

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Metro)**

(Tesis)

Oleh :

**Zulaikha Fitriyanti
NPM 1923012005**



**FAKULTAS KEPENDIDIKAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Metro)

Oleh

ZULAIKHA FITRIYANTI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan: perencanaan, pelaksanaan, pengecekan, dan tindak lanjut dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Sumber data meliputi kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang humas, wakil manajemen mutu, guru, orangtua, peserta didik, alumni dan mitra industri. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Selain itu, data penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen yang terkait dalam pelaksanaan TQM di SMK Negeri 1 Metro. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan model induktif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) perencanaan dalam TQM ditunjukkan dengan merencanakan kebutuhan pelanggannya melalui komunikasi dua arah dan dituangkan dalam RPS. (2) kebutuhan pelanggan dilaksanakan dengan menyediakan fasilitas berdasarkan kompetensi dan membuat semua personil terlibat dalam pencapaian visi dan misi sekolah. (3) pengecekan kinerja sistem manajemen dengan memantau informasi berkaitan pemenuhan kebutuhan pelanggan, serta pemeriksaan evaluasi pembelajaran melalui penilaian harian dan penilaian semester. (4) menindaklanjuti kebutuhan pendidik dan staf dengan mengadakan pengembangan pengetahuan dan keterampilan, serta menindaklanjuti pengembangan program penelusuran alumni.

Kata kunci: TQM, SMK Negeri 1 Metro, peningkatan mutu

ABSTRACT**IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
(a Case Study in State Vocational High School 1 Metro)****By****ZULAIKHA FITRIYANTI**

This research aims to analyze and describe: planning, implementation, checking, and follow up in Total Quality Management at SMK Negeri 1 Metro. This research uses a case study design with a qualitative approach. Sources of data include school principals, deputy heads of curriculum, deputy heads of student affairs, deputy heads of public relations, representatives of quality management, teachers, parents, students, alumni and industry partners. Determination of informants in this study was carried out by purposive sampling technique. In addition, research data were obtained from documents related to the implementation of TQM at SMK Negeri 1 Metro. The data collection techniques used were interviews, observation, and document studies. This study uses qualitative data analysis techniques with an inductive model. The results of this study show that (1) planning in TQM is indicated by planning the needs of its customers through two way communication and stated in the RPS. (2) customer needs are implemented by providing facilities based on competence and making all personnel involved in achieving the school's vision and mission. (3) checking the performance of the management system by monitoring information related to meeting customer needs, as well as examining learning evaluations through daily assessments and semester assessments. (4) following up on the needs of educators and staff by developing knowledge and skills, as well as following up on the development of alumni tracking programs.

Keywords: TQM, State Vocational High School 1 Metro, quality improvement

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Metro)**

Oleh :

Zulaikha Fitriyanti

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Kependidikan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**FAKULTAS KEPENDIDIKAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.**

Penguji Anggota : **1. Dr. Sowiyah, M.Pd.**

2. Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd.

NIP. 19620804 198905 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **08 Juli 2021**

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) (STUDI KASUS DI SMK NEGERI 1 METRO)**

Nama Mahasiswa : **Zulaikha Fitriyanti**

No. Pokok Mahasiswa : **1923012005**

Program Studi : **S-2 Magister Administrasi Pendidikan**

Jurusan : **Ilmu Pendidikan**

Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Riswanti Rini, M.Si
NIP. 19600328 198603 2 002

Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.
NIP. 19600328 198603 2 002

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP. 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP. 19600725 1984032001

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Implementasi Total Quality Management (TQM) (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Metro)” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 08 Juli 2021

Buat Pernyataan



Zulaikha Fitriyanti
NPM 1923012005

SANWACANA

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Implementasi Total Quality Management (TQM) (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Metro)”.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Demikian, peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si. selaku Rektor Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T, M.T. selaku Direktur Pascasarjana yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd. selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni serta sebagai Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing I yang telah bersedia membimbing, memberikan ilmu, dan memberikan nasihat-nasihat yang membuat penulis semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan dan Penguji I yang telah bersedia membimbing, memberikan masukan dan kritik yang sangat bermanfaat dan membuka pemikiran penulis.

7. Bapak Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M. sebagai Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk bimbingan, menyumbangkan banyak ilmu, dan memberikan motivasi kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini.
8. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.BA., Ph.D. selaku penguji II yang telah bersedia memberikan masukan dan kritik yang sangat bermanfaat dan membuka pemikiran penulis.
9. Bapak dan Ibu Dosen serta staf Magister Administrasi Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
10. Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Metro yang telah memberi izin dan memfasilitasi demi selesainya penelitian ini.
11. Para guru, staf dan seluruh anggota sekolah SMK Negeri 1 Metro yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
12. Teman-teman seperjuangan di Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2019 atas kebersamaannya.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala di sisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 08 Juli 2021
Peneliti

Zulaikha Fitriyanti
NPM 1923012005

RIWAYAT HIDUP



Zulaikha Fitriyanti dilahirkan di kota Metro pada tanggal 24 Juli 1995, sebagai anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Drs. M. Anshori dan Ibu Sundari Sakdiyah.

Peneliti mengawali pendidikan formal pada tahun 2000 di Taman Kanak-Kanak (TK) Aisyiah Metro. Pada tahun 2001 peneliti melanjutkan sekolah di SD Negeri 10 Metro, lalu pada tahun 2004 peneliti pindah sekolah di MIN 1 Adirejo, kecamatan Pekalongan, Lampung Timur dan diselesaikan

pada tahun 2007 peneliti melanjutkan pendidikannya di SMP Negeri 8 Metro dan diselesaikan pada tahun 2010. Selanjutnya peneliti melanjutkan pendidikan di SMK Negeri 1 Metro dan diselesaikan pada tahun 2013.

Tahun 2013, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa program studi Tadris Bahasa Inggris, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan di Institut Agama Islam Negeri Metro. Selama menjadi mahasiswa peneliti aktif dalam kegiatan pers mahasiswa. Pada tahun 2016 peneliti melakukan praktek mengajar melalui Program Pengalaman Lapangan (PPL) di SMA Muhammadiyah 2 Metro. Selanjutnya, pada tahun 2019 peneliti melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Lampung pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan sampai saat ini.

Motto

“Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim, no. 2699)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, penulis persembahkan sebuah karya sederhana ini sebagai bukti cinta kasih kepada:

Almamater tercinta.

Ayahanda Drs. M. Anshori dan Ibunda Sundari Sakdiyah yang tercinta dengan ketulusan doa dan kasih sayang tanpa putus yang senantiasa memberikan dorongan untuk keberhasilan penulis.

Suami tercinta Supriyanto, S.Pd.

Kakak Andri Rahmotuloh. S.Kom, Adik Imawan Wahyudi, S.Kom dan Aulia Restiana Putri serta seluruh keluarga besar atas doa dan dukungannya.

Sahabat-sahabat terbaikku yang setia saat suka dan duka.

Guru dan Dosen tercinta atas ilmu yang bermanfaat dan kesabaran selama mendidikku

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	v
LEMBAR PERNYATAAN	vii
SANWACANA	viii
RIWAYAT HIDUP	x
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
I. PENDAHULUAN.....	i
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.5.1 Manfaat Teoretis	8
1.5.2 Manfaat Praktis	8
1.6 Definisi Istilah	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 <i>Total Quality Manajemen</i>	11
2.2 Fungsi-Fungsi <i>Total Quality Management</i> dalam Pendidikan.....	15
2.2.1 Perencanaan (<i>Plan</i>)	18
2.2.2 Pelaksanaan (<i>Do</i>)	19
2.2.3 Pengecekan (<i>Check</i>).....	19
2.2.4 Tindak Lanjut (<i>Act</i>).....	20

2.3	Prinsip <i>Total Quality Management</i>	21
2.4	Unsur <i>Total Quality Management</i>	23
2.4.1	Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)	24
2.4.2	Keterlibatan Secara Penuh (<i>Total Involment</i>)	25
2.4.3	Pengukuran	25
2.4.4	Komitmen Pimpinan	26
2.4.5	Perbaikan Menerus dan Berkesinambungan	27
2.5	Komponen <i>Total Quality Management</i>	28
2.5.1	Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran	29
2.5.2	Peningkatan Mutu Pelayanan Sekolah	30
2.5.3	Peningkatan Mutu Lingkungan	31
2.5.4	Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia	32
2.6	Kerangka Berpikir	32
III. METODE PENELITIAN		36
3.1	Setting Penelitian	36
3.2	Pendekatan dan Rancangan Penelitian	36
3.3	Kehadiran Peneliti	37
3.4	Sumber Data Penelitian	42
3.5	Teknik Pengumpulan Data	42
3.5.1	Observasi	43
3.5.2	Wawancara	44
3.5.3	Studi Dokumen	46
3.6	Teknik Analisis Data	46
3.6.1	Pengumpulan Data	46
3.6.2	Reduksi Data	47
3.6.3	Display Data	47
3.6.4	Kesimpulan	47
3.7	Pengecekan Keabsahan Data	48
3.7.1	Ketekunan Pengamatan	49
3.7.2	Triangulasi	49
3.7.2.1	Triangulasi Sumber	49
3.7.2.2	Triangulasi Metode	49
3.7.3	Pemeriksaan Sejawat	49
3.8	Tahap-Tahap Penelitian	50
3.8.1	Tahap Pra-lapangan	50
3.8.2	Tahap Persiapan	50
3.8.3	Tahap Pengumpulan Data	50
3.8.4	Tahap Analisis Data	51

3.8.5 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian.....	51
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	52
4.1.2 Visi dan Misi SMK Negeri 1 Metro	52
4.1.3 Keadaan Sarana dan Prasarana	54
4.2 Paparan Data.....	54
4.2.1 Perencanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	55
4.2.2 Pelaksanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	59
4.2.3 Pengecekan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	63
4.2.4 Tindak Lanjut dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	67
4.3 Temuan Penelitian	70
4.3.1 Perencanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	71
4.3.2 Pelaksanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	75
4.3.3 Pengecekan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	81
4.3.4 Tindak Lanjut dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	85
4.4 Pembahasan	89
4.4.1 Perencanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	89
4.4.2 Pelaksanaan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	92
4.4.3 Pengecekan dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	95
4.4.4 Tindak Lanjut dalam <i>Total Quality Management</i> di SMK Negeri 1 Metro	97
V. KESIMPULAN DAN SARAN	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	109

Tabel 1-2	109
Gambar 1-27	174

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelusuran Alumni SMK Negeri 1 Metro	6
2. Daftar Informan.....	38
3. Pengodean informan	40
4. Pedoman Observasi.....	43
5. Pedoman Wawancara.....	44
7. Matrix Wawancara Perencanaan dalam TQM	73
8. Data Lulusan SMK Negeri 1 Metro TA 2019/2020	76
9. Matrix Wawancara Pelaksanaan dalam TQM	78
10. Matrix Wawancara Pengecekan dalam TQM.....	81
11. Matrix Wawancara Tindak Lanjut dalam TQM	86
12. Kisi-Kisi Penelitian di SMK Negeri 1 Metro	108
14. Instrumen Wawancara.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Tangga Peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming.....	16
2. Grafis Deming 14 Points.....	21
3. Kerangka Berpikir.....	34
4. Sistem Pengkodean Informan	40
5. Skema Teknik Analisis Data Induktif Miles and Huberman	47
6. Diagram Konteks Perencanaan dalam TQM	70
7. Diagram Konteks Pelaksanaan dalam TQM.....	74
8. Diagram Konteks Penegcekan dalam TQM.....	80
9. Diagram Konteks Tindak Lanjut dalam TQM.....	84

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan sangat penting bagi kemajuan suatu bangsa. Pendidikan bermanfaat karena merupakan basis keahlian, keunggulan dan pengetahuan dalam semua bidang disiplin ilmu, serta dalam konteks sosial dan ekonomi. Sehingga untuk mengembangkan potensi-potensi tersebut maka perlu ditanamkan sistem pendidikan yang berkualitas bagi generasi baru peserta didik dari tingkat sekolah menengah.

Sumber daya manusia yang diharapkan masyarakat berasal dari sekolah yang berkualitas. Sekolah yang berkualitas dapat diwujudkan dengan menerapkan sistem penjaminan mutu. Seperti yang diungkapkan oleh Rahayuningsih et al., (2018: 6),

Human resources that the society has expected come from well qualified schools. Well qualified schools might be manifested by implementing a quality assurance system. The reason is that education domain should generate well qualified graduates by meeting the improvement of educational management within the schools, the availability of professional teaching staffs, the changes of school culture (vision, mission, objectives and values), the improvement on educational funding, and the optimization of society support toward education.

Sumber daya manusia yang diharapkan masyarakat berasal dari sekolah yang berkualitas. Sekolah yang berkualitas dapat diwujudkan dengan menerapkan sistem penjaminan mutu. Alasannya, ranah pendidikan harus menghasilkan lulusan yang berkualitas dengan memenuhi perbaikan manajemen pendidikan di lingkungan sekolah, ketersediaan tenaga pengajar yang profesional, perubahan budaya sekolah seperti visi, misi, tujuan dan nilai. Serta peningkatan pendanaan pendidikan, dan optimalisasi dukungan masyarakat terhadap pendidikan.

Kebutuhan dalam dunia pendidikan sangat beragam. Kebutuhan itu antara lain proses pembelajaran, kebutuhan pendidik, staf serta pengembangan profesionalitas tenaga kependidikan, termasuk berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya, kebutuhan orangtua peserta didik terhadap keberadaan sekolah bermutu, dan sekaligus tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga kerja yang bermutu pula, maka sekolah seharusnya secara cepat merespon kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan, demi terwujudnya sekolah bermutu (Murtadho, 2012).

Pelayanan mereka dapat dikatakan bermutu jika telah memenuhi spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya. Lebih dari itu, pelayanan pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila berhasil memenuhi kebutuhan pelanggan. Seperti yang dijelaskan oleh Singal et al., (2016: 47) bahwa,

The International Organization for Standardization defines quality as the total feature and characteristic of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs. Quality means conforming to specification and standard.

Kualitas pendidikan yang baik memiliki spesifikasi dan standar yang telah disesuaikan dengan karakteristik total dari produk atau layanan yang sesuai dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan dan tersirat. Artinya kualitas berfungsi dengan baik apabila kepuasan pelanggan dan biaya kompetitif telah terpenuhi

Maka dengan berbagai keragamannya, sekolah harus mampu mengelola dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya sehingga output yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumennya yaitu peserta didik dan masyarakat pada umumnya. Melalui pendekatan tersebut, ujung tombak upaya peningkatan mutu sekolah terletak pada sekolah itu sendiri. Ketika pemerintah memberikesempatan kepada otoritas sekolah untuk mengoptimalkan seluruh potensinya berbagai cara dilaksanakan, salah satunya dengan menerapkan TQM (*Total Quality Management*) di dalam pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang dicita-citakan.

Seperti pernyataan Papanthymou dan Darra (2018: 28) yang menguraikan bahwa,

The importance of TQM as a modern management approach, with reference to the benefits of its implementation, the continuous improvement of the quality of education, the improvement of the administrative services, the reinforcement of employee morale, teamwork, improvement of the quality perceived by the customer and generally the overall qualitative upgrading of school.

Keberadaan *Total Quality Management* (TQM) yang digunakan dalam penerapan di dunia bisnis menuai hasil yang sangat signifikan, sehingga TQM memiliki daya tarik tersendiri, sebagai pendekatan manajemen modern, dengan mengacu pada manfaat pelaksanaannya, peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan, peningkatan pelayanan administrasi, penguatan moral karyawan, kerjasama tim, peningkatan kualitas yang dirasakan oleh pelanggan dan masyarakat.

Total Quality Management adalah pendekatan manajemen pada suatu institusi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota institusi sumber daya manusianya dan masyarakat. TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu institusi. Proses TQM memiliki input yang spesifik keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan, memproses input dalam institusi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus, dengan demikian *Quality Management* sendiri yang harus dilaksanakan secara terus-menerus. TQM merupakan usaha penciptaan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua staf di sebuah institusi untuk memuaskan pelanggan. Konsep TQM berusaha disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk atau jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan

global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Supaya menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan yang berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

Begitu halnya penerapan TQM dalam bidang pendidikan, maka dalam pengelolaan lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu harus dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan, sehingga pendidikan sebagai pelayanan jasa dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun masa yang akan datang. Deming (1994) sebagai pencetus teori ini menyatakan bahwa adopsi *Total Quality Management* akan membantu institusi untuk mempertahankan daya saing mereka, menghilangkan ketidakefisienan dalam organisasi, membantu berkonsentrasi pada kebutuhan pasar, mencapai kinerja maksimal di semua bidang, dan memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan.

Melalui pendekatan TQM diharapkan pendidikan akan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dan dapat meningkatkan mutu secara berkesinambungan. TQM menganggap bahwa produk pendidikan sebagai industri jasa yang berbentuk pelayanan, diberikan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu. Jasa pelayanan ini dapat dikatakan memuaskan jika sesuai dengan keinginan atau melebihi kebutuhan pelanggan bersangkutan. Agar mendapatkan kualitas sekolah yang bermutu, maka yang perlu diperhatikan tidak hanya dari segi sarana prasarana saja, tetapi juga sumber daya manusia yang ada di sekolah, yaitu kepala sekolah, para pendidik dan karyawan. Selain itu peserta didik juga merupakan sumber daya manusia yang dikenai kebijakan pendidikan. Peserta didik berperan sebagai konsumen jasa pendidikan. Sebagai konsumen, kepuasan peserta didik merupakan indikator penting dari keberhasilan TQM yang dilaksanakan sekolah. Selain peserta didik ada juga konsumen tidak langsung dari jasa pendidikan, yaitu orang tua peserta didik. Kepuasan orang tua peserta didik juga merupakan indikator yang sangat penting dalam menilai keberhasilan penerapan TQM di sekolah.

Berdasarkan hal ini kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik akan terpenuhi jika hasil dari penerapan TQM benar-benar mampu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karenanya, fungsi-fungsi yang terdiri dari

plan, do, check, act harus disesuaikan secara menyeluruh di sekolah. Sehingga SMK Negeri 1 Metro dalam melaksanakan revitalisasi sekolah menerapkan dan mengimplementasikan *Total Quality Manajemen* agar unsur-unsur TQM yang terdiri dari fokus pelanggan, keterlibatan anggota sekolah, mengukur pencapaian, komitmen pimpinan dan perbaikan berkesimbangan dapat terwujud di sekolah.

SMK Negeri 1 Metro adalah Sekolah Menengah Kejuruan bidang keahlian pariwisata, bisnis dan manajemen yang menerapkan sistem manajemen mutu. Visi SMK Negeri 1 Metro adalah menjadi sekolah yang unggul, berkarakter mulia dan berwawasan lingkungan. Lembaga pendidikan ini telah memiliki sertifikat akreditasi untuk semua program keahlian yang dimiliki. SMK Negeri 1 Metro memiliki program keahlian Tata Niaga, Akuntansi, Akomodasi Perhotelan, Tata Boga, Administrasi Perkantoran dan Usaha Perjalanan Wisata. Selanjutnya untuk menjawab tantangan visi tersebut sekolah memiliki misi membekali pengetahuan dan keterampilan serta sikap sebagai bekal dasar untuk pengembangan diri tamatan secara berkelanjutan, serta menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang berkualitas profesional untuk mengisi tuntutan pembangunan dan dunia kerja.

SMK Negeri 1 Metro juga memiliki prestasi dibidang akademik maupun non-akademik. Prestasi yang pernah ditorehkan oleh SMK Negeri 1 Metro antara lain: Juara 1 lomba LKS tingkat Metro jurusan Usaha Perjalanan Wisata, memperoleh nilai UN Tahun 2018/2019 tertinggi di kota Metro. Pada tahun 2020 meraih prestasi juara 1 LKS tingkat Metro di bidang keahlian restaurant service, juara 1 LKS bidang keahlian industri pariwisata, juara 1 O2SN karate putra, juara 1 O2SN bulutangkis putri, juara 3 O2SN pencak silat putri, juara 2 FLS2N tari tradisioanal tingkat privinsi lampung, juara 2 FLS2N musik tradisional, juara 1 FLS2N lomba kaligrafi, dan masih banyak yang lainnya.

Selain berprestasi pada bidang tersebut, lembaga pendidikan ini juga mengadakan kerjasama dengan industri dan memiliki MOU (*Memorandum of Understanding*), sehingga bagi para alumni dapat bekerja setelah lulus. Pihak SMK Negeri 1 Metro juga menyelenggarakan program penelusuran tamatan yang merupakan tujuan

dari SMK yaitu BMW (Bekerja, Melanjutkan, dan Wirausaha) program tersebut merupakan bagian dari pengelolaan BKK (Bursa Kerja Khusus) secara terprogram dan terperinci supaya mendapatkan data per tahun secara *up to date*. Bersumber pada program tersebut pihak sekolah akan mengetahui tingkat penyerapan tamatan di dunia usaha/industri.

Tabel 1.1 Penelusuran Alumni SMK Negeri 1 Metro

Tahun	Total Peserta didik	Diterima Kerja	Kuliah	Belum Bekerja/ Kuliah	Tanpa Keterangan
2017	248	50	30	60	108
2018	340	97	70	43	130
2019	470	120	167	80	103
Total	1.058	267	267	183	341

Sumber data administrasi BKK SMK Negeri 1 Metro

Berdasarkan table diatas, tamatan SMK Negeri 1 Metro pada tahun 2017 dengan total lulusan peserta didik yaitu 248 hanya 50 alumni yang diterima bekerja, 30 alumni yang diterima kuliah, 60 alumni yang belum kuliah/ bekerja, dan 108 tanpa keterangan. Tahun berikutnya 2018 dari total alumni 340 sebesar 97 alumni yang diterima bekerja, 70 alumni diterima berkuliah, 43 alumni belum bekerja/ kuliah dan 130 tanpa keterangan. Meningkat di tahun 2019 sebanyak 470 alumni, hanya 120 diterima bekerja, 167 melanjutkan kuliah, 80 alumni belum bekerja/ kuliah, dan 103 tanpa keterangan.

Berdasarkan uraian diatas, sejauh ini penelitian tentang implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro belum pernah diteliti. Oleh karena itu, maka perlu adanya kajian akademik mendalam atau penelitian dalam mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *Total Quality Management* dengan studi kasus di SMK Negeri 1 Metro.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Perencanaan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.
- 1.2.2. Pelaksanaan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.
- 1.2.3. Pengecekan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.
- 1.2.4. Tindak lanjut dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian di atas, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah perencanaan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ?
- 1.3.2. Bagaimanakah pelaksanaan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ?
- 1.3.3. Bagaimanakah pengecekan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ?
- 1.3.4. Bagaimanakah tindak lanjut implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, subfokus, dan pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

- 1.4.1. Perencanaan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.
- 1.4.2. Pelaksanaan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.

1.4.3. Pengecekan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.

1.4.4. Tindak lanjut implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki beberapa kegunaan, diantaranya:

1.5.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu metode dalam melaksanakan manajemen yang berhubungan dengan peningkatan mutu sekolah atau lembaga pendidikan formal dan non-formal. Serta memberikan masukan bagi warga sekolah tentang implementasi *Total Quality Management* (TQM).

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi Kepala Sekolah Bagi kepala sekolah, sebagai bahan evaluasi dan masukan yang bermanfaat bagi SMK Negeri 1 Metro untuk memiliki sistem manajemen mutu yang efektif.

2. Manfaat bagi Pendidik

Bagi pendidik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan peningkatan mutu sumber daya manusia di SMK Negeri 1 Metro.

3. Manfaat bagi Peserta Didik

Bagi peserta didik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan peningkatan pelayanan sekolah terhadap kebutuhan peserta didik di SMK Negeri 1 Metro.

4. Manfaat bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada instansi terkait sebagai pengambilan keputusan dalam rangka kebijakan peningkatan mutu layanan sekolah kejuruan.

1.6 Definisi Istilah

Berdasarkan penjelasan masalah pada penelitian ini, definisi istilah dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajemen sekolah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan baik tujuan nasional dan tujuan kelembagaan yang hasilnya bisa dilihat dari beberapa faktor sebagai indikator kinerja yang berhasil dicapai oleh sekolah.
2. Mutu sekolah adalah keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.
3. Implementasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan manajemen dan program-program yang diterapkan oleh suatu organisasi atau institusi, dengan tujuan utama untuk mengetahui apakah proses pelaksanaan telah sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan, selanjutnya untuk mengetahui hambatan dan problem yang muncul dan proses implementasi.
4. *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perberbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.
5. Perencanaan merupakan fungsi awal dari semua manajemen dan menjadi proses kegiatan untuk menyajikan secara sistematis segala kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu.
6. Pelaksanaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam mengimplementasikan tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan

menggunakan cara, strategi, atau teknik yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

7. Pengecekan adalah tahap dimana pemeriksaan dilakukan, pada tahap ini merangkum seluruh hasil data dari instrumen yang disusun untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi suatu lembaga, kemudian diberikan bimbingan sebagai tindak lanjut kegiatan pemantauan.
8. Tindak lanjut merupakan perbaikan yang dilakukan organisasi bersifat terus menerus, konstan, dan reguler dengan melibatkan seluruh elemen organisasi di berbagai tingkatan.
9. SMK Negeri 1 Metro adalah sekolah menengah kejuruan yang senantiasa berpandangan jauh kedepan dengan berpegang pada visi sekolah yaitu: “Menjadi Sekolah yang Unggul, berkarakter mulia dan berwawasan Lingkungan”.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

Manajemen berasal dari bahasa latin dari kata “*manus*” yang artinya “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Kata-kata ini digabung menjadi “*managere*” yang bermakna menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Asmendri 2012: 1). Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya (Terry dan Rue, 2005).

Mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Pada konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan atau output pendidikan. Pengertian mutu secara umum adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, tetapi merupakan hasil dari suatu proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Menurut Arcaro (2005) mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Manajement* (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis (2008) yaitu *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi

kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO (*International Organization for Standardization*), manajemen kualitas total adalah pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Menurut Hansler dan Brunell TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas tingkat dunia (Nasution, 2015).

Berdasarkan definisi diatas dapat dijelaskan bahwa kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat eksis di tengah ketatnya persaingan dalam industri. Kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang dispesifikasikan atau ditetapkan (Nasution, 2015). TQM telah menerima pengakuan luas sebagai pendekatan yang efektif untuk mencapai peningkatan kualitas dan kinerja di bidang pendidikan. Fakta umum atau yang akan membentuk strategi sekolah menengah kejuruan dalam upayanya untuk memuaskan berbagai pemangku kepentingan termasuk peserta didik, orangtua, industri dan masyarakat secara keseluruhan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses *Total Quality Management* bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Ketika memahami konsep *Total Quality Management* maka terlebih dahulu harus memahami makna dasar dari kualitas dan manajemen agar memperoleh gambaran yang jelas tentang *Total Quality Management*. Seperti yang dijelaskan oleh Sohel dan Abu (2016: 210) bahwa,

TQM can be defined as a general management philosophy and a set of tools which allow an institution to pursue a definition of quality and a means for achieving quality, with quality being a continuous improvement as determined by customers' satisfaction with the services they have received.

Disisi lain, Thapa (2011: 82) menyatakan bahwa,

TQM has become essential in academic organizations. It is the total integrated effort for gaining improvement in every facet of organizational activities. Some of the most commonly contributions of TQM in education are as follows: to adopt a new philosophy, to increase accountability, to identify and address problems, to increase management and to increase teaching learning process.

TQM telah menjadi penting dalam organisasi akademik sebagai upaya total untuk mendapatkan peningkatan setiap aspek kegiatan organisasi. Kontribusi TQM dalam bidang pendidikan diantaranya adalah untuk mengadopsi filosofi baru, meningkatkan akuntabilitas, mengidentifikasi dan mengatasi masalah, meningkatkan kualitas manajemen dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Beberapa orang melihat TQM sebagai sistem manajemen dengan kepuasan pelanggan atau peserta didik sebagai elemen penting.

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut (Nasution, 2015). Sejalan dengan pendapat Asiyai (2015: 56) yang menyatakan bahwa,

The quality of knowledge which is generated in institutions of higher learning is critical to national competitiveness. not only that, quality education can sharpen the minds of the individual and help transform the society economically, socially and politically.

Kualitas pendidikan dapat dihasilkan di lembaga pendidikan dengan daya saing nasional. Selain itu, pendidikan yang berkualitas dapat meningkatkan kemampuan individual dan membantu mengubah keadaan sosial. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu usaha keras yang membutuhkan kerjasama dari semua

instansi pendidikan, terkait perwujudan mutu dalam lembaga pendidikan atau sekolah. TQM merupakan sistem yang memperbaiki kualitas secara terus menerus. Menurut Zahroh dan Maunah (2015), TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) atas jasa, manusiaproduk dan lingkungan.

Selain itu, menurut Nasution (2015) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, lingkungan dan proses. Haberer dan Webb (2010) juga mengemukakan bahwa TQM sebagai proses yang mencakup semua, yang melibatkan setiap orang dalam organisasi dalam mengidentifikasi dan meningkatkan setiap aspek layanan dan setiap produk. Menurut Sallis (2008) TQM adalah sebuah filosofi tentang memperbaiki secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa jika ada yang salah. TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan pada bawahannya. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata Manajemen dalam TQM berlaku bagi setiap orang, dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau perannya, adalah manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing.

Salah satu konsep dasar *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan adalah konsep tim, artinya para anggota organisasi pendidikan dan satuan pendidikan, bekerjasama dalam kelompok-kelompok kecil untuk satu tujuan yang ditetapkan dengan fokus kualitas pelanggan pelajar, yang berimplikasi pada kualitas lulusan sebagai produk dari pendidikan. Deming, sebagai pencetus teori

inimenyatakan bahwa adopsi TQM akan membantu institusi untuk mempertahankan daya saing mereka, menghilangkan ketidakefisienan dalam organisasi, membantu berkonsentrasi pada kebutuhan pasar, mencapai kinerja maksimal di semua bidang, dan memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan (Sohel, 2016).

TQM (*Total Quality Management*) pada konsepnya organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang memiliki input, proses dan output. Produk merupakan hasil dari proses yang menggabungkan paling sedikit empat unsur, yaitu mesin, metode, material, dan manusia. Inspeksi hasil akhir suatu sistem dalam *Total Quality Management* (TQM) bukanlah satu-satunya cara terbaik untuk mencapai mutu tetapi mutu lebih baik diwujudkan melalui perbaikan proses secara terus manerus, sejalan dengan perbaikan proses.

Menuju proses sekolah bermutu, maka kepala sekolah, komite sekolah, para pendidik, staf, peserta didik dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti pendidik dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan Menengah Kejuruan merupakan pendidikan yang mengutamakan pengembangan kemampuan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja, melihat peluang kerja dan mengembangkan diri di kemudian hari. Pendidikan menengah kejuruan adalah lembaga yang mempersiapkan peserta didiknya menjadi manusia yang produktif, yang dapat bekerja di bidangnya setelah mendapat pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.

2.2 Fungsi-Fungsi *Total Quality Management* dalam Pendidikan

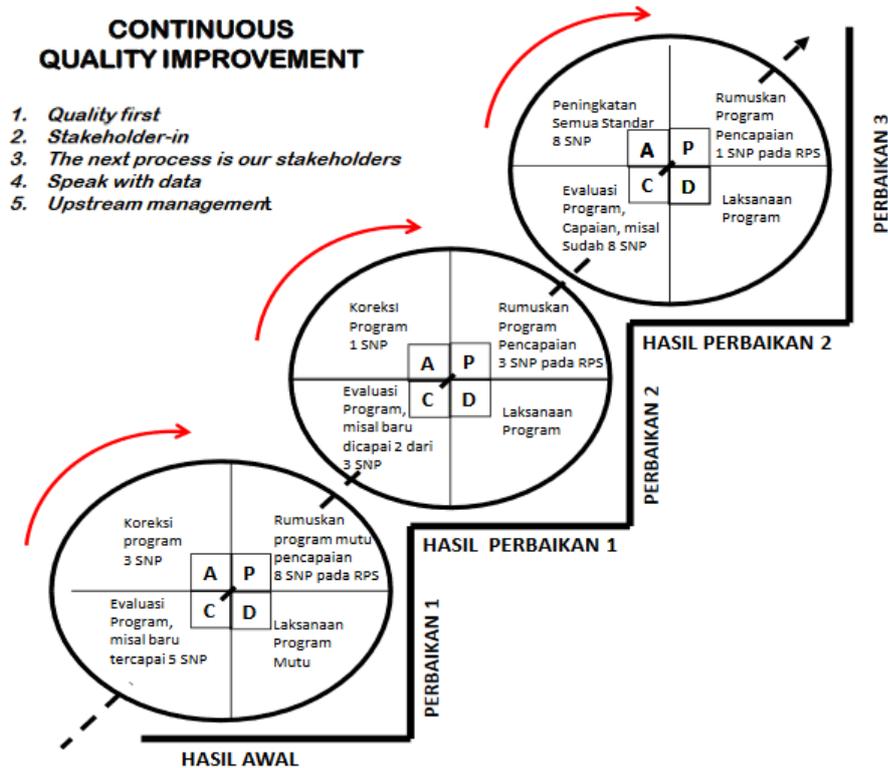
Di Indonesia telah diterapkan standar minimal bagi institusi pendidikan sebagaimana tertuang dalam 8 kategori. Katagori tersebut meliputi Standar Isi,

Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, Standar Pengelolaan Pendidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Penilaian Pendidikan, serta Standar Pembiayaan Pendidikan.

Jika suatu institusi pendidikan hanya mampu memenuhi skala minimal yang ditetapkan itu saja, dapat dikatakan bahwa institusi tersebut belumlah dikategorikan institusi pendidikan bermutu. Apalagi jika ada institusi pendidikan yang tidak bisa mencapai standar minimal tersebut. Sebuah instansi pendidikan dikatakan bermutu jika institusi ini memiliki nilai lebih (*added value*) diatas standar minimal yang ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, jika suatu institusi pendidikan ingin dikatakan atau mendapat pengakuan sebagai salah satu institusi pendidikan yang bermutu, maka dia harus berusaha mencari nilai tambah lain (*added value*) dan menawarkan keunggulan-keunggulan khas yang tidak dimiliki oleh institusi yang berstandar minimal saja.

Suatu institusi pendidikan yang baik akan selalu berupaya memuaskan para pelanggannya. *Total Quality Management* dalam bidang pendidikan haruslah mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan pendidikan dengan cara mengadakan perbaikan terus-menerus terhadap seluruh aspek yang ada pada lembaga pendidikan.

Implementasi TQM dapat dilakukan menggunakan metode Cycle Deming yang dipopulerkan oleh W. Edwards Deming seorang ahli statistik di Amerika dan telah berhasil membantu perusahaan Jepang untuk meningkatkan desain, layanan, kualitas produk dan pengujian. Deming (1982) menerapkan langkah-langkah perbaikan secara berkelanjutan yang sekarang dikenal dengan nama *Plan, Do, Check, Act*. Sedangkan yang dimaksudkan oleh Deming dengan *Never ending improvement cycle* (siklus perbaikan tanpa akhir) atau lebih dikenal dengan PDCA–Cycle adalah suatu siklus yang digunakan untuk menyelesaikan masalah secara terus-menerus tanpa henti melalui proses siklus yang dilakukan secara berulang sampai kondisi perbaikan dapat mencapai hasil yang lebih baik (Syahid, 2017). Adapun siklus perbaikan tanpa akhir sebagaimana disebutkan diatas dapat di gambarkan dalam lingkaran siklus sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tangga peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming
Sumber: Deming, 1993

Berdasarkan hal tersebut dapat kita hubungkan teori di atas dengan lembaga pendidikan yang mendorong untuk pencapaian kualitas yakni *Plan* yang dinamakan perencanaan, merupakan hal yang vital atau pokok dalam merencanakan konsep lembaga pendidikan yang dapat diterima bukan hanya internal lembaga saja. Tetapi, eksternal atau lingkungan juga sangat berpengaruh karena pelanggan merupakan bagian terpenting menuju lembaga yang berkualitas. Kemudian *Do* dikerjakan atau dalam tahap pengaplikasian, ketika konsep lembaga telah dihasilkan maka fungsi kedua ini diberlakukan dengan semangat perubahan kualitas dan setelah itu, *Check* atau memeriksa kembali bahan yang telah dipersiapkan, apakah telah sempurna komponen-komponen penting dalam membangun lembaga berkualitas dan mengidentifikasi apa saja kekurangan dari konsep tersebut untuk dijadikan bahan pengevaluasian untuk dikemudian hari dan terakhir *Act* (bertindak) tentunya tindakan ini sangat dibutuhkan jika dalam proses tersebut belum sempurna atau stagnan, sama seperti halnya evaluasi atau melakukan penilaian terhadap bahan atau konsep yang telah dijalankan oleh para

pendorong mutu sehingga selalu menimbulkan sebuah konsep baru untuk dipertimbangkan kembali dalam melakukan perubahan lembaga secara komprehensif.

Mengimplementasikan *Total Quality Managemen* pada pendidikan agar berjalan efektif diperlukan proses pengembangan strategi mutu yang baik. Mutu sekolah akan berhasil dengan baik apabila sudah direncanakan dari awal.

2.2.1 Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan merupakan langkah yang penting dalam keseluruhan kegiatan suatu organisasi dalam hal ini adalah lembaga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan juga menjadi hal penting karena berkaitan dengan keberlangsungan masa depan suatu organisasi/sekolah. Menurut Allen (dalam Siswanto, 2016: 45) mengemukakan tentang perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusanaat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang.

Perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi (Andang, 2014). Langkah-langkah dalam perencanaan yaitu: 1) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; 2) meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan; 3) mengumpulkandata atau informasi-informasi yang diperlukan; 4) menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; 5) merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan (Asmendri 2012). Adapun syarat-syarat perencanaan terdiri atas: 1) perencanaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas; 2) bersifat sederhana, realistis, dan praktis; 3)

terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan; 4) memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu; 5) terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing; 6) diusahakan adanya penghematan biaya, tenaga, waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sewaktu-waktu; 7) diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan.

2.2.2 Pelaksanaan (*Do*)

Pelaksanaan merupakan fungsi kedua dalam siklus manajemen mutu setelah perencanaan. Kegiatan ini adalah melaksanakan perencanaan secara operasional. Menurut Tannady (2015) pelaksanaan adalah melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran-ukuran proses ini juga telah ditetapkan dalam tahap plan.

Mengimplementasi rencana yang telah disusun secara bertahap dan merealisasikan dengan mengupayakan agar seluruh rencana terlaksanakan dengan baik agar sasaran dapat tercapai. Pada pelaksanaan, setiap perencanaan diusahakan dapat terlaksana sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain perencanaan mutu, pelaksanaan juga harus mengacu pada prinsip manajemen mutu, yaitu berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan memegang prinsip zero defects (tidak ada kesalahan). Hal ini bertujuan agar tujuan dan sasaran mutu yang telah ditentukan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Jadi, pelaksanaan akan bermutu jika sejak awal proses sudah dilakukan dengan cara benar.

2.2.3 Pengecekan (*Check*)

Menurut Deming (1982) pengecekan dilakukan untuk memastikan kembali apakah sasaran dan proses yang dilakukan sudah sesuai dengan standar atau masih ada kekurangan. Tujuan dilakukannya pemeriksaan adalah

untuk mengetahui: 1) apakah solusi masalah yang dipilih mampu menyelesaikan masalah mutu pendidikan; 2) jenis kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dan yang belum berjalan dengan baik; 3) jumlah sumber daya yang dibutuhkan selama tahap pelaksanaan; 4) apakah solusi masalah yang dipilih memerlukan perbaikan.

2.2.4 Tindak Lanjut (*Act*)

Menurut Singh (2013) tindak lanjut merupakan tahap untuk mengimplementasikan solusi yang telah diperoleh ke dalam skala besar dan berusaha mencari peluang baru untuk meningkatkan mutu pendidikan ke derajat yang lebih tinggi lagi. Tahap selanjutnya adalah kembali lagi ke tahap perencanaan untuk pengembangan mutu pendidikan berikutnya.

Berdasarkan penjelasan keempat tahap proses aplikasi siklus PDCA dalam implementasi *Total Quality Management* maka dapat disimpulkan bahwa tahap pertama, kedua dan ketiga dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap keempat akan dilakukan jika tujuan tercapai.

Selain itu, menurut Zahroh (2013) prosedur dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada dasarnya menempuh 3 tahapan yaitu sebagai berikut: (1) Tahap persiapan pembentukan tim dan pelatihan TQM bagi tim; (2) Melakukan pengembangan sistem dan; (3) Melaksanakan implementasi sistem dengan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan siklus PDCA (*plan, do, check, act*).

Agar transformasi *Total Quality Management* dalam dunia pendidikan bisa tercapai, maka antara lembaga pendidikan dan pihak pengajar harus bekerjasama. Sehingga, semua yang berkaitan dengan lembaga pendalam dunia pendidikan bisa tercapai, maka antara lembaga pendidikan dan pihdidikan harus bekerjasama dan benar-benar berupaya untuk mengadakan perbaikan mutu pendidikan. Apabila penerapan *Total Quality Management* tidak dibarengi dengan usaha yang maksimal dari seluruh pihak pengelola pendidikan (Kepala Sekolah, pendidik, karyawan, peserta didik dan masyarakat), maka upaya transformasi *Total Quality Management* tidak terwujud dengan baik.

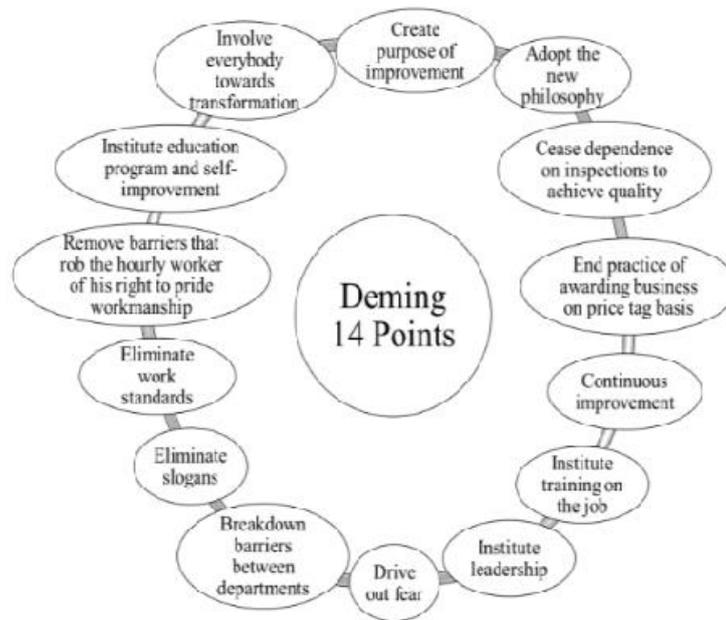
2.3 Prinsip *Total Quality Management*

Deming menyatakan bahwa (Sallis, 2006: 35),

The problem of quality lying primarily with management, this was an important insight because the dominant view of the time was that quality issues were the workers' fault. The basic cause of industrial quality problems was the failure of senior management to plan ahead. They controlled the resources available to the company and through their policies had the major impact on its culture. Through their actions they were responsible for the quality of the products they produced.

Implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen. Deming (dalam Sallis, 2006) mengusulkan empat belas butir pemikiran sebagai prinsip yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas suatu organisasi termasuk bidang pendidikan yaitu:

There are 14 points to provide a guide to how to manage for quality, namely (1) create constancy of purpose for improvement of the product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs; (2) adopt the new philosophy; (3) cease dependence on mass inspection to achieve quality; (4) the practice of awarding business on the basis of price; (5) improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity; (6) institute training on the job; (7) institute leadership; (8) drive out fear, so that everyone may work effectively for the company; (9) break down the barriers between departments; (10) eliminate slogans, exhortations, and targets, asking for new levels of productivity without providing the workforce with the methods to do the job better; (11) eliminate work standards that prescribe numerical quotas; (12) remove the barriers that rob people of their right to pride of workmanship; (13) institute a vigorous programme of education and self-improvement; (14) put everyone in the company to work to accomplish the transformation (Deming, 1982: 89).



Gambar 2.2 Grafis Deming 14 Points
Sumber: Lunenburg, 2010

Berdasarkan uraian diatas, implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada disekitar menejemen. Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu.

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Sehingga, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Usman, 2013) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut: (1) Kepuasan pelanggan yaitu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan; (2) Respek terhadap setiap orang adalah setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan; (3) Manajemen berdasarkan fakta yaitu setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*); (4) Perbaikan berkesinambungan merupakan konsep yang berlaku di sini adalah siklus Deming yaitu PDCA (*plan-do-check-act*), yaitu pertama, perencanaan produk, kedua menghasilkan produk, ketiga memeriksa

produk, keempat memasarkan produk, dan kelima menganalisis bagaimana produk diterima.

2.4 Unsur-Unsur *Total Quality Management*

Mendefinisikan TQM memerlukan pandangan yang menyeluruh, karena terdapat unsur-unsur yang menjadi faktor kualitas/mutu. Unsur tersebut ialah kualitas usaha memenuhi harapan pelanggan; kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan; kualitas adalah sesuatu yang bersifat dinamis. Menurut Goetsch dan Davis (1994) TQM ini memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing sebagai berikut: (1) fokus pelanggan; (2) memiliki obsesi terhadap kualitas; (3) menggunakan pendekatan ilmiah; (4) memiliki komitmen jangka Panjang; (5) membutuhkan kerjasama tim (*team work*); (6) memperbaiki proses secara berkesinambungan; (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; (8) memberikan kebebasan yang terkendali; (9) kesatuan tujuan dan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang atau tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari pada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

Unsur-unsur di atas adalah satu kesatuan agar TQM dapat didefinisikan secara spesifik. Adapun unsur-unsur tersebut harus terpenuhi secara holistik (keseluruhan) agar TQM dapat berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Apabila salah satu dari unsur-unsur di atas tidak dipenuhi, kecil kemungkinannya TQM dapat terlaksana, apalagi mencapai hasil yang maksimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Arcaro (1995) yang menyatakan bahwa unsur-unsur TQM di bidang pendidikan meliputi: (1) Fokus pelanggan (*customer focus*); (2) Keterlibatan secara penuh (*total involment*); (3) Pengukuran pencapaian mutu; (4) Komitmen pimpinan; (5) Perbaikan menerus dan berkesinambungan.

2.4.1 Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Sekolah harus memahami dan memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan/ klien: peserta didik, orang tua, dan masyarakat serta pemerintah. Bagi pemerintah dapat berupa kebijakan pendidikan, khususnya kurikulum nasional. Agar mengetahui harapan peserta didik, orang tua dan masyarakat sekolah dapat melakukan pertemuan, misal dengan cara diskusi grup terfokus (*focus group discussion*), survey, wawancara (Arcaro, 1995).

Menurut Gaspersz, (2011) pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau perusahaan kita) untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan oleh karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja (*performance*) kita (atau perusahaan kita). Pada dasarnya ada tiga macam pelanggan, yaitu: (1) pelanggan internal (*internal customer*) merupakan orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita; (2) pelanggan antara (*intermediate customer*) merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu; (3) pelanggan eksternal (*external customer*) merupakan pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut pelanggan nyata (*real customer*). Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan di mana kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Apabila dalam konteks pendidikan maka Pelanggan sekolah meliputi 2 (dua) bagian yakni pelanggan internal dan eksternal sekolah saja. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua peserta didik, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah peserta didik, pendidik, dan staf tata usaha. Artinya, sekolah mempunyai pelanggan primer yakni peserta didik, pelanggan sekunder yakni orang tua peserta didik, serta pelanggan tertier yaitu pemerintah dan masyarakat. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan/ organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup

pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Esensi TQM adalah semua pelanggan dalam TQM harus difokuskan.

2.4.2 Keterlibatan Secara Penuh (*Total Involment*)

Keterlibatan secara penuh (*total involment*), adalah keterlibatan total seluruh warga sekolah untuk secara bersama-sama terlibat, bertanggung jawab dan berfokus pada program peningkatan mutu. Seperti yang dijelaskan oleh Sallis (2006: 36) bahwa,

To build an effective TQM culture, teamwork needs to be extended and must penetrate and permeate throughout the institution. It needs to be used in a wide range of decision-making and problem-solving situations. It must exist at all levels and across all functions and should include both academic and support staff.

Membangun budaya TQM yang efektif, kerja tim perlu diperluas dengan melibatkan seluruh anggota sekolah. Memiliki tanggungjawab terhadap perannya masing-masing. Setiap anggota yang ada didalam sekolah baik itu pihak internal maupun pihak eksternal harus dilibatkan atau diikutsertakan didalam sekolah, untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah dalam peningkatan mutu.

2.4.3 Pengukuran

Sutarto (2015) menjelaskan bahwa mengukur capaian mutu yang diprogramkan dilanjutkan dengan analisis dan evaluasi capaian mutu. Bila mutu yang dirancang sekolah telah tercapai, perlu dirancang peningkatan mutu program pada siklus berikutnya. Namun bila mutu yang dirancang belum dicapai, sekolah perlu merevisi rancangan programnya. Siklus pengukuran dan evaluasi ini perlu dilakukan sesuai siklus tahunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Sedangkan menurut Sagala (2010), indikator keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan akan berdampak dari berbagai aspek, yaitu

sebagai berikut: (1) efektivitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), melainkan lebih menekankan pada internalisasi mengembangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor dan kemandirian; (2) kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan, sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreativitas, inovasi, efektif, mempunyai kemampuan manajerial; (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; (4) sekolah memiliki budaya mutu; (5) sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis karena output pendidikan merupakan hasil kolektif bukan hasil individu guna memperoleh mutu yang kompetitif; (6) sekolah memiliki kemandirian, yaitu kemampuan untuk bekerja secara maksimal dengan tidak tergantung petunjuk dari atasan dan memiliki sumber daya manusia yang potensial; (7) partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada sekolah harus tinggi dilandasi oleh rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasi sebagai stakeholders; (8) sekolah memiliki transparansi; (9) sekolah memiliki kemauan perubahan (*management change*). Perubahan adalah peningkatan bermakna positif untuk lebih baik dalam peningkatan mutu pendidikan; (10) sekolah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan dan merupakan proses penyempurnaan dalam meningkatkan mutu keseluruhan, mencakup organisasi, tanggung jawab, prosedur dan sumber daya manusia; (11) sekolah memiliki akuntabilitas sebagai tanggung jawab terhadap keberhasilan program sekolah yang telah dilaksanakan dan; (12) output sekolah penekanannya kepada lulusan yang mandiri dan memenuhi syarat pekerjaan (*qualified*).

2.4.4 Komitmen Pimpinan

Menurut Goetsch dan Davis (1994), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Komitmen pimpinan puncak dan menengah (kepala sekolah dan para wakilnya, ketua divisi) untuk memfasilitasi kebutuhan

pendidik, staf, peserta didik dan warga sekolah lainnya untuk mengontrol perubahan dan meningkatkan mutu sekolah. Komitmen disini mencakup komitmen atas dukungan kebijakan, dana, waktu manejer untuk terlibat langsung dalam kegiatan. Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut: (1) Memiliki tanggungjawab yang seimbang; (2) Menjadi model peranan yang positif; (3) Memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan; (4) Memiliki pengaruh yang positif terhadap karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut, seorang pimpinan yang melaksanakan komitmen dalam manajemen kualitas membutuhkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen, sehingga membutuhkan kehadiran dan komitmen pimpinan secara bersama dalam organisasi tersebut.

2.4.5 Perbaikan Berkesinambungan

Menurut Arcaro (1995) semangat dan kemampuan untuk melakukan perbaikan ini menuntut komitmen semua pihak khususnya manajer untuk melakukan pelatihan atau pengembangan kapasitas warga sekolah untuk dapat melakukan perbaikan capaian mutu selaras dengan program yang dirumuskan dalam RPS.

Perbaikan terus menerus sering dikenal dengan *kaizen*. Gaspersz (2011) menyatakan bahwa penerapan *kaizen* dalam manajemen kualitas memberikan dampak positif sebagai berikut:

- 1) Setiap orang akan mampu menemukan masalah lebih cepat;
- 2) Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan;
- 3) Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses;
- 4) Setiap orang akan berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan;
- 5) Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

Kaizen tidak menggantikan atau menghalangi inovasi karena keduanya saling melengkapi. Idealnya inovasi harus dimulai sesudah *kaizen*

kehabisan tenaga, dan *kaizen* harus meneruskan segera setelah inovasi dimulai. Ditambahkan lagi oleh Kobayashi (dalam Gaspersz, 2011) menyatakan bahwa *kaizen* menyempurnakan keadaan sosial yang ada dengan membawa nilai tambah kepadanya. *Kaizen* pasti akan memberikan hasil positif apabila usaha perbaikan terus-menerus itu diarahkan kepada sasaran yang jelas. Jika diterapkan dalam dunia pendidikan maka akan terumus konsep yang berlaku yakni siklus PDCA (perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh).

2.5 Komponen *Total Quality Management*

Deming (1994), mendefinisikan mutu adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mutu adalah sebagai kesesuaian terhadap persyaratan. Sedangkan Joseph mendefinisikan mutu adalah kesesuaian terhadap spesifikasi (dalam Zulian, 2001). Upaya peningkatan mutu pendidikan dipandang sebagai lembaga produksi yang menghasilkan jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggannya. Mutu jasa yang dihasilkan ditentukan oleh sejauh mana dia memenuhi kebutuhan pelanggan. Agar jasa yang dihasilkan itu secara terus-menerus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, maka feedback dari pelanggan sangat penting untuk dijadikan dasar dalam menentukan derajat mutu yang harus dicapai.

Sallis (dalam Usman, 2013) menyatakan bahwa kerangka komponen-komponen mutu meliputi:

- 1) Kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi dan rencana strategis, serta kepemimpinan;
- 2) Sistem dan prosedur, meliputi efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001, dan biaya mutu;
- 3) Kerja tim, meliputi pemberdayaan, manajemen diri sendiri, kelompok, alat mutu yang digunakan;
- 4) Assesmen diri sendiri meliputi assesmen sendiri, monitoring dan evaluasi, survey kebutuhan pelanggan, dan pengujian standar. Semua kegiatan yang dilakukan berfokus kepada peserta didik (learner).

Keempat komponen tersebut dipengaruhi dan mempengaruhi: (1) lingkungan pendidikan, (2) pertanggungjawaban (accountability), (3) perubahan kultur (culture change), (4) pihak-pihak yang peduli dan pelanggan (stakeholder and customers).

Penerapan sistem penjaminan mutu dalam manajemen mutu pendidikan diharapkan dapat memperkecil jurang kesenjangan mutu antar berbagai daerah. Lembaga pendidikan sebagai lembaga pelayanan atau jasa, dituntut untuk memberikan jaminan mutu kepada pelanggan eksternalnya yaitu masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri. Selanjutnya komponen-komponen peningkatan mutu pendidikan dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) antara lain:

2.5.1 Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran

Peningkatan mutu dalam proses pembelajaran dimaksudkan untuk mencapai keunggulan proses pembelajaran. Pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang mengutamakan hasil dan memberi peluang tinggi bagi pendidik dan peserta didik untuk aktif, inovatif, serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang baik. Terdapat beberapa kriteria pembelajaran yang unggul (bermutu), yaitu: Pertama meningkatkan proses peserta didik; kedua mengembangkan bahan ajar; ketiga pemanfaatan sumber belajar; keempat tugas dan fungsi pendidik, kelima metode yang tepat; keenam keseimbangan jasmani dan rohani; ketujuh mengerti bukan menghafal; kedelapan sumber belajar (Syafaruddin, 2002).

Kemudian peningkatan mutu pendidikan dalam perspektif *Total Quality Management* bertujuan untuk memberi penekanan pada mutu peserta didik. Itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebagian besar insitusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas pembelajaran.

2.5.2 Peningkatan Mutu Pelayanan Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pelayanan artinya menolong menyediakan segala apa yang diperlukan orang lain. Melaksanakan pelayanan yang baik ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi antara lain: Pertama kesadaran untuk melayani; kedua empati kepada pelanggan; ketiga selalu memperbaiki pelayanan, keempat berpandangan ke masa depan, kelima penuh inisiatif, keenam menunjukkan perhatian dan ketujuh selalu melakukan evaluasi (Nasution, 2005).

Pelayanan di sekolah dalam konteks peningkatan mutu *Total Quality Management* (TQM) adalah semua perangkat sekolah dari kepala sekolah, pendidik, karyawan, dan tenaga kebersihan serta keamanan, harus benar-benar memiliki budaya pelayanan terbaik terhadap peserta didik dan orang tua peserta didik, sehingga mereka puas, tidak saja diakhir setelah putra-putrinya lulus, tetapi sejak awal mereka masuk ke halaman sekolah, merasa nyaman, aman, terlindungi, terhargai, dan terlayani oleh perangkat sekolah yang berada di front line.

Kemudian layanan administrasinya efisien dan efektif, cepat dan akurat, para pegawai yang berada di front line-nya bisa menghadapi pelanggan dengan ramah. Kemudian para pendidik mengajar dengan persiapan yang baik, memperhatikan keragaman peserta didik, bersikap demokratis dalam pengembangan strategis, tidak membiarkan ada anak yang tertinggal, sehingga output dari mata pelajarannya memiliki kompetensi penguasaan yang baik. Demikian juga dengan kepala sekolahnya selain dinamis, progresif dan juga aspiratif, terbuka dengan saran-saran kemajuan, dan mampu mengkomunikasikan gagasan serta berbagai persoalan sekolahnya itu dengan komite sekolah, untuk disampaikan kepada pelanggan yang lebih luas, serta kelompok peduli sekolah dari masyarakat lingkungannya. Layanan yang tak kalah penting adalah layanan terhadap sumber daya manusia yang memproses input (peserta didik) sehingga output pendidikan bermutu, yaitu pelayanan terhadap

seluruh pendidik dan karyawan mulai dari pembagian kerja yang jelas, suasana yang kondusif dalam pengembangan intelektual, gaji bulanan, tunjangan jabatan, tunjangan transport, dan insentif lain serta kesejahteraan lainnya.

2.5.3 Peningkatan Mutu Lingkungan

Menurut Nawawi (2005) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi lingkungan kerja antara lain: (1) Faktor fisik/material, seperti luas ruangan, kebersihan, penerangan, suhu udara, kelembaban, ventilasi ruang kerja dan peralatan kerja; (2) Faktor kimiawi seperti gas, uap, debu, dan lain-lain; (3) Faktor biologis, yang terdapat dilingkungan kerja karena kehadiran makhluk organik, terutama manusia dan makhluk hidup lainnya, yang menciptakan kesegaran dan kenyamanan dalam bekerja atau sebaliknya; (4) Faktor Fisiologis, adalah kondisi lingkungan dan peralatan kerja yang berhubungan dengan postur tubuh, stamina/daya tahan, konsentrasi, kelelahan, kenyamanan, dan kemudahan peralatan dan lain-lain dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari; (5) Faktor psikis/mental adalah iklim atau suasana kerja yang tenang, menyenangkan atau sebaliknya, yang sumber dari interaksi antara sesama pegawai/karyawan sebagai manusia atau makhluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lain, sesuai dengan posisi masing-masing.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan pendidikan yang bermutu adalah lingkungan yang saling mempengaruhi secara fisik yakni bersih, indah, aman, damai, asri, dan secara sosial terbangun interaksi yang saling mendukung untuk memotivasi belajar peserta didik dan motivasi para pendidik untuk melaksanakan tugasnya dengan bersemangat dan ceria dalam kerja, kemudian secara intelektual terbangun interaksi keilmuan yang baik antar pimpinan sekolah, pendidik, dan karyawan, serta peserta didik, sehingga terbangun nilai-nilai yang baik yaitu moralitas pimpinan, pendidik, karyawan, dan peserta didik semakin baik ditengah masyarakatnya.

2.5.4 Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM pada hakekatnya meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan dan orientasi, motivasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, kompensasi dan pemeliharaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam lembaga pendidikan. Sedangkan menurut Gomes (2003) secara umum sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi/lembaga pendidikan dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu 1) sumber daya manusia (*Human resources*); 2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Berdasarkan pernyataan tersebut yang termasuk dalam kelompok sumber daya non-manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.

Selanjutnya sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan meliputi: kepala sekolah, tenaga administrasi, laboran, pustakawan, penjaga sekolah/petugas keamanan, petugas kebersihan. Sumber daya manusia yang bermutu dalam mengelola lembaga pendidikan harus memenuhi syarat sebagai berikut: (1) kuat aqidah, ibadah dan mu'amalahnya; (2) menguasai seluk beluk pendidikan; (3) menguasai dan menerapkan manajemen yang baik, sehat, dan terbuka; (4) berakhlakul karimah; (5) melaksanakan tugas dengan profesional; (6) fokus pada tugas/jabatan yang diemban (usahakan tidak merangkap jabatan); (7) tidak semata-mata mencari keuntungan materi; (8) menjalin hubungan yang baik dan harmonis secara internal maupun eksternal; (9) kuat dan potensial dalam bidang SDM, manajemen, pembiayaan, sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikannya.

2.6 Kerangka Berpikir

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Jadi dengan demikian, maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-

pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Total Quality management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan customer (Bukhari, 2012).

Menurut Rahmi (2015) perbaikan mutu pendidikan dalam manajemen mutu yang diadaptasi dari *Total Quality Management* yang ada di industri modern, layak untuk diadaptasi dalam manajemen pendidikan. Prinsip manajemen mutu ini berbasis sekolah memberdayakan semua komponen sekolah, dan sekolah sebagai unit produksi yang melayani peserta didik, orang tua, pihak pemakai/penerima lulusan, dan pendidik/ karyawan.

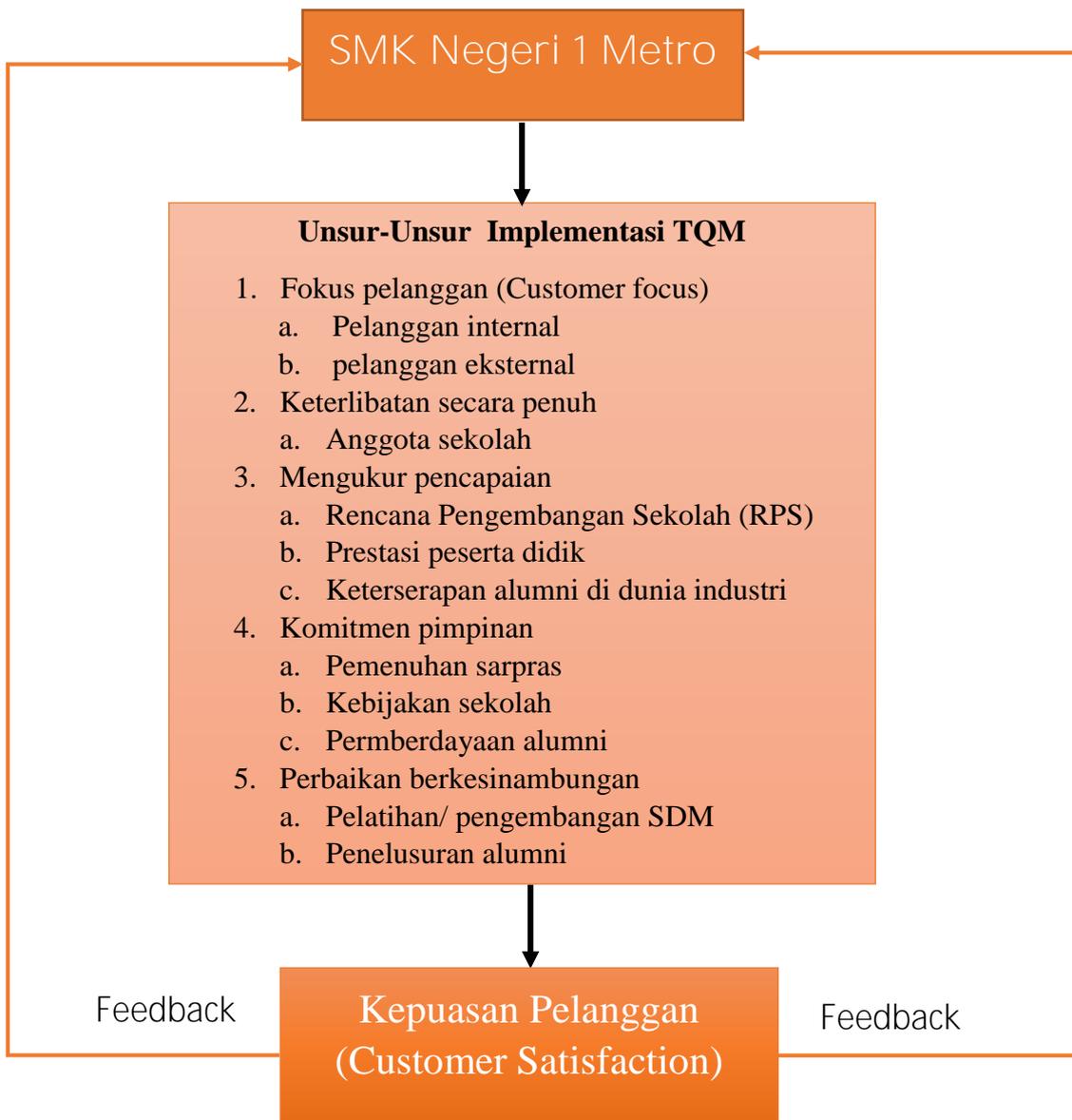
Senada dengan pernyataan diatas Darmadji (2015) secara lebih luas memaparkan bagaimana TQM sudah cukup lama berjasa dalam peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Darmadji berkesimpulan bahwa TQM sebagai sebuah sistem mutu meniscayakan keterlibatan banyak *stakeholders* untuk mencapai tujuan dengan semangat kerja yang terus menerus dan meningkatkan peran pimpinan dalam membangun suasana lembaga pendidikan yang memacu kinerja. Karena beragam kelebihanannya, TQM digunakan oleh banyak sekolah dan juga madrasah di Indonesia dalam rangka mencapai sejumlah target pendidikan.

Produk barang atau jasa merupakan mata rantai pencapaian suatu organisasi. Produk yang berkualitas tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu. Proses kerja yang berkualitas tidak akan timbul tanpa organisasi dikelola dengan baik. Organisasi akan sia-sia tanpa adanya komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk meningkatkan kualitas. TQM akan sukses diterapkan di sekolah jika

top manager dalam hal ini kepala sekolah mampu melakukan: (1) Pahami: filosofi, visi, misi, aksi, kebutuhan pelanggan, dan keunikan karyawan; (2) Ciptakan: proses yang efisien; budaya kerja yang kondusif, dan tim kerja yang solid; (3) Galakkan: pencatatan data, usaha perbaikan, dan semangat kerja; (4) Kembangkan: diri sendiri, bawahan, dan rekanan; (5) Dapatkan: kesamaan persepsi, komitmen atasan, teman selevel, dan bawahan; (6) Terapkan: gaya kepemimpinan partisipatif.

Selain itu, menurut Rahayuningsih et al., (2018) penerapan prinsip TQM di SMK dinilai sangat efektif seperti: Pertama, pada fokus pendidik terhadap peserta didik dalam proses belajar mengajar. Kedua, tingkat keefektifan keterlibatan seluruh anggota sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, administrasi dan peserta didik). Ketiga, kualitas layanan pendidik. Keempat, komitmen seluruh warga sekolah. Kelima, peningkatan kualitas pelayanan pendidik secara berkesinambungan.

Berdasarkan kajian tersebut, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini menerapkan fungsi PDCA dengan memenuhi unsur-unsur implementasi TQM seperti, fokus pelanggan, keterlibatan secara penuh, mengukur pencapaian, komitmen pimpinan, dan perbaikan berkesinambungan. Berikut gambar kerangka berpikir penelitian mengenai implementasi TQM di SMK Negeri 1 Metro



Gambar 2.3 Kerangka berpikir

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Metro yang berlokasi di jalan Kemiri 15A Iring Mulyo Kecamatan Metro Timur, Kota Metro, Provinsi Lampung. Penelitian ini dimulai pada bulan Maret 2020 dengan melakukan observasi terlebih dahulu, dan penelitian ini selesai pada bulan April 2021.

3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan pendekatan kualitatif karena data dan informasi yang peneliti kumpulkan lebih banyak berupa keterangan-keterangan dan penjelasan yang bukan berbentuk angka. Menurut Rahardjo dkk., (2011) studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integratif dan komprehensif sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik.

Sebagai konsekuensi dalam pendekatan kualitatif maka tehnik analisa data yang peneliti gunakan bukan dengan teknik statistik seperti pada pendekatan penelitian kuantitatif tetapi dengan teknik analisis data non-statistik atau analisis dengan prinsip logika. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada gejala yang bersifat lamiah/ naturalistik dan mendasar sehingga tidak bisa dilakukan di laboratoriu melainkan harus terjun di lapangan. Pendekatan kualitatif, data diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah.

Moleong (2017) mengemukakan penelitian kualitatif pada hakikatnya merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata atau gambar, tidak mementingkan angka, tetapi lebih pada proses. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan secara cermat, mendalam dan rinci sehingga dapat mengumpulkan data yang lengkap dan dapat menghasilkan informasi yang menunjukkan kualitas sesuatu, dan hasil penelitiannya hanya berlaku bagi wilayah yang diteliti. Moleong (2017) mengatakan dalam fenomenologis peneliti berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap prang-orang yang biasa dalam situasi tertentu. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang individu secara holistik dan utuh.

3.3 Kehadiran Peneliti

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah peneliti itu sendiri. Instrumen atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2016). Selain itu, peneliti kualitatif sebagai *human tools* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Peneliti dalam penelitian ini adalah bertindak sebagai pengamat partisipasi, menurut Spradley (1980) dalam beberapa penelitian pengamatan partisipasi terdapat perbedaan gaya penelitian, ada lima tipe partisipasi dan tingkat keterlibatannya: (1) partisipasi pasif tingkat keterlibatannya rendah, (2) partisipasi moderat tingkat keterlibatannya tengah-tengah, (3) partisipasi aktif tingkat keterlibatannya tinggi, (4) partisipasi lengkap tingkat keterlibatannya tinggi, dan (5) non partisipasi tidak ada tingkat keterlibatan.

Sebagai instrumen kunci, peneliti menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pengumpul, dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil

penelitiannya sendiri. Karenanya peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

Gambaran kehadiran peneliti sebagaimana terurai di atas sejalan dengan beberapa keuntungan yang diungkapkan oleh Bogdan & Biklen (1998); Patton (1990) bahwa peneliti sebagai instrumen utama akan menjadi, (1) subyek lebih tanggap akan kedatangan peneliti, (2) peneliti dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan atau setting penelitian, (3) keputusan yang berhubungan dengan dapat diambil cepat dan terarah, dan (4) informasi dapat diperoleh melalui sikap dan cara responden atau informan dalam memberikan informasi.

Berikut merupakan langkah yang ditempuh oleh peneliti sehubungan dengan kehadiran di lokasi penelitian:

1. Kegiatan awal peneliti melakukan observasi di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran umum tentang implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro.
2. Peneliti selanjutnya menemui Kepala SMK Negeri 1 Metro meminta izin secara formal melakukan penelitian serta menyerahkan surat permohonan izin penelitian dari Direktur Program Pascasarjana Pendidikan Universitas Lampung.
3. Setelah mendapatkan surat rekomendasi dari Kepala SMK Negeri 1 Metro, Peneliti selanjutnya melakukan pengamatan lapangan untuk lebih memahami latar penelitian yang lengkap.

4. Langkah berikutnya peneliti membuat jadwal kegiatan penelitian bersama-sama dengan informan kunci, namun sifatnya tentatif sebab bisa berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang berkembang di lapangan.
5. Berdasarkan jadwal yang telah disepakati, peneliti hadir di lapangan untuk melakukan pengumpulan data dengan para informan penelitian.

Peneliti memperhatikan beberapa hal saat pelaksanaan penelitian berlangsung, sebagai berikut (1) peneliti berperilaku luwes, ramah, dan tampil sebaik-baiknya dengan memperhatikan sikap dan perilaku, serta tidak menonjolkan diri, (2) peneliti menghormati etika pergaulan yang sudah terbangun, mengikuti peraturan yang berlaku, serta menyesuaikan diri dengan kebiasaan subjek penelitian, (3) peneliti berusaha meleburkan diri ke dalam situasi subjek dengan bergaul sewajar mungkin agar informan dapat terbuka dalam memberikan informasi pada saat wawancara dan pengamatan, sehingga data yang diperlukan dapat diperoleh dengan sebaik-baiknya, dan (4) peneliti menggunakan instrumen bantu yang dipergunakan dalam penelitian seperti alat tulis, alat perekam, dan kamera.

3.4 Sumber Data Penelitian

Menurut Miles dan Huberman (1994) menyatakan bahwa sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Tabel 3.1 Daftar Informan

NO	Narasumber	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	1
3	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	1
4	Wakil Kepala Bidang Humas	1
5	Wakil Manajemen Mutu	1
6	Pendidik	3
7	Orangtua	1
8	Peserta Didik	3
9	Alumni	1

10	Mitra Industri	1
	Jumlah	14

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, agar data yang diperoleh dari informan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Pengambilan sampel bukan dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan pada relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema yang muncul di lapangan. Melalui teknik ini akan diperoleh informan kunci, dari informan kunci dapat dikembangkan untuk memperoleh informan lainnya. Ditetapkannya sebagai informan kunci, berdasarkan pendapat Miles dan Huberman (1994) bahwa seseorang yang dijadikan informan kunci hendaknya memiliki pengetahuan dan informasi, atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian yaitu dalam mengetahui implementasi *Total Quality Management*. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dijadikan sebagai sumber data karena kepala sekolah tentu menginginkan lembaganya tumbuh dan berkembang untuk mencapai visi dan misinya mendirikan sebuah lembaga pendidikan. Informan kedua adalah wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah ditetapkan sebagai informan dengan pertimbangan bahwa wakil kepala sekolah yang paling bertanggung jawab atas lancar atau tidak lancarnya kegiatan sekolah, tertib atau tidaknya kegiatan sekolah. Pertimbangan lain adalah pastilah wakil kepala sekolah adalah orang pertama yang akan diajak berdiskusi untuk membahas permasalahan, tantangan, dan proyeksi-proyeksi yang akan dilakukan.

Informan setelah wakil kepala sekolah adalah wakil manajemen mutu. Wakil manajemen mutu dijadikan informan dengan pertimbangan bahwa wakil manajemen mutu yang bertanggungjawab dalam merumuskan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan penjaminan mutu. Secara umum wakil manajemen mutu memahami tentang pentingnya harapan *stakeholders* dalam mengendalikan dan mengembangkan sistem manajemen mutunya dan kebutuhan apapun untuk perbaikinya. Wakil manajemen mutu sekaligus dijadikan sebagai pembanding informasi yang didapat dari kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya pendidik dan orangtua. Informan terakhir adalah peserta didik dan alumni yang

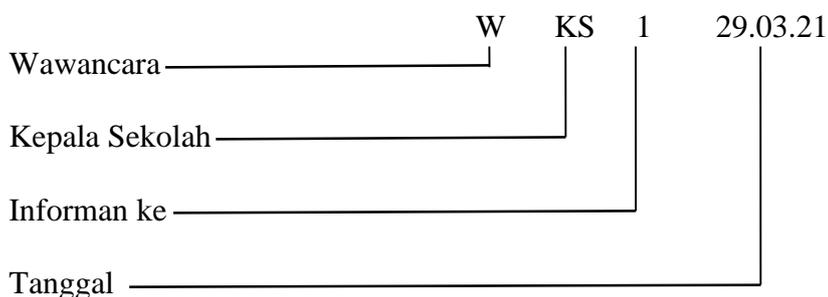
ditentukan oleh perkembangan yang terjadi di lapangan. Informan peserta didik dan alumni murni atas dasar analisis peneliti dengan tetap berpijak kepada objektivitas dan independensi peneliti yang bertanggung jawab atas hasil output implementasi *Total Quality Management* yaitu kepuasan pelanggan.

Secara operasional transkrip wawancara dibaca secara berulang-ulang untuk dipilih yang terkait dengan fokus penelitian dan diberi kode berdasarkan subfokus penelitian dan sumbernya. Pemberian kode sangat diperlukan untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik. Secara rinci pengodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan informasi seperti pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Pengodean Informan

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	Kepala Sekolah	KS
Observasi	O	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	WKK
Dokumentasi	D	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	WKS
		Wakil Kepala Bidang Humas	WKH
		Wakil Manajemen Mutu	WMM
		Pendidik	PND
		Orangtua	OT
		Peserta Didik	PD
		Alumni	Alm
		Mitra Industri	Mi

Contoh penerapan kode dan cara membacanya:



Gambar 3.1 Sistem pengkodean informan

Teknik koding adalah langkah yang dilakukan seorang peneliti untuk mendapatkan gambaran fakta sebagai satu kesatuan analisis data kualitatif dan

teknik mengumpulkan serta menarik kesimpulan analisis psikologis terhadap data yang diperoleh. Koding sebagaimana diuraikan oleh Saldana (2009) dimaksudkan sebagai cara mendapatkan kata atau frase yang menentukan adanya fakta psikologi yang menonjol, menangkap esensi fakta, atau menandai atribute psikologi yang muncul kuat dari sejumlah kumpulan bahasa atau data visual. Data tersebut dapat berupa transkrip wawancara, catatan lapangan observasi partisipan, jurnal, dokumen, literatur, artefak, fotografi, video, website, korespondensi email dan lain sebagainya. Kode dengan demikian merupakan proses transisi antara koleksi data dan analisis data yang lebih luas.

Pemberian kode memudahkan memasukkan ke dalam matrik cek dan tingkat kejenuhan dan menghindari adanya data penting tertinggal. Penggunaan matrik cek data memudahkan penentuan tingkat kejenuhan pada setiap fokus penelitian penelitian dan menghindari kesulitan analisis karena menumpuknya data pada akhir periode pengumpulan data.

Berdasarkan pernyataan diatas, pemberian kode dalam penelitian ini dapat didesripsikan sebagai berikut, kode W adalah wawancara, kode KS menunjukkan Kepala Sekolah, kode 1 angka pertama adalah informan ke 1 yang peneliti wawancarai, dan kode 29.03.21 menunjukkan tanggal wawancara dilaksanakan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi (Sugiyono, 2016). Berangkat dari hal tersebut, peneliti memilih untuk menggunakan wawancara (*interview*), observasi dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* karena menggunakan interview atau wawancara dalam teknik pengumpulan datanya. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2018). Sampel dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai *stakeholders* utama dalam manajemen pendidikan dan paling memahami situasi manajemen pendidikan

dalam satuan pendidikan yang menjadi lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dalam hal untuk pengumpulan data yang dilakukan terhadap objek dilakukan dengan cara sebagai berikut.

3.5.1 Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati. Sesuai dengan namanya, observasi akan dilakukan dengan cara peneliti melakukan pengamatan terhadap subjek penelitian dan kemudian mencatat hal-hal yang terjadi di lapangan dan berkaitan dengan TQM. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data secara langsung dan lengkap tentang:

1. Keadaan fisik bangunan serta lingkungan sekolah, keadaan sarana dan prasarana, letak geografis, penataannya, pemeliharaan sarana, prasarana serta perlengkapan madrasah dan kepada siapa menurut petunjuk kepala sekolah, sebagai berikut: (1) Ditujukan kepada kepala sekolah atau pendidik atau karyawan yang ditunjuk kepala untuk mendapatkan data mengenai keadaan fisik misalnya gedung dari ruang belajar, kantor pendidik dan kepala sekolah, ruang perpustakaan, lab praktek, ruang UKS, Kamar mandi/WC, gedung, kantin sekolah, mushola dan lingkungan sekolah lainnya dan dari mana sumber perolehanya.
2. Supaya mengetahui bagaimana pelaksanaan TQM di SMK Negeri 1 Metro dengan mencari bukti penyusunan perencanaan program, program kerja semester, bukti prestasi baik akademik maupun non akademik, wawancara dengan kepala sekolah dan pendukung lainnya sebagai penilaian keabsahan data yang ditujukan kepada manajer sebagai bukti keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 3.3 Pedoman Observasi

No	Ragam situasi yang diamati
1	Akses sekolah
2	Pelayanan pelanggan
3	Interaksi kepala sekolah dengan warga sekolah lainnya
4	Program sekolah
5	Suasana lingkungan sekolah
6	Pembelajaran dan pengajaran efektif
7	Fasilitas sekolah
8	Hubungan masyarakat (luar)
9	Budaya organisasi

3.5.2 Wawancara

Peneliti berbekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan dan alat perekam dengan cara mendatangi narasumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Pedoman wawancara hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. (Sugiyono, 2016).

Teknik interview ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan menggunakan pertanyaan terstruktur dan melakukan wawancara dengan *stakeholders* sekolah. Interview ini dilakukan secara mendalam yang fokusnya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik serta pihak-pihak terkait untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 3.4 Pedoman Wawancara

No	Sub Fokus	Indikator	Kode Informan
1	Perencanaan dalam TQM di SMK Negeri 1 Metro	a. Menentukan pelanggan dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan b. Melibatkan anggota sekolah dalam merumuskan visi, misi dan program pengembangan sekolah c. Perencanaan mengukur pencapaian mutu d. Perencanaan komitmen pimpinan e. Pembentukan tim pengembangan sekolah	KS
2	Pelaksanaan dalam TQM di SMK Negeri 1 Metro	a. Strategi pelaksanaan kebutuhan pelanggan b. Pembelajaran dan pengajaran efektif yang melibatkan seluruh anggota sekolah c. Pelaksanaan pengukur pencapaian d. Komitmen pimpinan untuk penghargaan pelanggan e. Pelaksanaan pelayanan sekolah terhadap pelanggan	WKK WKS WKH WMM PND OT PD
3	Pengecekan dalam TQM di SMK Negeri 1 Metro	a. Memeriksa kebutuhan pelanggan yang telah disiapkan b. Anggota sekolah mengidentifikasi kekurangan dari program pengembangan sekolah c. Mengukur pencapaian dengan engevaluasi SKL d. Memeriksa program alumni	Alm Mi
4	Tindak lanjut dalam TQM di SMK Negeri 1 Metro	a. Penilaian terhadap fokus pelanggan b. Tindak lanjut terhadap program pengembangan c. Peningkatan SDM d. Konsep baru untuk memperbaiki program	

3.5.3 Studi Dokumen

Selain wawancara, peneliti juga memeriksa sejumlah dokumen. Berdasarkan teori studi dokumen adalah salah satu teknik pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Menurut Sugiyono (2016) dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Teknik ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap dan bukan berdasarkan perkiraan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengumpulkan data berupa catatan lapangan dari observasi yang dilakukan, memindahkan hasil wawancara ke dalam bentuk transkrip wawancara. Dokumen dalam penelitian ini terbagi atas 2 jenis yaitu; dokumen umum dan khusus. Dokumen umum berupa data tentang keberadaan SMK Negeri 1 Metro dari awal berdiri, proses perkembangannya sampai keadaan yang sekarang. Sedangkan dokumen khusus yaitu dokumen yang berkenaan dengan pelaksanaan TQM seperti dokumen kurikulum yaitu matrik pembelajaran, dokumen penelusuran alumni, dan program pengembangan sekolah.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018).

Aktivitas dalam analisis data terbagi menjadi empat yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (Huberman et al, 2014). Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dengan mencari dan mencatat hasil observasi dan wawancara di lapangan yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan dengan objektif dan apa adanya.

3.6.2 Reduksi Data

Setelah pengumpulan data, maka peneliti melakukan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya yang mengacu pada fokus penelitian sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

3.6.3 Display Data

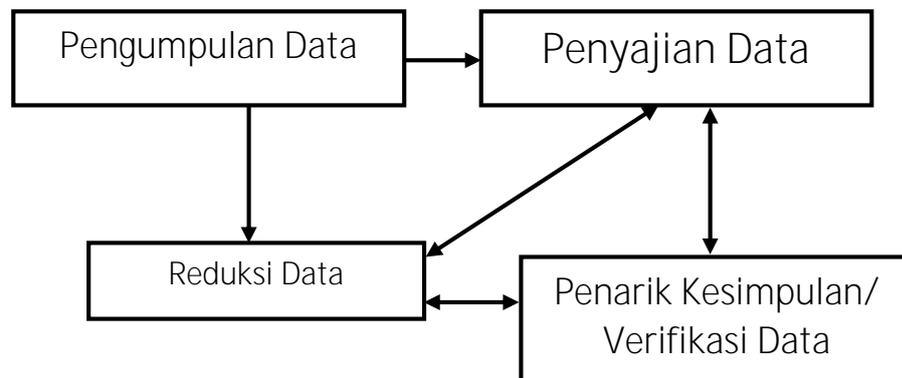
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data. Penyajian data disusun sesuai dengan sub fokus penelitian agar mudah dipahami. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan. Data yang telah terkumpul dikelompokkan sesuai dengan sub fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk naratif dan bagan, dideskripsikan secara jelas gambaran sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan.

3.6.4 Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan *display* data sehingga data dapat disimpulkan. Penarikan kesimpulan sementara, untuk diuji kembali dengan data dilapangan dengan cara merefleksi kembali, peneliti bertukar pikiran dengan ahli dalam hal ini pembimbing 1 dan 2 agar kebenaran ilmiah dapat tercapai. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan

sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana Implementasi prinsip TQM di SMK Negeri 1 Metro.

Proses analisis data dilakukan secara siklus dan bolak-balik (*interactive*) selama dan setelah proses pengumpulan data. Proses pengumpulan data, analisis dan pemaparan data serta penarikan kesimpulan secara interaktif dipilih berdasarkan model yang dikembangkan oleh Miles and Humberman (2014). Langkah-langkah analisi data penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Skema Teknik Analisis Data Induktif Miles and Huberman (2014)

3.7 Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan kredibilitas atau derajat keabsahan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti telah sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti. Derajat kepercayaan keabsahan data (kredibilitas data) dapat diadakan pengecekan dengan teknik yaitu ketekunan pengamatan, pemeriksaan seawat dan triangulasi. Dalam hal ini peneliti mengikuti pendapat Moleong (2017) dalam mengukur seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya/ derajat kepercayaan atau kredibilitas (*credibility*). Supaya mencapai kredibilitas akan digunakan teknik sebagai berikut.

3.7.1 Ketekunan Pengamatan

Ketekunan atau keajegan pengamatan berarti menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

3.7.2 Triangulasi

Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode yang akan dijelaskan sebagai berikut:

3.7.2.1 Triangulasi Sumber

Peneliti membandingkan dan mengecek data yang diperoleh dari seluruh informan penelitian dengan melakukan reduksi hasil wawancara. Kemudian, peneliti melakukan klarifikasi dengan menyerahkan transkrip hasil wawancara tersebut kepada kepala SMK Negeri 1 Metro sebagai informan kunci, untuk diperiksa ulang.

3.7.2.2 Triangulasi Metode

Peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen. Misalnya mengenai sub fokus pelaksanaan dalam *Total Quality Management*, peneliti membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi kegiatan pelaksanaan dalam TQM, kemudian peneliti juga mengecek kembali dengan dokumen-dokumen yang relevan.

3.7.3 Pemeriksaan Sejawat

Peneliti menggunakan teknik ini dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat yaitu

rekan Magister Administrasi Pendidikan. Selanjutnya untuk mengetahui dan mengecek serta memastikan hasil penelitian benar atau kurang valid, peneliti mendiskusikannya dengan tim audity atau pakar menejemen yaitu pembimbing 1 dan pembimbing 2 secara bertahap mengenai konsep-konsep yang dihasilkan dilapanagan.

3.8 Tahap-Tahap Penelitian

Terdapat beberapa tahap dalam penelitian ini yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pengecekan data, tahap penelitian laporan, tahap konsultasi, seminar hasil, dan ujian tesis. Deskripsi dari penelitian ini dari awal hingga akhir ujian tesis yang peneliti lakukan.

3.8.1 Tahap Pra-lapangan

Pada tahap pra-lapangan ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu; a) menyusun rancangan penelitian, b) memilih lapangan penelitian, c) menpendidiks perizinan, d) menjajaki dan menilai keadaan lingkungan, e) memilih informan, f) menyiapkan perlengkapan penelitian. Pada tahap pra lapangan, ketika observasi peneliti membawa seperangkat alat dokumentasi yaitu berupa sebuah kamera dan buku catatan.

3.8.2 Tahap Persiapan

Peneliti melakukan pengamatan awal untuk memantapkan permasalahan penelitian dan menentukan subjek penelitian. Pengumpulan data, yaitu untuk mengamati dan mencari berbagai informasi yang berhubungan dengan focus dan subfokus penelitian mengenai implementasi TQM di SMK Negeri 1 Metro.

3.8.3 Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Tujuan yang diungkapkan dalam bentuk focus dan subfokus merupakan jawaban sementara terhadap

pertanyaan penelitian. Jawaban itu perlu diuji secara empiris. Data dalam penelitian ini didapatkan dengan triangulasi metode, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga menggunakan *purposive sampling* dalam menentukan informan kunci.

3.8.4 Tahap Analisis Data

Tahap analisis data ini, peneliti mengumpulkan data. Setelah data terkumpul maka peneliti melakukan reduksi data yaitu melakukan pemilihan terhadap data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan kemudian dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukkan dalam matrik data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, temuan disajikan dalam bentuk naratif, matrik dan diagram konteks. Selanjutnya pembahasan berikutnya adalah kesimpulan dan saran, dilanjutkan dengan tahap pelaporan hasil penelitian.

3.8.5 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang, kajian pustaka, metode penelitian yang digunakan, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir dari hasil penelitian semuanya ditulis secara naratif. Peneliti menggunakan pedoman penelitian karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung. Tahap akhir peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian komprehensif.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ditunjukkan dengan adanya pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan sehingga para pelanggan puas dengan hasil lulusannya. Sekolah dalam merencanakan kebutuhan pelanggannya melalui komunikasi dua arah antara peserta didik dan pendidik, sehingga segala keluhan dan saran dari peserta didik dapat disampaikan kepada kepala sekolah. Kepala sekolah melibatkan seluruh anggota sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah, dengan mengadakan pembagian tugas kepada masing-masing pendidik dan staf kependidikan sebelum memasuki tahun ajaran baru. Sehingga adanya persiapan yang lebih matang dan memiliki rencana jangka panjang untuk membawa sekolah menjadi lebih baik. Strategi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal maupun pelanggan eksternal adalah dengan menyediakan fasilitas berdasarkan kebutuhan kompetensi. SMK Negeri 1 Metro memiliki 6 kompetensi jurusan, dimana setiap jurusan sudah memiliki fasilitas yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.
2. Pelaksanaan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro dengan sekolah melakukan berbagai upaya peningkatan sumber daya manusia dengan mengadakan pembinaan kepada pendidik dan staf kependidikan setiap bulannya dan melibatkan pengawas, mendatangkan trainer dari luar (dunia industri), serta mengadakan magang industri secara langsung. Sekolah juga melibatkan pelanggan eksternal dalam penyelenggaraan pembelajaran antara

komite dan orangtua peserta didik dengan menyelenggarakan rapat komite. Komitmen pimpinan puncak dan menengah dalam memenuhi kebutuhan peserta didik dilakukan dengan menyediakan fasilitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan kompetensinya. Selain fasilitas, kurikulum yang diterapkan di SMK Negeri 1 Metro juga berdasarkan kebutuhan industri yaitu pembelajaran praktek sebanyak 75 % dan sisanya adalah teori, dalam hal ini guru kompetensi mengadakan sistem pembelajaran *link and match* sehingga proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan industri.

3. Pengecekan dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ditunjukkan dengan mengukur kinerja sistem manajemen, memantau informasi berkaitan dengan persepsi dan harapan pelanggan agar mengetahui apakah sekolah telah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menggunakan metode wawancara yang ditetapkan oleh sekolah. Pengecekan evaluasi sekolah dilakukan setiap tahun dan pemeriksaan evaluasi pembelajaran dilaksanakan melalui penilaian harian, penilaian tengah semester (PTS) dan penilaian akhir semester (PAS). Kemudian pengecekan *output* sekolah dengan memeriksa hasil deretan perestasi peserta didik juga menjadi pengukur pencapaian keberhasilan mutu pendidikan disekolah.
4. Tindak lanjut dalam *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro ditunjukkan dengan menindaklanjuti penelusuran output pelanggan internal maka sekolah beserta Tim Pengembang Sekolah menjalin kerjasama dengan BKK melalui media sosial. Melalui *tracer study* institusi sekolah dapat mengetahui keberadaan output pelanggan meskipun berada di dalam maupun di luar negeri. Hal tersebut dilakukan berdasarkan output pelanggan yang ada di SMK Negeri 1 Metro sudah cukup bersaing di dunia industri dan perpendidikan tinggi. Namun, persentasenya baru 75 % dari 90% yang diharapkan sekolah. Kendalanya adalah pada masalah komunikasi. Selain itu menindaklanjuti kebutuhan pendidik dan staf kependidikan dengan mengadakan berbagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan melalui program magang industri, IHT dan mengundang pementeri dari industri. Komitmen pimpinan terhadap alumni juga dilakukan dengan menyediakan

program penelusuran alumni yang masih berjalan, serta memiliki MOU dengan industri.

5.2 Saran

Implementasi *Total Quality Management* dengan Siklus PDCA Deming berfungsi sebagai model sempurna untuk memastikan organisasi berkomitmen luas.

Penerapan siklus PDCA Deming akan membantu lembaga pendidikan manajemen meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada peserta didik (*customer*).

Berikut ini merupakan saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada:

5.2.1 Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Metro

Kepala sekolah hendaknya lebih intensif dalam meningkatkan mutu sekolah, karena secara umum akan meningkatkan mutu lembaga itu sendiri sekaligus meningkatkan mutu peserta didik sebagai dampak dari peningkatan mutu kerja pendidik dan stafnya serta harus selalu secara rutin mengadakan evaluasi agar mutu sekolah tersebut tetap sesuai dengan program yang sudah ditetapkan.

5.2.2 Pendidik dan staf kependidikan SMK Negeri 1 Metro

Pendidik diharapkan memahami perlunya kerjasama dalam meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama yang diharapkan dalam bentuk dukungan terhadap kesuksesan implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 1 Metro, mengingat kepala sekolah tidak mungkin melakukan peningkatan mutu seorang diri tanpa peran serta pendidik dan staf yang ada di SMK N 1 Metro.

5.2.3 Mitra Kerja di Dunia Industri

Adanya TQM yang diterapkan di SMK N 1 Metro diharapkan :

1. Mampu memberikan kontribusi bagi industri dan pihak industri memberikan kemudahan dalam menerima tenaga trampil.
2. Mampu memberikan kontribusi bagi SMK Negeri 1 Metro untuk memiliki sistem manajemen yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro J. 1995. *Quality in Education, An Implementation Handbook*. St. Lucie Press. Florida.
- Arcaro, J.S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu. Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Asiyai, R. I. 2015. Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. *International Journal of higher education*, 4(1), 61-70. doi:10.5430/ijhe.v4n1p61.
- Asmendri. 2012. *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/ Madrasah*. STAIN Batusangkar Press. Batusangkar. 15 hlm.
- Bogdan, Robert C., Biklen, Sari K. 2007. *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods Fifth Edition*. Printed in United States of America. America.
- Bukhari, A. 2012. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM). *Dinamika Ilmu*, 12(2).
- Darmadji, A. 2015. Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk Meningkatkan Moral Bangsa. *El Tarbawi*, 8(1), 1-18. doi:10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art1.
- Deming, W Edwards. 1982. *Out of the Crisis*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Deming, W Edwards. 1994. *The New Economic*. MIT Mass European Foundation for Quality Management. Cambridge.
- Lunenburg, F.C. 2010. Total Quality Management Applied to Schools. *Schooling* vol.1. no.1
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Penebar Swadaya. Jakarta

- Goetsch dan Davis. 1994 dalam Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Jakarta
- Haberer, Joann B & Webb, Marylou W. 2010. *Total Quality Manajemen: 50 Cara Agar Efektif Bagi Anda*. PT Indeks. Jakarta.
- Hp, Sutarto. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. UNY Press. Yogyakarta.
- Indana, N. 2017. Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: (Studi Kasus di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng). *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 62-86.
- Khikmah, N., Sunandar, S., & Yuliejantiningih, Y. 2019. Implementasi Total Quality Management Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(1).
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif cetakan ke-36*. PT. Remaja Rosdakarya Offse. Bandung.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Sage Publications. London.
- Minarti, Sri. 2015. *Manajemen Sekolah*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Munir, M. 2018. Keberadaan Total Quality Management dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi dan Pilar TQM dalam Pendidikan). *Realita: Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam*, 16(1).
- Murtadho, A. 2012. Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (TQM). *Jurnal Forum Tarbiyah*, 1.
- Nasution. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen mutu Terpadu (Total Quality management)*. Edisi kedua. Galia Indonesia. Bogor.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Pers. Yogyakarta.
- Papanthymou, A., & Darra, M. 2018. *The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education*. The Case of Electronic

- Patton, QM. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park. CA sage Publications.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah.
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2016. *Perencanaan pembelajaran*. UIN-MALIKI PRESS. Malang.
- Rahardjo, Susilo dan Gudnanto. 2011. *Pemahaman Individu Teknik Non Tes*. Nora Media Enterprise. Kudus.
- Rahayuningsih, R. S., Fajaruddin, S., & Manggalasari, L. C. 2018. The Implementation of Total Quality Management in Vocational High Schools. *Psychology, Evaluation, and Technology in Educational Research*, 1(1), 31-40. doi:10.33292/petier.v1i1.20
- Rahmi, S. 2015. Total Quality Management dalam Memajukan Pendidikan Islam. *Intelektualita*, 3(1).
- Ranco, Mateos., Hernandez Mezquida, JM. 2016. Developing a Performance Management Model for The Implementation of TQM Practices in Public Education Centers. *Total Quality Manajemen and Business Excellence*. 1080/14783363.2016.12163
- Ria, C. S., Santoso, S., & Muchsini, B. 2015. Implementasi Total Quality Management pada SMK Negeri 1 Surakarta Tahun 2013/2014. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret*, 2(3), 13582.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Alfabeta. Bandung
- Saldana, J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications. Los Angeles
- Sallis, Edward. 2008. *Total Quality Management*. Ircisod. Yogyakarta.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. IRCisoD. Yogyakarta.
- Singal, R., Garg, N., & Gupta, S. 2016. A Review on (TQM) Implementation in Higher Education Institutions. *International Journal of Information Movement*, 1(1), 46-p49.
- Siswanto. 2016. *Pengantar Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta. 45 hlm.

- Sohel-Uz-Zaman, A. S. M. 2016. Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 4(11), 207. doi:10.4236/jss.2016.411017.
- Spradley, P. James. 1980. *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston. Florida
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke 23. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Penerbit CV Alfabeta. Bandung.
- Suhartanta, S. 2011. Model Networking Sekolah sebagai Basis Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*. 41 (1).
- Sukmadinata, N.S. 2017. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. PT RefikaAditama. Bandung.
- Susanto, Pendi. 2016. *Produktivitas Sekolah Teori untuk Praktik di Tingkat Satuan Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Grasindo. Jakarta.
- Syahid, S. 2017. Penerapan Total Quality Management pada Program Studi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Uin Alauddin. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 15(2). 192-210.
- Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). 2015. *Introduction of the Deming Prize*. Union of Japanese Scientists and Engineers. http://www.juse.or.jp/upload/files/DP_Introduction_of_the_Deming_Prize2019.pdf. diakses pada 25 Maret 2021.
- Usman, H., 2013. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (Edisi 4)*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Tannady, Hendy. 2015. *Pengendalian Kualitas*. Graha Ilmu. Jakarta.
- Thapa, T. B. 2011. Total Quality Management in Education. *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 80-83. doi:10.3126/av.v1i0.5314.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2005. *Dasar -Dasar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Yuryevi Antony, E. R. I. E. K. E. 2017. *Kontribusi Pelatihan MGMP dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kemampuan Guru Dalam*

Pembelajaran Kurikulum Berbasis Kompetensi di SMA Negeri 1 Tahunan Jepara. Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Yusmina, E., Murniati, A., & Niswanto. 2014. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(2).
- Zahroh, Aminatul, Maunah Binti. 2015. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM): Sebuah Langkah dalam Mengedepankan Kualitas Output melalui Sistem Kontrol Mutu (Quality Control) Sekolah*. Realita Vol. 13 No. 2 Juli 2015. doi: <https://doi.org/10.30762/realita.v13i2.65>.
- Zahroh, Aminatul. 2013. *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Ar-Ruz Media. Jakarta.
- Zulian, Yamit. 2001. *Manajemen Kualitas (Produk dan Jasa)*. Ekonisia. Yogyakarta. 142 hlm.