembaga pendidikan negeri dan lembaga pendidikan swasta juga berlomba menawarkan produk yang unggul dalam akademik dan non akademik. Persaingan setiap lembaga tidak terlepas dari mutu yang ditawarkan. Selain itu, lembaga pendidikan yang berprestasi akan mampu menarik minat masyarakat, sehingga masyarakat akan mampu menilai lembaga yang unggul dan mempunyai mutu yang bagus serta mampu memberikan pelayanan sesuai harapan orang tua peserta didik.

Lembaga pendidikan akan bersaing satu dengan yang lain untuk memberikan yang terbaik bagi peserta didik. Pandangan masyarakat lembaga pendidikan yang unggul dan bermutu mempunyai gedung yang bagus, sarana dan prasarana yang komplit, prestasi yang bagus serta yang terpenting mempunyai arah tujuan lembaga ke depan yang jelas. Dikatakan bermutu bukan karena kuantitas jumlah peserta didik yang melebihi kuantitas jumlah peserta didik lembaga lain, tapi lembaga tersebut dapat memberikan yang terbaik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Harapan masyarakat berbanding dengan kenyataan yang ada di lembaga pendidikan, tidak sesuai dengan yang ada di lapangan. Lembaga pendidikan yang unggul selain menawarkan produk juga mempertahankan hubungan dengan pelanggan serta selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan atau terus-menerus. Kenyataan di lapangan lembaga pendidikan yang dinilai berkualitas belum mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Melihat ketidakpuasan masyarakat maka timbul lembaga pendidikan yang menawarkan produk-produk

baru yang mampu menarik minat masyarakat dan belum tentu terbukti keunggulan produknya. Produk baru yang ditawarkan yaitu menawarkan mutu pendidikan sekolah melalui prestasi-prestasi baik akademik maupun luar akademik. Produk baru tersebut dapat berupa kedisiplinan, mutu lulusan, peluang mencari pekerjaan, sarana prasarana yang memadai, bimbingan pendidikan agama yang mampu membentengi budi pekerti dan kenakalan remaja.

Menurut Kemendikbud Pati tahun 2018 di Kabupaten Pati terdapat sekitar 139 lembaga pendidikan setingkat SMA/SMK/MA, MA berjumlah 69, sedangkan SMK berjumlah 45, SMA berjumlah 25. Melihat banyak lembaga pendidikan yang bernaungan swasta, menunjukkan masyarakat lebih condong dan mempunyai minat tinggi terhadap lembaga pendidikan bernaungan swasta. Kenyataan di lapangan, lembaga pendidikan tersebut menawarkan produk-produk jasa pendidikan yang dinilai bermutu dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan negeri. Dibandingkan SMA dan SMK, lembaga pendidikan madrasah lebih dominan di Kabupaten Pati. Sebab, anggapan masyarakat lembaga pendidikan madrasah dinilai mampu membentengi peserta didik dengan norma-norma agama agar tidak terpengaruh perubahan zaman yang buruk yaitu kenakalan remaja contoh tawuran, gang motor, minuman keras, narkoba dan pergaulan bebas. Madrasah mengajak peserta didik untuk mempunyai perilaku yang baik agar tidak terjerumus kenakalan remaja yang mengakibatkan masa muda yang sia-sia.

Madrasah selain menawarkan produk lokal atau keagamaan juga mengimbangi dengan mata pelajaran umum sesuai standart SLTA yang lain serta

menambah ketrampilan di bidang agama dan bahasa contoh ketrampilan membaca dan memperdalam kitab tematik dan pengembangan bahasa Inggris dan bahasa Arab. Dengan begitu, kedepan lulusan madrasah mampu bersaing dengan lulusan sekolah lain di pasar global.

Madrasah Aliyah yang bernaungan Negeri berjumlah 2 MA, sedangkan 53 bernaungan swasta, melihat hal ini MA Swasta lebih dominan dibandingkan MAN. Banyak madrasah swasta yang dikelola oleh yayasan pondok pesantren atau yayasan keluarga pribadi, minat yang tinggi terhadap jasa pendidikan madrasah di Kabupaten Pati menunjukkan masyarakat menginginkan perubahan moral dan etika dalam pendidikan tidak sekedar *transfer of knowledge*, tapi aplikasi dari ilmu tersebut. Padahal mutu pendidikan di madrasah belum tentu menonjol apabila dibandingkan dengan lembaga pendidikan negeri.

Manajemen mutu terpadu (MMT) dalam pendidikan merupakan langkah dalam memperbaiki perubahan kualitas serta meningkatkan produktivitas sekolah, menurunkan biaya SPP agar peserta didik yang kurang mampu dapat melanjutkan pendidikan ke tingkat SMA/MA dan mempercepat dalam mengatasi permasalahan. Syarat MMT yaitu komitmen yang tinggi terhadap peningkatan mutu, mengalokasikan waktu secara penuh dalam peningkatan mutu, mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas ke depan mampu bersaing dengan pasar global serta mempersiapkan daya mental dalam menghadapi hambatan yang ada.

Obyek dalam penelitian ini di salah satu MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati, Madrasah Raudlatul Ulum Guyangan mempunyai kualitas unggul dalam

akademik serta non akademik, MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati memiliki mutu dan manajemen yang lebih baik dibandingkan dengan Madrasah Aliyah di sekitar Kecamatan Trangkil serta di Kabupaten Pati. Hal tersebut ditunjang dengan data madrasah tersebut mempunyai prestasi yang bagus dalam bidang akademik serta bidang non akademik di Kecamatan Trangkil dan di Kabupaten Pati terlebih mampu bersaing di level nasional. Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum juga diakui (*muadalah*) di Universitas Al Azhar Kairo Mesir karena banyak alumni Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan diterima di Universitas Al Azhar Kairo Mesir dan sudah banyak Lulusan dari Universitas Al Azhar Mesir berjumlah 465 (data yang diambil selama 4 tahun dari tahun 2013-tahun 2016). Selain itu, Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan Pati juga mempunyai komitmen tinggi dalam melakukan perubahan secara total dalam meningkatkan mutu serta melakukan perbaikan secara terus menerus dalam peningkatan mutu. Hal tersebut diperkuat dengan kegiatan yang padat, sarana dan prasarana yang komplit dan memadai mulai laboratorium bahasa, laboratorium IPA, buku perpustakaan, mini bank menambah gedung sekolah dan menjalankan aturan disiplin dalam berbagai aspek dari atasan kepala sekolah, guru, staff sampai peserta didik.

Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum lebih mementingkan kualitas dari pada kuantitas hal tersebut didukung data dengan menjalankan aturan yang ketat terhadap siapa saja yang melanggar akan dikenakan sanksi berupa pengeluaran, peserta didik maupun pengajar yang tidak menjalankan aturan dan komitmen akan dikenai sanksi dikeluarkan dari madrasah. Berbeda dengan madrasah yang lain dengan banyak peserta didik menandakan madrasah tersebut maju dan

mempunyai mutu yang bagus, kuantitas belum tentu menjamin madrasah tersebut mempunyai mutu yang bagus serta berkualitas. Visi Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum adalah Selangkah Lebih Maju Dengan Ilmu Amaly dan Amal Ilmy, sedangkan Misi Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum yaitu: a) Mengembangkan dan melestarikan ajaran-ajaran islam ala Ahlus Sunnah Waljamaah, b) Meningkatkan kualitas akademik dan pengembangan ilmu-ilmu agama ukhrowiyah dan duniawiyah yang relevan dengan tuntutan zaman dalam konteks kekinian serta yang akan datang dalam rangka membentuk insan-insan yang berilmu amaly dan beramal ilmy serta berakhlakul karimah, 3) Membangun institusi sebagai pusat belajar (*Study Centre*) unggulan dalam jaringan pengembangan ilmu keislaman yang kompetitif dan relevan dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, 5) Meningkatkan dan menumbuhkan minat, bakat, serta kreatifitas siswa dalam meraih prestasi di bidang akademik, olah raga dan seni baik tingkat regional maupun nasional.

Menurut Abuddin Nata (2003:297) pendidikan Islam di Indonesia menggambarkan madrasah merupakan sekolah hanya untuk orang-orang kurang mampu berada di desa, lingkungan kumuh, bangunan reyot, guru yang kurang profesional, kurikulum mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, sarana dan prasarana masih minim dan masih tradisional, lulusannya kurang bermutu dan nama madrasah kurang terkenal. Pada saat ini keadaan madrasah pada umumnya sudah berubah sudah maju dibandingkan dengan keadaan madrasah pada sebagaimana waktu dulu. Namun berbagai perubahan dan kemajuan yang terjadi pada madrasah belum sepenuhnya diketahui oleh masyarakat secara umum sehingga madrasah

sepenuhnya bukan jadi pilihan utama masyarakat. Menurut ahli sejarah pendidikan citra madrasah menjadi buruk adalah karena pengelola madrasah terlalu didominasi oleh kalangan umat Islam tradisional dan konvensional, karena pendidikan Islam dalam hal ini madrasah belum masuk ke dalam bagian dari sistem pendidikan. Madrasah belum mempunyai visi dan misi serta belum mempunyai tujuan yang jelas (Abuddin Nata, 2003: 309).

Dalam realita yang ada, praktik pendidikan yang diselenggarakan pada umumnya masih banyak madrasah yang memperoleh sumber daya yang belum memadai dan sering tidak dapat diharapkan sebagai sumber daya tetap dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini yang menjadi salah satu penyebab mutu yang rendah dalam pendidikan yaitu belum mempunyai perencanaan dan penataan yang baik sehingga implementasi cenderung berjalan apa adanya. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah tersedia guru profesional yang mampu melaksanakan tugas pembelajaran dengan penuh tanggung jawab (Masrokan, 2013:16-17).

Masalah pendidikan madrasah merupakan masalah yang beragam dan saling terkait antara satu dengan yang lain. Masalah pendidikan madrasah terdapat dari segi internal dan eksternal meliputi persoalan politik, ekonomi, sosial, budaya pertahanan keamanan. Ancaman disintegrasi bangsa, keterpurukan ekonomi, sifat kedaerahan yang berlebihan, tidak ada kepastian hukum dan kurang terjamin rasa aman berpengaruh pada proses pendidikan madrasah. Sedangkan masalah internal madrasah seperti manajemen kelembagaan, tenaga pendidikan, kurikulum, strategi

pembelajaran, kualitas lulusan dan dana. Meskipun tidak semua madrasah demikian, tetapi banyak madrasah yang mengidentifikasi masalah demikian, salah satu indikator adalah jumlah siswa yang sedikit dan dari segi prestasi tidak mampu bersaing dengan sekolah umum yang setingkat (Maimun et, al. 2010: 5-7).

Faktor yang mempengaruhi kualitas madrasah rendah adalah karena faktor kualitas pengelola, sistem yang feodal, kondisi kultur masyarakat, kebijakan politik negara dan beban yang banyak diemban oleh peserta didik yang dijalani. Titik lemah madrasah pada semua jenjang terletak pada tenaga pengelola dan kurang berorientasi pada profesionalitas. Strategi pemecahan solusi kelemahan madrasah yaitu selalu dituntut untuk melakukan perubahan strategi dalam manajemen, pimpinan harus mempunyai visi misi yang jelas, tanggung jawab, wawasan dan ketrampilan manajerial yang tangguh. budaya madrasah termasuk salah satu dimensi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah, sebab budaya madrasah membentuk nilai, norma, etika, kebiasaan serta kinerja organisasi madrasah dalam menjalankan peran dan tugas fungsinya sebagai lembaga pendidikan. (Suhendar, 2007).

Unsur-unsur dalam manajemen mutu terpadu meliputi: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan secara terus-menerus, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan serta pemberdayaan karyawan. Dalam hal ini peneliti mengambil salah satu dari unsur tersebut mengingat waktu dan materi yang tidak memungkinkan mendalami



semua unsur tersebut. Peneliti fokus pada dalam hal perbaikan terus-menerus. visi Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum yaitu selangkah lebih maju dalam *ilmu amaly* dan *amal ilmy* dan misi Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum yaitu mengembangkan dan melestarikan ajaran-ajaran islam ahlussunnah wal jamaah, meningkatkan kualitas akademik dan pengembangan ilmu-ilmu ukhrawy dan dunyawy yang relevan dengan tuntutan zaman dalam rangka membentuk insan yang berilmu dan berakhlak baik.

Pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pematangan kualitas hidup. Proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Fokus pendidikan diarahkan dalam pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncak dari pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan kualitas hidup. Pendidikan dalam pengertian dasar adalah proses menjadikan seseorang menjadi diri sendiri yang tumbuh sejalan dengan bakat, watak, kemampuan dan hati nuraninya secara utuh.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UURI, 2006: 72). Untuk mewujudkan tujuan ini, pemerintah dan masyarakat telah mendirikan berbagai lembaga pendidikan dalam berbagai jenjang, baik negeri maupun swasta.

Pendidikan merupakan salah satu sendi terpenting dalam sebuah negara karena menjadi pondasi pengembangan sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat ditentukan mutu pendidikan itu sendiri.

Peran pendidikan diarahkan untuk mencapai pembangunan nasional yang dapat didekati melalui aspek agama, psikologis, ekonomis, budaya dan tentu saja aspek ilmiah. UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 mengamanatkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Peran tersebut harus melekat pada setiap jalur, jenis, jenjang pendidikan yang ada dalam aturan penyelenggaraan pendidikan.

Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum berlokasi di daerah pinggiran kabupaten Pati Kecamatan Trangkil Desa Guyangan, daerah pinggiran dekat laut serta jauh dari pusat keramaian dan kota, nelayan sebagai mata pencaharian penduduk desa guyangan. Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum mempunyai visi selangkah lebih maju dalam prestasi dengan ilmu amaly dan amal ilmy, mampu menarik minat dari luar kabupaten Pati menyeluruh daerah pulau jawa bahkan ada beberapa dari luar pulau jawa. Daerah pinggiran tidak mengurangi minat orang tua terhadap Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum.

Jumlah peserta didik dari tahun 2013/2014 berjumlah 600, tahun 2014/2015 berjumlah 625 dan tahun 2015/2016 berjumlah 715 peserta didik. Madrasah

Aliyah Raudlatul Ulum berdiri pada tahun 1955 mengalami perubahan dan perkembangan, pada tahun 1962 bernama PGAP dan PGAL 2 tahun, pada tahun 1974 menjadi madrasah aliyah dan terdaftar di DEPAG RI. Pada tahun 1993 status dari terdaftar menjadi diakui oleh DEPAG RI, pada tahun 1997 Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum memperoleh status *Mu'adalah* (disetarakan) dari Al Azhar Kairo Mesir dan pada tahun 2009 Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum terakreditasi A dari BAN-S/M.

Menggarisbawahi uraian diatas, peneliti menganggap bahwa manajemen mutu terpadu (MMT) merupakan paradigma manajemen yang dapat dijadikan sebagai landasan bagi penjaminan mutu penyelenggara pendidikan di Indonesia, tidak terkecuali lembaga pendidikan Islam. Pencapaian mutu madrasah yang baik sangat tentu diperlukan berbagai rangkaian kegiatan madrasah yang bermutu. Madrasah yang bermutu di sini dimaknai sebagai madrasah yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada warga madrasah. Oleh karena itu, mutu madrasah itu sendiri dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada.

Berkaitan dengan penelitian ini, penulis mengambil salah satu objek penelitian yaitu di MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati. Penulis menjadikan sebagai objek penelitian karena madrasah tersebut menerapkan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dengan bersandar pada prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penulisan diatas, dapat diidentifikasi masalah yang akan diteliti yaitu:

- 1.2.1 MA Raudlatul Ulum Pati merupakan Madrasah Aliyah yang mempunyai kualitas unggul di Kabupaten Pati, hal tersebut dibuktikan dengan prestasi-prestasi akademik yaitu prestasi bersifat akademis lomba yang diadakan oleh Kemenag dan Kemendikbud baik di Kabupaten maupun Nasional.
- 1.2.2 MA Raudlatul Ulum Pati merupakan Madrasah Aliyah yang favorit di Kabupaten Pati, hal tersebut dibuktikan dengan banyak peminat dari calon siswa dari maupun orang tua yang akan mempercayakan putra dan putrinya sebagai tempat pendidikan yang terbaik dan mempunyai kualitas unggul di tingkat Madrasah Aliyah. Jumlah penerimaan peserta didik tahun ajaran 2012/2013 sebanyak 560 peserta didik, pada tahun 2013/2014 sebanyak 600 peserta didik dan pada tahun 2014/2015 sebanyak 625 peserta didik sedangkan tahun 2015/2016 sebanyak 715 peserta didik. Dengan rasio data tersebut membuktikan peminat yang banyak dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.
- 1.2.3 Manajemen MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati bagus sebab menerapkan TQM di dukung data di lapangan melakukan perbaikan terus-menerus dan komitmen dalam hal peningkatan mutu.
- 1.2.4 MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati fokus pada kepuasan pelanggan ditunjang banyak peminat dari luar daerah kecamatan Trangkil dan kabupaten Pati.

1.2.5 MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati komitmen pada peningkatan mutu dengan menambah sarana dan prasarana madrasah dari laboratorium, ruang kelas dan memperbanyak buku-buku dan kitab-kitab di perpustakaan.

1.2.6 MA Raudlatul Ulum Guyangan Pati meningkatkan produktivitas dengan didukung data banyak alumni yang melanjutkan studi di perguruan tinggi favorit di Indonesia dan ke luar negeri contohnya Malaysia, Yaman dan Mesir.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, serta menghindari pembahasan yang melebar, maka penelitian ini lebih ditekankan pada ranah:

1.3.1 Implementasi diartikan sebagai pelaksana, penerapan (Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2008: 529). Menurut Joko Susilo (2007:35) implementasi merupakan suatu penerapan ide-konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan maupun nilai dan sikap. Sudjana (2000:20) implementasi dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk memotivasi seseorang atau kelompok orang yang dipimpin dengan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan sesuai dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini, implementasi yang dimaksud yaitu penerapan TQM di MA Raudlatul Ulum Pati Jawa Tengah.

1.3.2 TQM, Definisi *Total Quality Management* (TQM) bermacam-macam, Menurut Sallis (2012: 74) TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba

mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal, Kata *total* (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. TQM merupakan sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, penulis dapat mengemukakan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.4.1 Bagaimana *Total Quality Management* di MA Raudlatul Ulum Pati?
- 1.4.2 Bagaimana standar mutu di MA Raudlatul Ulum Pati?
- 1.4.3 Bagaimana kultur peningkatan mutu di MA Raudlatul Ulum Pati menjadi faktor dalam peningkatan mutu?
- 1.4.4 bagaimana organisasi peningkatan mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum Pati?
- 1.4.5 Bagaimana kaitan pelanggan dalam peningkatan mutu di MA Raudlatul Ulum Pati?

## 1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.5.1 Menganalisis *Total Quality Management* di MA Raudlatul Ulum Pati.
- 1.5.2 Menganalisis standar mutu di MA Raudlatul Ulum Pati.
- 1.5.3 Menganalisis kultur peningkatan mutu di MA Raudlatul Ulum Pati.
- 1.5.4 Menganalisis organisasi peningkatan mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum Pati.
- 1.5.5 Menganalisis kaitan pelanggan dalam peningkatan mutu di MA Raudlatul Ulum Pati.

## 1.6. Manfaat Penelitian

Signifikansi dari penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritis dan praktis.

### 1.6.1 Secara Teoritis.

Secara teoritis Penelitian ini diharapkan dapat mengimplementasi mengenai Total Quality Management dalam meningkatkan pendidikan signifikansi sebagai berikut: secara teoritis, penelitian ini mengembangkan konsep TQM di MA Raudlatul Ulum Pati dalam peningkatan mutu. Peningkatan mutu dapat dilakukan dengan perbaikan secara terus-menerus, perbaikan standar mutu, perbaikan kultur budaya serta organisasi dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan juga

memberikan referensi baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khusus dalam disiplin ilmu pendidikan dalam kajian TQM di sekolah.

#### 1.6.2 Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini menjadi bahan masukan bagi:

##### 1.6.2.1. Bagi Madarrasah

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi sebagai acuan bagi MA Raudlatul Ulum Pati Jawa Tengah dan lembaga pendidikan lain yang statusnya ada unsur kesamaan dengan lembaga tersebut dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan sehingga menghasilkan output yang berkualitas.

##### 1.6.2.2. Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi para guru dalam melayani pendidikan peserta didik. Dengan penelitian ini, guru memiliki referensi untuk mengembangkan pembelajaran dan administrasi pendidikan berdasarkan kualitas.

##### 1.6.2.3. Bagi Peserta Didik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas pendidikan untuk peserta didik. Hasil penelitian ini diharapkan berimbas pada pelayanan pendidikan yang lebih baik bagi peserta didik.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Dalam penelusuran sementara terhadap penelitian tentang manajemen mutu terpadu/TQM, peneliti menemukan diantaranya penelitian yang relevan sebagai berikut:

Jurnal Internasional karya Mete B. Sirvanci University of Wisconsin USA, 2004. Hasil penelitian ini menjelaskan lembaga pendidikan tinggi telah menghadapi tantangan untuk beberapa waktu dan diperkirakan akan menghadapi lebih banyak di masa depan. Sedangkan penerapan manajemen mutu terpadu di lembaga bisnis mengalami kemajuan dibandingkan dengan lembaga pendidikan, tetapi lembaga pendidikan mulai membenahi dengan mengimplementasikan manajemen mutu terpadu dengan baik. Kebutuhan untuk menyadari pendidikan tinggi berbeda dari industri jasa lainnya dan tergantung pada bagaimana pelanggan diidentifikasi, ukuran kerja bagi organisasi dan proses yang diteliti sangat dipengaruhi.

Perbedaan jurnal penelitian Mete B. Sirvanci dengan penelitian ini terletak pada obyek penelitian yaitu perguruan tinggi dengan MA Raudlatul Ulum sangat berbeda dalam persaingan dalam mutu pendidikan.

Persamaanya adalah secara teoritis implementasi TQM di lembaga pendidikan masih perlu pembenahan agar mampu bersaing di masa mendatang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian tesis peneliti lebih

memfokuskan perbaikan mutu secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum.

Jurnal Internasional karya Sakthivel, Anna University, Chennai, India, 2005. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks sekarang lingkungan yang kompetitif dianjurkan bahwa model 5C TQM keunggulan akademik yang dirancang dalam penelitian ini harus berfungsi sebagai pedoman untuk universitas ketika menerapkan TQM di lembaga pendidikan masing-masing. TQM ditingkatkan untuk kepuasan siswa secara substansial. Model unik model 5C TQM keunggulan akademik yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat praktek tqm dalam lembaga pendidikan. Pendidik dapat menjaga indeks ini sebagai titik acuan dimana upaya perbaikan dapat ditargetkan.

Persamaan jurnal penelitian dengan penelitian ini adalah pelanggan merupakan sasaran yang menjadi prioritas dalam kepuasan kinerja. TQM menjadi acuan untuk mengukur perbaikan yang diterapkan dalam dunia pendidikan.

Perbedaan jurnal dengan penelitian ini adalah jurnal ini menggunakan model 5C dalam mengimplementasikan TQM di dunia pendidikan sedangkan peneliti mengambil satu model dari TQM yaitu perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan di MA Raudlatul Ulum.

Jurnal Internasional karya Paula Y.K. Kwan University of Hong Kong, 1996. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM bukan konsep baru tapi menawarkan integratif kerangka kerja untuk perbaikan. TQM bukan satu-satunya secara dalam perbaikan yang dihadapkan dengan meningkatnya tantangan dalam

lingkungan, tidak ada argumen bahwa lembaga pendidikan harus mampu berinovasi dan berbeda agar dapat bertahan dari persaingan lembaga yang lain.

Persamaan jurnal penelitian Kwan dengan peneliti adalah topiknya sama-sama membahas tentang manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan mutu pendidikan serta perbaikan dan inovasi lembaga pendidikan agar mampu bersaing dengan pasar global, perbedaan peneliti fokus pada perbaikan secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan serta peneliti lebih berfokus salah satu dari 8 unsur penjaminan mutu karena mengingat keterbatasan waktu.

Jurnal Internasional karya V.H.Y. Lo dan D. Sculli University of Hong Kong 1996. Hasil penelitian ini bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan masih relatif muda. Tapi, manajemen mutu terpadu memberikan kontribusi potensial yang banyak terhadap program pendidikan yang berorientasi pelanggan, program sistematis pemasaran, perekrutan staf akademik. manajemen mutu terpadu berorientasi kualitas akhir produk dan pada kepuasan pelanggan dan kinerja dalam pendidikan.

Persamaan penelitian Lo dan Sculi sama-sama membahas tentang manajemen mutu terpadu tentang kepuasan pelanggan, perbedaan dengan penelitian ini obyek penelitian yang berbeda dan penelitian ini lebih mengedepankan perbaikan terus-menerus yang dilakukan MA Raudlatul Ulum dalam perbaikan mutu pendidikan.

Jurnal Internasional karya Lachlan e.d. Crawford Nanyang Technological University and Paul Shutler Singapore 1996. Hasil penelitian tersebut yaitu pelatihan program guru yang efektif dan mengajar secara efektif akan

menghasilkan kualitas yang baik serta bagaimana menilai kualitas dari pekerjaan mereka dengan siswa. Guru menunjukkan siswa bagaimana menetapkan tujuan pembelajaran, bagaimana menjadi lebih efektif dalam pekerjaan sekolah mereka dan bagaimana untuk menilai kualitas pekerjaan mereka sendiri.

Persamaan penelitian Lachlan dengan penelitian ini topiknya membahas tentang TQM, perbedaan penelitian lachlan yaitu pelatihan guru yang efektif dalam mengajar sedangkan penelitian ini lebih fokus terhadap perbaikan secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum.

Jurnal Internasional karya Mohammad S. Owlia dan Elaine M. Aspinwall, The University Of Birmingham UK 1997. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM dari sudut pandang teoritis, orientasi pelanggan adalah prinsip lebih bermasalah dari TQM bila diterapkan universitas. Hal ini karena sifat khusus dari banyak akademisi yang motivasi untuk kerja sering independen dari masalah pasar.

Persamaan penelitian Mohammad dan Elaine dengan penelitian ini adalah sama membahas tentang manajemen mutu terpadu yang diterapkan di dunia pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan tetapi perbedaanya penelitian Mohammad dan Elaine obyek penelitian berada di universitas sedangkan peneliti fokus pada perbaikan mutu secara terus-menerus di lingkup MA Raudlatul Ulum Pati, secara kuantitas dan kualitas berbeda antara universitas dengan sekolah.

Jurnal Internasional karya Elizabeth Anderson University of Houston, Houston, Texas 1995. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen untuk

kualitas layanan dimulai dari pemimpin. Layanan pelanggan membutuhkan dedikasi dimulai di tingkat manajemen dan mengalir melalui organisasi. Manajemen harus meninjau teknik menasehati akademik dan memberikan pelatihan berkelanjutan pelanggan/staf hubungan. Selain itu, harus ada yang menjual dari alokasi sumber daya untuk peningkatan kualitas upaya antara daerah yang mempunyai ketrampilan tinggi dan pengajaran yang tinggi.

Persamaan jurnal penelitian Elizabeth dengan penelitian ini adalah pelanggan merupakan sasaran yang menjadi prioritas dalam kepuasan kinerja. Perbedaan jurnal ini dengan penelitian ini adalah perbaikan mutu secara terus menerus yang dilakukan MA Raudlatul Ulum Pati dalam menghadapi persaingan pasar global dan memperbaiki output yang dihasilkan.

Jurnal Felestin, Mochamad Bruri Triyono, 2015, Yogyakarta. Perbedaan penerapan TQM terjadi pada semua aspek yang terukur yaitu infrastruktur dan akses fasilitas, kualitas perbaikan, kualitas guru, kualitas sistem pemeriksaan dan latar belakang akademik guru lulusan SMK. Secara khusus, pada aspek infrastruktur dan fasilitas akses, walaupun secara rata-rata perbedaannya signifikan, secara kategoris berada pada tingkat yang sama. Perbedaannya tidak terlalu besar. Hasil pengamatan di lapangan selama studi menunjukkan SMK Negeri sudah maksimal dalam menerapkan TQM, sedangkan di SMK swasta lebih rendah karena keterbatasan sumber daya di sekolah swasta.

Jurnal Internasional reusser, (2007), mutu pendidikan juga dipengaruhi oleh adanya persiapan calon guru serta pelatihan guru untuk mempersiapkan kualitas guru yang baik dalam menunjang kualitas pendidikan, meningkatnya ketetapan

standar akreditasi, program pendidikan guru bergulat dengan mengembangkan dan menerapkan sistem penilaian yang mencoba menilai hasil melalui beberapa tindakan yang dapat menilai kualitas secara sistematis.

Jurnal Internasional Al-Bashir (2016), TQM sangat bermanfaat bagi institusi pendidikan tinggi serta telah menemukan banyak potensi perbaikan dan juga penyebab utama beberapa permasalahan di universitas alhosn sedang dihadapi. Selain itu, menunjukkan penerapan alat TQM pada sistem institusi pendidikan tinggi dilakukan untuk meningkatkan kinerja institusi tersebut. TQM mampu meningkatkan kualitas pendidikan di setiap tingkat untuk mencapai keunggulan.

Jurnal Internasional Zineldin (2012), TQM berfokus pada kepuasan siswa dan peningkatan mutu pendidikan tinggi dengan merekrut dan mempertahankan siswa, bertujuan untuk meningkatkan kepuasan siswa dan mengurangi ketidakpuasan siswa serta bisa dicapai dengan semua layanan yang berkontribusi terhadap kehidupan akademis.

Jurnal Internasioanal Smutna (2010), penerapan TQM memberi masukan baru, kemajuan dan keberhasilan di Fakultas dan Universitas. Identifikasi keberhasilan ditunjukkan dengan kepuasan siswa serta staf dengan menyiapkan sistem mutu menjamin kualitas yang dibutuhkan dan diperoleh dengan biaya yang sesuai dan pertimbangan ekologis. Universitas terutama harus mengamati, menganalisis, mencari solusi baru, menerapkan perubahan yang memadai dalam struktur dan manajemen, terutama mengamati serta memverifikasi pengaruh keputusan.

Jurnal Internasional Ishak & Masykuri (2013), TQM sebagai sistem untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, implementasi manajemen mutu telah tercapai keberhasilan yang cukup besar di beberapa instansi sementara yang lain kurang berhasil tergantung pada fokus peningkatan kinerja secara terus-menerus dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

Jurnal Internasional Venkaraman 2007, menjelaskan keberhasilan penerapan TQM dalam pendidikan dapat dicapai dengan mengadopsi kerangka TQM yang memprioritaskan perbaikan berkelanjutan dalam proses inti, yaitu belajar/mengajar. Menyadari kebutuhan pelanggan yang selalu berubah dan segera bereaksi terhadap kebutuhan, secara efisien memanfaatkan sumber daya dengan mengarahkan penggunaannya pada kegiatan yang benar-benar memuaskan kebutuhan pelanggan, menggunakan umpan balik evaluasi kursus untuk membuat perbaikan secara sistematis dan berkelanjutan serta melibatkan para pelajar dan anggota lembaga dalam misi kualitas.

Jurnal Rodriguez 2018, penggunaan TQM yaitu sebagai alat untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh perkembangan baru dan tuntutan pemangku kepentingan dinamis untuk memastikan kontinuitas layanan dan keunggulan kompetitif. TQM digunakan untuk menerima perubahan secara proaktif agar tetap relevan dan responsif terhadap tuntutan dan tantangan dunia yang cepat berubah.

Jurnal Internasional Mehra dan Rhee, 2004, menjelaskan prinsip-prinsip TQM dapat digunakan untuk menerapkan proses pembelajaran kooperatif,

lingkungan yang menyenangkan dan cukup sikap positif pada siswa terhadap partisipasi dan pembelajaran di kelas.

Tesis karya Sugianto Tesis IAIN Walisongo 2007. Hasil penelitian tesis ini menunjukkan bahwa MAN Kendal menerapkan TQM meskipun hasilnya belum sempurna, tetapi sekolah tersebut memiliki komitmen yang kuat dan terus berusaha semaksimal mungkin dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu tersebut.

Persamaan Tesis tersebut dengan tesis yang akan peneliti teliti adalah sama-sama berada di lingkup MA yaitu MAN Kendal dan MA Raudlatul Ulum, dan sama-sama berkomitmen dalam peningkatan mutu pendidikan melalui TQM.

Perbedaan tesis tersebut dengan tesis yang akan peneliti teliti adalah objek penelitian. Objek penelitian tesis tersebut adalah manajemen di MAN Kendal, sedangkan objek penelitian yang penulis teliti adalah manajemen di MA Raudlatul Ulum Pati. Perbedaan tersebut sangat memungkinkan ditemukannya masukan-masukan yang baru tentang implementasi TQM di lembaga pendidikan.

Tesis karya Laili Mariyatul Qibtiyah Tesis IAIN Walisongo 2009, Hasil dari penelitian ini adalah bahwa TQM telah dilaksanakan oleh manajemen SMAN 3 Semarang, meskipun belum secara menyeluruh. Hal tersebut membawa dampak positif bagi peningkatan mutu pendidikan dan prestasi sekolah tersebut.

Perbedaan tesis tersebut dengan tesis yang akan peneliti teliti adalah objek penelitian. Objek penelitian tesis tersebut adalah manajemen di SMAN 3 Semarang sedangkan objek yang peneliti teliti di MA Raudlatul Ulum Pati. Perbedaan historis serta prestasi juga akan mempengaruhi hasil kajian penelitian.



Tesis yang peneliti teliti lebih berfokus menggunakan satu unsur TQM yaitu perbaikan terus-menerus dalam memperbaiki mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum Pati, sedangkan SMAN 3 menggunakan semua unsur dalam TQM

Tesis karya Moh Arozi Tesis UNNES 2009. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa TQM telah dilaksanakan di SMK Negeri Kota Semarang, meskipun belum secara menyeluruh. Hal tersebut membawa dampak positif bagi peningkatan mutu dan prestasi sekolah. Bahwa keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama berkorelasi positif dan signifikan implementasi TQM.

Perbedaan tesis tersebut dengan tesis yang peneliti teliti ialah objek penelitian. Objek penelitian tersebut SMK Negeri Kota Semarang sedangkan objek yang peneliti disini MA Raudlatul Ulum Pati. Perbedaan kultur budaya, lingkungan, historis serta prestasi juga akan mempengaruhi hasil penelitian. Perbedaan yang lainnya adalah iklim, budaya dan organisasi sekolah antara SMK dengan MA sangat berbeda, hal ini mempengaruhi setiap hal dalam kegiatan perbaikan mutu pendidikan. Persamaannya adalah baik SMK dan MA menggunakan TQM dalam peningkatan mutu dan prestasi sekolah.

Hasil penelitian Cahyo (2010). Hasil penelitian ini mengimplementasikan TQM berorientasi *hard skill* dan *soft skill* dalam pembelajaran sejarah dapat menghasilkan pembelajaran sejarah yang bermutu. Ada korelasi implementasi TQM baik *soft skill*, *hard skill* terhadap pembelajaran sejarah yang bermutu.

Perbedaan jurnal tersebut dengan tesis penelitian ini adalah peneliti memfokuskan tqm dalam peningkatan mutu sekolah sedangkan penelitian Cahyo

memfokuskan pada implementasi *soft skill* dan *hard skill* dalam pelajaran sejarah. Penelitian ini sama-sama meneliti tentang TQM tetapi fokus sama pelajaran sejarah serta peneliti memfokuskan perbaikan mutu di MA Raudlatul Ulum.

Hasil penelitian Darmanji, 2008, menjelaskan penerapan TQM dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tidak berhasil secara instan perlu proses yang sistematis. Implementasi TQM di MAN Model Yogyakarta tercermin dari proses yang bertahap dan terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan pemenuhan harapan pelanggan baik internal maupun eksternal.

Hasil penelitian Mokoginta, peran dosen dan staf, semua orang dalam piramid kepemimpinan mutu adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu dalam pendidikan, dosen harus menanamkan visi tersebut kepada mahasiswa. Mahasiswa harus mempunyai visi dan kemampuan untuk berbuat kreatif dan inovatif untuk mencapai visi tersebut. Dosen harus menghindarkan kekuasaan absolut di kelas. Mahasiswa perlu diajak merumuskan kelas yang bermutu artinya mahasiswa memiliki kebebasan dan akuntabilitas individual.

Hasil penelitian Azhar (2010). Hasil penelitian adalah penciptaan dan penerapan TQM memang lebih mudah mudah untuk direncanakan dari pada untuk dietarpakn, karena penerapan tqm menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas budaya yang sudah ada dan tidak berorientasi kualitas. Untuk penerapan diperlukan perubahan perilaku kepemimpinan dan kerja sama yang solid dari seluruh unsur yang ada dalam perusahaan. Totalitas dan komitmen yang tinggi dituntut dalam melaksnakan tqm untuk membuat perusahaan berdaya saing

dengan berorientasi pada kualitas produk dan proses serta sumber daya manusianya.

Hasil penelitian Ifah, implementasi TQM di organisasi pendidikan khususnya sekolah masih terasa berat. Diperlukan kesungguhan dari warga sekolah secara bersama, sadar, dan berkeinginan yang kuat untuk maju. Kesulitan implementasi tqm dalam bidang pendidikan adalah kesulitan dalam penentuan kualitas produknya (lulusan) yang lebih bersifat kualitatif.

Hasil penelitian Amelia 2014, hasil penelitian adalah konsekuensi pelaksanaan TQM perlu waktu, keuletan, kesabaran serta konsistensi yang tinggi disertai dukungan segenap jajaran di perguruan tinggi baik pemimpin maupun staf. Selain itu, paradigma lama yang selama ini dianut yang lebih menekankan kepentingan produsen perlu direformasi dengan paradigma yang lebih mengarah kepada kepuasan konsumen. Implementasi TQM di perguruan tinggi mengharuskan suatu transformasi sikap, perilaku dan pemikiran yang mengacu pada kualitas.

Hasil penelitian Rahmi 2014, hasil penelitian adalah masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu yaitu sikap mental para pengelola pendidikan, tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan dan belum membudayanya prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal. Kendala-kendala ini disebabkan oleh adanya kepemimpinan yang tidak berjiwa entrepreneur dan tidak tangguh, adanya sentralistik manajemen

pendidikan dan rendahnya etos kerja aparat pengelola, kurang melibatkan semua pihak untuk berpartisipasi.

Hasil penelitian Maryamah 2013, hasil penelitian ini penerapan TQM sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat berhasil secara instant, artinya perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung, karena diperlukan upaya berkesinambungan agar dapat terwujudkan produktifitas yang tinggi. Selain itu diperlukan kebersamaan dan kerja sama seluruh komponen penyelenggara suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

## **2.2. Kajian Teoretis**

Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan eksternal yang berlebihan. Mutu merupakan suatu konsep yang relatif, bukan sebagai atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk layanan tersebut. Mutu dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Menurut Sallis mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan disebut juga mutu sesuai persepsi artinya mutu ini bisa disebut sebagai mutu hanya ada di mata orang yang melihatnya.

Mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi dari konvensional sampai yang lebih strategis, mutu dalam konteks konvensional merupakan mutu yang menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk performa, keandalan, mudah dalam penggunaan dan estetika. Sedangkan mutu dalam konteks strategis adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Mutu bisa diartikan segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus-menerus, mutu selalu berfokus pada pelanggan, kepuasan pelanggan menjadi modal utama suatu produk yang dihasilkan dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan kepuasan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik serta dihasilkan dengan cara yang baik dan benar. (Gasperz, 2001: 4-5). Mutu memiliki definisi yang berbeda, definisi konvensional mendefinisikan karakteristik langsung dari suatu produk, sedangkan dalam definisi modern menjelaskan mutu adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (Gasperz, 2002).

Menurut Arcaro (2006) mutu adalah sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya rendah. Menurut Deming dalam Arcaro mutu berarti pemecahan untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Dalam pendidikan Deming menjelaskan yang dapat diterapkan dalam dunia pendidikan adalah anggota dewan sekolah dan administrator harus menetapkan tujuan pendidikan, menekankan pada upaya kegagalan siswa, menggunakan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki outcome siswa dan administratif. Menurut Juran mutu diartikan sebagai kesesuaian

penggunaan atau tepat untuk dipakai. Pendekatannya adalah orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, dengan beberapa pandangan yaitu: meraih mutu merupakan proses yang tidak kenal akhir, perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan, mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administratif, prasyarat mutu ialah adanya pelatihan seluruh anggota warga sekolah (Zain, 2011, 54-55).

Konsep mutu dalam dunia pendidikan merupakan elit sebab hanya sedikit intitusi yang dapat memberikan pengalaman dengan mutu tinggi kepada peserta didik. Mutu digunakan sebagai suatu konsep yang relatif, yaitu memandang bukan sebagai atribut produk atau layanan, mutu dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara menentukan produk tersebut sudah sesuai standar atau belum.

Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk, hasil kerja baik berupa barang dan maupun jasa. Dalam konteks pendidikan mutu mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampak. Mutu didefinisikan menjadi 5 yaitu transendental, berbasis produk, berbasis pengguna, berbasis manufakturing dan berbasis nilai. Definisi transendental mutu kekal namun tidak dapat diukur dan tidak dapat diuraikan secara logis sedangkan berbasis produk mutu sebagai sesuatu variabel terukur merupakan atribut produk yang obyektif, definisi berbasis pengguna mutu merupakan sarana untuk memuaskan pelanggan definisi ini bersifat individual serta subyektif, definisi *manufakturing* mutu dipandang sebagai kesesuaian dengan persyaratan serta spesifikasi dan definisi mutu berbasis nilai

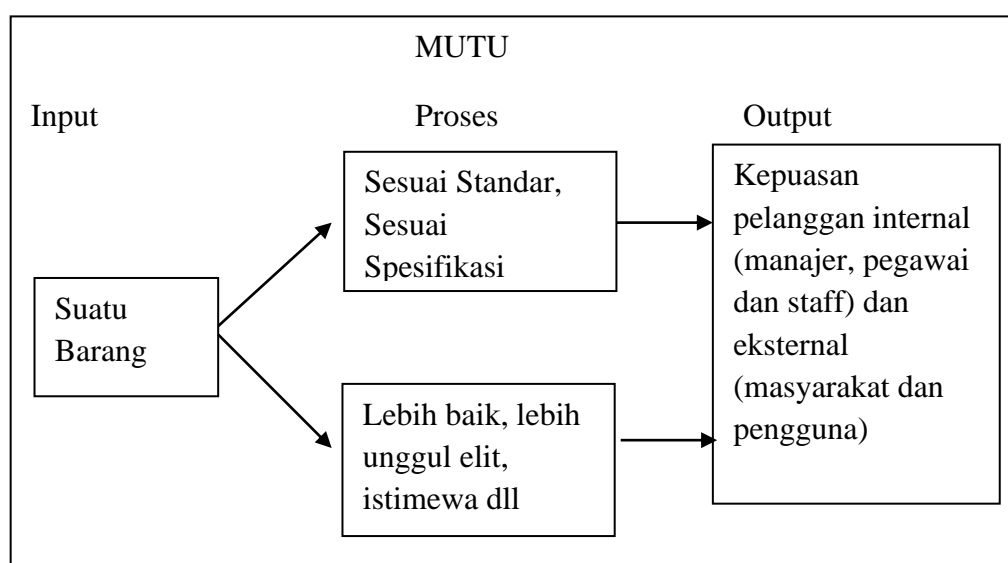
mutu ada kaitannya dengan biaya, mutu merupakan upaya penyediaan nilai terbaik untuk suatu biaya tertentu (Suranto, 2009).

Pendidikan yang bermutu mampu meningkatkan kesejahteraan hidup manusia sehingga dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat itu dilihat dari segi ekonomi, dalam segi sosiologis pendidikan yang bermutu dapat bermanfaat dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat serta lingkungannya dalam hubungan kelompok, perkembangan budaya serta mempersiapkan masyarakat untuk menerima perubahan dan perkembangan teknologi. Dalam segi pendidikan dapat dilihat sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensi di masyarakat serta dalam memecahkan masalah dan berfikir kritis.

Menurut Popi (2010) untuk mengetahui pendidikan yang bermutu perlu dikaji mutu dari segi proses, produk sisi internal dan kesesuaian. Segi proses mutu pendidikan berarti keefektifan dan efisiensi seluruh faktor yang berperan dalam proses pendidikan. Faktor tersebut adalah kualitas guru, sarana dan prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan dan pengelolaan sekolah.

Secara efisiensi internal, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang tujuan institusi dan kurikulumnya dapat tercapai. Pendidikan yang bermutu yang kemampuan lulusan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di pasaran dan sesuai dengan kriteria pada pengguna lulusan. Mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan

kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat. Mutu pendidikan dapat dilihat dari penilaian sebagai berikut: prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala nilai, prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan, kualitas belajar mengajar, kualitas mengajar dan kinerja sekolah atau madrasah.



Gambar 2.2 Memahami Definisi Makna Mutu (Zain, 2011: 56).

### 2.2.1. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. (Tjiptono dan Fandy, 2001:4).

Manajemen Mutu Terpadu merupakan metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan dalam menjawab tantangan lingkungan masa kini, MMT digunakan untuk mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di lingkungan sekolah. MMT memberikan fokus terhadap pendidikan serta



masyarakat dalam membantu pendidikan menyesuaikan diri dengan keterbatasan dan waktu serta memudahkan sekolah dalam mengelola perubahan. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan kostumer, mendorong keterlibatan total dalam program mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik (Arcaro, 2007:10).

Prestiadi et, al. (2015), tqm merupakan sebuah konsep pengelolaan lembaga penddidikan melalui upaya perbaikan secara terus-menerus, fokus pada pelanggan, dan keterlibatan total. Pelaksanaan tqm di lembaga pendidikan tidak dapat dipisahkan dari segenap komponen yang ada yaitu kepala sekolah, guru, staf, dan dukungan semua pihak eksternal yaitu komite sekolah untuk bekerja sama memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta didik.

Permasalahan di sektor pendidikan yang dapat diselesaikan dengan tqm antara lain masalah kurikulum, penggunaan sumber daya yang ada secara ekonomis, bagaimana mengendalikan peningkatan biaya, penggunaan teknologi dan pembelajaran, hubungan kerja sama dengan sektor lain, dan yang berhubungan dengan peraturan pemerintah. Agar dapat menerapkan tqm di lembaga pendidikan terlebih dahulu ditinjau tujuan utama lembaga pendidikan tersebut menerapkan tqm. Tujuan utama lembaga pendidikan yang menerapkan filosofi TQM adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelangganya. Organisasi yang baik harus menciptakan serta memelihara kedekatan hubungan dengan pelanggan. sekolah harus sadar tentang kualitas dan keunggulan, tidak

hanya itu agar kualitas menjadi efektif harus bekerja sama dan membina hubungan yang baik dengan siswa, guru, sistem serta pemangku kepentingan (Asikin, 2017).

Hasil penelitian Sugiyanto (2017, 357) menjelaskan TQM dalam seting sekolah perlu melibatkan sejumlah langkah-langkah penting yaitu: membuat rencana strategis (renstra), mempersiapkan standar (kebijakan kualitas), penyusunan peran (pengorganisasian), *staffing*, training dan pengembangan, pemasaran serta publisitas, monitoring serta evaluasi dan review kinerja organisasi.

Kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Mekanisme untuk dapat memahami harapan pelanggan menurut Gazperz (2005:45) dibagi kedalam tiga tingkat. Tingkat pemahaman paling rendah adalah dicirikan dengan model reaktif, model ini ditujukan untuk menampung keluhan dari pelanggan, kemudian baru dicari langkah penyelesaiannya. Pemahaman tingkat kedua ditandai pendekatan aktif untuk mendengarkan dan berkomunikasi dengan pelanggan, tetapi masih memandang harapan pelanggan merupakan tujuan kedua bukan yang pertama. Kegiatan ini dilakukan melalui survai tidak terstruktur dan umpan balik dari pelanggan, serta pemahaman tingkat ketiga dilakukan melalui wawancara pribadi dan survai yang didesain khusus untuk menjaring informasi dari pelanggan.

Hasil penelitian Kamars (2005: 64), menjelaskan secara umum dapat disimpulkan bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan, jadi suatu pendidikan diaktakan bermutu para lulusan lembaga merasa puas dan keperluannya dapat

terpenuhi untuk selanjutnya dapat digunakan baik melanjutkan pendidikan ke jenjang yang tinggi maupun memperoleh lapangan pekerjaan.

Hasil penelitian Jamaludin (2017: 272), menjelaskan peningkatan mutu pendidikan meliputi proses dan hasil pendidikan yang saling mempengaruhi. Dalam mengukur suatu mutu pendidikan tertentu sekiranya dapat diketahui dengan melihat berbagai hal, diantaranya proses pembelajaran yang maksimal, fasilitas yang memadai, guru yang profesional dengan berbagai kemampuan yang dimiliki sampai pada dukungan dari berbagai pihak.

MMT adalah budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus-menerus melalui sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan. Tindakan terus menerus dalam proses organisasi diharapkan akan mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang bermutu tinggi. Ada tiga kesalahan dalam memahami konsep MMT pertama, MMT bukan suatu beban atau gangguan, bukan pekerjaan untuk seseorang atau agenda yang lain, tapi agenda keinginan pelanggan, MMT bukan sesuatu yang dikerjakan manajer senior kemudian dikerjakan bawahan tetapi, totalitas yang memerintahkan setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam upaya meningkatkan perbaikan mutu.

Mutu menyangkut filosofi dan metodologis, filosofi adalah pola pikir untuk mengadakan perbaikan terus-menerus dan metodologinya menjeaskan alat-alat dan teknik-teknik seperti curah pendapat dan analisis medan kekuatan yang digunakan sarana untuk melakukan perbaikan terus-meneru. MMT merupakan budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus fokus

pada pelanggan, kepuasan jangka panjang dan partisipasi warga sekolah, masyarakat dan pemerintah (Usman, 2009: 567-568).

Menurut Supriyanto & Zaini (2002), dalam tahap implementasi tqm timbul keengganan dari sebagian pihak terkait untuk menerima perubahan. Para pegawai khususnya pegawai lama kurang suka menerima perubahan baru karena sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama. Mereka belum menyadari sepenuhnya perubahan baru yang lebih baik mampu meningkatkan keefektifan dan efisiensi kerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan ada motivator untuk meningkatkan semangat kerja pegawai agar selalu maju mengikuti perkembangan yang ada, implementasi TQM terkadang dianggap menjadi beban tambahan.

Karakteristik agar TQM dapat diterapkan di sektor lembaga pendidikan, hasil penelitian Rusdiana (2013: 164-166), menjelaskan lembaga pendidikan tersebut harus mempunyai hal-hal sebagai berikut yaitu kepemimpinan yang kuat, perbaikan-perbaikan sistem secara berkesinambungan, metode statistikm memiliki visi dan nilai bersama serta pesan dan perilaku yang konsisten yang perlu disampaikan kepada pelanggan.

MMT merupakan konsep yang lebih luas yang menekankan kualitas manusia dan kualitas produknya tidak saja menekankan pada segi aspek hasil. MMT dalam lembaga pendidikan diasumsikan sebagai upaya untuk melaksanakan manajemen secara menyeluruh meliputi semua unit kerja yang ada di lembaga pendidikan. Seluruh unit kerja melaksanakan manajemen yang sama dan berkomitmen dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus

untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik. Manajemen mutu terpadu/MMT terjadi apabila madrasah melakukan pengembangan dan peningkatan mutu secara berkesinambungan. Manajemen mutu terpadu terjadi apabila kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik sehingga menjadi tumpuan bagi keberhasilan manajemen semua komponen pendidikan.

Hasil penelitian Subiyantoro (2016), menjelaskan selama ini pengelolaan dalam pemberdayaan pendidikan di madrasah masih terus mencari bentuknya sendiri berdasar pengalaman para pengelolanya, tanpa didukung dengan konsep keilmuan yang memadai. Hal ini terjadi lebih karena terikatnya dan terbelenggu pengelola pada urusan-urusan yang bersifat birokratif. Dari sisi lain mereka harus berkompetisi dalam masyarakat yang semakin kritis. Pada lembaga pendidikan islam khususnya di madrasah aliyah, terlihat baru berfokus pada pelanggan utama yaitu siswa yang berkecukupan dengan prestasi akademik demi memuluskan kelulusan siswa. Keterlibatan orang tua peserta didik sebagai pelanggan eksternal oleh lembaga pendidikan islam dalam hal ini masih lemah. Hal tersebut ditunjukkan bahwa sekolah mengundang orang tua siswa biasanya hanya pada awal-awal tahun ajaran baru dan ketika para siswa purna studi.

Hasil penelitian Mundiri (2016: 62), TQM diartikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka

penyelenggaraan pendidikan dengan manajemen mutu terpadu adalah menyelenggarakan pendidikan dengan mengadakan perbaikan berkelanjutan, baik produk lulusannya, penyelenggaraan atau layanan, sumber daya manusia yang memeberikan pelayanan yaitu kepala sekolah, para guru, dan staf, proses layanan pembelajaran dan lingkungan.

MMT merupakan konsep manajemen sekolah sebagai inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah.

Komponen-komponen yang terkait dalam meningkatkan mutu tersebut adalah mutu sekolah, guru, siswa, kurikulum, dukungan dana, sarana dan prasarana serta peran orang tua siswa. Komponen yang paling berperan dalam meningkatkan mutu adalah peran dan fungsi guru serta peran kepemimpinan kepala sekolah. Transformasi menuju mutu terpadu dalam pendidikan prosesnya dimulai dengan mengembangkan suatu visi misi mutu antara lain memfokuskan pada pemenuhan berbagai kebutuhan pelanggan, mempersiapkan secara total keterlibatan masyarakat dalam suatu program, menyusun beberapa sistem untuk mengukur nilai tambah dari pendidikan, sistem penunjang dimana staf dan peserta didik perlu mengelola perubahan, serta melakukan upaya peningkatan dan perbaikan secara terus-menerus dan berusaha untuk menghasilkan produk pendidikan ke arah yang lebih baik (Umiarso & Gojali, 2010:115-116).

Menurut Aqib (2002: 32), guru adalah salah satu faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah karena seorang guru merupakan sentral sumber kegiatan belajar-mengajar. Kualitas guru merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan peserta didik dalam penyelenggaraan pembelajaran. Berdasarkan Permendiknas no. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru salah satu kompetensi pedagogik dan profesional guru adalah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk penyelenggaraan pembelajaran dan untuk mengembangkan diri.

Hasil penelitian Warih 2013, guru sangat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan, oleh karena itu, guru yang berkualitas sangat diperlukan. Guru yang berkualitas mempunyai karakteristik yaitu mengembangkan sumber belajar, menciptakan kelas kondusif, menciptakan kelas interaktif, teknik kuis, memanfaatkan media belajar, pengembangan media belajar, pemanfaatan sumber belajar, memanfaatkan potensi lingkungan sekolah sebagai sumber belajar, strategi motivasi, membimbing siswa untuk berkarya, menciptakan suasana kelas yang kompetitif, diskusi serta kolaborasi antar teman sejawat, diskusi, kolaborasi dalam organisasi profesi, aktif dan produktif, mengembangkan materi dan melakukan penelitian.

Hasil penelitian Pettalangi (2016), salah satu pendekatan untuk meningkatkan kualitas pendidikan islam adalah menerapkan TQM ke dalam pengembangan kurikulum lembaga pendidikan islam, beberapa alasannya yaitu: kurikulum bagi pendidikan adalah produsen, banyak masalah yang perlu diselesaikan dalam lembaga pendidikan Islam terutama kurikulumnya, agar

pelanggan bisa tetap menjadikan pendidikan Islam sebagai alternatif dalam menyekolahkan anaknya. Organisasi lembaga pendidikan islam dapat dijadikan model organisasi pengajaran yang tepat untuk semua baik pendidikan tingkat dasar, menengah maupun pendidikan tinggi, agar bisa menghasilkan output yang berkualitas. Masih banyak problem yang bisa diselesaikan dengan membenahi kualitas lembaga pendidikan dan mengintegrasikan TQM ke dalam lembaga pendidikan Islam terutama apabila disadari sistem yang ada sekarang belum bekerja dengan baik sehingga belum memberikan kualitas yang diharapkan.

Hasil penelitian Guntoro, et, al. (2016), guru yang diharapkan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi untuk penyelenggaraan pembelajaran dan untuk mememntingkan diri. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sudah menajdai bagian yang tidak terpisahkan dalam setiap bidang kehidupan.

Hasil penelitian Mufidah (2009), aktualisasi TQM berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru pada lembaga pendidikan Islam harus mengacu kepada kompetensi guru yang merujuk kepada tiga komponen yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial.

Mulyasa (2011:97), menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan peranannya sebagai kepala sekolah sebagai: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*.



Di dalam pendidikan sekolah yang bermutu terpadu ada 5 aspek dalam melakukan perbaikan mutu antara lain fokus pada konstumer, keterlibatan total, pengukuran, komitmen dan perbaikan berkelanjutan. Fokus pada konstumer bahwa setiap output lembaga pendidikan yang dihasilkan adalah konsumen, setiap orang harus terlibat dalam transformasi perbaikan mutu, manajemen mesti memiliki komitmen dalam perbaikan mutu, tanpa sebuah komitmen program mutu tidak akan pernah berhasil. Bukan tergantung besarnya jumlah dana yang dialokasikan dalam perbaikan mutu pendidikan tetapi keterlibatan total mampu memperbaiki mutu pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu disekolah ditentukan oleh berbagai macam faktor baik sumber daya manusia maupun sumber daya material. Dari berbagai faktor tersebut guru merupakan sumber daya utama yang berperan berbagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung berhadapan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang menghasilkan lulusan sesuai yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan sekolah. Di dalam manajemen pendidikan peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan harus ditingkatkan melalui kinerja dan prestasi kerjanya. Menurut Simamora (2000:10), menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dalam hal ini sekolah.

Hasil penelitian Fatmasari (2012), perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan TQM yang baik tidak dapat diraih apabila tidak ada komitmen dari kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, sehingga dalam menerapkan TQM secara kontinu, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah berkomitmen untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan. Perilaku kepala sekolah dalam menjalankan roda organisasinya selalu berfokus pada pelanggan dan pendidikan yang bermutu. Dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah mempunyai perilaku untuk melakukan perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus melalui masukan-masukan yang diterima dari pelanggannya. Masukan yang diterima dijadikan alat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Strategi-strategi yang diambil kepala dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari kepentingan ataupun kebutuhan pelanggannya.

Dari segi pengukuran sekolah sering mengalami kegagalan sebab ukuran dasar keberhasilan sekolah atau madrasah dalam perbaikan mutu terletak pada nilai ujian, dari hasil ujian bertambah baik berarti mutu pendidikan bertambah baik. Komitmen dalam perbaikan mutu pendidikan ini mesti dipandang sebagai sistem, sebab dengan pendidikan sebagai sistem dapat mengeliminasi pemborosan serta dapat memperbaiki setiap proses pendidikan. Konsep perbaikan berkelanjutan yaitu mutu merupakan segala sesuatu yang dapat diperbaiki, ketika sistem itu belum rusak segera diperbaiki karena sekolah lain yang akan melakukan perbaikan sistem tersebut, sebab mutu didasarkan setiap proses dapat diperbaiki serta tidak ada proses yang sempurna.

Penerapan MMT merupakan suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus-menerus karena budaya suatu organisasi sulit untuk dirubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi dalam struktur kekuasaan, sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, prediposisi, dan praktik-praktik manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Selain hambatan-hambatan yang berada diluar lingkup sebuah organisasi terdapat kendala lain yang menjadi ciri organisasi yaitu kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahandan lemahnya komitmen dikalangan manajer senior untuk menerapkan MMT.

Hasil penelitian Rasmi (2014: 58), mutu pendidikan dipahami suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali. Empat unsur penting yang perlu diperhatikan dalam memahami hakekat mutu terpadu dalam pendidikan. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut: pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dan pemberdayaan karyawan sekolah serta pengurangan sisa pekerjaan dan pekerjaan ulang.

Ada empat prinsip utama dalam MMT yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan (Hensler dan Brunnel dalam Nasution, 2001:33-34). Komponen MMT ada empat yaitu prinsip, proses, pencegahan, dan manusia.

Prinsip adalah yang harus dilakukan warga sekolah dalam mewujudkan visi-misi sekolah tujuan, sasaran, strategi dan *policy* sekolah. Proses merupakan upaya yang dilakukan warga sekolah untuk memuaskan pelanggan. Pencegahan adalah upaya sekolah untuk menghindari kesalahan sejak awal, pencegahan lebih baik daripada perbaikan dan manusia adalah warga sekolah yang bekerja secara sinergi dalam manajemen serta lebih menekankan pada pentingnya hubungan manusiawi.

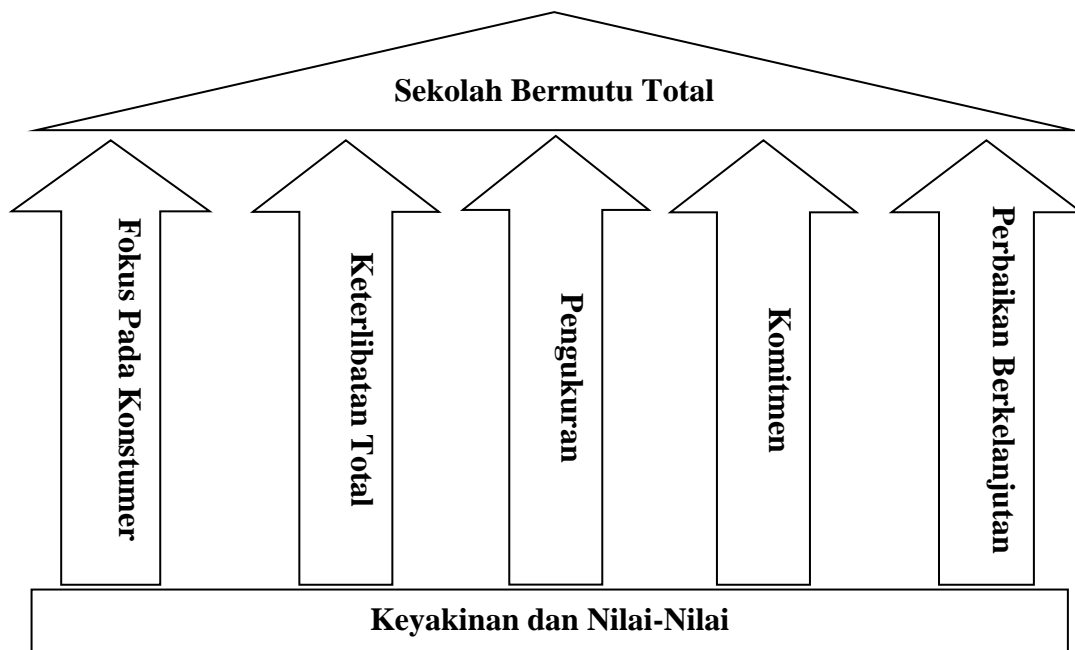
Sallis (2003:138) kerangka komponen-komponen mutu meliputi: kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi, dan rencana strategi dan kepepmimpinan. Sistem dan prosedur meliputi efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001 dan biaya mutu. Kerja tim meliputi pemberdayaan, manajemen diri sendiri, kelompok, alat mutu, yang digunakan. Asesmen diri sendiri meliputi asesmen diri sendiri, monitoring dan evakuasi, survey kebutuhan pelanggan dan pengujian standar. Keempat komponen tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan sekolah, pertanggung jawaban, perubahan kultur dan pihak-pihak yang peduli dan pelanggan.

Hasil penelitian Bunyamin (2013), strategi pengembangan mutu sisem Pendidikan Tinggi Islam Swasta serta madrasah harus berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga akademik dan sosial yang membutuhakn untuk skala nasional. Aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh atmosper akademik yang baik sehingga upaya dalam peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif, *humanistic*

*sense of diversity* harus menjadi primary supporting madrasah dalam rangka internasionalisasi pendidikan islam yang lebih humanis dan *internasional academic networking* yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih unggul, inovatif dan produktif.

Hasil penelitian Chintya (2016: 81), TQM dalam bidang pendidikan memiliki tujuan akhir meningkatkan kualitas, daya saing bagi lulusan dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hal tersebut implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan perlu dilakukan dengan kesungguhan tidak setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada di dalam organisasi maka pendidikan tidak akan berjalan di tempat seperti ini. Adanya hambatan dalam budaya kerja, untuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, untuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di Indonesia sangat rendah, ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi TQM.

Komponen terpenting dari mutu adalah fondasi yang mendasari bangunan program mutu, sekolah harus mengembangkan sebuah dasar fondasi yang kokoh atas dasar keyakinan dan nilai-nilai pribadi orang yang bekerja dalam sistem, ini merupakan konsep model sekolah bermutu terpadu.



Gambar 2.4 Model Sekolah Bermutu Terpadu (Acaro, 2007:36).

### 2.2.2. Definisi Mutu Pendidikan

Definisi mutu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu merupakan ukuran baik buruk suatu benda, taraf atau derajat, kadar (kepandaian, kecerdasan), kualitas. Dalam Bahasa Inggris mutu diistilahkan *Quality*, sedangkan Attabik (2003, 1043) menjelaskan mutu dalam Bahasa Arab disebut *Juudah*. Mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam bergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yaitu *quality* yang bermakna *what kind of* (tergantung pada kata yang mengikutinya). Mutu menurut Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan. Mutu menurut Juran adalah kecocokan dengan kebutuhan. (Usman, 2006: 407). Mutu merupakan hal yang utama dalam satuan pendidikan, peningkatan mutu merupakan tugas yang paling penting dalam pendidikan agar mampu bersaing di pasar global.

Sallis (2003: 6) mengemukakan mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Mutu yang absolut adalah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi. Mutu yang relatif bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat yang ditetapkan atau jasa dinilai yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, *output* dan *outcome*. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif dan menyenangkan. *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia gaji wajar semua pihak mengakui kehebatanya lulusan dan merasa puas.

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu bukan hanya merupakan sebuah gagasan, melainkan suatu filosofi dan metodologi dalam membantu lembaga untuk mengelola perubahan secara totalitas dan sistematis, melalui perubahan nilai, visi, misi dan tujuan. Karena dalam dunia pendidikan lulusan suatu sekolah dinilai berdasarkan kesesuaian kemampuan yang dimiliki dengan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum.

Indikator mutu pendidikan, Nasution (2000:17-18) ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk: 1) kinerja/performa yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan dalam membeli suatu produk. 2) *features* merupakan performa yang menambah fungsi

dasar serta berkaitan pilihan-pilihan dan pengembangannya. 3) keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk. 4) konformitas yaitu kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. 5) daya tahan yaitu berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. 6) kemampuan pelayanan merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan. 7) estetika karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari pilihan pribadi. 8) kualitas yang dipersepsikan yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi.

### **2.2.3. Definisi Madrasah dan Peningkatan Mutu**

Di Indonesia selain lembaga pendidikan umum, ada yang disebut lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren, madrasah, perguruan tinggi islam, majlis taklim dan TPQ. Perkembangan madrasah mulai menjadi pusat perhatian dan alternatif pendidikan bagi kalangan menengah ke atas dengan alasan memiliki keunggulan, selain itu, disamping memiliki kurikulum pembelajaran umum sama dengan sekolah di bawah dinas pendidikan juga memiliki kurikulum pembelajaran agama.

Siswanto (2015), Pesantren telah menjadi *center of excellence* bagi pengembangan SDM yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial. Berdasarkan pertimbangan tersebut, pesantren seharusnya memposisikan diri



sebagai industri jasa, jasa yang memberikan pelayanan sesuai keinginan pelanggan. Untuk mewujudkan hal tersebut, pesantren dapat mengadaptasi manajemen mutu terpadu. TQM menekankan pada personal, etika, budaya dan sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap warga pesantren dalam usaha perbaikan mutu yang berkesinambungan. Pesantren dituntut untuk mengukuhkan diri sebagai lembaga pendidikan yang terus-menerus melahirkan gagasan konstruktif dalam membingkai manajemen pesantren untuk melakukan perbaikan mutu pendidikannya. Pesantren perlu melakukan upaya-upaya strategis mengembangkan desain mutu pendidikannya. Untuk itu, diperlukan pembenahan berbagai hal yang berkaitan dengan proses kependidikan di pesantren yaitu kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, orientasi layanan dan evaluasi.

Madrasah bukan lembaga pendidikan asli dari Indonesia, tetapi berasal dari dunia Islam timur tengah. Madrasah mulai berkembang sekitar abad ke-10 M atau 11 M. Sejarah kemunculan madrasah di Indonesia tidak diketahui secara pasti sekalipun ada yang berpendapat bahwa madrasah lahir di Indonesia sudah terlihat sejak abad ke-20. Kata "Madrasah" adalah *isim makan* dari kata "*darasa-yadrusu-darsan-wa durusan wa dirasatan*" yang berarti terhapus, hilang bekasnya, menghapus. Secara harfiah madrasah adalah bentuk dari isim *mashdar* dari kata *darasa* yang artinya tempat belajar, maka setiap tempat yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar seperti rumah, masjid, majlis ta'lim, langgar, surau dan yang lain disebut madrasah. Sedangkan secara

istilah madrasah adalah tempat yang secara khusus atau sengaja diadakan untuk menyelenggarakan kegiatan belajar dan mengajar (Abudinnata, 2008: 288).

Pengertian di atas memberikan makna bahwa madrasah dapat diartikan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan serta melatih ketrampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Sangat wajar jika kata madrasah dalam bahasa indonesia disamakan dengan sekolah, lebih khususnya sekolah-sekolah agama Islam.

Ada beberapa format madrasah menurut Maksun (1999:111) yaitu madrasah yang menyerupai sekolah belanda yaitu madrasah didirikan atas diskriminasi yang dilakukan belanda atas pendidikan yang kurang bermutu maka didirikan madrasah sekolah yang unggul dan modern, madrasah yang menyeimbangkan muatan agama dan umum yaitu mengikuti arus pembaharuan zaman agar tidak ketinggalan zaman dan madrasah diniyah yang lebih menekankan muatan agama serta menambahkan muatan umum secara terbatas agar tetap melestarikan ajaran agama yang lebih sistematis dan terencana sesuai ajaran tradisi salaf.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, perkembangan dan kemajuan madrasah di era reformasi tampak lebih dinamis dan progresif karena dengan adanya undang-undang tersebut mempertegas pengakuan madrasah juga tersedia anggaran dari APBN, dengan anggaran ini memudahkan peserta didik yang kurang mampu untuk

melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya melalui beasiswa yang diberikan pemerintah melalui biaya operasional sekolah.

Posisi strategis pendidikan di madrasah dapat dilihat dari dua segi, yaitu dari segi kedudukan, madrasah menjadi bagian dari integral dari kesatuan sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu madrasah selalu memposisikan untuk dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat, kedudukannya sebagai bagian terpenting dari pembangunan sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional.

Sebagai lembaga pendidikan yang harus mempertahankan dua mutu yaitu mutu bidang agama dan harus sejajar dengan sekolah umum, madrasah harus bekerja keras untuk memenuhi semua, faktanya kerja keras madrasah masih belum sepenuhnya tercapai saat ini, terkadang mutu lulusan madrasah ada yang lebih rendah dari sekolah umum. Selain itu, faktor eksternal yang belum menunjang madrasah secara optimal, pendanaan yang tidak memadai, kurangnya guru dan tenaga kependidikan, kurangnya tenaga administratif, kurangnya perencana pendidikan yang memiliki kemampuan.

Rendahnya mutu lulusan madrasah disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: kepemimpinan pengurus yayasan dan kepala madrasah masih memprihatinkan, kurikulum kebanyakan madrasah masih kurang efektif, relevan, dan luwes serta kurikulum masih banyak ditentukan oleh pusat, proses belajar mengajar kebanyakan belum merangsang kreativitas siswa serta tidak mendorong siswa untuk berpartisipasi kepada keberhasilan dan etos kerja yang baik, fasilitas belajar di madrasah terutama perpustakaan masih kurang

mendukung proses pembelajaran, lingkungan belajar di madrasah masih belum dapat mendukung proses pembelajaran yang baik, input siswa kebanyakan bermutu rendah dan kurangnya program remedial untuk membantu siswa yang belum siap mengikuti program pendidikan yang diberikan di madrasah dan kurangnya dana operasional dalam pengembangan di madrasah.

Madrasah mendidik peserta didik lebih komprehensif karena madrasah merupakan sekolah umum yang bercirikan agama sehingga muatan pendidikan agama jauh lebih cukup banyak apalagi jika madrasah tersebut terasa dilingkungan pesantren. Pendidik di madrasah diyakini memiliki kekuatan moral yang lebih tinggi dengan tradisi keagamaan yang kuat sehingga akan mampu mendidik peserta didik dengan lebih baik dan berprestasi. Lingkungan madrasah dikenal lebih religius sehingga lebih memungkinkan untuk mendapat pengakuan dan apresiasi yang lebih tinggi dari masyarakat. Sehingga keinginan orang tua untuk berpartisipasi demi kemajuan peserta didik menjadi lebih kuat karena didasari oleh niat ibadah. Hal ini berbeda dengan sekolah umum yang mungkin nuansa ibadahnya cenderung materialistik.

Menurut Sugeng et, al. (2012), keberhasilan madrasah juga dipengaruhi oleh kekuatan hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dinyatakan dengan koefisien korelasi produk moment sebesar 0,683, korelasi antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru signifikansinya 0,000. Jika  $p > 0,05$  artinya kekuatan hubungan itu signifikan. Dengan demikian semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah semakin baik pula kinerja guru. Besarnya kontribusi kompetensi

manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah 0,467 atau sebesar 46,7 %. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Hal yang amat penting, apalagi dalam masyarakat yang masih kental tradisi paternalistiknya adalah kemampuan leadership dalam madrasah yang dikenal karismatik. Hal ini memungkinkan baginya untuk menggerakkan semua komponen dari wakil kepala madrasah, para guru, karyawan dan sekaligus wali murid untuk mendukung kemajuan madrasah. Dengan menggunakan bahasa agama, partisipasi lebih mudah untuk dilaksanakan, meskipun risikonya juga berat jika yang terjadi adalah sebaliknya.

Untuk meyakinkan masyarakat diperlukan manajemen yang baik, baik manajemen personalia maupun keuangan. Sebab, suatu hal yang menjadi kelemahan madrasah terutama madrasah swasta adalah budaya nepotisme yang jelas sangat tidak sehat. Keterlibatan keluarga secara rasional karena memiliki kompetensi yang memadai tentu saja tidak menjadi persoalan. Akan tetapi, yang sering terjadi adalah memasukkan anggota keluarga secara seenaknya tanpa memperhatikan kualitas dan kredibilitasnya, selain juga manajemen keuangan yang sering asal-asalan atau seenaknya juga menjadi problem tersendiri sehingga pertanggung jawaban keuangan susah diwujudkan. Terkait

dengan pendanaan, selain dana dari sumber yang sudah lazim, madrasah dapat mengembangkan dana donatur mulai dari infak, zakat, dan wakaf dalam bentuk media pembelajaran dan buku perpustakaan.

Hasil penelitian Sundari (2016: 151), penyelenggaraan pendidikan dinyatakan sebagai suatu proses pembudayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Lembaga pendidikan yang tidak mampu mengelola perubahan akan ketinggalan. Karena hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari *market oriented* ke *resources oriented*, maka yang bisa ditempuh adalah dengan membenahi sumber daya yang dimiliki agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang. Salah satu cara yang tepat adalah dengan mengimplementasikan TQM. Penyelenggaraan pendidikan dan keuangan yang tertuang dalam APBS merupakan hal yang tidak terpisahkan. Esensi tujuan APBS bukan masalah untung atau rugi, namun bagaimana kebutuhan pendidikan di sekolah mampu terpenuhi.

Menurut Sugeng, et, al. (2012), keberhasilan madrasah juga dipengaruhi oleh kekuatan hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Guru merupakan aset yang penting dan berharga bagi sekolah karena apabila dikelola dengan baik maka kinerja guru akan baik hal ini disebabkan beberapa faktor diantaranya motivasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan dimana faktor ini berhubungan dengan kepuasan kerja dan

kinerja adalah tujuan yang ingin dituju nantinya mampu mempengaruhi image dari sebuah organisasi pendidikan. Sekolah harus mempertahankan berbagai tujuan individu-individu yang ada di dalam sekolah.

Hasil penelitian Tetuko, et, al. (2012), dengan tidak terjaminnya upah yang diperoleh menyebabkan guru sekolah swasta harus pandai-pandai memanfaatkan waktu luang yang ada untuk menjalankan pekerjaan lain untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Dengan demikian mayoritas guru swasta memiliki profesi lain selain guru, hal ini berdampak terhadap kualitas pelayanan terhadap siswa. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, kepuasan kerja ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kontribusi madrasah bagi pembangunan bangsa yaitu (1) madrasah memiliki sumbangan yang besar dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat, (2) madrasah berjasa memberikan peluang yang lebih besar kepada masyarakat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya yang lebih tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri, (3) madrasah juga membantu masyarakat dari kalangan ekonomi kurang mampu untuk memperoleh pendidikan yang baik, (4) madrasah yang unggul dan bermutu telah memberikan andil bagi

lahirnya kalangan muslim yang unggul dan bermutu untuk meneruskan pengembangan madrasah selanjutnya dan (5) madrasah memberikan sumbangan terhadap pembentukan dan pembinaan akhlak dan moralitas masyarakat yang lebih baik dibandingkan sekolah umum, madrasah yang unggul selain menunjukkan besarnya umat islam dalam pendidikan juga menunjukkan mampu mengadakan dan mengelola pendidikan yang unggul (Abudinata, 2008: 303-306).

Melihat potret diatas maka upaya untuk mewujudkan madrasah yang lebih berprestasi dan berkualitas membutuhkan ekstra dari semua komponen yang ada di dalam organisasi madrasah tersebut. Manajemen SDM merupakan salah satu komponen yang harus dilakukan secara baik dan efektif tentunya dengan partisipasi semua pihak terpenting pimpinan madrasah. Animo masyarakat terhadap madrasah semakin meningkat, hal ini didukung dengan beberapa pertimbangan masyarakat sadar dan semakin cerdas, memasukkan anak didik ke madrasah bukan ingin membina otak dan jasmani tetapi yang lebih penting membina akhlak dan rohani demi membentengi anak didik dari kemajuan zaman.

Madrasah Raudlatul Ulum Guyangan Pati selain membina akhlak serta rohani juga menyeimbangkan dengan bekal pendidikan umum/sains agar kelak setelah lulus dapat mengikuti pasar tidak hanya berbekal pelajaran agama yang sejatinya membentengi akhlak juga mampu bersaing dengan lulusan sekolah diluar madrasah.



Taufiq (2014) menjelaskan sekolah sebagai institusi pendidikan harus memperhatikan kepuasan siswanya. Kepuasan siswa terjadi apabila kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang dirasakan oleh siswa selama menjadi siswa di sekolah tersebut. Hal yang termasuk dalam kepuasan siswa antara lain yaitu metode mengajar guru yang sesuai dengan harapan siswa, rancangan pembelajaran yang sesuai dengan harapan siswa, sarana dan prasarana yang sesuai dengan harapan siswa, laboratorium yang sesuai dengan harapan siswa, pembimbingan akademik yang sesuai dengan harapan siswa, dan layanan administrasi yang sesuai dengan harapan siswa.

Pengaruh fasilitas sekolah dan lingkungan sekolah terhadap kepuasan siswa melalui mutu layanan sekolah dapat dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan siswa secara langsung oleh kondisi fasilitas sekolah yang kurang baik, fasilitas sekolah yang kurang baik mempengaruhi rendahnya kepuasan siswa secara tidak langsung karena adanya mutu layanan yang buruk, dipengaruhi secara langsung oleh kondisi lingkungan sekolah yang kurang baik, lingkungan sekolah yang kurang baik mempengaruhi rendahnya kepuasan siswa secara tidak langsung karena adanya mutu layanan yang buruk.

### **2.3. Kerangka Berfikir**

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan mutu, suatu produk atau jasa disebut agar dapat memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. Titik temu antara harapan dan kenyataan kebutuhan pelanggan dengan hasil produk dan jasa itulah yang disebut bermutu. Jadi, ukuran bermutu

tidaknya produk atau jasa selalu pada terpengaruhi tidaknya harapan dan kebutuhan pelanggan.

Peningkatan kualitas pendidikan diawali dari peningkatan kualitas manajemen lembaga pendidikan. Manajemen pendidikan yang berkualitas akan mempermudah dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu lembaga. Peningkatan kualitas merupakan salah satu prasyarat agar madrasah dapat memasuki era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak akan lepas dari persaingan global tersebut. Untuk itu, peningkatan kualitas merupakan agenda utama dalam meningkatkan mutu madrasah agar dapat bertahan dalam era global.

Manajemen mutu terpadu adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya merupakan hal yang utama dalam setiap usaha yang dilakukan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut, budaya kerja harus dibina dan dikembangkan dengan baik. Hal ini dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai pelayanan jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik.

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Namun, mutu kadang dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan

seseorang terkadang berbeda dengan mutu dalam pandangan orang lain. Sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan intitusi yang baik.

Satu hal yang bisa diyakini adalah mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Bertolak dari kenyataan tersebut, mutu dalam pendidikan merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Sehingga, mutu jelas merupakan masalah pokok yang menjamin perkembangan sekolah dan meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras dan kompleks.

Menurut Cahyono, et, al. (2014), pendidikan bermutu merupakan sarana yang utama dan memberikan akses penting bagi upaya mencerdaskan kehidupan bangsa serta meraih kehidupan yang baik, maju dan berkeadilan di masa depan. Pendidikan bermutu dalam konteks ini bukan sekedar pendidikan yang dapat memberikan kekuatan dan kekayaan intelektual sehingga setiap manusia memiliki kemampuan berfikir dan olah nalar secara cerdas, melainkan juga pendidikan yang dapat memberikan bekal moral dan etika yang terpuji.

Menurut Hasanah (2013), program dan proyek pengembangan pendidikan diharapkan dapat menunjang upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Untuk melaksanakan program madrasah, kepala madrasah memegang peranan puncak selaku top manajer di madrasah tersebut, kepala madraasah harus menangani seluruh kegiatan agar semua potensi yang ada di madrasah berfungsi secara optimal dalam mendukung tujuan pendidikan madrasah strategi ini dikenal dengan TQM.

Penjaminan mutu pendidikan merupakan upaya untuk memastikan ketercapaian standar nasional pendidikan sekaligus memberikan peta mutu pendidikan yang menjadi basis pengembangan program teknis di tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, dan nasional. Implementasi penjaminan mutu pendidikan memerlukan kesungguhan pemegang kapasitas manajerial pembina, penyelenggara dan pengelola satuan pendidikan dalam memastikan bahwa masukan, proses, keluaran dan *outcome* pendidikan terselenggara dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (*public accountability*).

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan diri sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa yakni intitusi yang memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Maka pada saat itulah dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memberdayakan intitusi pendidikan agar lebih bermutu.

Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan internal adalah pengelola institusi pendidikan, guru, staff dan penyelenggara institusi. Sedangkan pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah, dan dunia industri.

Setyaningrum, et, al. (2012), menjelaskan implementasi TQM dalam sebuah organisasi secara nyata memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam

organisasi tersebut, sehingga penjaminan layanan berkualitas melalui penerapan implementasi TQM dapat memberikan dampak yang sangat esensial terhadap pelaksanaan tugas personil dalam organisasi. Aspek yang mendasari sebuah organisasi dalam menerapkan layanan mutu berbasis ISO yaitu kepercayaan dan kepuasan. Kepercayaan artinya orang yakin bahwa lembaga tersebut mampu memenuhi harapannya, sehingga pada akhirnya tercapai kepuasan yang diharapkan bersama, maka dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dalam bentuk kemampuan profesional, komunikasi kerja, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan keunggulan kerja.

Oleh karena itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, lembaga pendidikan harus memenuhi standar mutu. Institusi dapat disebut bermutu dalam konsep Manajemen mutu terpadu, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan oleh faktor terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).

Herlina, et, al. (2012), menjelaskan sekolah dituntut kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada pemerintah dan masyarakat. Keuangan dan pembiayaan sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah yang memerlukan sejumlah investasi dari anggaran pemerintah dan dana

masyarakat. Investasi tersebut harus dikelola secara efektif dan efisien serta diarahkan langsung terhadap pencapaian tujuan.

Selain pengelolaan dana sekolah, kepala sekolah perlu merencanakan pembiayaan, Hayati, et, al. (2012), menjelaskan perencanaan pembiayaan pendidikan adalah kegiatan merencanakan dan mengkoordinasi semua sumber dana yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Pengawasan dan pemeriksaan pembiayaan juga dilaksanakan secara internal dan eksternal. Sebagai manajer, selain memegang fungsi otorisator dan ordinator dalam melaksanakan pembiayaan, kepala sekolah juga berkewajiban melaksanakan pengawasan melekat terhadap penerimaan dan pengeluaran dana yang dilakukan bendahara. Dana tersebut digunakan untuk membiayai kegiatan pendidikan yang diarahkan untuk penjaminan mutu yang dikelompokkan berdasarkan 8 standar nasional pendidikan. Pelaksanaan pembiayaan terdiri dari dua kegiatan yaitu pelaksanaan anggaran dan pencatatan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan tanggung jawab masing-masing koordinator standar pendidikan, sedangkan pencatatan anggaran merupakan tanggung jawab bendahara yang dalam melaksanakan tugasnya menggunakan sistem akuntansi sederhana. Pertanggungjawaban pembiayaan dilaksanakan dengan menyusun laporan pertanggungjawaban sedangkan pengawasan dilakukan secara internal dan eksternal dari inspektorat pendidikan juga pengawasan melekat oleh kepala sekolah.

Beranjak dari pembahasan tersebut, lingkup manajemen mutu terpadu dalam pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan, pertama

perbaikan secara terus menerus. Konsep ini berarti pihak pengelola institusi senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang diterapkan. Kedua, yaitu penentuan standar mutu. Penentuan standar mutu digunakan untuk menetapkan standar mutu dari semua komponen yang bekerja atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Ketiga, perubahan kultur, dalam konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi. Keempat, perubahan organisasi, bertujuan jika visi dan misi tujuan organisasi berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadi perubahan organisasi.

Prinsip mutu menurut Deming (Arcaro, 2007:85-89) penerapan mutu dalam dunia pendidikan ada 14 perkara yang disebut hakikat mutu dalam pendidikan yaitu: 1) menciptakan konsistensi tujuan, untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah kompetitif dan berkelas dunia, 2) mengadopsi filosofi mutu total, yaitu semua orang mendukung revolusi mutu dan bertanggung jawab untuk memperbaiki mutu baik internal dan eksternal, 3) mengurangi kebutuhan pengujian, 4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru, 5) memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, 6) belajar sepanjang hayat, 7) kepemimpinan dalam pendidikan, 8) mengeliminasi rasa takut, 9) mengeliminasi hambatan keberhasilan, 10) menciptakan budaya mutu, 11) perbaikan proses, (12) membantu siswa berhasil, 13) komitmen dan 14) tanggung jawab.

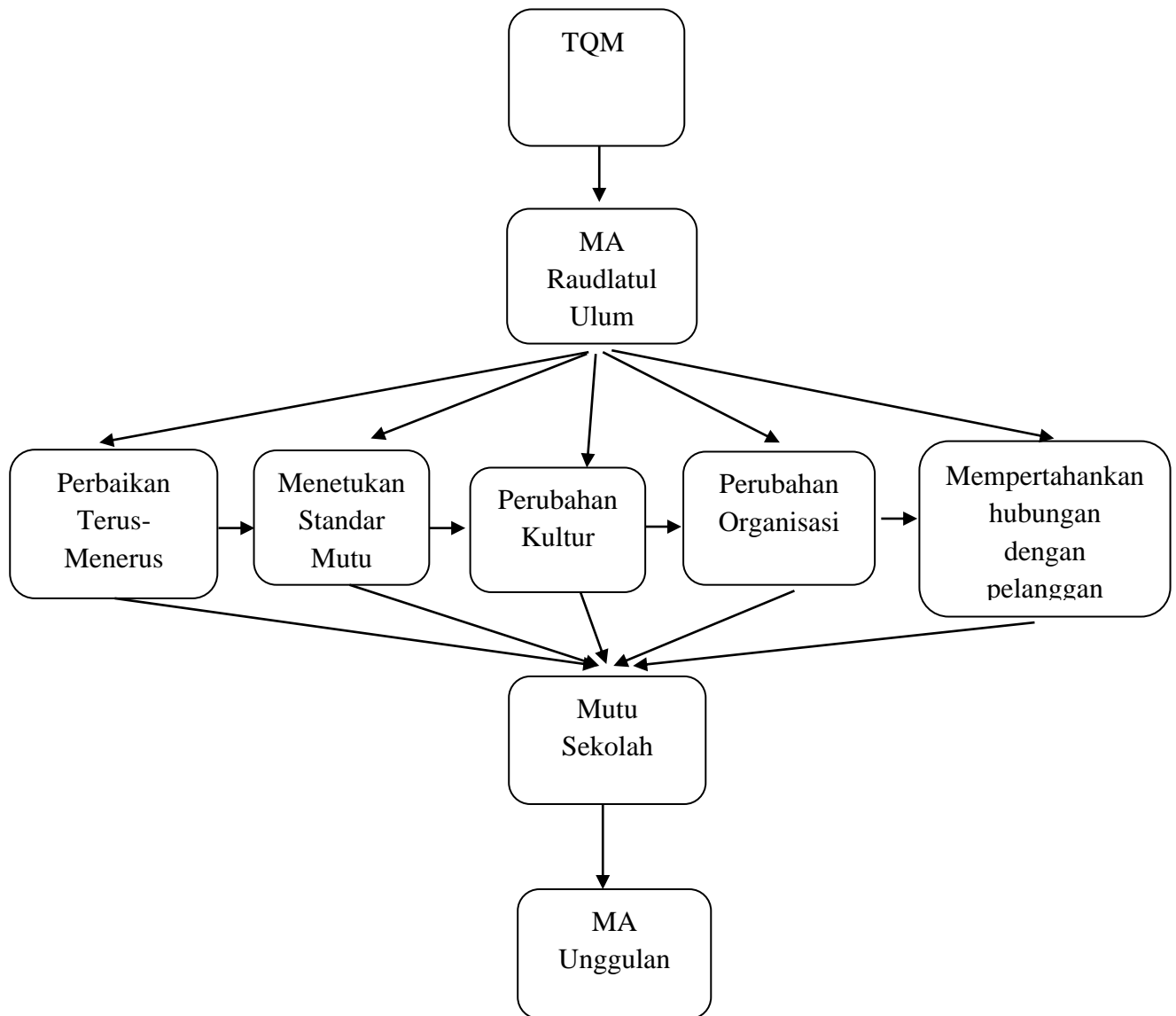
Untuk keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu tersebut memang tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerja sama yang baik antara departemen

terkait, antara departemen pusat dengan departemen daerah serta institusi pendidikan setempat sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Oleh karena itu, perlu adanya kejelasan secara sistemik dalam memberi kewenangan antar institusi terkait.

Hasil penelitian Rasmi (2013: 58-59), adapun beberapa manfaat implementasi TQM dalam dunia pendidikan adalah sebagai berikut: 1) memperkuat organisasi sekolah dan memberikan jalan atau arah bagi perubahan menuju kemajuan. 2) menolong kita untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja bukan sebagai musuh. 3) mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan dari satu aspek saja dari pendidikan. 4) meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah dan usaha masyarakat perguruan atau sekolah. 5) mengarahkan para orang tua dan pelajar untuk membuat saran-saran untuk memajukan keadaan sekolah. 6) mengarahkan adanya pihak yang terkait yang bertanggungjawab dalam membuat standar mutu pendidikan bagi sekolah. 7) menjadikan sikap proaktif daripada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi sekolah.



Peneliti simulasikan dengan bagan sebagai berikut:



## **BAB X**

### **PENUTUP**

#### **10.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan TQM di MA Raudlatul Ulum unsur-unsurnya adalah perbaikan terus menerus, melakukan perbaikan dari sarana prasarana sekolah agar menunjang kegiatan di madrasah antrara lain menambah unit komputer di laboratorium komputer yang menunjang UNBK, selain komputer menambahkan alat peraga di laboratorium IPA buat praktek, menambahkan mini bank yang menunjang jurusan IPS praktek dalam perbankan.
2. Peningkatan mutu layanan madrasah dilakukan dengan adanya madrasah mempunyai rencana pengembangan sekolah yang memuat visi, misi, tujuan dan program strategis sekolah, adanya pembagian tugas yang jelas, peserta didik dilayani dengan baik, mulai dari proses pembelajaran umum dan pembelajaran khusus dengan pembiasaan salat dhuha, shalat jamaah, dan tadarus Qur'an, serta kegiatan ekstra kurikuler sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan MA Raudlatul Ulum. Melakukan bimbingan kepada peserta didik agar mempermudah dalam pemahaman pelajaran dan mengejar setoran hafalan. Peserta didik diwajibkan karantina dalam persiapan dalam UN, waktu karantina pada malam hari selama tiga hari (senin-rabu putra sedangkan putri jum'at-ahad) dimulai setelah Mid Semester 1 sampai menjelang UN.

3. Perubahan kultur mutu yang dilakukan Raudlatul Ulum terhadap peningkatan mutu madrasah telah membuktikan MA Raudlatul Ulum mempunyai mutu yang baik di kabupaten Pati dan di luar kabupaten Pati. Lingkungan pembelajaran dan sarana-prasarana yang ada di MA Raudlatul Ulum sangat kondusif, adanya perpustakaan sangat mendukung bagi guru, karyawan dan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan baik akademik dan non akademik.
4. Perubahan organisasi di madrasah berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di MA Raudlatul Ulum dengan pergantian kepala madrasah menerapkan program-program mutu yang mampu meningkatkan mutu di madrasah serta prestasi-prestasi yang diraih membuktikan perubahan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan mutu.
5. Sedangkan mengenai pelayanan mutu yang dilakukan MA Raudlatul Ulum untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yaitu melakukan pertemuan dengan wali santri setiap awal sebelum ajaran baru agar menjalin hubungan yang baik antara madrasah dengan masyarakat (orang tua), acara haflah madrasah (haul pendiri yayasan MA Raudlatul Ulum), ujian Munaqasah (untuk syarat kelulusan bagi kelas XII) wali santri (orang tua) peserta didik diwajibkan menghadiri untuk melihat peserta didiknya ujian, ini dimaksudkan agar orang tua mengerti persyaratan di MA Raudlatul Ulum dalam kenaikan kelas maupun kelulusan. Hubungan MA Raudlatul Ulum dengan masyarakat juga dilakukan waktu sidang paripurna (wisuda pelepasan).

## 10.2 Saran-Saran

Melalui tulisan ini penulis ingin menyampaikan sumbang saran kepada berbagai pihak di antaranya:

1. Kepala Madrasah, untuk meningkatkan sistem manajemen mutu yang telah diterapkan, hendaknya kepala madrasah mempunyai inovasi dan kreasi, selalu berkoordinasi dan komunikasi kepada pihak-pihak terkait untuk menganalisa kekuatan dan ancaman yang ada dengan analisa SWOT sehingga dalam menetapkan kebijakan akan mendapat dukungan yang positif dari segala pihak. Para Guru dan Karyawan MA Raudlatul Ulum hendaknya setiap tetap mempertahankan semangat kinerjanya sehingga mutu terjaga dan kepercayaan masyarakat tetap bertahan dan pada akhirnya masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.
2. Komite dan yayasan MA Raudlatul Ulum Keberadaan madrasah aliyah sebagai lembaga pendidikan atas ditengah-tengah masyarakat adalah sebuah amanat yang besar untuk dikembangkan secara profesional, dan dibina sesuai dengan tujuan yang utama. Maka dari itu komite serta yayasan hendaknya lebih intensif dalam memantau dan menganalisa perkembangan MA Raudlatul Ulum
3. Siswa MA Raudlatul Ulum Tingkatkan semangat belajar dalam mencapai prestasi yang optimal. Selalu berbakti kepada orang tua dan guru, perbanyak ibadah dan amal kebaikan, taati tata tertib sekolah semoga menjadi anak yang berhasil dan mendapat ilmu yang bermanfaat. Tetap Istiqomah di jalanNya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur dan Rosalin, Elin. Tim Dosen Administrasi Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia. 2010. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Ali, Attabik. 2003. *Kamus Bahasa Inggris Indonesia Arab*. Yogyakarta: Mukti Karya Grafika.
- Agrosino, M. V. 2007. *Doing Ethnographic And Observational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Quality In Education: An Implementation Handbook*. (Penerj) Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arozi, Moh. 2009. "Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi TQM (Total Quality Management) di SMK Negeri Kota Semarang Kelompok Teknologi Dan Industri" Tesis. Semarang: Pascasarjana UNNES.
- Baker, Eva. 2005. *A Good School. First Edition By The Office Of Superintendent Of Public Instruction, Olylpia, Washington*.
- Black, James A, Champion, Dean J. 2009. *Methods and Issues In Social Research. Terj. Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, Terj. Saifuddin Zuhri Qudsy, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Covey, Stephen R. 2005. *The 8th Habbit, Melampaui Efektifitas, Menggapai Keagungan*. Jakarta: Gramedia.
- n. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Depdiknas. 2004. *Kebijakan Akreditasi Sekolah I*. 2004. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional.
- Dikmenum, Depdikbud. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud.
- Effendi, Susanto. 2011. *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*, diakses dari <http://sofian.ugm.ac.id>, tanggal 5 desember 2011.
- Ekroman, Sri Soejatminah. 2005. *Quality Assurance Dalam Pendidikan Tinggi. Staff Pada Biro Perencanaan SETJEN*, Makalah. Depdiknas. Jakarta, dalam ([http://www.hangtuah.ac.id/ekonomi\\_pendidikan.htm](http://www.hangtuah.ac.id/ekonomi_pendidikan.htm)).
- Engkoswara & Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fathurrohman, Muhammad & Sulystyorini. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistic (Teoritik Dan Praktik)*. Yogyakarta: Teras.
- Fattah, Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Tentang Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2002. "Penerapan Total Quality Management In Education (TQME). Pada Perguruan Tinggi Di Indonesia " Dalam Jurnal Pendidikan Online <http://www.ut.ac.id>, Jilid 6. Diakses 20 November 2009. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gojali, Imam & Umiarso. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: Menjual Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hamalik, Omar. 2003. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hamalik, Omar. 2007. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hoy. Wayne K, Cecil G. Miskel. 2013. *Educational Administration: Theory, and Research*.
- Hanik, Umi. 2011. Implementasi TQM Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan. Semarang: RaSAIL.
- Joko Susilo, Mahmud. 2007. *KTSP, Manajemen Pelaksana dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Junaidi, Mahfud, Mansur. 2005. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*. Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Juran. 1996. *The Quality Trilogy: A Universal Approach To Managing For Quality*. Quality Progress.
- Kasali, Rheinald. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia.
- Kemendikbud. 2018. <http://referensi.data.kemendikbud.go.id/>. 2018/01/21/84/MA Se-Pati.
- Kholis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kwan, Paula Y.K. 1996. "Application Of Total Quality Management In Education: Retrospect And Prospect". *International Journal of Educational Management*, Vol. 10 Iss 5 pp. 25 – 35.
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A. C. 2000. *Educational Administration Concepts And Practice. Third edition*. Belmont, CA: Wardsworth Thomson Learning.
- Lo D. Sculli, V.H.Y. 1996. "An Application Of TQM Concepts In Education", *Training for Quality*, Vol. 4 Iss 3 pp. 16 – 22.
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri. 2010. *Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Maksum. 1999. *Madrasah Sejarah Dan Perkembangan*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

- Makbullah, Deden. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Masrokan, Mutohar P. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Penigkatan Mutu dan Sumber Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, et al. 2009. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyana, Dedy. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus Di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN I Malang dan MA Hidayatul Mubtadiin Kota Malang)*, Jakarta: Badan Litbang Dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Makalah disampaikan dalam sosialisasi program Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) bagi para Kepala Kanwil Departemen Agama se Jawa, Bali, dan NTT. Denpasar, 22 juni 2003. Makasar, 15 juli 2003.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2010. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2013. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musa, Ibrahim. 2008. *Korporasi Produksi Pendidikan, Suatu Paradigma Otonomi dan Reformasi Dalam Manejemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Buchori Alma (editor). Bandung: Alfabeta.
- Mustari, Mohamad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Nasution, M, Nur. 2000. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution, M, Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.



- Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Nata, Abuddin. 2008. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Nurdin, Muhamad. 2005. *Pendidikan Yang Menyebalkan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nursyam. *Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren*, dalam Halim, A et. al. 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Owlia, Mohammad S. Aspinwall, Elaine M. 1997. "TQM In Higher Education-A Review". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 Iss 5 pp. 527 – 543.
- Patoni, Ahmad. 2004. *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Practice*. McGraw Hill Education. Terj, Daryanto & Rianayanti K. Pancasari. 2014. *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- PPRI No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Madrasah/Sekolah.
- Qibtiyah, Laili Mariyatul. 2009. “*Inovasi Manajemen Pendidikan Di SMAN 3 Semarang (Pendekatn Total Quality Management)*”. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo.
- Qohar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Rahman, Arif. 2010. *Pendidikan Komparatif: Menuju Arah Metode Perbandingan Pendidikan Antar Negara*. Yogyakarta: Latsbang Grafika.

- Rochaety, Ety. et. al. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Steven P. 1993. *Organizational Behaviour Concepts Controversies and Application*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc. Penelusuran melalui <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>.
- Robbins, Steven P. 2001. *Organizational Behavior Concepts Controversie And Applications*. London: Prentice-Hall International, Inc. Penelusuran melalui <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>.
- Rosyada, Dede. 2007. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Primada Media.
- Sakthivel G, P. B. Raju, Rajendran R. 2005. "TQM Implementation And Students' Satisfaction Of Academic Performance". *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss 6 pp. 573 – 589.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: IRCSioD.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. Yogyakarta: IRCSioD.
- Shaleh, Abdur Rohman. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sirvanci, Mete B. 2004. "Critical Issues For TQM Implementation In Higher Education". *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss 6 pp. 382- 386.
- Sonhaji. 1999. *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid I No 8 Malang: IKIP, STIKIP dan FKIP.
- Sopiatin, Popi. 2010. *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugianto. 2007. "Total Quality Management: Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Kendal)" "Tesis. Semarang: Pascasarjana IAIN Walisongo.
- Suranto. 2009. *Manajemen Mutu Dalam Pendidikan QM In Education*, Semarang: Ghyas Putra.
- Suderajat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Cipta Cekas Grafika.

- Sudjana H. D. 2000. *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Sekolah dan Pengembangan SDM*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujanto, Bedjo. 2007. *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*. Jakarta: Sagung Seto.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sukardi. 2003. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistiyorini. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: elKAF.
- Supriadi, Dedi dan Fasli Jalal. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Depdiknas Bapenas Adicitakaryanusa.
- Susanto. 1997. *Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Tampubolon, Manahan. 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tilaar, HAR. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management*-Ed Revisi. Yogyakarta: ANDI.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Umaldi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu* (artikel pendidikan network. Mbs htm).
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Dharma Bakti.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. 2006.

- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- West-Burnham, J. 1997. *Managing Quality In Schools*. London: Prentice-Hall.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, Agus. 2013. *Akuntabilitas Pendidikan: Upaya Meningkatkan Mutu dan Citra Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta: Kencana.
- Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus: Desain & Metode* (Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.