



Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 4 Nomor 3 Tahun 2022 Halm 4429 - 4443

EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN

Research & Learning in Education

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>



Strategi Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan di Era Globalisasi

Nur Rahmi Sonia

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Indonesia

E-mail : nurrahmisonia@gmail.com

Abstrak

Perkembangan IPTEK yang semakin maju dan berkembang menjadikan lembaga pendidikan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitasnya dalam menghadapi tantangan dan perkembangan zaman. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan. Metodologi atau Pendekatan yang digunakan dalam artikel ini menggunakan metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*), sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menelaah dan/atau mengekplorasi beberapa jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan kajian. Hasil penelitian mengarahkan pada strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan. Mutu merupakan sesuatu yang memenuhi spesifikasi/ standarisasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Lembaga pendidikan yang bermutu apabila telah memenuhi standar yang telah ditentukan baik input, proses, ouputnya maupun outcomenya dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya. Dalam mencapai mutu pendidikan perlu mengetahui karakteristik mutu pendidikan baik secara nasional maupun internasional. Mutu tidak bersifat stagnan, namun dinamis berkembang secara terus menerus sehingga dilakukan dengan perbaikan berkelanjutan hingga mencapai bahkan melebihi standar yang telah ditentukan. Strategi pengembangan mutu yang dilakukan oleh Deming, Juran, Crosby dan Ishikawa masih relevan dan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan di era globalisasi saat ini.

Kata Kunci: Strategi; Pengembangan; Mutu; Pendidikan; Globalisasi.

Abstract

The development of science and technology that is increasingly advanced and developing makes educational institutions required to be able to improve their quality in facing the challenges and developments of the times. The purpose of this research is to formulate a quality development strategy in educational institutions. The methodology or approach used in this article uses a library research method or approach, while data collection is carried out by reviewing and/or exploring several journals, books, and documents (both printed and electronic) as well as data sources. and or other information deemed relevant to the study. The results of the study lead to quality development strategies in educational institutions. Quality is something that meets specifications / standards and meets customer needs. A quality educational institution if it has met predetermined standards of input, process, output and outcome and is able to meet the needs of its customers. In achieving the quality of education, it is necessary to know the characteristics of the quality of education both nationally and internationally. Quality is not stagnant, but dynamically develops continuously so that it is carried out with continuous improvement to achieve and even exceed the predetermined standards. The quality development strategy carried out by Deming, Juran, Crosby and Ishikawa is still relevant and in accordance with developments and needs in the current era of globalization.

Keywords: Strategy; Development, Quality; Education; Globalization.

Copyright (c) 2022 Nur Rahmi Sonia

✉ Corresponding author

Email : nurrahmisonia@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2961>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang semakin canggih dan terus mengglobal telah berdampak pada hampir semua kehidupan umat manusia di muka bumi dewasa ini, termasuk pendidikan (Budiman, 2017). Dengan semakin berkembangnya IPTEK menjadikan manusia menjadi masyarakat global, masyarakat teknologi, dan masyarakat informasi yang bersifat terbuka yang dapat berubah dengan cepat dalam memberikan tuntutan, tantangan, bahkan ancaman baru (Mulyadi, 2010a). Sekolah sebagai salah satu elemen lembaga pendidikan, juga tidak akan terlepas dalam tantangan-tantangan tersebut (Sutiah, 2016). Oleh karena itu, manusia dituntut untuk semakin maju pula, terutama dalam pengembangan lembaga pendidikan yang bermutu. Mutu merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting, hal ini karena mutu memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Mutu yang dapat ditingkatkan dalam pendidikan meliputi input, proses, dan output pendidikan (M. Umar & Ismail, 2018). Input pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tersebut, merupakan sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya manusia tersebut meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, konselor, karyawan, dan peserta didik) dan sumber daya lainnya (peralatan, perlengkapan dan uang). Input perangkat lunak merupakan struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Adapun input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan dalam rangka agar proses dapat berjalan dengan baik, karena input merupakan prasyarat bagi berlangsungnya proses (I. dan A. H. Machali, 2016). Dengan demikian, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Semakin tinggi kesiapan input, maka semakin tinggi pula mutu input tersebut.

Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 6 menegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Akan tetapi banyak realita di lapangan menunjukkan bahwa mutu manusia Indonesia sebagai sumber daya yang potensial masih jauh dari harapan akibat rendahnya mutu pendidikan di Indonesia (Heri Widodo, 2016). Indikator kemerosotan pendidikan dapat terlihat pada hasil akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional dan Madrasah (BAN-S/M) yang merupakan indikator untuk menilai pencapaian mutu pendidikan. Selain itu, indikator lain yang mencerminkan mutu pendidikan, telah banyak dipublikasikan, misalnya tentang hasil ujian nasional. Berdasarkan hasil ujian nasional dari tahun 2015-2019, rata-rata nilai ujian nasional mengalami penurunan baik tingkat MTs maupun MA (Renstra Kemenag tahun 2020-2024) (Susetyo & N. Ummu Athiyah, 2021). Hal yang sama juga terjadi pada pendidikan di sekolah umum di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Asrijanty, 2019).

Indikator mutu pendidikan lainnya ditunjukkan oleh skor PISA yang menjadi tolak ukur mutu pendidikan sebuah negara, juga menunjukkan kemampuan siswa Indonesia di bidang matematika, IPA dan literasi membaca masih rendah (Aisah et al., 2021). Masalah mutu pendidikan juga masih banyak ditemukan pada sekolah yang belum memenuhi SNP, seperti tenaga pendidik, dan kependidikan yang tidak memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang sudah distandarkan, unqualified and mismatch, sarana prasarana yang masih terbatas, keterbatasan anggaran dan diskriminasi kebijakan pemerintah pada sekolah/madrasah swasta dan negeri yang mengakibatkan tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pendidikan belum dapat diwujudkan secara signifikan (Hendro Widodo, 2017). Apalagi saat pandemi covid-19 saat ini, banyak lembaga pendidikan yang kesulitan untuk meningkatkan mutu pendidikan karena banyak faktor yang menghalangi kegiatan belajar mengajar, khususnya siswa kelas atas yang akan menjalankan ujian (Hakim et al., 2021).

Berbagai fenomena di atas dapat terjadi karena pengelolaan pendidikan yang lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas dari pada aspek kualitasnya. Selain itu, kurangnya perhatian pada upaya meningkatkan

mutu proses belajar mengajar serta perbaikan mutu manajemen sekolah baik dari manajemen, kepemimpinan, sumber daya manusia, keuangan dan kelembagaan (M. Umar & Ismail, 2017). Padahal mutu pendidikan tersebut, telah menjadi cita-cita bersama seluruh praktisi pendidikan, bahkan telah diupayakan melalui berbagai metode, teknik, pendekatan, strategi dan kebijakan (Hendro Widodo, 2018). Oleh karena itu, diperlukan suatu manajemen yang baik yang mampu memperdayakan institusi pendidikan agar lebih bermutu sehingga mampu menghasilkan output yang bermutu pula dan mampu berdaya saing. Melalui berbagai upaya yang telah dilakukan tersebut, maka akan menimbulkan pertanyaan ada apa sebenarnya dengan mutu pendidikan di sekolah sehingga banyak menghabiskan energi namun hasilnya belum riil dan signifikan? Oleh karena itu, untuk menjawab pertanyaan tersebut dibutuhkan analisis secara komprehensif mengenai strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan.

Peneliti yang telah melakukan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ainissiyafa yang menyebutkan bahwa strategi pengembangan di lembaga pendidikan Islam dilakukan melalui penguatan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilakukan dengan rumusan prinsip pendidikan, rumusan visi, misi dan tujuan pendidikan yang didukung oleh tata kelola dan manajemene yang kuat, pengembangan kurikulum yang tepat, serta metode dan pendekatan pembelajaran yang tepat terhadap kurikulum, pengaturan arah dan orientasi (Ainissiyifa, 2019). Berikutnya Samsul Hadi dalam penelitiannya model pengembangan mutu di lembaga pendidikan menjelaskan bahwa terdapat strategi peningkatan dan pengembangan mutu lembaga pendidikan dan peningkatan mutu pendidik yang dilakukan melalui strategi evaluasi diri (*self assessment*), perumusan visi misi dan tujuan, perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan (Hadi, 2020). Riyuzen dalam penelitiannya yang berjudul strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam menemukan bahwa terdapat dua strategi yakni strategi umum dan strategi khusus. Strategi secara umum ditawarkan berdasarkan konsep Sirozi yang meliputi strategi *substansive*, *bottom-up*, *deregulatory* dan *cooperative*. Adapun secara strategi secara khusus melalui penerapan manajemen pendidikan Islam (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) secara komprehensif dan konsisten yang dinilai sebagai langkah strategis yang cerdas dan futuristic (Ryuzen, 2017).

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tersebut, penelitian yang sedang dilakukan merupakan pengembangan dari strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan dengan memperhatikan perkembangan, kebutuhan dan tantangan dalam menghadapi era globalisasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sehingga mampu menjawab tantangan dan problematikanya. Pengembangan mutu di lembaga pendidikan saat ini perlu menjadi perhatian yang sangat serius yang perlu diperhatikan, karena dengan peningkatan dan pengembangan mutu inilah suatu lembaga pendidikan dapat disegani oleh negara lain karena mampu bersaing dengan bangsa lainnya. Selain itu, lembaga pendidikan yang bermutu akan selalu eksis dan akan terus berkembangan melalui berbagai inovasi dan kreativitasnya untuk tetap menjaga mutunya. Hal ini berbeda dengan lembaga yang tidak memperhatikan mutu pendidikannya, ia tidak akan mampu bersaing, oleh karena itu inilah pentingnya pengembangan mutu di lembaga pendidikan (Asy'ari & Hamami, 2020). Oleh karena itu, penulis akan membahas tentang strategi pengembangan mutu, sehingga dapat menjadi acuan pemangku dan pelaku pendidikan agar dapat lebih meningkatkan mutu pendidikan secara lebih optimal sehingga tercapai tujuan pendidikan secara nasional.

METODE PENELITIAN

Metode dan jenis pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka (*library research*). Pendekatan kepustakaan merupakan langkah yang penting dimana setelah peneliti menentukan topik penelitian, kemudian melakukan kajian yang berkaitan dengan topic penelitian. Dalam rangka pencarian teori, peneliti mengumpulkan sebanyak-banyaknya informasi dari kepustakaan yang terkait dengan topik penelitian. Sumber kepustakaan tersebut didapat melalui mengumpulkan buku-buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan dan

menganalisis kembali konsep penelitian terdahulu dengan pemikiran penulis yang dikaitkan dengan topik penelitian. Oleh karena itu, pada esensinya data yang diperoleh dengan *library research* ini dapat dijadikan sebagai landasan dasar dan instrumen utama bagi pelaksanaan penelitian lapangan.

Adapun proses penelitian ini dimulai dengan tahapan sebagai berikut: mengidentifikasi dan menemukan informasi yang relevan dengan tema strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan, kemudian menganalisis hasil temuan, dan kemudian mengembangkan dan mengekspresikannya menjadi temuan baru terkait dengan strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan (Masrukhan, 2015). Berdasar uraian tersebut artinya peneliti tidak harus melakukan penelitian langsung, namun hanya perlu berhadapan langsung dengan data dan angka sehingga peneliti tidak harus melakukan penelitian lapangan melainkan dengan melihat sumber data yang akan digunakan melalui perluasan terhadap berbagai sumber daya seperti jurnal, tesis, desertasi, buku, maupun dokumen lain yang relevan. Penelitian ini bersifat kualitatif yang lebih mengutamakan analisis, penemuan dan penyampaian data yang sudah dikumpulkan. Oleh karena itu analisis yang digunakan bersifat analisis deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan

Definisi mutu dalam berbagai literatur akademis, memiliki makna yang cukup beragam. Menurut Edward Sallis mutu atau *quality* merupakan sesuatu yang ambigu dan kontradiktif, sebab di satu sisi mutu dapat dikatakan sebagai konsep absolut maupun relative (Sallis, 2012). Digunakan sebagai konsep absolut, mutu dipahami sebagai dasar penilaian dalam kebaikan, kecantikan dan kebenaran yang memungkinkan standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli (I. Machali & Hidayat, 2016). Dengan demikian, pendidikan yang bermutu adalah elitis, karena hanya sedikit institusi pendidikan yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tertinggi, sedangkan yang lain tidak dapat menjangkaunya. Adapun mutu sebagai konsep relatif memandang bahwa mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, melainkan sesuatu yang berasal dari produk atau layanan tersebut (Sallis, 2012). Mutu merupakan produk kontekstual sehingga mutu pada dasarnya adalah subjektif dan dinamis (I. Machali & Hidayat, 2016). Oleh karena itu, mutu dalam konsep relatif merupakan sebuah proses yang mengarah pada dua aspek, yaitu memenuhi spesifikasi/ standarisasi (*fitness for purpose or use*) dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Y. Umar, 2016).

Dari kedua konsep di atas, penulis lebih condong pada konsep yang kedua, sebab dalam mutu relatif terdapat aspek pengukuran untuk mencapai spesifikasi tertentu dan terpenuhinya harapan pelanggan. Pertama, standar produk dan jasa meliputi kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal. Kedua, standar pengguna meliputi kepuasan pengguna, memenuhi kebutuhan pengguna dan menyenangkan pengguna. Hal tersebut senada dengan Crosby yang menyebutkan bahwa mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang distandardkan dan disyaratkan (Crosby, 1986). Dalam kaitanya dengan lembaga pendidikan, suatu madrasah dikatakan bermutu apabila telah memenuhi standar yang telah ditentukan baik input, proses, output dan outcomeya dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya (Muntohar, 2013). *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan). Sedangkan *output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar dan semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas (Usman, 2013). Oleh karena itu, mutu pendidikan dituntut untuk memiliki standar baku dan sesuai dengan kebutuhan yang tidak hanya untuk masa kini, namun juga untuk masa depan.

Ishikawa memandang mutu sebagai *something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services*. Dalam konteks pendidikan, mutu yang diorientasikan pada barang

dan jasa memiliki makna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan. Artinya, ada ukuran tertentu dimana dimensi mutu tersebut dapat terlihat maupun tak terlihat tetapi secara tidak langsung dapat memberikan rasa kepuasan terhadap para pengguna jasa pendidikan. Edward Deming mendefinisikan mutu sebagai *a predictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market* (Deming, 1986). Dari definisi tersebut, Deming kemudian menguraikan mutu berdasar konteks, persepsi *customer*, kebutuhan serta kemauan *customer* (I. Machali & Hidayat, 2016). Dalam konteks sekolah, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan output, baik pelayanan maupun lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggannya. Sementara Joseph M. Juran mendefinisikan mutu sebagai *fitness for use, as judged by the user* (Juran, 1989). Feigenbaum mengatakan mutu sebagai *full customer satisfaction* (Feigenbaum, 1991). Plato dan Aristoteles dalam Juran mutu merupakan "*quality for early is used for stating the essence of something*" (Juran & Godfrey, 1998). Mutu juga sering disebut sebagai salah satu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus, sehingga dikenal dengan istilah Q-MATCH (*Quality = Meets Agreed Terms and Changes*) (I. Machali & Hidayat, 2016). Dengan demikian dalam bidang pendidikan, disebut bermutu manakala sesuai dengan standar (*fitness to standard*), sesuai dengan pelanggan (*fitness to use*) baik internal atau eksternal, sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirement*) dan sesuai dengan lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*) karena selera dan harapan pelanggan selalu berubah sehingga mutu produk juga harus disesuaikan apalagi di era globalisasi saat ini.

Adapun Spanbauer mengartikulasikan mutu sebagai *quality is about input, process, output and its impacts*. *Input quality could be viewed from several aspects. First, good or not good condition of human resources input, like leaders of the college, laboratory assistant, academic staff, and students. Second, regulable or not regulable input criteria of matters like books, curriculums, infrastructures, college's facilities, and the others. Third, regulable or not regulable input criteria of softwares, likes regulation, organizational structure, and job description. Fourth, input quality of college's interest and requirement, like vision, motivation, perseverance and aspirations of the college* (Spanbauer, 1989). Mutu pendidikan akan tercapai jika tidak hanya mampu melahirkan keunggulan secara akademik, namun juga terkelola secara *integrated quality* sehingga mampu menghasilkan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya. Tampubolon menambahkan dari kerangka mutu output, dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dukungan untuk maju, dan sebagainya yang diperoleh anak selama proses pendidikan (Tampubolon, 2001). Lembaga pendidikan perlu melakukan upaya identifikasi yang lebih komprehensif terhadap atribut mutu pendidikannya sehingga pelanggan dapat mengetahui secara jelas sekaligus dapat mempertimbangkan sebagai produk jasa yang memiliki *competitive advantage* yang tinggi dan sesuai kebutuhan perkembangannya zamannya. Dengan demikian suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika mampu menghasilkan manusia seutuhnya dengan *integrated personality* yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.

Pengembangan Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Bermutu

Mutu pendidikan merupakan keseluruhan proses pendidikan, yaitu *input*, proses, *output* dan *outcome* pendidikan. Untuk menghasilkan *input*, proses, *output* dan *outcome* yang bermutu harus dilakukan dengan manajemen yang baik, dengan penerapan manajemen yang baik dan benar agar dapat berdampak kepada efisiensi pelaksanaan program dan meningkatnya mutu pendidikan. Manajemen peningkatan mutu pada sekolah memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah untuk dapat diterapkannya. Disamping itu, karakteristik mutu dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan dan analisa strategik organisasi. Adapun Garvin dalam Nasution mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, antara lain: a) *performance*, b) *features*, c) *reliability*, d) *conformance*, e) *durability*, f) *serviceability*, g) *aesthetics*, h) *(perceived quality)* (M.N. Nasution, 2000). Tjiptono dan Diana menambahkan karakteristik yang digunakan oleh pelanggan dalam mengevaluasi mutu jasa yaitu *tangibles*,

responsiveness, assurance, dan emphaty (Tjiptono & Diana, 2003). Usman menambahkan ciri mutu yaitu *timeliness, personal interface, moral dan profesionalisme, easy of use, standar tertentu (conformance to specification), dan consistency* (Usman, 2014). Tokoh mutu Juran menyebutkan parameter atau indikator mutu adalah *availability, reliability, maintainability, dan produce ability (manufacturability)* (Juran, 1995).). Oleh karena itu, Juran mempercayai bahwa lebih dari 80% masalah mutu disebabkan oleh pihak manajemen dan kurang dari 20% disebabkan oleh pekerja (Ibrahim & Rusdiana, 2021).

Sejalan dengan Garvin, Tjiptono dan Sallis Tampubalon mengungkapkan bahwa ciri-ciri sekolah yang bermutu, yaitu: 1) relevansi, yakni kesesuaian dengan kebutuhan, misalnya kebijakan akademik (silabus, perangkat pembelajaran, kurikulum, sdm, sarana prasana) apakah sesuai dengan kebutuhan siswa, masyarakat dan pemerintah, 2) efisiensi, yaitu kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu dan sebagainya) sebagai produksi dan penyajian jasa pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, 3) efektivitas ialah kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang dicapai atau ketetapan sistem, metode, teknik, prosedur, yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan, 4) akuntabilitas (pertanggung jawaban), merupakan upaya dapat tidaknya kinerja dan produk pendidikan termasuk perilaku pengelola pendidikan, yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, dan nilai budaya, 5) kreativitas, yaitu kemampuan lembaga pendidikan untuk terus berinovasi, pembaharuan dan menciptakan sesuatu baru yang sesuai dengan perkembangan zaman, 6) Situasi M-M, merupakan situasi yang menyenangkan dan memotivasi sehingga semua *stakeholders* melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus, dan penuh semangat, 7). penampilan (*tangibility*), yakni kerapian, kebersihan, keindahan dan keharmonisan fisik lembaga pendidikan yang mencakup para pengelola untuk membuat suasana dan pelayanan akademik yang semakin menarik, 8) empati, yaitu kemampuan lembaga pendidikan khususnya para pengelola memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua pelanggannya, 9) ketangggapan (*responsiveness*), yaitu kemampuan para pengelola lembaga pendidikan dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan dan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat, 10) produktivitas, adalah kemampuan lembaga pendidikan dan seluruh pengelola untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan berdasar rencana yang disusun, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, 11) kemampuan akademik, yaitu penguasaan siswa atas bidang studi yang diambilnya (Tampubolon, 2001).

Selanjutnya sejalan dengan pendapat di atas Sallis dalam Musyaffa, bahwa madrasah yang bermutu bercirikan sebagai berikut: 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, 2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul dalam makna sehingga ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal, 3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya. Komitmen ini perlu terus dijaga jangan sampai mengalami kerusakan psikologi, karena kerusakan psikologis sangat sulit memperbaikinya, 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai mutu, baik kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan stakeholders lainnya, 5) Sekolah mengelola konflik dan keluhan sebagai feedback untuk mencapai mutu dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk perbaikan berikutnya, 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai mutu, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan secara berkelanjutan dengan melibatkan semua stakeholders sesuai dengan tugas, pokok, fungsi dan tanggung jawabnya, 8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas mampu menciptakan mutu, dan merangsang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu, 9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal maupun horizontal, 10) Sekolah memiliki strategi/ kriteria evaluasi yang jelas, 11) Sekolah memandang atau menempatkan mutu yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki mutu layanan yang lebih lanjut, 12) Sekolah memandang mutu sebagai bagian internal dari budaya kerja, dan 13) Sekolah menempatkan peningkatan mutu secara *continues* merupakan keharusan (A.A. Musyaffa, 2019).

Mutu pendidikan merupakan sesuatu yang bersifat dinamis sehingga mutu bisa berkembang seirama dengan tuntutan dan kebutuhan hasil pendidikan yang menyesuaikan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan

teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, bisa jadi apa yang dianggap bermutu saat ini, mungkin dianggap kurang bermutu pada masa yang akan datang (Dali, 2017) Disamping itu, masalah mutu pendidikan masih menjadi salah satu masalah nasional yang sedang dihadapi oleh negara kita, baik di tingkat pendidikan dasar, menengah, maupun perguruan tinggi (E. Mulyasa, 2017). Masalah tersebut disebabkan oleh manajemen mutu pendidikan yang diaplikasikan oleh sejumlah lembaga pendidikan belum mampu memenuhi standar mutu yang seharusnya dicapai. Hal tersebut dapat dilihat dari karakteristik atau indikator mutu pendidikan seperti daya serap *output* dan *outcome* di dunia kerja dan lain sebagainya. Pada aspek indikator tersebut Atkinson dalam Thoyyib membagi dalam tiga hal, *'Its are (1) educational quality which is viewed from its ultimate outcomes, (2) educational quality which is viewed from its immediate outcomes, and (3) educational quality viewed from its process'* (Thoyyib, 2012). Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa mutu pendidikan terdiri dari tiga hal, Pertama mutu pendidikan dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (*ultimate outcome*) yang menjadi esensi dari usaha pendidikan yang dapat diukur dari perilaku para lulusan lembaga pendidikan setelah mereka terjun di masyarakat. Selain itu, juga dapat terlihat pada tingkah laku para lulusan yang memenuhi tuntutan masyarakat atau dunia kerja seperti yang tercantum dalam tujuan pendidikan nasional.

Kedua, untuk mengukur mutu pendidikan dengan cara mengukur hasil langsung pendidikannya (*immediate outcome*), berupa tingkah laku peserta didik melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya setelah mereka menyelesaikan pendidikannya, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang telah diperkirakan sebelumnya maupun belum diperkirakan sebelumnya. Sehingga ukuran perilaku peserta didik tidak hanya berupa skor tes tertulis melainkan skor lainnya. Ketiga, mutu pendidikan dapat dilihat dari juga dari proses pendidikannya sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil akhir pendidikannya, sehingga ukuran mutu pendidikan harus benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan, baik teoritik maupun empirik. Senada dengan argumen tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Crosby yang mengungkapkan bahwa mutu kompetitif pendidikan dapat dilihat dari (1) *input*, (2) *process and (3) product that desired by stakeholders*. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu memuaskan dan mempertemukan secara penuh keinginan dan harapan pelanggan (Sonia, 2021). Oleh karena itu, penting sekali lembaga pendidikan mengetahui apakah yang menjadi keinginan dan harapan mereka. Aspek-aspek yang diliputi meliputi kinerja (*performance*), ketersediaan (*availability*), pengiriman (*delivery*), keterhandalan (*reliability*), keterpeliharaan (*Maintainability*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dan harga (*prices*) (Ibrahim & Rusdiana, 2021). Agar menjadi benar-benar efektif untuk sebuah lembaga pendidikan, maka peningkatan mutu harus menjangkau semua kalangan, semua departemen dan semua aktivitas. Dengan demikian dibutuhkan kerja sama yang baik antara semua *stakeholders* untuk mencapai *total quality* organisasi, dalam pandangan orang Jepang melalui *company wide quality control* (CWQC).

Lebih lanjut dalam konteks pengembangan mutu dalam lembaga pendidikan Islam terdapat tiga karakteristik sistem mutu menurut Sallis maupun Tampubolon, yaitu pengawasan mutu (*quality control*), penjaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*) (Sallis, 2012). Secara implementatif pertama *quality control merupakan* konsep mutu yang paling tua, namun hingga kini masih banyak lembaga pendidikan yang masih mengaplikasinya. Sistem ini berfungsi untuk mendeteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kedua, jaminan mutu (*quality assurance*) secara aplikatif sangat berbeda dengan *quality control*. *Quality assurance* bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan dari sejak awal produksi. Oleh karena itu, *quality assurance* didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang telah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu merupakan sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Seperti yang diungkapkan oleh Crosby bahwa menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*) (Crosby, 1986). Dengan demikian jaminan mutu merupakan pemenuhan spesifikasi secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right time every time*), termasuk dalam hal ini lembaga pendidikan.

Ketiga, manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan pengembangan dari *quality assurance*. TQM merupakan suatu upaya untuk menciptakan *culture mutu*, sehingga mendorong semua *stakeholders* untuk memuaskan pelanggan. Dalam konteks mutu terpadu, sebagaimana yang dipopulerkan oleh Peters dan Wterman dalam Sallis bahwa pelanggan adalah raja (*customer is the king*) (Sallis, 2012). Dalam konteks pendidikan, konsep tersebut disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa pendidikan agar memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan, artinya bahwa standar dan prosedur mutu di lembaga pendidikan selalu dinamis, berubah sesuai kebutuhan dan perkembangan. Oleh karena itu, perlu menjalin *good relation* dengan para pelanggan pendidikan, karena ini menjadi sangat penting dan merupakan suatu keharusan bagi lembaga pendidikan yang ingin *survive* dan eksis dan memiliki *advantage competitive* di era globalisasi saat ini.

Lebih lanjut Sallis menambahkan ada tiga hal penting yang merupakan karakteristik manajemen mutu, sebagai berikut 1) *Every staff has extensive opportunities to give contributions with innovation and creativity among together toward improving educational quality, with identifying its weaknesss and solving it*, 2) *Team collaboration is principil on solving every problems to improve quality, and*, 3) *Giving priority to develop confortablel and motivated situations and management with bottom up and top down approachs*. Dari ketiga unsur tersebut memberikan gambaran yang penting bahwa dalam menerapkan manajemen mutu di lembaga pendidikan diperlukan ruang gerak yang lebih leluasa untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi yang didukung dengan kerja sama dengan prinsip fleksibel dan dinamis yang mampu mengakomodasi seluruh aspek, kepentingan, strategi, dan kebutuhan baik di tingkat manajemen strategis selaku penentu dan pembuat kebijakan mutu maupun manajemen operasional sebagai pelaksana kebijakan mutu program di lembaga pendidikan.

Selaras dengan pendapat di atas, Hensler dan Brunell membagi menjadi empat karakteristik utama dalam manajemen mutu, yakni kepuasan pelanggan, respek terhadap semua orang artinya bahwa dalam madrasah yang bermutu, setiap orang dianggap memiliki potensi, sehingga mereka dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkariier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, manajemen berdasarkan fakta, maksudnya adalah setiap keputusan selalu berdasar pada fakta, bukan perasaan (*feeling*) dan ingatan semata, dan perbaikan terus menerus, yang mana konsep yang digunakan adalah siklus PDCA (Usman, 2014). Hal ini sejalan dengan Sallis dan Ishikawa (Sallis, 2012) yang mengemukakan bahwa untuk mencapai mutu dibutuhkan 5 karakteristik mutu yaitu terfokus pada kostumer, keterlibatan total, pengukuran, memandang pendidikan sebagai sistem, dan perbaikan berkelanjutan (*continued improvement*).

Karakteristik Mutu Berstandar Nasional dan Berstandar Internasional

Mutu merupakan keadaan terpenuhinya berbagai standar pendidikan yang dihasilkan melalui proses pendidikan untuk memenuhi sasaran mutu pendidikan yang telah ditentukan. Standar pendidikan yang dimaksud tersebut yakni Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hal tersebut sesuai dengan tujuan SNP bahwa untuk memacu para pengelola, penyelenggaran, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Selain itu, SNP juga dimaksudkan sebagai sarana pendongkrak terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Standar nasional pendidikan memuat kriteria minimal komponen pendidikan yang memungkinkan setiap jenjang dan jalur pendidikan untuk mengembangkan pendidikan secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan programnya. SNP tersebut berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, melalui SNP dapat menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (I. Machali & Hidayat, 2016). Ruang lingkup SNP terdiri atas delapan hal, yakni 1) standar isi; 2) standar proses; 3) standar kompetensi lulusan; 4) standar pendidikan dan

tenaga kependidikan; 5) standar sarana dan prasarana; 6) standar pengelolaan; 7) standar pembiayaan; dan 8) standar penilaian pendidikan.

Adapun ukuran mutu secara Internasional menurut kriteria Baldridge Award dalam Mulyadi berfokus pada tujuh area yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product and services, quality result and customer satisfaction*. Dari ketujuh topik ukuran mutu di atas, maka perbaikan sistem manajemen mutu sebagai berikut (Mulyadi, 2010b):

1) Kepemimpinan

- a. Kepala sekolah memiliki kebijakan kualitas.
- b. Guru dan staf serta seluruh stakeholders mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah.
- c. Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah.
- d. Kepala sekolah memiliki perhatian yang tepat tentang konsep kualitas.
- e. Kepala sekolah mempraktikkan konsep kualitas yang diajarkan.
- f. Kebijakan kualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus menerus.
- g. Tanggung jawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah.
- h. Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah.
- i. Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah.
- j. Kepala sekolah memberikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas.

2) Analisa dan Informasi

- a. Kepala sekolah melaporkan data tentang semua dimensi penting dari kualitas pelanggan sekolah.
- b. Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting.
- c. Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah.
- d. Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha.
- e. Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah.
- f. Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah.

3) Perencanaan Mutu Strategis

- a. Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas.
- b. Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas.
- c. Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas.
- d. Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas.
- e. Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah
- f. Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah.
- g. Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah.
- h. Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan.

4) Pengembangan Sumber Daya Manusia

- a. Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas.
- b. Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah.
- c. Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf.
- d. Guru dan karyawan percaya dan secara terus menerus memberikan layanan terbaik.
- e. Semua guru dan karyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas.
- f. Kepala sekolah mengumpulkan data tentang moral guru dan karyawan.

5) Manajemen Kualitas Proses

- a. Ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas.
- b. Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas.
- c. Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspektasi pelanggan.

- d. Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas.
 - e. Kebijakan kepala sekolah bekerja sama dengan stakeholders untuk meningkatkan kualitas.
 - f. Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas.
 - g. Kepala sekolah menyimpan dan mempertahankan dokumen-dokumen kualitas yang baru (tidak usang).
 - h. Terdapat sistem efektif untuk mengkomunikasikan ide-ide kualitas kepada kepala sekolah.
- 6) Hasil-hasil kualitas
- a. Sekolah merupakan satu diantara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan.
 - b. Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir.
 - c. Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung.
 - d. Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui stakeholders.
 - e. Terdapat penurunan terus menerus keluhan pelanggan dalam waktu tiga tahun terakhir.
- 7) Kepuasan Pelanggan
- a. Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang/jasa yang diberikan.
 - b. Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan.
 - c. Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat secara terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir.
 - d. Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah pesaingnya.
 - e. Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan.
 - f. Definisi pekerjaan pendukung guru dan karyawan untuk secara tepat menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan.
 - g. Kepala sekolah menggunakan pendekatan inovatif dalam menilai kepuasan pelanggan.

Hal tersebut di atas senada dengan (I. Machali & Hidayat, 2016) dan landasan penyusunan ISO yang mengarahkan pada delapan hal pokok karakteristik mutu pendidikan, yaitu (1) *customer focus*, (2) kepemimpinan (*leadership*), (3) melibatkan semua orang (*involvement of people*) (4) pendekatan proses (*process approach*), (5) pendekatan sistem manajemen (*system approach to management*), (6) peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*), (7) pendekatan berdasarkan fakta (*factual approach to decision making*), (8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok (*mutually beneficial supplier relationship*).

Strategi Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan

Dalam penerapan manajemen mutu, tentu tidak selalu berjalan mulus akan ada beberapa tantangan yang dihadapi apalagi di era globalisasi saat ini. Deming mengingatkan bahawa ada tujuh penyakit mematikan yang menjadi kendala dan ada 14 anjuran untuk berhasilnya penerapan manajemen mutu. Namun, menurut Arcaro dari tujuh penyakit tersebut, penyakit yang ke 6 dan 7 tidak relevan di bidang pendidikan, yaitu penggunaan biaya medis dan pengacara yang berlebihan, sehingga hanya 5 ajaran mematikan yang perlu dihindari yaitu kurangnya keajegan tujuan dalam mencapai mutu, penekanan pada jangka pendek, menargetkan sasaran output tanpa pemberdayaan, *job hoping* (perpindahan) dari para manajer yang cepat dan hanya menggunakan info dan data yang tampak. Selanjutnya, Deming merumuskan konsep karakteristik mutu dalam 14 poin penting, yang kemudian dikenal dengan konsep 14 poin Deming, sebagai berikut (Sallis, 2012): 1) Menciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, dengan tujuan agar kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Deming percaya bahwa terlalu banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek dan tidak melihat apa yang akan terjadi pada 20 atau 30 tahun mendatang. Oleh karena itu, mereka harus mempunyai rencana jangka panjang berdasar pada visi masa depan dan inovasi baru. 2) Adopsi falsafah baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jika mereka terus mempertahankan penundaan waktu, kesalahan, bahan-bahan cacat dan produk yang jelek, 3) Menghindari

ketergantungan pada inspeksi masa untuk mencapai mutu, 4) Mengakhiri praktek menghargai bisnis dengan harga. Menurut Deming harga tidak memiliki arti apa-apa tanpa ukuran mutu yang dijual.

Strategi Deming berikutnya 5) Meningkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk dapat meningkatkan mutu dan produktivitasnya, dan selanjutnya turunkan menurunkan biaya secara konstan. Ini merupakan tugas manajemen untuk mengarahkan proses peningkatan dan menjamin bahwa ada proses perbaikan yang berkelanjutan, 6) Melembagakan pelatihan kerja, karena pelatihan merupakan alat kuat dan tepat untuk perbaikan mutu, 7) Melembagakan kepemimpinan. Deming mengatakan bahwa kerja manajemen bukan mengawasi, melainkan memimpin sehingga berubah dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil, indikator, prestasi, spesifikasi dan penilaian menuju peranan kepemimpinan yang mendorong peningkatan proses produksi barang dan jasa yang lebih baik, 8) Menghilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif. Deming percaya pada hakikatnya setiap orang ingin melakukan kerja dengan baik asalkan mereka bekerja dalam lingkungan yang mampu mendorong semangat mereka, 9) Menguraikan kendala-kendala dalam antar departemen. Orang dalam departemen yang berbeda harus dapat bekerja sama sebagai sebuah tim, 10) Menghapuskan slogan, desakan dan target serta tingkatan produktivitas tanpa menambah beban kerja, 11) Menghapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik. Mutu tidak dapat diukur dengan hanya mengkonsentrasi pada hasil proses, sehingga sering menyebabkan terjadinya pemotongan dan penyusutan mutu, 12) Menghilangkan kendala yang merampas kebanggan karyawan atas keahliannya. Deming telah berupaya keras menentang sistem penilaian yang mana diyakini menempatkan pekerja dalam kompetisi antara satu dengan yang lain dan dapat merusak tim, 13) Melembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja. Staf yang berpendidikan baik yaitu mereka yang memiliki semangat untuk meningkatkan mutu, 14) Melibatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi yakni sebuah *culture* mutu merupakan tugas semua orang, sehingga menjadi tugas terpenting dari manajemen.

Dari keempat belas poin yang disampaikan Deming di atas merupakan dilihat dari sudut pandang kepuasan pihak pelanggan. Dalam hal ini adalah peserta didik dan masyarakat dalam dunia pendidikan. Selanjutnya, konsep Deming lainnya adalah *keizan (continous improvement)* yang merupakan perbaikan yang melibatkan semua pihak baik manager, karyawan, dan melibatkan sejumlah biaya tidak seberapa. Kegiatan keizan mencakup perbaikan yang berorientasi pada proses dan output, berpikir secara sistematis pada seluruh proses dan tidak menyalahkan, namun terus belajar dari kesalahan yang terjadi di lapangan. Strategi tersebut merupakan konsep tunggal dalam manajemen Jepang sebagai kunci sukses persaingan. Beberapa poin dalam implementasi keizan, yaitu konsep 3 M (Muda, Mura dan Muri), gerakan 5 S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) dan konsep PDCA (Sallis, 2012).

Strategi lain yang dikemukakan oleh Juran, menyebutkan ada sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu meliputi a) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan, b) Menetapkan tujuan perbaikan, c) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan., d) Menyediakan pelatihan, e) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk problem solved, f) Melaporkan perkembangan, g) Memberikan penghargaan, h) Mengkomunikasikan hasil-hasil, i) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai, j) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan terus menerus(Tjiptono & Diana, 2003) . Crosby yang terkenal dengan *zero defects* dan pencegahan *acceptable quality level*, serta pandangannya mengenai *quality vaccine* dan Crosby's fourteen steps to quality improvement tentang bagaimana mencapai mutu yakni 1) Komitmen manajemen (*management coomitment*), 2) Membentuk tim peningkatan mutu (*quality improvement team*), yang bertugas untuk menentukan bagaimana menspesifikasikan kegagalan dan peningkatan mutu, 3) Membuat pengukuran mutu (*quality measurement*), melalui tentukan baseline data saat program peningkatan dimulai dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan serta melibatkan pelanggan agar diketahui harapan dan kebutuhan mereka, 4) Mengukur biaya mutu (*the cost of quality*), 5) Membangun kesadaran mutu (*quality awareness*) bagi setiap orang dalam organisasi, 6) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective actions*).

Strategi Crosby berikutnya yaitu, 7) Melakukan perencanaan tanpa cacat (*zero defect planning*) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana, 6) Mengadakan pelatihan pengawas (*supervisor training*) bagi manager untuk memahami peranan mereka dalam meningkatkan mutu, teristimewa bagi pimpinan tingkat menengah, lebih lanjut bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya, 7) Menyelenggarakan hari tanpa cacat (*zero defect day*) guna menyoroti dan merayakan penerapan metode tanpa cacat untuk menekankan komitmen dan kesadaran manajemen dari pimpinan sampai staf pelaksana, 8) Menyusun tujuan (*goal setting*) secara spesifik dan terukur oleh tim melalui merencanakan tujuan yang hendak dicapai, 9) Penghapusan sebab kesalahan (*error cause removal*) sekaligus melakukan usaha perbaikan. Bentuk dari usaha ini yakni adanya kesempatan para staf untuk mengkomunikasikan kepada atasan mana pekerjaan yang sulit dikerjakan, 10) Memberikan pengakuan (*recognition*) atas prestasi dan kontribusi berupa hadiah, sertifikat, pengakuan, bukan uang, 11) Membentuk dewan-dewan mutu (*quality councils*), yaitu mengikutsertakan para tenaga profesional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan tepat dan baik. Peran dan tugas dewan mutu ialah mengawasi keefektifitas program dan menjamin bahwa proses peningkatan terus berlanjut, 8) Lakukan berulang kali (*do it over again*), karena perbaikan mutu adalah proses yang tidak pernah berakhir. (Sallis, 2012). Selain itu, Crosby juga menyarankan menggunakan metode Pareto.

Desain mutu yang ditemukan oleh Crosby di atas dapat dijadikan sebagai landasan dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan. Dalam hal ini menekankan pada dua konsep utama, yaitu filosofi *continuous improvement* dan selanjutnya yang berkaitan dengan teknik *brainstorming* dan *force field analysis* guna perbaikan mutu untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. Senada dengan hal tersebut, Edward Sallis menyebutkan ada 10 karakteristik manajemen mutu yang harus dilakukan dalam organisasi, a) Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan pentingnya rencana jangka panjang berdasarkan visi dan inovasi baru untuk meraih mutu, b) Adopsi filosofi baru, bahwa didalamnya terdapat cara atau metode baru dalam bekerja, c) Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Ada tidaknya pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerjanya, d) Selamanya harus dilakukan perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan, e) Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang paling ampuh untuk pengembangan kualitas, f) Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga, g) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang-orang merasa takut dalam organisasi agar dapat bekerja efektif efesien, h) Hilangkan kuota atau target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitatif, i) Lembagakan program pengembangan diri sebagai upaya membangun kesadaran bahwa setiap orang harus terus meningkatkan keprofesional dan kemampuan, j) Libatkan semua orang dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu (Sallis, 1993).

Adapun Ishikawa seorang pakar kendali mutu dengan mengembangkan *quality circles* dan mengembangkan *fishbone* diagram. Ishikawa mengkolaborasikan menjadi enam bagian, antara lain: 1) Menentukan target dan tuju, 2) Menentukan metode pencapaian, 3) Melakukan sosialisasi melalui pelatihan, 4) Melakukan pekerjaan, 5) Melakukan pemeriksaan dan implementasi yang berjalan, 6) Melakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Sallis, 2012). Dari berberapa strategi tersebut diketahui bahwa saat ini mutu merupakan suatu keharusan yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Hal ini karena dengan mutu maka akan memperkokoh eksistensi dan memperluas kontribusi pendidikan. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, sesuatu dikatakan bermutu jika dapat memberikan kebaikan, kepada pada dirinya (lembaga) dan kepada orang lain (stakeholders dan pelanggan). Layanan jasa yang diberikan adalah suatu bentuk yang dapat dirasakan pelanggan dengan sangat baik dan terpercaya dan tidak mungkin mengecewakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan data dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu dalam lembaga pendidikan Islam harus dijalankan dan merupakan tanggung jawab bersama. Adanya karakteristik mutu akan memudahkan lembaga dalam mengidentifikasi madrasah yang bermutu dan menentukan strategi pengembangan yang tepat untuk mencapai mutu pendidikan. Melalui penerapan strategi mutu yang dijalankan secara komitmen, sistematis, terencana dan terus menerus akan mampu memenangkan persaingan kompetitif sehingga pendidikan Islam dapat berkembang dengan pesat. Mutu pendidikan dapat terwujud apabila menerapkan standar penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, perlu adanya dukungan sejumlah faktor, seperti kepemimpinan dan manajemen madrasah yang baik, budaya mutu yang baik, kualifikasi dan kompetensi guru yang baik, standar penelitian yang holistik memenuhi kebutuhan siswa dan seterusnya. Sebaliknya, manakala beberapa hal tersebut tidak terpenuhi maka akan berpotensi menjadi faktor yang menghambat terwujudnya madrasah yang bermutu. Dengan mengidentifikasi karakteristik-karakteristik dan mengimplementasikan strategi pengembangan mutu di lembaga pendidikan yang telah disebutkan, maka kepuasan pelanggan (baik pelanggan internal maupun eksternal) akan terpenuhi. Dengan adanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) maka akan terwujud loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) dalam waktu jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Musyaffa. (2019). *Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah*. A-Empat.
- Ainissyifa, H. (2019). Development Strategy Of Islamic Education Institution. *International Journal Of Scientific And Technology Research*, 8(4), 141–149.
- Aisah, H., Zaqiah, Q. Y., & Supiana, A. (2021). Implementasi Kebijakan Asesmen Kemampuan Minimum (Akm): Analisis Implementasi Kebijakan Akm. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Affan*, 1(2), 128–135. <Http://Ejournal.Stit-Alquraniyah.Ac.Id/Index.Php/Jpia/>
- Asrijanty, A. (2019). Hubungan Akreditasi Sekolah, Hasil Ujian Nasional, Dan Indeks Integritas Ujian Nasional. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 4(1), 1. <Https://Doi.Org/10.24832/Jpnk.V4i1.732>
- Asy'ari, A., & Hamami, T. (2020). Strategi Pengembangan Kurikulum Menghadapi Tuntutan Kompetensi Abad 21. *Iq (Ilmu Al-Qur'an)*: *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(01), 19–34. <Https://Doi.Org/10.37542/Iq.V3i01.52>
- Budiman, H. (2017). Pengaruh Model Pembelajaran Sains-Teknologi-Masyarakat Dalam Meningkatkan Literasi Sains Dan Teknologi Ditinjau Dari Gaya Kognitif Siswa. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8, 75–83. <Https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/177430-Id-Peran-Teknologi-Informasi-Dan-Komunikasi.Pdf>
- Crosby, P. (1986). *Quality Is Free*. Mentor Book.
- Dali, Z. (2017). *Manajemen Mutu Madrasah*. Pustaka Pelajar.
- Deming, E. (1986). *Out Of Crisis*. Cambridge University Press.
- E. Mulyasa. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Rosdakarya.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw Hill Inc.
- Hadi, S. (2020). Model Pengembangan Mutu Di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(3), 321–347. Https://Www.Google.Com/Url?Sa=T&Source=Web&Rct=j&Url=Https://Ejournal.Stitpn.Ac.Id/Index.Php/Pensa/Article/Download/980/676/&Ved=2ahukewif9q_6sej0ahxsswwghwqbjgqfnoecqgqaq&Usg=Aovvaw0tah6hgfuadnlocd4c54t9
- Hakiim, S., Sadiyah, H., Mutmainah, L., A'mal, M. I., & Arfinanti, N. (2021). Peningkatan Mutu Pendidikan Di Kelas IX Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 11–19.

<Https://Doi.Org/10.21831/Jamp.V9i1.37922>

- Ibrahim, T., & Rusdiana, A. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu Tqm*. Yraman Widya.
- Juran, J. (1989). *Juran On Leadership For Quality*. Macmillan Publisher.
- Juran, J. (1995). *Meranjang Mutu, Seri Manajemen No. 164. (Alih Bahasa Bambang Hartono)*. Lembaga Ppm. Pustaka Binaman Pressindo.
- Juran, J., & Godfrey, A. (1998). Juran's Quality Handbook, 5th Edition. In *Juran's Quality Handbook, 5th Edition*. McGraw-Hill.
- M.N. Nasution. (2000). *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia.
- Machali, I. Dan A. H. (2016). *The Handbook Of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*.
- Machali, I., & Hidayat, A. (2016). *The Handbook Of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*. Prenadamedia Grup.
- Masrukhin. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Media Ilmu Press.
- Mulyadi. (2010a). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Uin Maliki Press.
- Mulyadi. (2010b). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus Di Madrasah Terpadu Man 3 Malang, Man 1 Malang, Dan Ma Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang*. Badan Litbang Dan Diklat Kementerian Agama Ri.
- Muntohar, P. M. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*. Ar-Ruzz Media.
- Ryuzen. (2017). Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 145. <Https://Doi.Org/10.24042/Atjpi.V8i2.2122>
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management In Education*. Kogan Page Publishers.
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management In Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Ircisod.
- Sonia, N. R. (2021). Total Quality Management Dalam Lembaga Perguruan Tinggi. ... *Journal Of Islamic Education Management*, 2(1), 125–139. <Https://Sajiem.Iainponorogo.Ac.Id/Sajiem/Article/View/47>
- Spanbauer, S. J. (1989). *A Quality System For Education*. Asqc Quality Press.
- Susetyo, B., & N. Ummu Athiyah, C. (2021). Peta Mutu Pendidikan Madrasah Berdasarkan Akreditasi. *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan*, 9(1), 71–80. <Https://Doi.Org/10.36052/Andragogi.V9i1.223>
- Sutiah. (2016). *Pengawas Pendidikan Agama Islam Sebagai Quality Control Implementasi Kurikulum Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah*. Nizamia Learning Center.
- Tampubolon. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Thoyyib, M. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer*. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management (Edisi Revisi)*. Andi Offset.
- Umar, M., & Ismail, F. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, 11(2), 123–140.
- Umar, M., & Ismail, F. (2018). Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming Dan Joseph Juran). *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 11(2). <Https://Doi.Org/10.30984/Jii.V11i2.581>
- Umar, Y. (2016). *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. Pt. Refika Aditama.
- Usman, H. (2013). *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Usman, H. (2014). *Manajemen (Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan) Edisi 4*. Bumi Aksara.

Widodo, Hendro. (2017). Manajemen Mutu Madrasah. *Jurnal Pendidikan Dan Keagamaan*, 1(1), 56–78.

Widodo, Hendro. (2018). Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 11–22. <Https://Doi.Org/10.29313/Tjpi.V7i2.4139>

Widodo, Heri. (2016). Potret Pendidikan Di Indonesia Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia (Mea). *Cendekia: Journal Of Education And Society*, 13(2), 293. <Https://Doi.Org/10.21154/Cendekia.V13i2.250>