PENGEMBANGAN BUDAYA MUTU DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN DI MADRASAH

QUALITY CULTURE DEVELOPMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION SERVICES IN MADRASAH

Andiek Widodo
Widyaisawara BDK Surabaya
Jl. Ketintang Madya No. 92,
Jambangan-Surabaya
Diterima : 04 Mei 2021
Direvisi : 28 Mei 2021
Disetujui : 07 Juni 2021

ABSTRACT

This paper discusses the concept of strengthening educational culture for managers of educational institutions. In this paper, a strategy to foster a culture of educational quality is also examined so that the quality of madrasa education becomes better, both in terms of inputs, processes and results. The quality strategy in education in madrasas begins with several steps, namely (1) determining quality criteria, (2) building quality commitments, (3) building cultural quality, (4) developing quality of educational services, and (5) improving the quality of madrasa culture. Thus, madrasa education will be able to compete in providing education services in accordance with the provisions of the National Education Agency, even from international standard institutions which have now become global needs. The quality of madrasa education services is an important modality in the development of Islamic educational institutions going forward to be able to compete with other educational institutions, both national, regional and international levels. Madrasa as a legendary Islamic educational institution will be more trusted by the community through improving the quality of education culture. Forms of culture-based services can be done by improving academic quality that is supported by competency standards supported, content standards, standard processes, and renewal standards. These four components, if implemented optimally, will be indicators of the descriptors of education services in quality-based madrasas. The quality strategy in education in madrasas needs to start with a number of steps, namely (1) determining quality criteria, (2) building quality commitments, (3) building cultural quality, (4) developing quality education services, and (5) improving the quality of school culture. Thus, madrassas will be able to compete in providing education in accordance with national education standards, even international standards which have become global needs. The quality of this education service is an important modality in the future development of madrasas in order to be able to compete with other educational institutions. Madrasas will become more trusted by the community through strengthening the quality of education culture.

Keyword: Quality Culture, Service, Madrasah

ABSTRAKSI

Makalah ini bertujuan membahas konsep penguatan budaya mutu layanan pendidikan bagi pengelola lembaga pendidikan. Dalam makalah ini dikaji juga strategi menumbuhkan budaya mutu pelaksanaan pendidikan agar kualitas pendidikan madrasah menjadi lebih bagus hasilnya, baik dari sisi input, proses dan hasil. Strategi mutu dalam pelayanan pendidikan di madrasah diawali dengan beberapa langkah yaitu (1) menentukan kriteria mutu, (2) membangun komitmen mutu, (3) membangun budaya mutu, (4) mengembangkan mutu layanan pendidikan, dan (5) mengevaluasi budaya mutu madrasah. Dengan demikian, pendidikan madrasah akan mampu bersaing dalam memberikan layanan pendidikan sesuai

dengan ketentuan Badan Standar Nasional Pendidikan, bahkan dari lembaga bertaraf internasional yang telah saat ini menjadi kebutuhan global. Kualitas mutu layanan pendidikan madrasah merupakan modalitas penting dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam ke depan agar mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain, baik kancah nasional, regional, serta tingkat internasional. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam legendaris akan menjadi lebih dipercaya masyarakat melalui penguatan budaya mutu layanan pendidikan. Bentuk layanan berbasis budaya mutu dapat dilakukan dengan melakukan penguatan kualitas akedmik yang meliputi standar kompetensi lulusan,standar isi, standar proses, serta standar penilaian. Keempat komponen ini jika dijalankan dengan optimal akan menjadi indikator sekaligus deskriptor layanan pendidikan di madrasah berbasis budaya mutu. Strategi mutu dalam pelayanan pendidikan di madrasah perlu diawali dengan beberapa langkah yaitu (1) menentukan kriteria mutu, (2) membangun komitmen mutu, (3) membangun budaya mutu, (4) mengembangkan mutu layanan pendidikan, dan (5) mengevaluasi budaya mutu madrasah. Dengan demikian, madrasah akan mampu bersaing dalam memberikan layanan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan, bahkan bertaraf internasional yang telah menjadi kebutuhan global. Kualitas mutu layanan pendidikan tersebut merupakan modalitas penting dalam pengembangan madrasah ke depan agar mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain. Madrasah akan menjadi lebih dipercaya masyarakat melalui penguatan budaya mutu pendidikan.

Kata Kunci : Budaya Mutu, Layanan, Madrasah

PENDAHULUAN

Tuntutan terhadap mutu Pendidikan semakin kuat. Masyarakat terus menuntut perbaikan layanan pendidikan berbasis mutu dengan kriteria mutu yang sangat detail. Kualitas proses penyelenggaraan pendidikan dan kualitas alumni madrasah akan menjadi ukuran sebuah mutu lembaga pendidikan dalam memberikan layanan.

Kompetisi dunia pendidikan pun kini semakin ketat. Persaingan konsep kurikulum, sarana pra sarana, program kegiatan pembelajaran serta kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi ukuran sebuah lembaga pendidikan dikatakan bermutu atau tidak bermutu. Bahkan dalam kompetisi internasional, pendidikan dihadapkan pada persaingan mutu alumni yang *well educated, well skill* dan *well technology*. Lulusan lembaga pendidikan yang bermutu tidak hanya memiliki pengetahuan tentang ilmu serta wawasan yang dipelajari, tetapi juga memiliki *skill* serta kepribadian yang memadai. Untuk itu upaya, menyiapkan daya saing madrasah perlu dilakukan, terutama madrasah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal menempati posisi strategis dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM), yang kompeten yang memiliki pemahaman agama yang kuat serta memiliki keahlian yang handal. Dunia pendidikan kini ditantang untuk memenuhi kebutuhan pasar internasional dengan beragam skill serta keluasan pengetahuan. Lulusan madrasah saat ini tidak hanya dihadapkan pada kebutuhan nasional dalam negara Indonesia, tetapi sudah harus berpikir global. Indikator Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Index* (HDI) yang dikeluarkan (UN:2014)

Dalam rangka menyiapkan daya saing madrasah, pilihan paling tepat bagi pemerintah adalah membangun sistem pendidikan madrasah melalui penguatan budaya mutu pelayanan pendidikan secara komprehensif. Kurikulum dan program pendidikan diarahkan dan berorientasi pada pengembangan kualitas

sumber daya manusia yang memiliki keimanan, keilmuan, pengetahuan, dan keterampilan bertaraf internasional. Yaitu manusia yang berkarakter, memiliki kemampuan berbasis multi literasi, serta kecakapan hidup. Manusia adalah aset yang paling nyata dari sebuah bangsa yang mampu menciptakan produktivitas dan kesejahteraan (*prosperity*) di berbagai bidang kehidupan masyarakat di manapun juga. SDM adalah kekuatan utama dalam seluruh bidang pembangunan bangsa dan oleh karena itu pembanguan madrasah harus terpadu dan berjalan seirama, selaras dan serasi dengan pembangunan pada bidang lain, terutama program prioritas negara.

Layanan pendidikan madrasah merupakan hal yang esensial bagi pemerintah dan masyarakat. Salah satu permasalahan madrasah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini adalah masih rendahnya mutu madrasah pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu madrasah, antara lain melalui berbagai pelatihan bagi tenaga pendidik dan peningkatan kompetensitenaga kependidikan, pengadaan buku, perbaikan sarana dan prasarana. Namun peningkatan mutu madrasah belum menunjukkan hasil yang berarti dan merata, karena berbagai faktor.

Pendidikan madrasah yang bermutu sangat tergantung pada kapasitas madrasah dalam mentransformasikan peserta madrasah untuk memperoleh nilai tambah, baik dari aspek olah pikir, rasa, hati dan raganya. Dalam konsep Bloom disebut ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Keberhasilan lembaga pendidikan dipengaruhi pengembangan budaya mutu yang dilakukan oleh pimpinan lembaga, tenaga pendidik, dan lingkungan akademik di madrasah dalam memberi layanan pendidikan.

Pengembangan budaya mutu (*quality culture*) di madrasah bukanlah sesuatu yang bersifat instan dan terjadi begitu saja, tetapi melalui proses perjuangan yang relatif panjang dengan berbagai tantangan dan bahkan resistensi yang dihadapi. Untuk pengembangan budaya mutu harus dimulai dari kemauan dan kemampuan kepala madrasah bersama tenaga pendidik, staf dan *stakeholders* dalam melakukan *educational review* secara cermat dan obyektif.

Dalam konteks ini, budaya mutu bertujuan untuk membentuk budaya mutu di madrasah agar menjadi organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi dapat dilaksanakan semua komponen madrasah. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan hendaknya berusaha membangun kesadaran para anggotanya mulai dari pimpinan sendiri, tenaga pengajar, tenaga kependidikan, peserta didik, dan berbagai unsur yang terkait, misalnya satker dan para pengguna lulusan (Prim Masrokan Mutohar, 2013:123).

Madrasah sebagai salah satu lembaga penyedia jasa layanan pendidikan (*the provider of education service*) harus mampu memenuhi tuntutan mutu yang dibutuhkan masyarakat. Paparan di atas mendorong penulis untuk menyusun makalah berjudul penguatan budaya mutu dalam layanan pendidikan di madrasah. Dengan harapan makalah ini dapat memberi konstribusi dalam peningkatan kualitas lulusan madrasah.

PEMBAHASAN

1. Konsep Budaya Mutu Madrasah

Mutu identik dengan hasil sebuah produk yang dalam konteks madrasah dapat diartikan alumni madrasah. Konsep mutu pun memiliki beragam definisi yang disesuaikan dengan perspektif pakar yang mendefinisikan serta disesuaikan bidang ilmu yang dimiliki. Diantara pakar kajian mutu yang sering menjadi rujukan penulisan antara lain: Crosby (1979), Deming (1982), Feigenbaum (1986), Juran (1993), dan Garvi dan Davis (1994). Para pakar ini memiliki konsep mutu setelah melakukan kajian serta penelitian, yang pada awalnya banyak dilakukan di dunia perusahaan.

Crosby mendefinisikan, mutu adalah sebuah produk yang distandarkan. Sebuah produk dikatakan bermutu jika hasil produksinya sesuai dengan standard mutu yang telah ditentukan. Jika tidak sesuai dengan standard mutu yang ditentukan sejak awal berarti tidak bermutu. Lembaga pendidikan sejak awal telah menentukan kriteria mutu alumni melalui standard mutu madrasah. Jika standard lulusan telah dipenuhi selama proses madrasah dan hasilnya sesuai kriteria mutu yang ditetapkan maka lembaga pendidikan tersebut dikatakan bermutu.

Sementara itu, Deming mengatakan mutu adalah kesesuaian pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah yang menguasai pasar karena hasil produksinya sesuai

dengan kebutuhan konsumen. Jika konsumen puas maka akan membeli terus bahkan memunculkan kepercayaan atau *minded*. Dalam konteks madrasah ddapat diartikan, madrasah yang mampu memenuhi kebutuhan user dan *stakeholders* maka lembaga tersebut disebut bermutu.

Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk dianggap bermutu jika memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan. Senada dengan konsep mutu Juran, yang mengatakan mutu produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Begitu juga konsep mutu Davis yang mengatakan mutu adalah pemenuhan standard pelanggan atau lebih dari keinginan pelanggan (Abdul Hadis dan Nurhayati, 2014:84-86). Dalam konsep ini kepuasan pelanggan menjadi ukuran utama dalam mengukur mutu madrasah. Kepuasan peserta didik, orang tua, serta masyarakat pengguna alumni madrasah akan menentukan ukuran mutu madrasah.

Berbagai konsep mutu di atas dapat dipahami bahwa mutu madrasah adalah pemenuhan kebutuhan masyarakat, terutama peserta didik dan orang tua dalam meningkatkan skill dan pengetahuan. Jika alumni madrasah memiliki kriteria mutu dan dapat memenuhi harapan masyarakat maka madrasah tersebut dapat dikatakan bermutu. Ukuran mutu madrasah mungkin lebih komplek karena indikator teknisnya tidak berupa benda fisik, tetapi banyak yang berbentuk non fisik. Pengetahuan, skill, peningkatan layanan, sikap, serta mindset peserta didik.

Meski demikian, ukuran mutu madrasah tetap dapat dilihat melalui berbagai indikator iringan yang mencerminkan keberhasilan madrasah dalam mewujudkan budaya mutu pendidikan. Harapan masyarakat dan satker diwujudkan dalam peningkatan kualitas mutu di madrasah. Lembaga pendidikan yang mampu membaca kebutuhan masyarakatlah yang akan makin dipercaya untuk melaksanakan pendidikan bagi masyarakat.

Secara lebih tegas dapat diartikan, mutu madrasah adalah pemenuhan standar pendidikan yang berorientasi pada kepuasan alumni, orang tua, dan masyarakat yang mendapatkan layanan prima. Lembaga pendidikan yang bermutu adalah lembaga yang dapat memenuhi harapan masyarakat melalui standard mutu yang telah ditetapkan melalui penjaminan mutu pendidikan.

Mutu lembaga pendidikan memiliki karakter tersendiri, berbeda dengan mutu perusahaan. *Input*, proses, dan *output* lembaga pendidikan tidak sama dengan perusahaan, karena input berupa manusia. Oleh karena itu, ukuran mutu serta pembentukan budaya mutu juga berbeda dengan perusahaan. Secara lebih jelas dipaparkan konsep mutu menurut para ahli sebagai berikut:

a. Filsafat Mutu Deming

Karya terpenting W. Edwards Deming, *out of the crisis*, dipublikasikan pada tahun 1982. Tujuan diterbitkannya buku tersebut adalah untuk mentransformasikan gaya manajemen amerika. Sebagaimana ia kemukakan dalam pengantar buku tesebut, "ini bukanlah sebuah rekonstrusi atau revisi kerja… manajemen amerika memerlukan struktur baru secara keseluruhan, dari dasar hingga ke atas."Deming prihatin terhadap kegagalan manajemen Amerika dalam merencanakan masa depan dan meramalkan per-soalan yangbelum muncul. Dia percaya bahwa pendekatan menggunakan system "pemadam kebakaran" memiliki asosiasi dengan perkiraan jangka pendek yang mengakibatkan terjadinya pemborosan biaya produksi dan meningkatnya harga yang harus dibayarkan pelanggan. Kosekuensinya adalah hilangnya pasar dalam hal tersebut akan mengorbankan para pekerja.

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Malasah utama dalam dunia indrustri adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan kedepan.Biasanya, perencanaan tersebut bukan merupakan serangkaian langkah untuk menerapkan mutu, tetapi merupakan desakan serius terhadap manajemen (Edward Sallis, 2015: 81).

Tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan agar organisasi berhasil dengan baik. Empat belas poindeming yang termasyhur merupakan kombinasi filsafat baru tentang mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya. Dia mengombinasikan konsep tersebut mulai dari wawasan psikologis sampai pada kendala-kendala dalam mengadopsi kultur mutu (*Quality culture*). Pendekatan dengan sistem

"Mencegah lebih baik dari pada mengobati" merupakan kontribusi unik deming dalam memahami bagaimana cara menjamin pengembangan mutu. Empat belas poin tersebut merupakan intisari dari teori dari teori manajemennya.Sementara "*tujuh* penyakit mematikan" adalah konsepnya tentang kendala bagi perbaikan mutu. (Edward Sallis: 2006)

b. Empat Belas Langkah Philip Crosby Untuk Meraih Mutu

Nama Philip Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu.Pertama, ide bahwa mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu.

Kedua, ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaaan waktu-serta semua hal yang tidak bermutu lainnya-bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu. Ini adalah gagasan tanpa cacatnya yang kontrofersial.Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan.Gagasan bahawa peningkatan mutu dapat membantu organisasi menghilangkan kegagalan, khususnya kegagalan pelajar dan murid merupakan gagasan yang sering kali diabaikan oleh sebagian besar institusi.Crosby-seperti para guru lain-telah berusaha keras menekankan bahwa tanpa cacat adalah sebuah hal yang dapat diwujutkan meskipun memang sangat sulit. Sebagaimana yang ia tulis, "mutu itu Cuma-Cuma. Itu memang bukan hadiah, tetapi Cuma-Cuma.Semua hal yang membutuhkan uang adalah hal yang tidak bermutu-segala bentuk kegiatan yang tidak melibatkan mutu sejak awal".

Program peningkatan mutu Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis.Tidak seperti pendekatan deming yang cenderung lebih filosofis, pendekatan Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan.Crosby adalah seorang penulis yang popular dan pendekatannya sangat praktis. Dalam bukunya*, quality is free,* crosby menguraikan pendapatnya bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan dating dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar **(Edward Sallis, 2015:97)**

2. Strategi Budaya Mutu

Melalui lembaga penjaminan mutu, pemerintah melakukan penguatan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui program akreditasi madrasah dalam melaksanakan program pendidikan. Kegiatan akreditasi yang diselenggarakan oleh Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah setiap empat tahun sekali ini dimaksudkan untuk memastikan jaminan mutu pendidikan secara nasional telah berjalan sesuai dengan ketentuan dalam kebijakan jaminan mutu pendidikan.

Sistem penjaminan mutu harus dibangun dari lembaga pendidikan melalui optimalisasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan komite madrasah untuk memastikan standard mutu pendidikan telah dilaksanakan. Dengan demikian, sebaiknya paradigm penjaminan mutu bergeser dari inspecsi dan *quality control* menuju *quality assurance*, *improvement dan development* (Djam'an Satori, 2016: 128). Dengan demikian pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan madrasah dilaksanakan secara sinergis antara pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta pemerintah melalui Kementerian Agama.

Jaminan mutu pendidikan madrasah dilaksanakan untuk memberi kepastian proses dalam mewujudkan alumni madrasah sesuai dengan kriteria mutu yang telah ditetapkan pemerintah maupun yang ditetapkan lembaga pendidikan itu sendiri. Penjaminan mutu pendidikan madrasah perlu dilakukan sebagai salah satu bentuk akuntabilitas publik dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik yang lembaga pemerintah atau pun yang swasta. Sebab, sebagian besar madrasah adalah swasta. Didirikan oleh masyarakat dan dikelola masyarakat.

Memperhatikan penjelasan di atas dapat diartikan bahwa praktik *Quality Assurance* dalam pendidikan merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan yang menempatkan sistem penjaminan mutu sebagai bagian integral dari sistem manajemen di madrasah. Tata kerja lembaga pendidikan yang telah berkomitmen melaksanakan jaminan mutu akan membangun budaya mutu yang ditinjukkan dalam peningkatan mutu berkelanjutan (Djam'an, 2016:141).

Penjaminan mutu pendidikan madrasah akan memberikan dampak positif bagi lembaga pendidikan Islam. Tata kelola administrasi,

tenaga pengajar, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, serta manajemen peserta didik akan memiliki kepastian prosedur dalam pelaksanaannya. Di sisi lain masyarakat dapat melihat serta memiliki kepastian *out put* saat peserta madrasah kembali di tempat tugas.

Kesadaran tentang penjaminan mutu pendidikan ini dapat dilihat dari makin banyaknya madrasah yang tidak hanya melakukan akreditasi dan peningkatan kualitas proses, tetapi juga makin banyaknya lembaga pendidikan nirlaba yang melakukan standarisasi mutu melalui International *Organization for Standardization (*ISO). Penjaminan mutu pendidikan ini disesuaikan dengan standard perusahaan bertaraf internasional.

3. Membangun Budaya Mutu Madrasah

a. Mutu Madrasah

Dalam situasi persaingan global yang semakin kompetitif, persoalan kualitas menjadi isu sentral bagi setiap pendidikan. Kemampuan lembaga pendidikan untuk menyediakan alumni berkualitas akan menjadi senjata untuk memenangkan persaingan, karena dengan memberikan produk berkualitas kepuasan masyarakat akan tercapai. Oleh karena itu pendidikan harus menentukan definisi yang tepat dan pemahaman yang akurat tentang kualitas atau mutu pendidikan.

Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu prodak atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. TQM merupakan konsep yang lebih luas, yang tidak hanya menakankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas menusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia (Fandy Tjiptono & Anastasiana Diana, 2001).

Banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1) *Performance to the standard expected by the customer* (Penampilan terhadap standar yang diharapkan oleh pelanggan).
2) *Meeting the customer's needs the first time and every time* (Memenuhi kebutuhan pelanggan pertama kali dan setiap waktu).
3) *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations* (Menyediakan pelanggan kita dengan produk dan layanan yang benar-benar memenuhi kebutuhan dan harapan mereka).
4) *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer* (Melakukan hal yang benar di awal, selalu berjuang untuk perkembangan, dan selalu memuaskan pelanggan).
5) *A progmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines* (Sebuah sistem perbaikan berkesinambungan yang pragmatik, cara untuk mengelola manusia dan mesin secara sukses).
6) *The meaning of excellence* (Makna keunggulan/ keistimewaan).
7) *The unyielding and continuing effort by everyone in on organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers* (Tidak mau menyerah dan melanjutkan usaha dengan setiap orang dalam sebuah organisasi untuk memahami, menemui dan mengutamakan kebutuhan customernya).
8) *The best product that you can produce with the materials that you have to work with* (Hasil terbaik yang dapat kamu hasilkan dengan bahan-bahan yang harus kamu kerjakan).
9) *Continuous good product which a customer can trust* (Produk bagus yang berkesinambungan yang dapat dipercaya oleh customer).
10) *Not only satisfying customers, but delinghting them, innovating, creating* (Tidak hanya memuaskan customer, tetapi menyenangkannya, menemukan dan menciptakan) (Fandy Tjiptono & Anastasiana Diana, 2001).

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis (Goetsch & Davis, 1994) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenui atau melebihi harapan. Menurut (Tom Petters dan Nancy Austin, *A Passion For Excellence*, 1985), Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri (Edward Sallis, 2006).

Menurut *The American Society of Quality Control*, Kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk atau layanan menyangkut kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten.(Evans dan dean, 2003) (Nursyabani Purnama, 2006). Sedangkan menurut filsafat Jepang, kualitas adalah "zero defect" mengerjakan pertama kali dengan benar.

Definisi mutu atau kualitas yang populer di antaranya dikembangkan oleh empat guru atau empat pakar kualitas, yaitu Crosby, Deming, Juran dan Feigenbaum antara lain:

1) Menurut **Crosby,** mutu adalah *conformance to requirement,* yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.
2) Menurut **Deming,** mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
3) Menurut **Juran,** mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
4) Menurut **Feigenbaum,** mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) (Nasution M.N., 2001).

Madrasah yang berfokus pada mutu akan memiliki kapasitas dalam melaksanakan pendidikan dengan sistem kontrol kualitas yang terukur. Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya (Philip B. Crosby, 1979). Oleh karena itu, mutu lembaga pendidikan yang diselenggarakan madrasah dituntut untuk memiliki baku standar mutu madrasah yang telah ditetapkan. Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar (Deming, W. Edward, 1989). Dalam konsep Deming, madrasah yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar) nya. Sedangkan menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah dalam mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna, seperti peserta dididk, orang tua, dan masyarakat (Jerome S., 2005) Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna alumni, yang meliputi satker kementerian, lembaga pendidikan, pemerintah dan masyarakat luas.

Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) (Armand V. Fiegenbaum, 1991). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan madrasah bermutu adalah madrasah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Mutu menurut Carvin, sebagaimana dikutip oleh Nasution, adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan (Nasution M.N., 2001).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu lembaga pendidikan mengandung tiga unsur, yaitu: (1) Kesesuaian dengan standar, (2) Kesesuaian dengan harapan stakeholders, (3) Pemenuhan janji yang diberikan. Dilihat dari sumbernya terdiri dari dua sisi yaitu produsen dan konsumen. Produsen menentukan pesyaratan atau spesifikasi kualitas, sedangkan konsumen

menentukan kebutuhan dan keinginan . pendefinisian akan akurat jika produsen mampu menerjemahkan kebutuhan dan keinginan atas produk ke dalam spesifikasi produk yang dihasilkan.

Mutu pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenagkan, dan Bermakna). Output dinyatakan bermutu jika hasil pelaksanaan madrasah baik dari sisi proses akademik dan non akademik peserta didik tinngi. Outcome dinyatakan bermutu apabila alumni madrasah mengalami peningkatan pengetahuan dan *skill* dan masyarakat merasa puas dengan layanan publik (Husaini Usman, 2010).

Budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk kelangsungan dan keberlanjutan perbaikan kualitas. Budaya kualitas terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dari harapan tentang promosi kualitas (Nursyabani Purnama, 2006). Dalam konsep ini layanan pendidikan tidak hanya mengejar ketersampaian materi tetapi juga mendidik, mengarahkan, serta menginternalisasikan nilai karakter positif.

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner, dkk., memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. (Stoner dkk., 1995) Pengertian lain yang dikemukakan oleh Krench dalam Sugeng, adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya (Sugeng Listiyo Prabowo, 2008). Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah teorganisasi, kepercayaan, asumsi, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya:

1) Budaya merupakan produk yang sesuai dengan pasar di tempat organisasi berprestasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
2) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3) Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi (Sugeng Listiyo Prabowo, 2008).

Budaya mengandung berbagai aspek pokok menurut Bounds, G, 1994 dalam Mulyadi (Mulyadi, 2010), seperti berikut:

1) Budaya mengandung konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
2) Budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
3) Budaya berisi kebiasaan atau tradisi
4) Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan prilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu
5) Budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berprilaku sesuai dengan norma.
6) Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya madrasah adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari madrasah dalam melaksanakan program pembelajaran. Hal ini terlihat pada bagaimana tenaga pendidik dan karyawan berprilaku. Harapan peserta didik terhadap lembaga pendidikan adalah untuk mendapatkan nilai tambah. Nilai-nilai dalam interaksi tersebut akan mencerminkan kualitas budaya lembaga pendidikan.

Goetch dan Davic (2000) dalam Nusyabani (Mulyadi, 2010), menyebutkan karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas sebagai berikut:

1) Perilaku setiap individu dalam organisasi sesuai slogan
2) Masukan dari konsumen secara aktif dikumpulkan dan digunakan sebagai

dasar perbaikan kualitas secara terus menerus.

3) Para pekerja diberikan keterlibatan dan perbedayaan
4) Pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kelompok
5) Manajer level eksekutif dituntut memiliki komitmen dan keterlibatan, tetapi pertanggungjawaban yang menyangkut kualitas tidak bisa didelegasikan.
6) Sumber daya yang diperlukan organisasi tersedia kepada dan di mana diperlukan untuk mendukung perbaikan kualitas ynag kontinyu
7) Pendidikan disediakan bagi para pekerja semua level, sehingga mereka memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk program perbaikan kualitas secara kontinyu.
8) Sistem penghargaan dan promosi didasarkan atas kontibusi pekerja terhadap perbaikan kualitas terus menerus.
9) Rekan pekerjaan dipandang sebagai konsumen internal.
10) Pemesok diperilakukan sebagai partner (mitra kerja).

Juran dalam Goetch dan Davis (2000) (Mulyadi, 2010) memberikan rumusan organisasi yang memiliki budaya kualitas yang kuat sebagai berikut:

1) Filosofi manajemen dijabarkan secara luas
2) Menekankan pentingnya sumber daya manusia organisasi
3) Menyelenggarakan upacara untuk merayakan momen-momen penting organisasi
4) Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pekerja yang berhasil
5) Memiliki jaringan komunikasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya
6) Memiliki aturan prilaku yang bersifat informal
7) Memiliki sistim nilai yang kuat
8) Memiliki standar kinerja yang tinggi
9) Budaya organisasi terdefinisi secara jelas.

Menurut Woods sebagaimana dikutip oleh Kamaruddin, terdapat enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar sebuah organisasi/institusi dalam usaha menerapkan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu meliputi: (1) Kami semua adalah bersama (organisasi, pembekal dan pelanggan); (2) Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan; (3) Terbuka dan perhubungan yang ikhlas; (4) Pekerja boleh capai maklumat yang diperlukan; (5) Fokus kepada proses; (6) Tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman (Mulyadi, 2010).

Visi dan misi lembaga pendidikan merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu layanan pendidikan madrasah. Seperti yang telah dibahas di atas bahwa budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk madrasah. Khasali dalam mulyadi (Mulyadi, 2010) memberikan gambaran bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk budaya organsasi yang juga sering disebut dengan budaya korporat.

Budaya kelompok yang berintikan nilai-nilai untuk selalu berkembang itulah yang kemudian disebut dengan budaya mutu. Budaya ini akan diwujudkan dalam hal-hal yang nampak (visible) seperti logo, simbol-simbol yang kasat mata, cara-cara berpakaian, seremonial-seremonial yang dilakukan, cerita/perilaku-perilaku yang muncul, ritual-ritual dan hal-hal lain yang kasat mata.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya mutu di madrasah. Organisasi yang memiliki budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individual dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur dan berlangsung dua arah, bahkan sebuah perusahaan besar. Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi-organisasi yang memiliki budaya mutu. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang atau otoritas. Otoritas yang cukup dari suatu jabatan akan terhindar dari proses pengambilan keputusan yang kompleks dan berbelit-belit.

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya mutu madrasah. Hal ini dikarenakan kurikulum merupakan pengendali utama proses

pembelajaran di madrasah. Dapat diibaratkan bahwa kurikulum merupakan "software" sistem operasi di lembaga pendidikan. Tanpa kurikulum maka lembaga pendidikan tidak lagi disebut lembaga pendidikan. Kurikulum yang digunakan lembaga pendidikan bagaimana proses penyusunannya, bagaimana proses pengembangannya, siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya mutu di lembaga pendidikan tersebut dibangun atau ditumbuhkan.

Manajemen sumber daya dan anggaran merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi budaya mutu di lembaga pendidikan. Anggaran dan keuangan merupakan jantung utama dalam keseluruhan detak organisasi, termasuk madrasah. Anggaran di madrasah hendaknya memfokuskan pelaksanaannya pada pelaksanaan kurikulum, karena pelaksanaan kurikulum merupakan inti dari kegiatan yang ada di lembaga pendidikan dengan bentuk utamanya adalah kegiatan pembelajaran di madrasah.

Disiplin merupakan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Khasali dengan mengutip dari Collins mengatakan bahwa budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing. Tiga pilar utama yang membentuk budaya disiplin adalah: 1) *Discipline people,* manusia yang diseleksi ditempatkan dengan baik, 2) *Discipline action,* strategi yang diimplementasikan dengan benar, 3) *Discipline thought,* mengikat kerja bukan hanya dengan disiplin, tetapi dengan budaya disiplin

Faktor terakhir yang mempengaruhi budaya mutu lembaga pendidikan adalah kualitas hubungan dengan budaya masyarakat. Hubungan yang baik dengan masyarakat, dengan orangtua, dengan dunia usaha dan dengan *stakeholders* lainnya akan menyebabkan budaya mutu di madrasah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan mudah dapat diikuti oleh lembaga pendidikan, sehingga upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari budaya mutu dapat diwujudkan oleh madrasah.

Di sisi lain, pengembangan budaya mutu lembaga pendidikan dewasa ini dihadapkan pada tuntutan mutu yang tinggi dari pengguna alumni madrasah. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan beralih pada pertimbangan mutu. Ada dua masalah yang harus dijawab oleh lembaga pendidikan, yaitu kualitas dan equitas, karena keduanya menjadi bagian penting dalam sistem pendidikan (Sing Kong Lee, dkk, 2014:10)

Tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kecepatan perubahan saat ini sudah barang tentu tidak dapat dianggap sebagai sesuatu yang dapat diabaikan. Lembaga pendidikan sebagai lembaga profesional dan lembaga pemerintah yang bersifat terbuka juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) perlu memperhatikan adanya tuntutan perubahan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, setiap lembaga pendidikan akan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu alumni. Merupakan sesuatu yang mustahil jika pendidikan madrasah dapat menghasilkan lulusan yang bermutu, akan tetapi tidak melalui proses pendidikan yang bermutu. Mutu pembelajaran di madrasah bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen pelaksana dan kegiatan pendidikan, yang disebut sebagai mutu total (*total quality*). Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah lembaga pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa yakni institusi yang memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada mereka. Maka pada saat itulah, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memperdayakan lembaga pendidikan agar lebih bermutu.

Manajemen mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan jasa lembaga pendidikan dikelompokkan menjadi dua kategori. Pertama, pelanggan internal, yaitu pelanggan jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu masyarakat, tenaga kependidikan, tenaga administrasi pendidikan, dan aparatur sipil negara di kementerian dimana madrasah berada. Kedua, pelanggan eksternal, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa layanan lembaga pendidikan tetapi sifatnya tentatif, yang meliputi kementerian lain, masyarakat, dan dunia usaha (Sudarwan Danin, 2006). Oleh sebab itu,

untuk memposisikan institusi madrasha sebagai industri jasa, maka madrasah tersebut hendaknya memenuhi standar mutu, baik mutu sesungguhnya (*quality in fact*) maupun mutu persepsi (*quality in perception*).

Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan pembuatan dan pengguna, tanpa cacat dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan, meningkatnya minat, dan harapan pelanggan. Dalam penyelenggaraannya '*quality infact'* merupakan profil lulusan madrasah sesuai dengan kualifikasi tujuan madrasah, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik dan skill minimal yang dikuasai peserta madrasah. Sedangkan pada *quality in perception* madrasah adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan madrasah.

Dalam operasional *total quality* manajemen dalam dunia pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan: (1) Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), (2) Menentukan standar mutu (*quality assurance*), (3) Perubahan organisasi (*upside-down organization*), (4) Mempertahankan hubungan pelanggan (*keeping close to the customer*), dan (5) Perubahan budaya mutu (*change of quality culture*) (Edward Sallis, 2006).

Perubahan budaya mutu bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di lembaga pendidikan, maka pihak pimpinan hendaknya berusaha membangun kesadaran para anggotanya mulai dari pimpinan sendiri, tenaga pendidik, karyawan, peserta didik, dan berbagai unsur yang terkait. Di sinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti budaya mutu itu akan berkembang di dalam organisasi lembaga pendidikan bernama madrasah. Di sini pula penting diterapkan bentuk-bentuk hubungan manusia yang efektif dan konstruktif agar semua anggota organisasi madrasah merasakan ada hubungan yang harmonis bagi terbentuknya kerjasama yang berdaya guna dan berhasil guna.

Perbaikan mutu berkesinambungan adalah ciri manajemen pengendalian mutu. Oleh karena itu, untuk mengembangkan budaya mutu pendidikan madrasah, kepala madrasah dituntut untuk terus mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan atau berkesinambungan. Jika perbaikan mutu madrasah berkesinambungan itu mengacu kepada Siklus Deming (Deming Cycle), maka langkah-langkahnya adalah:

Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (plan). Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (do). Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (check). Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (action). Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik baik pada pendidikan lajut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (analyze) (Nasution M.N., 2001).

KESIMPULAN

Strategi mutu dalam layanan pendidikan di madrasah merupakan tuntutan masyarakat yang tidak dapat dielakkan lagi. Pengelola madrasah dituntut terus melakukan pengembangan strategi mutu dalam menyelenggarakan pendidikan. Kualitas proses dan kualitas hasil madrasah menjadi ukuran dalam penguatan budaya mutu yang telah dijalankan di madrasah.

lembaga pendidikan saat ini juga dituntut untuk memiliki standard dan kriteria mutu selayaknya perusahaan berbasis profit, seperti perusahaan. Keberadaan manajemen mutu yang diterapkan oleh perusahaan ini dilandaskan pada perangkat ISO yang menjamin seluruh aktivitas produksi serta pemasaran sesuai dengan ketentuan prosedur pelayanan dan penjualan produk internasional. Lembaga pendidikan juga memerlukan proses jaminan mutu tersebut.

Layanan lembaga pendidikan memerlukan strategi mutu untuk peningkatan kualitas layanan serta membangun kepercayaan masyarakat menjadi lebih tinggi. Sebagaimana konsep Crosby yang menyatakan, mutu adalah *conformance to requirement,* yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Sedangkan menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.

Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk

memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Lembaga pendidikan saat ini dihadapkan pada kebutuhan untuk memuaskan pelanggan secara penuh, artinya apa yang menjadi kebutuhan masyarakat lembaga pendidikan perlu memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Simpulnya, strategi mutu dalam pelayanan pendidikan di madrasah perlu diawali dengan beberapa langkah yaitu (1) menentukan kriteria mutu, (2) membangun komitmen mutu, (3) membangun budaya mutu, (4) mengembangkan mutu layanan pendidikan, dan (5) mengevaluasi budaya mutu madrasah.

Dengan demikian, madrasah akan mampu bersaing dalam memberikan layanan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan, bahkan bertaraf internasional yang telah menjadi kebutuhan global. Kualitas mutu layanan pendidikan tersebut merupakan modalitas penting dalam pengembangan madrasah ke depan agar mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain. Madrasah akan menjadi lebih dipercaya masyarakat melalui penguatan budaya mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Hadis, Nurhayati. (2014). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alfabeta. Bandung

Crosby, Philip B. (1979). *Quality is Free* (New York: New American Library.

Danin, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Dirjen Dikdasmen. (2000). *Pengarahan Dirjen Dikdasmen tentang Pergeseran Paradigma Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.

Djam'an Satori. (2016). *Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Alfabeta. Bandung

Edward, Deming. (1986). W. *Out of Crisis*. Cambridge: Massachussets Institute of Technology.

Evans, J.R. and Dean, Jr.James W. (2003). *Total Quality: Management. Organization. and Strategy. 3rd ed.* Thomson South-Western.

Fiegenbaum, Armand V. (1991). *Total Quality Control.* 3rd Edition.

Gannon, Martin J. (1986). *Management An Integrated Framework*. Edisi ke2. Litle.Brown & Company. Canada.

Hunt, Daniel V. (1993). *Managing for Quality*. Illinois: Business one Irwin Homewood.

Indrajit, Eko Richardus, et al. (2005). *E-government in Action*. Yogyakarta: Andi Offset.

Jerome S. (2005). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Alih Bahasa: Yosal Iriantara Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Cetakan I.

Juran J. M. (1990). *Juran on Leadership for Quality*. USA: Juran Institute. Inc.

Kisupriyoko. (2007). *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional***.** Yogjakarta: Pustaka Fahima.

Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Mutohar, PM. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

Nasution M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management).* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prabowo, Sugeng Listiyo.. *Penjaminan Mutu dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:(2000)* di Perguruan Tinggi. Studi Multi Situs pada STIE Malangkucecwara Malang dan Universitas Narotama Surabaya". Disertasi. Universitas Negeri Malang.

Purnama, Nursyabani. (2006). Manajemen Kualitas Perspektif Global. Jogyakarta. Ekonisia.

Rifai, Vithzal et all. (2011). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.

Sallis. Edward. (2006). *Total Quality Management In Education*. (alih bahasa: Ahmad Ali Riyadi. et all). Jogjakarta: IRCiSoD.

Sing Kong Lee. (2014). *Educational Policy Innovations.* Singapure: Springer.

Stone, W. F. T. & Wilson, B.L. (1985). *Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instructional: The Principle Contribution.* EAQ. Vol. 21. No.2. Spring.

Stoner dkk. (1995). *Manajemen.* Jakarta: Prenhallindo.

Tjiptono, Fandy & Anastasiana Diana. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.

Usman, Husaini. (2010). *Manajemen Teori. Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara.

Yukl. (1998). *Leadership In Organizations*. Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.