

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu untuk Meningkatkan Kompetensi Lulusan Sekolah Menengah Atas

Imam Mutaqin,¹ Muhammad Zaki²

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (Unipdu) Jombang

Email: ¹ imammutaqin@fai.unipdu.ac.id, ² mzaki@fai.unipdu.ac.id

Abstract: This research aimed at investigating the impact of integrated quality management on education quality at SMA DU 2 BPPT Jombang. To get the result, this research was qualitative and applied field research method. Non-participant method was used to get data for six months. It was also aided supported data and by the result of interview with all participant. Furthermore, validation data used triangulation method. Next the data was observed and interpreted. The result revealed that SMA DU 2 BPPT implemented integrated quality management in term of human resource, curriculum and education facility. It is therefore impact on the increasing of quality which is proved by their 70 % alumnae study in grade A state university for three last year. Then, it also increases the satisfaction of the student and also their parent as the customer.

Keywords: Integrated quality management, education quality, Senior High School.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh implementasi manajemen mutu terpadu terhadap kualitas pendidikan di SMA Darul 'Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini akan menggunakan metode penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Data akan digali dengan metode observasi langsung tidak terlibat selama 6 bulan dan didukung dengan wawancara dengan semua pihak yang terlibat dan dokumentasi data-data pendukung. Data akan divalidasi dengan teknik triangulasi metode dan sumber kemudian diinterpretasikan dan dideskripsikan secara kritis terhadap setiap fenomena yang didapat di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di bidang sumber daya manusia, kurikulum dan sarana-prasarana pendidikan. Implementasi manajemen tersebut memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikannya dengan indikator lebih dari 70% lulusannya diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia dengan status akreditasi A selama tiga tahun terakhir. Capaian itu juga meningkatkan kepuasan siswa dan wali murid sebagai konsumen internal dan eksternal.

Kata kunci: Manajemen mutu terpadu, kualitas pendidikan, Sekolah Menengah Atas.

Pendahuluan

Globalisasi sebagai akibat akselesari perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi menyebabkan dunia semakin sempit, seolah-olah bangsa-bangsa melebur menjadi satu sebagai bangsa dunia. Batas-batas negara menjadi kabur, ditutupi oleh komunikasi dan informasi yang sangat deras. Lebih-lebih setelah tahun 2003 ketika perdagangan bebas telah diberlakukan di kawasan Indonesia dan sekitarnya dan pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015 lalu. Globalisasi dapat menjadi pemacu perkembangan bangsa Indonesia dan dapat pula menjadi penghambat. Ia menjadi pemacu manakalah bangsa Indonesia mampu berperan aktif dan mampu bersaing dengan sumber daya asing dalam peredaran ekonomi regional maupun global, tetapi jika bangsa Indonesia hanya sebagai pemain pasif dan tidak bisa berkompetisi, maka perdagangan bebas dan MEA akan menjadi wajah baru imprealisme modern bagi bangsa ini.

Daya saing manusia Indonesia masih sangat rendah jika dibandingkan dengan negara-negara regional ASEAN. Indonesia menempati peringkat ke-90 di antara negara di kawasan Asia Pasifik dalam Global Talent Competitiveness Index (GTCI) tahun 2017. Posisi tersebut masih lebih rendah dibandingkan dengan Singapura dan Malaysia yang masing-masing duduk di posiso ke 2 dan 28 pada tahun ini. Dari indeks ini, Vietnam dan Srilanka berada di atas Indonesia dengan rangking 86 dan 82. GTCI adalah laporan tahunan yang diukur berdasarkan kemampuan suatu negara dalam bersaing mencetak bakat dan kemampuan sumber daya manusia.¹ Menyadari kemungkinan-kemungkinan akibat negatif itu, bangsa Indonesia terutama pemerintah dan praktisi pendidikan seharusnya memperhatikan dan melaksanakan perbaikan kualitas pendidikan nasioanal. Karena peningkatan mutu sumber daya manusia sebageian besar bersumber dari dunia pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu akan menciptakan sumber daya manusia yang bermutu juga. Salah satunya melalui implementasi manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perusahaan, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Manajemen mutu terpadu juga merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimumkan laba atau memaksimumkan kemakmuran para pemilik. Sedangkan manajemen mutu terpadu lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk

¹ Tempo, 19 April 2017.

melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

Hardjosoedarmo² menyatakan kita hidup dalam suatu zaman yang mempunyai pelbagai ciri yang disebut sebagai era industri, era teknologi, era informasi atau era globalisasi. Zaman tersebut mengandung dimensi “perubahan”, sehingga dapat dikatakan bahwa ciri khas kehidupan dewasa ini adalah “perubahan. Berdasarkan keadaan tersebut, yang menjadi tantangan dewasa ini bukanlah berbicara mengenai adanya perubahan, tetapi bagaimana membawa perubahan secara baik. Dengan demikian, pimpinan dan manajer organisasi dewasa ini mau atau tidak mau harus menghadapi “corporate olympic” yang semakin kompleks. Hal ini disebabkan karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya, organisasi harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitasnya.

Dengan demikian, manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan yang harusnya dilaksanakan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas “*output*”-nya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu tersebut dapat dibedakan (bukan dipisahkan dua persoalan mendasar, yaitu: (1) bagaimana manajemen mutu terpadu bekerja, yang dapat disebut bagian keras (*hard part*) manajemen mutu terpadu, dan (2) bagaimana membuat manajemen mutu bekerja, dan dapat disebut bagian lunak (*soft part*) manajemen mutu. Bagian keras manajemen mutu terpadu lebih rasional, karena terdiri dari metoda, teknik dan piranti (*tool*) yang bersifat obyektif. Bagian lunak lebih bersifat pelik, karena menyangkut sistem kemanusiaan (*human system*).³

Proses pendidikan yang berkualitas harus didukung oleh personalia, seperti administrator, dosen atau guru, konselor, dan tata usaha yang bermutu dan profesional. Hal tersebut didukung pula oleh sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, dan biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat, serta lingkungan yang mendukung. Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan, atau disebut sebagai manajemen mutu terpadu. Salah satu lembaga pendidikan yang telah menerapkan manajemen mutu terpadu adalah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Sejak 10 Agustus 2010 SMA yang berada di Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Jombang ini memperoleh sertifikat penjaminan mutu Internasional ISO 9001:2008 tentang manajemen pendidikan bekerjasama dengan Unitet Registrar of

² S. Hardjosoedarmono, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2004).

³ Ibid.

System (URS) yang merupakan salah satu badan inspeksi dan verifikasi yang beroperasi di lebih dari 100 negara di dunia dan mendapat pengakuan dari UKAS Management System atau memperoleh sertifikat terakreditasi dari pemerintah Inggris.

Barangkat dari latar belakang masalah tersebut penulis meneliti tentang pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kualitas pendidikan di SMA Darul 'Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

Landasan Teoritis

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan

Manajemen mutu terpadu diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.⁴ Pengertian lain, manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁵ Sementara Tjiptono dan Diana menyatakan untuk memudahkan pemahamannya, pengertian manajemen mutu terpadu dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa manajemen mutu terpadu itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Demikian juga Tunggal mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai mengelola organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan. Jadi manajemen mutu terpadu mencakup keseluruhan organisasi, pada setiap hal yang dilakukan organisasi, dan bahwa mutu adalah pada akhirnya didefinisikan oleh pelanggan.

Untuk melakukan suatu perubahan seringkali tidak mudah, apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, menurut Tjiptono dan Diana, perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (a) perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya, (b) persepsi karyawan atau interpretasinya tentang perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan.

⁴ S.B. Raharjo, "Evaluasi Trend Kualitas Pendidikan di Indonesia," *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 16, no. 2 (2012): 511-532.

⁵ *Ibid.*: 511-532.

Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (terutama *personal cost*).⁶ Lebih lanjut Tjiptono dan Diana, menyatakan guna mengatasi dua hal tersebut, maka seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan sebanyak mungkin informasi mengenai setiap perubahan kepada para karyawannya, menyampaikan alasan atau dasar pemikiran perlunya dilakukan perubahan, melakukan pertemuan tertentu dengan karyawan untuk membahas setiap perubahan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

Beberapa persyaratan untuk pengimplementasian manajemen mutu terpadu, antara lain: (a) komitmen dari manajemen puncak. Hal terutama yang harus ada agar manajemen mutu terpadu dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak, (b) komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan. Implementasi manajemen mutu terpadu tidaklah harus mahal; meskipun demikian segala sesuatunya membutuhkan biaya, (c) *organization-wide steering committee*. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi manajemen mutu terpadu dan kemudian memantau pelaksanaannya, (d) perencanaan dan publikasi. Hal-hal yang harus dikembangkan adalah: (1) pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*), (2) sasaran dan tujuan umum, (3) rencana implementasi manajemen mutu terpadu, (4) program penghargaan dan pengakuan prestasi, (5) pendekatan publisitas, semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. (e) infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.⁷ Selain keempat faktor tersebut, masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu: (1) prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas manajemen mutu terpadu, dan perbaikan berkesinambungan harus diubah, (2) organisasi, tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi struktur organisasi manajemen mutu terpadu yang bersifat cross-functional berdasarkan proyek tertentu.

Tujuan dari kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas untuk meningkatkan *output*, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja karyawan. Ada beberapa hal yang membedakan antara pemimpin yang baik dan pemimpin yang tidak baik, yaitu: (1) pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan *pull* (menarik) daripada *push* (mendorong). Pemimpin yang baik akan terlibat secara nyata dalam usahanya melaksanakan kepemimpinan, (2) pemimpin tahu arah tujuannya. Pemimpin menentukan visi organisasi dan cara-cara

⁶ Raharjo, "Evaluasi Trend Kualitas Pendidikan." 511-532.

⁷ Ibid.

untuk mencapai visi tersebut, (3) pemimpin harus berani dan dapat dipercaya, (4) peranan terpenting dari seorang pemimpin setelah membentuk visi dan cara pencapaiannya adalah membantu para bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan bangga.⁸

Manajemen mutu terpadu merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan manajemen mutu terpadu merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan merupakan tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus.⁹ Implementasi manajemen mutu terpadu bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi manajemen mutu terpadu. Ada 5 tahap transformasi yang dilalui oleh suatu perusahaan semenjak pertama memulai manajemen mutu terpadu hingga sukses sebagai perusahaan yang berkualitas unggul, yaitu: (1) kesadaran awal: baru ada sedikit pengetahuan mengenai konsep-konsep manajemen mutu terpadu, (2) implementasi sebagian: pengetahuan semakin berkembang, (3) aktivitas ekstensif: setiap orang telah memahami konsep manajemen mutu terpadu, (4) hasil-hasil nyata: integrasi sangat baik, (5) terbaik dalam industri: integrasi total.¹⁰

George dan Weimerskirch,¹¹ menyatakan ada 6 fase utama dalam implementasi manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) komitmen manajemen senior terhadap perubahan, (2) penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal, (3) pelembagaan fokus pada pelanggan, (4) pelembagaan manajemen mutu terpadu dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran, (5) penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan, (6) perbaikan atau penyempurnaan sistem. Sementara itu Goetsch dan Davis,¹² memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi

⁸ Ibid., 511-532.

⁹ G. Bounds, L. Yorks, M. Adams, dan G. Ranney, *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm* (New York: McGraw-Hill. 1994).

¹⁰ J.W. Cortada, *TQM for Sales and Marketing Management* (New York: McGraw-Hill, Inc. 1993).

¹¹ S. George dan A. Weimerskirch, *Total Quality Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1994).

¹² D.L. Goetsch dan S.M. Davis, *Introduction To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (Simon & Schuster Books For Young Readers. 1994).

manajemen mutu terpadu dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu: (1) Fase persiapan. Fase ini terdiri atas 10 langkah, yaitu: (a) membentuk manajemen mutu terpadu *steering committee*, (b) membentuk tim, (c) pelatihan manajemen mutu terpadu, (d) menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman, (e) menyusun tujuan umum, (f) komunikasi dan publikasi, (g) identifikasi kekuatan dan kelemahan, (h) identifikasi pendukung dan penolak, (i) memperkirakan sikap karyawan, (j) mengukur kepuasan pelanggan. (2) Fase Perencanaan: (k) merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus plan, do, check, and adjust, (l) identifikasi proyek, (m) komposisi tim, (n) pelatihan tim. (3) Fase Pelaksanaan: (o) penggiatan tim, (p) umpan balik kepada *steering committee*, (q) umpan balik dari pelanggan.

Perubahan terhadap manajemen mutu terpadu dimulai dengan mengadopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat majelis sekolah, administrator, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan masyarakat. Kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi sekolah, jurusan, program studi, dan seksi-seksi pendidikan sekolah. Visi manajemen mutu terpadu dipusatkan untuk menemukan kebutuhan para pengguna lulusan (*customer*), persiapan melibatkan masyarakat secara menyeluruh dalam program peningkatan mutu, mengembangkan sistem untuk mengukur nilai tambah dari pendidikan, sistem dukungan yang memungkinkan guru, staf administrasi dan siswa dalam mengelola perubahan, dan melakukan penyempurnaan yang berkelanjutan dengan tujuan agar produk sekolah menuju arah yang lebih baik.

Perguruan tinggi atau sekolah yang menerapkan manajemen mutu terpadu adalah perguruan tinggi atau sekolah yang melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Berfokus pada *customer*. Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). (2) Keterlibatan menyeluruh. Semua orang harus terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen harus komitmen dan terfokus pada peningkatan mutu. Transformasi mutu harus dimulai dengan mengadopsi paradigma pendidikan baru. (3) Pengukuran. Pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dari skor prestasi belajar. Dalam pendekatan baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna.¹³

Kualitas Pendidikan

¹³ N.S. Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama. 2006).

Goetsch and Davis,¹⁴ memberikan definisi tentang kualitas adalah sebagai berikut. “*Quality is dynamic state associate with product, service, people, process, and environments that metts or exceeds expectations.*” Kualitas merupakan pernyataan yang dinamis yang terkait dengan produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi yang diharapkan. Selanjutnya Ishikawa¹⁵ mendefinisikan kualitas sebagai berikut. (a) *quality and customer satisfaction are the same things and (b) quality is a broad concept that goes beyond just product quality to also include the quality of people, processes, and every other aspect of the organization.* Artinya kualitas memiliki dua dimensi yaitu: (a) kualitas dan kepuasan pelanggan merupakan hal yang sama, karena bila pelanggan mendapatkan kualitas barang atau jasa, maka akan memperoleh kepuasan. (b) Kualitas merupakan konsep yang luas yang bukan hanya kualitas produk, tetapi juga kualitas orang, proses kerja, dan setiap aspek dari organisasi.

Dalam konteks pendidikan nasional, kualitas pendidikan diatur PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar pendidikan meliputi standar isi, proses, ketenagaan, sarana dan prasarana, pengelolaan, evaluasi, pembiayaan dan kompetensi lulusan. Dengan adanya standar nasional tersebut, maka arah peningkatan kualitas pendidikan Indonesia menjadi lebih jelas. Bila setiap satuan pendidikan telah dapat mencapai atau melebihi standar nasional pendidikan tersebut, maka kualitas satuan pendidikan tersebut dapat dinyatakan tinggi. Berbagai kebijakan yang mendorong peningkatan kualitas pendidikan telah ditetapkan dan diimplementasikan, dengan harapan kualitas pendidikan dapat berangsur-angsur meningkat pada gradasi yang tinggi. Berkenaan dengan hal tersebut, maka pada kesempatan ini akan dievaluasi bagaimana trend perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia, sebagai akibat adanya kebijakan-kebijakan tersebut. Karena SNP telah ditetapkan pada tahun 2005 dan telah diimplementasikan, maka evaluasi kualitas pendidikan akan didasarkan pada SNP. Dewasa ini mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis, melainkan juga di bidang-bidang lainnya. Seperti pemerintahan, pelayanan sosial, pendidikan bahkan bidang keamanan dan ketertiban.¹⁶

Peraturan No 19 tahun 2005 tersebut dinyatakan bahwa, Standar nasional pendidikan memuat kriteria minimal tentang komponen pendidikan yang memungkinkan setiap jenjang dan jalur pendidikan untuk mengembangkan pendidikan secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan programnya. Standar nasional pendidikan tinggi diatur

¹⁴ D.L. Goetsch dan S. Davis, *Quality Management: Introduction To Total Quality Management For Production, Processing, And Services* (Prentice Hall. 2006).

¹⁵ Raharjo, “Evaluasi Trend Kualitas Pendidikan:” 511-532.

¹⁶ Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan.*

seminimal mungkin untuk memberikan keleluasaan kepada masing-masing satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dalam mengembangkan mutu layanan pendidikannya sesuai dengan program studi dan keahlian dalam kerangka otonomi perguruan tinggi. Demikian juga standar nasional pendidikan untuk jalur pendidikan nonformal hanya mengatur hal-hal pokok dengan maksud memberikan keleluasaan kepada masing-masing satuan pendidikan pada jalur pendidikan nonformal yang memiliki karakteristik tidak terstruktur untuk mengembangkan programnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan jalur informal yang sepenuhnya menjadi kewenangan keluarga dan masyarakat didorong dan diberikan keleluasaan dalam mengembangkan program pendidikannya sesuai dengan kebutuhan keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, standar nasional pendidikan pada jalur pendidikan informal hanya mengatur hal-hal yang berkaitan dengan pengakuan kompetensi peserta didik saja.

Sebagaimana tertuang dalam PP 19 Tahun 2005 terdapat Delapan Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu meliputi, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian. Pengertian masing-masing standar adalah sebagai berikut. Dari delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dalam penelitian ini, standar kompetensi lulusan dijadikan indikator variabel kualitas pendidikan. Menurut peneliti, standar kompetensi lulusan merupakan produk dari tuju standar yang lain. Jadi jika kompetensi lulusan sebuah sekolah baik, maka itu mengindikasikan kualitas standar yang lain.

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Pada tanggal 10 Agustus 2010 SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang mengukir prestasi dengan memperoleh sertifikat penjaminan mutu Internasional ISO 9001:2008 tentang manajemen pendidikan bekerjasama dengan Unitet Registrar of System (URS) yang merupakan salah satu badan inspeksi dan verifikasi yang beroperasi di lebih dari 100 negara di dunia dan mendapat pengakuan dari UKAS Management System atau memperoleh sertifikat terakreditasi dari pemerintah Inggris. ISO 9001:2008 dianggap sebagai standar internasional terbaik untuk mengelola sistem manajemen mutu sehingga paling banyak diadopsi oleh berbagai organisasi termasuk lembaga pendidikan. ISO 9001:2008 disusun berdasarkan kepada delapan prinsip sistem manajemen mutu. Prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu kerangka kerja (frame work) yang dapat membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja.

Sistematika sistem manajemen ISO 9001:2008 terdiri dari aktivitas plan, do, chek, dan action (PDCA) dapat digambarkan sebagai berikut: 1) Plan, menetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk menyerahkan hasil sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebutuhan organisasi; 2) Do, pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan; 3) Check, memantau dan mengukur proses serta pruduk terhadap kebijakan tujuan dan persyaratan bagi produk dan laporan hasilnya; dan 4) Act, melakukan kegiatan untuk perbaikan berkelanjutan dari proses kerja.¹⁷ Menerapkan ISO 9001:2008 pada lembaga pendidikan adalah upaya untuk memberdayakan sekolah melalui aspek mutu jasa layanan mutu pendidikan dan lulusan dan kepuasan pelanggan, sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah satu-satunya Standar Manajemen Mutu yang diakui secara Internasional dan bersifat global. Implementasi manajemen mutu terpadu dengan standar ISO 9001:2008 diterapkan di semua proses pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen kurikulum dan manajemen sarana dan prasarana.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam mensukseskan tujuan lembaga pendidikan. Untuk itu pengelola sumber daya manusia yang baik menjadi modal utama bagi lembaga pendidikan untuk mewujudkan visi dan misinya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang telah melakukan beberapa tahapan strategis yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi.

Pertama, tahap perencanaan. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia, baik guru maupun pegawai di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dilakukan oleh sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai penanggungjawab operasional sekolah. Dalam proses perencanaan personalia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, berpedoman pada rencana pengembangna sekolah yang sudah ditentukan melalui rapat kerja. Rapat kerja ini dilakukan sebagai bentuk perwujudan atau garis kebijakan yang ditentukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum, sebagai satu-satunya lembaga yang menaungi seluruh unit pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Dalam rapat kerja kepala sekolah akan memaparkan hal-hal yang telah digariskan oleh Yayasan, kaitan dengan rencana pengembangan sekolah, yang nantinya akan berimplikasi pada target atau jumlah siswa yang akan diterima pada tahun ajaran baru, atau juga penambahan fasilitas sekolah.

¹⁷ Sugeng Pamudji, "Pengaruh Kualitas Audit, Kondisi Keuangan Perusahaan, Opini Audit Tahun Sebelumnya, Pertumbuhan Perusahaan Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kecenderungan Penerimaan Opini Audit Going Concern." *Diponegoro Journal of Accounting* 1, no.1 (2012).

Sehingga dalam pemetaannya kepala sekolah bias membuat analisis tentang perencanaan Personalia yang diperlukan oleh sekolah. Apakah memerlukan tambahan atau tidak.

Dalam perencanaan personalia SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, biasanya terlebih dahulu pihak sekolah melaksanakan identifikasi kebutuhan guru dan pegawai. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah bekerjasama dengan kepala TU serta juga urusan kurikulum melakukan rapat untuk membahas jumlah personalia yang tersedia, membandingkan antara rombongan yang diterima dengan jumlah personalia yang ada, serta memprediksi jumlah personalia yang dibutuhkan. Hasil dari analisis kebutuhan tersebut diusulkan ke yayasan melalui rapat/pertemuan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan. Analisis kebutuhan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui jumlah personalia yang dibutuhkan dan menghindari terjadinya penumpukan jumlah personalia.

Kedua, tahap rekrutmen. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, perekrutan guru dan karyawan seluruhnya dilakukan oleh yayasan. Perekrutan dilakukan menjelang tahun ajaran baru atau sesuai dengan kebutuhan sekolah. Proses perekrutan diawali dengan melakukan analisis uraian pekerjaan yang harus dilakukan oleh calon guru/pegawai yang akan direkrut. Perekrutan oleh Yayasan PP. Darul Ulum sendiri yang biasanya dengan melihat atau mengkaji lamaran yang masuk. Walaupun lamaran yang masuk ke Yayasan PP. Darul Ulum cukup banyak, tetapi pihak Yayasan PP. Darul Ulum tidak bisa selalu menanggapi lamaran tersebut karena tergantung dari kebutuhan Yayasan PP. Darul Ulum dan sekolah yang ada dilingkungan PP. Darul Ulum. Jika suatu saat sekolah merasa kekurangan guru, maka pihak sekolah akan langsung mengajukan permohonan kepada Yayasan PP. Darul Ulum kemudian Yayasan yang memenuhi kualifikasi atau sesuai dengan yang dibutuhkan. Ada beberapa tahapan yang harus dilalui dalam rekrutme personalia di Yayasan PP. Darul Ulum, yaitu wawancara, tes potensi akademik. Dalam rangka mendapatkan para calon guru dan pegawai yang terbaik maka yayasan merekrut calon guru dan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Berikut ini adalah kualifikasi yang harus dimiliki oleh para calon guru dan pegawai, diantaranya: beragama Islam, ijazah S1 dari jurusan pendidikan, akta 4, IPK pelamar.

Ketiga, tahap pembinaan dan pengembangan. Dalam hal pembinaan guru dan pegawai di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT dilakukan dengan dua metode. Pertama dengan metode pendampingan dan mentoring. Metode ini dilakukan selama dua tahun pertama bagi guru dan pegawai baru. Mentoring dilakukan oleh guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Kegiatan ini mencakup penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar. Hal ini dilakukan untuk

memastikan bahwa pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru baru sejalan dengan visi dan misi sekolah. Selama masa pendampingan dan mentoring, kinerja guru baru akan dievaluasi setiap akhir semester berdasarkan penilaian dan catatan para mentor yang ditunjuk.

Kedua, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan. Metode ini tidak hanya diperuntukan bagi guru baru, tetapi juga bagi guru senior. Pelatihan dan pendidikan bisa dilakukan dan dalam bentuk seminar, workshop, sortcourse, maupun studi lanjut. Semuanya dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. *Keempat*, tahap evaluasi. Evaluasi kinerja guru SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang selain dilakukan oleh kepala sekolah juga oleh dua pengawas yaitu dari dinas pendidikan kabupaten Jombang dan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum. Untuk guru yang berstatus PNS, yang berhak memberi nilai adalah KUPT atau dinas pendidikan. Sedangkan untuk guru tetap yayasan (GTY) dan guru tidak tetap (GTT) dinilai oleh kepala sekolah. Untuk pegawai tetap yayasan dan pegawai tidak tetap dinilai oleh kepala sekolah dan kepala tata usaha.

Evaluasi guru dilakukan setiap akhir semester. Cara evaluasi guru dilakukan dengan supervisi, sedangkan untuk pegawai menilai dari laporan dan juga dilihat dari job description masing-masing. Secara umum, evaluasi dilakukan mencakup kepribadian, kinerja dan loyalitas pada institusi. Hasil evaluasi menjadi acuan dan rekomendasi pada Yayasan Pondok Pesantren Darul 'Ulum untuk memberikan penghargaan ataupun sanksi.

Manajemen Kurikulum

Sekolah ini memiliki manajemen kurikulum yang berbeda, menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sistem kurikulum nasional, kurikulum Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan dengan kurikulum Cambridge yang menjadi nilai tambahnya. Keterpaduan tiga kurikulum tersebut diharapkan mampu menciptakan generasi kuat dan unggul dalam bidang imtak, pengembangan iptek dan akhlaq al-karimah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Berdasarkan kondisi tersebut, sekolah ini sudah memperoleh label unggulan dengan lulusan yang berkemampuan seimbang antara penguasaan iptek dan pengamalan imtak, memiliki kompetensi berskala internasional dan diharapkan peserta didik memiliki sikap percaya diri, kreatif dan daya saing yang tinggi.

Dengan penerapan tiga kurikulum tersebut, maka setiap lulusan sekolah ini diharapkan selain mampu menguasai tiga kurikulum tersebut juga secara formal akan mengantongi tiga ijazah yaitu ijazah Pondok Pesantren, ijasah Umum Nasional, dan Sertifikat Cambridge, yang nantinya akan digunakan sebagai bekal untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya baik di dalam maupun di luar negeri. Seperti halnya

istilah kurikulum (dalam pendidikan) adalah sejumlah mata pelajaran yang harus di tempuh atau diselesaikan peserta didik di sekolah untuk memperoleh ijazah. Berdasarkan inspeksi yang dilakukan langsung oleh perwakilan Cambridge University yang menaungi Cambridge International Examination (CIE) pada tanggal 13 Agustus 2007 telah menetapkan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai Cambridge Intenational Centre (CIC), sekolah ini dinyatakan memenuhi segala persyaratan untuk menjadi Centre Cambridge, sehingga dapat menjadi pelaksana Ujian Sertifikasi Cambridge bagi semua siswa setingkat SMP dan SMA dari sekolah maupun yang ingin mengikuti ujian berskala internasional. Sebagai Cambridge Intenational Centre (CIC), sekolah ini berhak melaksanakan ujian Sertifikasi Cambridge secara langsung di sekolah, berkomunikasi online secara intensif melalui forum komunikasi guru yang dibidangi langsung dalam teaching supporting teachers sehingga guru-guru bisa mendapatkan bimbingan langsung maupun secara online. Pada tahun 2012 Cambridge International Centre (CIC) SMA DU 2 Unggulan BPPT Jombang ada perubahan label karena pihak CIE membuat keputusan bahwa jika lembaga pendidikan seperti sekolah yang melakukan ujian Sertifikasi Cambridge maka berubah label menjadi menjadi Cambridge Intenational School (CIS) ID 113 dan mempunyai kewenangan untuk mengadakan dan melaksanakan Sertifikasi Cambridge di sekolah dengan menggunakan sarana dan prasarana sekolah sendiri.

Program pada sekolah ini dibagi menjadi dua macam, yaitu program akademik dan program non-akademik. Program akademik meliputi pendidikan pondok pasantren, pendalaman al-Qur'an dan hadits, kajian kitab kuning, kepemimpinan, pembinaan akhlaqul karimah, pendidikan formal sekolah, pendidikan sekolah full day school dengan struktur program 64 jam, baik kegiatan pembelajaran indoor maupun outdoor, pendidikan terapan, penulisan karya ilmiah dan majalah sekolah, Arabic and English day, green and clean day, praktek kimia, biologi, fisika, bahasa, komputer, internet, praktek lapangan dengan memanfaatkan lembaga formal atau non-formal (kampus, lembaga pemerintah, perusahaan, bursa efek, media massa, pertokoan dan lain sebagainya). Program non-akademik pada sekolah ini meliputi pendidikan dan latihan, latihan dasar kepemimpinan (LDK), diklat jurnalistik, diklat KIR, seminar kesehatan reproduksi/HIV/AIDS/Narkoba, Character Building Training (CBT), entrepreneurship dan seminar ICT.

Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang meliputi 4 tahap, yaitu: perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan. Empat tahapan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa semua fasilitas pendidikan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya visi dan misi sekolah.

Pertama, kualitas pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Sebagaimana tertuang dalam PP 19 Tahun 2005 terdapat Delapan Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu meliputi, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian. Dari delapan standar lulusan yang ditetapkan oleh PP tersebut, standar kompetensi lulusan merupakan fokus dalam penelitian ini. Pemilihan standar kompetensi sebagai indikator kualitas sekolah bukan tanpa alasan. Dari hasil wawancara wali murid saat penerimaan siswa baru SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang yang dilakukan oleh peneliti tentang motivasi memasukan anaknya di sekolah ini, selain alasan normatif seperti ingin anaknya jadi anak saleh dan mandiri, mereka juga ingin anaknya dapat berprestasi dan dapat diterima di perguruan ternama di Indonesia, bahkan perguruan tinggi di luar negeri.

Berikut data lulusan yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi empat tahun terakhir:

Tabel 1
Perguruan tinggi dalam negeri dan luar negeri tujuan

Tahun Lulusan	PTDN	PTLN	Jumlah
2015	337	1	338
2016	317	10	327
2017	398	9	407

Tabel 2:
Status perguruan tinggi tujuan

Tahun Lulusan	PTN	PTS	Jumlah
2015	253	85	338
2016	235	92	327
2017	317	90	407

Tabel 3:
Akreditasi perguruan tinggi tujuan

Tahun Lulusan	Akreditasi A	Akreditasi B	Akreditasi C	Jumlah
2015	268	67	3	338
2016	237	82	8	327
2017	284	105	18	407

Tabel 4:
Rumpun ilmu program studi tujuan

Tahun Lulusan	IPA	IPS	Jumlah
2015	237	101	338
2016	207	120	327
2017	257	150	407

Berikut data prestasi siswa tiga tahun terakhir:

Tabel 5:

Prestasi dalam bidang akademik dan non akademik

Tahun	Akademik	Non Akademik	Jumlah
2015	9	27	36
2016	32	53	85
2017	24	14	38

Tabel 6:

Tingkatan perlombaan akademik dan non akademik

Tahun	Nasional	Provinsi	Lokal	Jumlah
2015	13	8	15	36
2016	6	5	74	85
2017	13	5	20	38

Tabel 7:

Kategori perlombaan bidang non akademik

Tahun	Kagamaan	Organisasi dan Kepemimpinan	Olahraga	Seni dan Kebudayaan	Lain-lain	Jumlah
2015	5	3	14	4	1	27
2016	7	11	25	10	-	53
2017	-	8	1	5	-	14

Kedua, pengaruh implementasi mutu terpadu terhadap kualitas pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Dampak nyata dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah globalisasi. Iklim persaingan yang semakin kuat tersebut menuntut keharusan agar semua organisasi yang ada harus mampu membuat produk yang bermutu. Mutu adalah agenda dalam meningkatkan kualitas dan merupakan tugas yang paling penting. Menemukan sumber mutu adalah sebuah petualangan yang penting. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan mentransformasikannya kepada peserta didik. Telah banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, salah satunya yaitu melalui penerapan manajemen mutu terpadu. Sebelumnya, dipahami arti dari mutu itu sendiri. Mutu berarti memfokuskan pada kemampuan menghasilkan produk dan jasa dalam memuaskan kebutuhan stakeholders.

Sebagaimana menurut Daming, manajemen mutu terpadu harus menganut tiga prinsip yang dikenal dengan 3C (*Customer, Culture* dan *Capacity*). Sekolah dalam perspektif manajemen adalah perusahaan yang fokus dalam bidang jasa pendidikan. Sebagai perusahaan jasa, sekolah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang dapat memuaskan konsumennya. Konsumen disini adalah siswa itu sendiri dan orang tuanya. Orang tua sebagai pelanggan eksternal dan siswa sebagai

pelanggan internal. Pelanggan eksternal adalah orang yang memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan dan pelanggan internal adalah orang yang terlibat dalam produksi barang dan jasa.¹⁸ Kepuasan orang tua adalah jika anak yang disekolahkan di sekolah tersebut menjadi anak yang perprestasi dan memiliki akhlak yang mulia. Ini adalah harapan normatif semua orang tua terhadap anaknya. Sedangkan kepuasan anak adalah mendapatkan prestasi dan dapat masuk diperguruan tinggi ternama, baik dalam negeri maupun luar negeri.

Harapan normatif orang tua di atas diwujudkan oleh SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dijadikan tiga visisnya, yaitu: 1) unggul dalam iman dan taqwa (Imtaq); 2) unggul dalam ilmu pengetahuan dan keknologi (Iptek); dan unggul dalam kerakhlakul karimah. Visi ini berusaha untuk menitergrasikan antara nilai-n ilai religius dan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan. Visi sebagai cita-cita SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang berusaha untuk menghapus stigma bahwa pesantren adalah lembaga yang kolot dan tertinggal dari gemerlap kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan. Di sisi lain visi itu juga usaha untuk menghilangkan dikotomi antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan. Visi ini adalah visi ideal yang harus dicapai sekolah dan mampu memenuhi kepuasan orang tua.

Dalam pandangan orang tua, selain harapan normatif di atas dapat diwujudkan dalam keberhasilan siswa dalam kompetisi-kompetisi baik yang bersifat akademik maupun non akademik. Prestasi siswa SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT cukup baik, tiap tahunnya masih selalu menjadi juara pada pada perlombaan-perlombaan dari tingkat lokal sampai nasional. Pada tahun 2015 mampu membawa penghargaan tingkat nasional sebanyak 13 kali. Perstasi itu sempat menurun pada tahun 2016 yang hanya mengoleksi 6 prestasi tingkat nasional. Pada tahun 2017 prestasi siswa SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang kembali naik dengan mendapatkan penghargaan 13 tingkat nasional di berbagai perlombaan, baik akademik maupun non akademik.

Kepuasan orang tua sebagai konsumen eksternal dan siswa sebagai konsumen internal tingkat kelulusan siswa dalam mengikuti ujian akhir nasional dan keberhasilan lulusan masuk di perguruan tinggi ternama di Indonesia dan di luar negeri. Data tiga tahun terakhir sebagian besar lulusan di terima di perguruan tinggi terakreditasi ternama di Indonesia, seperti UI, UGM, dan Unair. Data pada tahun 2015, dari 338 lulusan yang diterima di perguruan tinggi yang terakreditasi A sebanyak 79,3 %, yang tekreditasi B 20,4 % dan hanya 0,9 % yang melanjutkan di perguruan tinggi yang terakreditasi C. Pada tahun 2016, lulusan yang diterima di

¹⁸ W.E. Deming, *Out of The Crisis: Quality Productivity and Competitive Position* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986), 67.

perguruan tinggi terakreditasi A sebanyak 72,5 %, yang terakreditasi B sebanyak 25,1 % dan terakreditasi C sebanyak 2,4 % dari total lulusan sebanyak 327. Pada tahun 2017, lulusan berjumlah 407 siswa. 69,8 % diterima di perguruan tinggi terakreditasi A, 25,8 % di perguruan tinggi terakreditasi B dan 4,4 % di perguruan tinggi terakreditasi C.

Data di atas menunjukkan lebih rata-rata lebih dari 70 % lulusan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT di terima di perguruan tinggi yang terakreditasi A. Perguruan tinggi yang mendapatkan akreditasi A, saat ini masih didominasi oleh perguruan tinggi negeri. Hanya sebagian kecil perguruan tinggi swasta yang mendapatkan akreditasi A. Tingginya prosentasi lulusan yang diterima di perguruan tinggi terakreditasi A menjadikan kepuasan tersendiri bagi konsumen jasa pendidikan, baik orang tua maupun siswa itu sendiri, terlebih di jurusan-jurusan favorit seperti kedokteran. Fakta ini menjadikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang menjadi tujuan utama bagi orang tua yang ingin menyekolahkan anaknya di sekolah berbasis pesantren yang mempunyai kualitas pendidikan bertaraf internasional.

Kesimpulan

SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang telah menerapkan manajemen mutu terpadu sejak tahun 2007 di bidang sumberdaya manusia, kurikulum dan pemberlajaran, dan sarana dan prasarana. Kualitas pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang baik dengan indikator keberhasilan memperoleh prestasi tingkat nasional bidang akademik dan non akademi, serta lebih dari 70 % lulusannya diterima di perguruan negeri ternama di Indonesia dengan status akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Implementasi manajemen mutu terpadu di SMA Darul Ulum memberikan pengaruh yang kuat untuk peningkatan kualitas pendidikannya dan meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua sebagai konsumen jasa pendidikan internal dan eksternal.

Daftar Rujukan

- Hardjosoedarmono, S. *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2004).
- Raharjo, S.B. "Evaluasi Trend Kualitas Pendidikan di Indonesia," *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 16, no. 2 (2012).
- Bounds, G., L. Yorks, M. Adams, dan G. Ranney, *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm* (New York: McGraw-Hill. 1994).
- Cortada, J.W. *TQM for Sales and Marketing Management* (New York: McGraw-Hill, Inc. 1993).

- George S. dan A. Weimerskirch, *Total Quality Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1994).
- Goetsch D.L. dan S.M. Davis, *Introduction To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (Simon & Schuster Books For Young Readers. 1994).
- Sukmadinata, N.S., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama. 2006).
- Goetsch D.L., dan S. Davis, *Quality Management: Introduction To Total Quality Management For Production, Processing, And Services* (Prentice Hall. 2006).
- Pamudji, Sugeng. "Pengaruh Kualitas Audit, Kondisi Keuangan Perusahaan, Opini Audit Tahun Sebelumnya, Pertumbuhan Perusahaan Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kecenderungan Penerimaan Opini Audit Going Concern." *Diponegoro Journal of Accounting* 1, no.1 (2012).
- Deming, W.E., *Out of The Crisis: Quality Productivity and Competitive Position* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).