

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

**DI SMK MA'ARIF NU BOBOTSARI**

**KABUPATEN PURBALINGGA**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF.KH.SAIFUDDIN  
ZUHRI PURWOKERTO  
2022**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id) Email : [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor 695 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : -Apta Satia Nirbaya  
NIM : 201765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Implementasi Total Quality Management di SMK Ma'arif NU Bobotsari Kabupaten Purbalingga

Telah disidangkan pada tanggal **17 Juni 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 22 Juni 2022

Direktur, .



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1.001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
Jl. Jend. A.Yani No. 40A Purwokerto. 53126 Telp. 0251 -635fi24, 62fi250  
Fax. 0281 -636553

Website: <http://www.pps.uinsaizu.ac.id> E-mail: [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

### PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Apta Satia Nirbaya  
NIM : 201765002  
Program Studi : MPI  
Judul Tesis : Implementasi *Total Quality Management* Di SMK Ma'arif NU Bobotsari  
Kabupaten Purbalingga

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	<u>Prof.Dr.H.Sunhaji,M.Ag</u> NIP.19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/Penguji		21/6-2022
2	<u>Dr.H.Akhmad Faozan,Lc.,M.Ag.</u> NIP.19741217 200312 1 006 Sekertaris Sidang/Penguji		22/6-22
3	<u>Dr.Kholid Mawardi,M.Hum.</u> NIP.19740228 199903 1 005 Pembimbing/Penguji		21/6-2022
4	<u>Dr.Rohmat,M.Ag.,M.Pd</u> NIP. 19720420 200312 1 001 Penguji Utama		21/6-2022
5	<u>Dr.Maria Ulpah,M.Si.</u> NIP.19720504 200604 2 024 Penguji Utama		21/6-2022

Purwokerto, 21 Juni 2022  
Mengetahui  
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag.,M.Pd.  
NIP. 19720420 200312 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana UIN  
Prof.K.H. Saifuddin Zuhri  
Di Purwokerto

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan korelasi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa

Nama : Apta Satia Nirbaya  
NIM : 201765002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul : Implementasi Total Quality Manajemen di SMK  
Ma'arif NU Bobotsari Kabupaten Purbalingga

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini di sampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Purwokerto, 10 Juni 2022

Pembimbing

Dr. Kholid Mawardi,S.Ag.,M.Hum

NIP. 19521012 198402 001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul : “Implementasi Total Quality Manajemen Untuk Meningkatkan Daya Saing Di SMK Ma’arif NU Bobotsari Kabupaten Purbalingga” seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Juni 2022



Apta Satia Nirbaya

Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari  
Kabupaten Purbalingga

Apta Satia Nirbaya NIM. 201765002 E-mail: [apta.mirza@gmail.com](mailto:apta.mirza@gmail.com)  
Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

**ABSTRAK**

Penelitian berjudul Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari Kabupaten Purbalingga ini dilatar belakangi oleh semakin tingginya persaingan di dunia pendidikan. Mengimplementasikan *Total Quality Management* disekolah dapat meningkatkan daya saing sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk Untuk mendeskripsikan dan menganalisis satandar mutu (*quality assurance*), perubahan kultur (*change of culture*), perubahan organisasi (*upsidedown-organization*), upaya mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) dan upaya perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) yang dilakukan di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif yang dimaksudkan ini adalah suatu upaya untuk mengungkapkan secara mendalam mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa SMK Ma'arif Bobotsari telah benar-benar menjalankan *Total Quality Management* di Sekolah tersebut dengan baik. Di buktikan dengan dimilikinya sertifikat ISO 9001:2015. Ini berarti seluruh komponen dari Implementasi *Total Quality Management* di Sekolah sudah di terapkan.

Kata Kunci : Implementasi, *Total Quality Management*

Implementation of Total Quality Management at SMK Ma'arif NU  
Bobotsari Purbalingga Regency  
Apta Satia Nirbaya NIM. 201765002 E-mail: apta.mirza@gmail.com  
Postgraduate Islamic Education Management Study Program  
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

## ABSTRACT

The research entitled Implementation of Total Quality Management at SMK Ma'arif NU Bobotsari Purbalingga Regency was motivated by the increasing competition in the world of education. Implementing Total Quality Management in schools can increase school competitiveness. This study aims to describe and analyze quality standards (quality assurance), changes in culture (change of culture), organizational changes (upside-down-organization), efforts to maintain relationships with customers (keeping close to the customer) and continuous improvement efforts. (continuous improvement) carried out at SMK Ma'arif NU Bobotsari.

This type of research is a qualitative research. The research approach used in this research is a case study approach. This qualitative research is intended to be an attempt to reveal in depth several matters relating to the Implementation of Total Quality Management (TQM) at SMK Ma'arif NU Bobotsari.

From the results of the study, it was concluded that the Ma'arif Bobotsari Vocational School had really carried out Total Quality Management at the school well. It is proven by having ISO 9001:2015 certificate. This means that all components of the Implementation of Total Quality Management in Schools have been implemented.

Keywords: Implementation, Total Quality Management

## TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### a. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ˁ</sup>	B	Be
ت	ta <sup>ˁ</sup>	T	Te
ث	ṣa	ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha <sup>ˁ</sup>	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	ḏal	ḏ	ze (dengan titik di atas)
ر	ra <sup>ˁ</sup>	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḏad	ḏ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa <sup>ˁ</sup>	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa <sup>ˁ</sup>	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	ˁain	ˁ	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa <sup>ˁ</sup>	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka



ل	Lam	L	„el
م	Mim	M	„em
ن	Nun	N	„en
و	Waw	W	W
ه	ha“	H	Ha
ء	Hamzah	”	Apostrof
ي	ya“	Y	Ye

**b. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap**

متعددة	Ditulis	<i>Muta’addidah</i>
عدة	Ditulis	„iddah

**c. Ta’Marbutah di akhir kata Bila dimatikan tulis h**

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h

كرامة الاءولياء	Ditulis	<i>Karamah al-auliya’</i>
-----------------	---------	---------------------------

- b. Bila Ta’Marbutah hidup atau dengan harakat, fathah atau

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

kasrah atau d'ammah ditulis dengan t

c. **Vokal Pendek**

	<b>Fathah</b>	Ditulis	<b>A</b>
	<b>Kasrah</b>	Ditulis	<b>I</b>
	<b>ḍammah</b>	Ditulis	<b>U</b>

d. **Vokal Panjang**

1.	Fathah+alif	Ditulis	<b>A</b>
	جاهلية	Ditulis	<i>jahiliyah</i>
2.	Fathah+ya□□ mati	Ditulis	<b>A</b>
	تنسى	Ditulis	<i>tansa</i>
3.	Kasrah+ya□□ mati	Ditulis	<b>I</b>
	كريم	Ditulis	<i>karim</i>
4.	Dḍammah+wawu mati	Ditulis	<b>U</b>
	فروض	Ditulis	<i>furud</i>

e. **Vokal Rangkap**

1.	Fathah+ya□□ mati	Ditulis	<i>Ai</i>
	بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2.	Fathah+wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

f. **Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof**

أنتم	Ditulis	<i>a'antu</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**g. Kata Sandang Alif+Lam**

**a. Bila diikuti huruf Qamariyyah**

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

**b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf / (el)nya.**

السماء	Ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

**h. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

دوى الفروض	Ditulis	<i>zawi al-furud</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## MOTO

Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu. ( Q.S Al Baqarah :148 )



## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan penuh rasa syukur kepada Illahi Rabbi, kupersembahkan karya ini kepada:

1. Orang tuaku, Bapak dan Ibuku yang selalu mengajari tentang kesabaran, kerja keras, semangat belajar, dan memotivasi untuk menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah SWT memberikan kesehatan dan umur panjang yang barokah kepada kedua orangtua saya.
2. Suamiku dan anak-anak tercinta yang selalu mendukung dan memberikan semangat serta motivasi. Semoga kita selalu diberi keberkahan dan rahmat dari Allah SWT.
3. Bapak Dr. Kholid Mawardi, M.Hum selaku dosen pembimbing yang selalu sabar dalam memberikan arahan dan bimbingan untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Saudara, sahabat dan orang-orang terdekat yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Teman-teman seperjuangan MPI A Angkatan 2020, terimakasih atas dukungan dan doa sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Kampus Hijau Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto Jawa Tengah.



## KATA PENGANTAR

Al-Hamdulillâh, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi akhir zaman Muḥammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Implementasi Total Quality Manajemen untuk Meningkatkan Daya Saing di SMK Ma’arif NU Bobotsari” Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr. KH. Moh Roqib, M.Ag, Rektor Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto.
4. Dr. Kholid Mawardi, M.Hum selaku Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU)

Purwokerto sekaligus Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

5. Haji Mas Ut,S.Pd Kepala SMK Ma'arif NU Bobotsari beserta Dewan Guru dan Karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
6. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu peratu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Purwokerto, Juni 2022

Penulis

**Apta Satia Nirbaya**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PERSETUJUAN PENGUJIN TESIS... ..	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
ABSTRAK (Bahasa Indonesia) .....	vi
ABSTRAK (Bahasa Inggris) .....	vii
TRANSLITERASI .....	viii
MOTTO .....	xii
PERSEMBAHAN .....	xiii
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9

E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Pengertian <i>Total Quality Management</i> .....	11
B. Unsur-unsur <i>Total Quality Management</i> .....	17
C. Penelitian Yang Relevan.....	26
D. Kerangka Berpikir .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	31
C. Jenis Penelitian .....	31
D. Subjek dan Objek Penelitian .....	32
E. Teknik Pengumpulan Data .....	32
F. Teknik Analisis Data .....	34
G. Verifikasi Keabsahan Data .....	36
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum SMK Ma'arif NU Bobotsari	
1. Profil SMK Ma'arif NU Bobotsari .....	38
2. Sejarah Singkat Berdirinya SMK Ma'arif NU Bobotsari.....	38
3. Visi, Misi, SMK Ma'arif NU Bobotsari .....	40
4. Profil Guru dan Keadaan Peserta didik .....	40
5. Sarana dan Prasarana.....	44
6. Struktur Organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsa.....	46
B. Hasil Penelitian dan Analisis	
1. Standar mutu ( <i>quality assurance</i> ) .....	46
2. Perubahan kultur ( <i>change of culture</i> ) .....	56
3. Perubahan organisasi ( <i>upsidedown-organization</i> ).....	60
4. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	

*(keeping close to the customer)*.....81

5. Upaya perbaikan secara terus-menerus \

*(continuous improvement)*.....87

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan ..... 91

B. Rekomendasi..... 92

C. Kata Penutup ..... 93

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**BIODATA PENULIS**



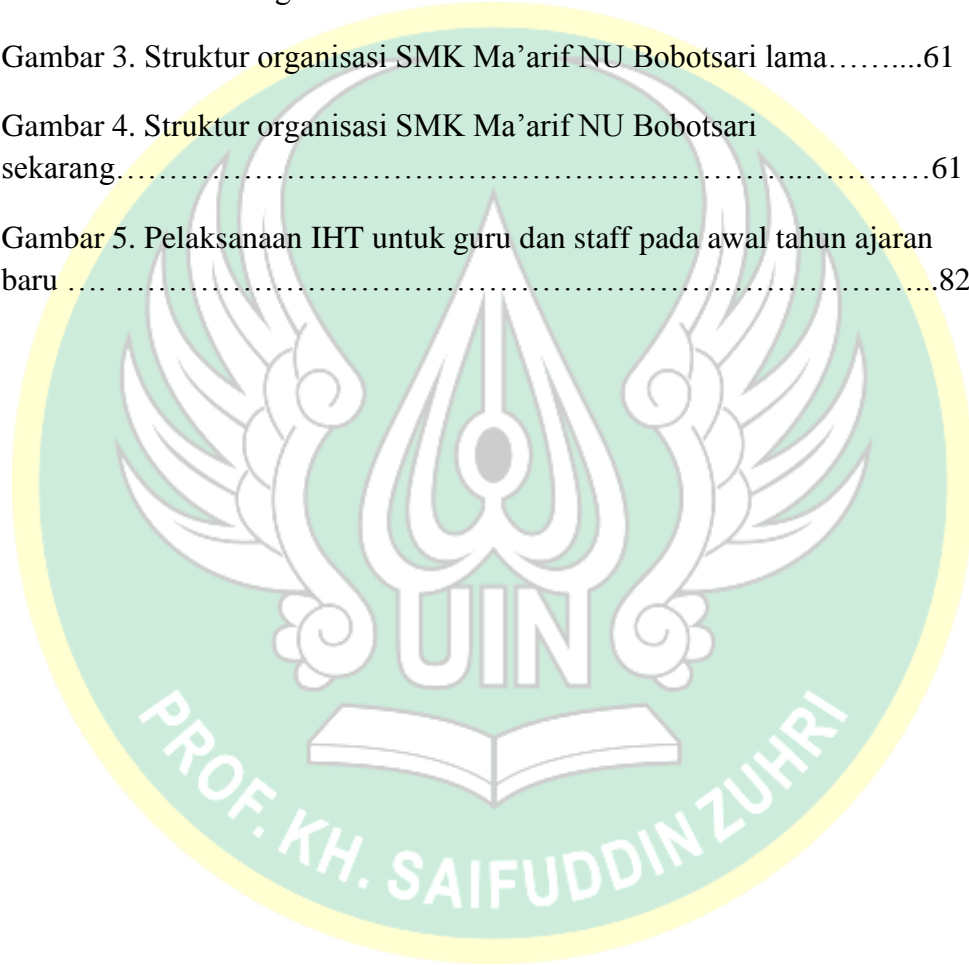


## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Ma'arif Bobotsari.....	41
Tabel 2. Kualifikasi Guru Berdasarkan Keahlian Dan Jenjang Pendidikan terakhir.....	42
Tabel 3. Rekapitulasi Siswa SMK Ma'arif Bobotsari 2021/2022.....	43
Tabel 4. Gedung yang dimiliki SMK Ma'arif NU Bobotsari 2021/2022.....	44
Tabel 5. Perlengkapan yang dimiliki SMK Ma'arif Bobotsari .....	45
Tabel 6. Nilai raport mutu APM SMK M'arif NU Bobotsari .....	48
Tabel 7. Nilai raport mutu SNP SMK Ma'arif NU Bobotsari .....	48
Tabel 8. Matriks Kesesuaian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015..	49
Tabel 9. Reward/penghargaan kejuaraan siswa beregu .....	8
Tabel 10. Daftar reward/penghargaan kejuaraan siswa tunggal.....	84
Tabel 11. Reward / penghargaan kejuaraan siswa SLTP pada PPD.....	85
Tabel 12. Bantuan berdasarkan jumlah siswa dalam satu KK.....	85
Tabel 13. Raport Mutu Link and Match .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berfikir .....	30
Gambar 2. Strutur Organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari.....	46
Gambar 3. Struktur organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari lama.....	61
Gambar 4. Struktur organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari sekarang.....	61
Gambar 5. Pelaksanaan IHT untuk guru dan staff pada awal tahun ajaran baru .....	82



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Observasi

Lampiran 2. Pedoman Dokumentasi

Lampiran 3. Pedoman Wawancara

Lampiran 4. Dokumen Pendukung

Lampiran 5. Foto-Foto Dokumentasi

Lampiran 6. Surat ijin dan keterangan pelaksanaan penelitian

Lampiran 7. SK Pembimbing

Lampiran 8. Kartu Bimbingan Tesis

Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sistem dan cara meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan manusia. Pendidikan merupakan sarana yang paling efektif dan efisien untuk mentransformasikan ilmu pengetahuan, budaya dan lain sebagainya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pendidikan itu mewakili sebuah aspirasi dari nilai atau mutu yang telah dicita-citakan. Perkembangan dunia pendidikan dewasa ini begitu cepat. Sejalan dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas atau mutu, menuntut semua pihak dalam berbagai bidang dan sektor pembangunan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya. Hal tersebut mendudukkan betapa pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang harus dilakukan terus-enerus.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Moch Arif Burhanudin, *“Implementasi Total Quality Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”*, Thesis (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2018).

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

Lembaga pendidikan akan bersaing satu dengan yang lain untuk memberikan yang terbaik bagi peserta didik. Pandangan masyarakat lembaga pendidikan yang unggul dan bermutu mempunyai gedung yang bagus, sarana dan prasarana yang komplit, prestasi yang bagus serta yang terpenting mempunyai arah tujuan lembaga ke depan yang jelas. Dikatakan bermutu bukan karena kuantitas jumlah peserta didik yang melebihi kuantitas jumlah peserta didik lembaga lain, tapi lembaga tersebut dapat memberikan yang terbaik dan sesuai dengan yang diharapkan.<sup>2</sup>

Harapan masyarakat berbanding dengan kenyataan yang ada di lembaga pendidikan, tidak sesuai dengan yang ada di lapangan. Lembaga pendidikan yang unggul selain menawarkan produk juga mempertahankan hubungan dengan pelanggan serta selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan atau terus-menerus. Kenyataan di lapangan lembaga pendidikan yang dinilai berkualitas belum mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Melihat ketidakpuasan masyarakat maka timbul lembaga pendidikan yang menawarkan produk-produk baru yang mampu menarik minat masyarakat dan belum tentu terbukti keunggulan produknya. Produk baru yang ditawarkan yaitu menawarkan mutu pendidikan sekolah melalui prestasi-prestasi baik akademik maupun luar akademik. Produk baru tersebut dapat berupa kedisiplinan, mutu lulusan, peluang mencari pekerjaan, sarana

---

<sup>2</sup> Moch Arif Burhanudin, *“Implementasi Total Quality Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”*, Thesis (Semarang : Universitas Negeri Semarang, 2018).



prasarana yang memadai, bimbingan pendidikan agama yang mampu membentengi budi pekerti dan kenakalan remaja.<sup>3</sup>

Saat ini tingkat mutu pendidikan di Indonesia masih sangat rendah dan jauh dari harapan masyarakat sebagai pengguna (*stakeholder*) dan konsumen pendidikan. Salah satu hal yang menunjukkan bahwa rendahnya mutu pendidikan yaitu masih rendahnya kualitas atau mutu lulusan.<sup>4</sup> Maka dari itu lembaga pendidikan harus mempersiapkan diri dengan meningkatkan mutu dan kualitasnya. Mutu pendidikan di Indonesia memang dinilai semakin merosot. Mutu pendidikan Indonesia kalah dengan Malaysia. Dahulu Indonesia jauh berada diatas Malaysia. Faktor penyebab rendahnya mutu berasal dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Upaya perbaikan mutu terus dilakukan, akan tetapi pada kenyataannya kurang atau bahkan tidak berhasil. Hal ini disebabkan oleh pertama, penggunaan strategi pendidikan yang bersifat *inputoriented*. Kedua, pengelolaan pendidikan yang masih bersifat *macrooriented*.<sup>5</sup>

Melihat hal tersebut, pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan terkait peningkatan mutu pendidikan. Pertama, dengan memperbaharui sistem pendidikan nasional dengan UU No 20 Tahun 2003. Kedua, menetapkan 8 standar nasional pendidikan dengan PP No. 19 Tahun 2005 yang berisi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Ketiga, adanya Permendiknas No. 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah. Keempat, adanya Permendiknas No. 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan pemerintah tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

---

<sup>3</sup> Moch Arif Burhanudin , “*Implementasi Total Quality Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*” , Thesis ( Semarang : Universitas Negeri Semarang, 2018).

<sup>4</sup> Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi Dan Aplikasi* ( Jakarta : Grasindo,2002), hal 19.

<sup>5</sup> M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* ( Jakarta : Prenade Media, 2003), hal 207.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan manajemen sekolah mempunyai peran yang cukup signifikan.<sup>6</sup> Manajemen merupakan suatu hal penting yang mampu mempengaruhi seluruh aspek termasuk sekolah. Implementasi dari manajemen harus dilakukan secara total dan menyeluruh agar tidak terjadi hal-hal yang keluar dari visi, misi dan tujuan sekolah, maka dari itu diperlukan *total quality management* atau yang biasa dikenal dengan TQM. TQM adalah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui proses perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, proses dan lingkungannya.<sup>7</sup>

Dalam dunia bisnis, mutu adalah kepuasan pelanggan, bila diterjemahkan dalam dunia pendidikan adalah kepuasan masyarakat (*stakeholders*) terhadap *output* dari lembaga pendidikan itu sendiri. TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.<sup>8</sup> Dengan demikian, upaya yang dilakukan dalam pendidikan adalah menjamin mutu pendidikan agar masyarakat dan *stakeholders* lainnya yang relevan akan mendapatkan kepuasan hasil dari sebuah proses pendidikan di lembaga pendidikan tertentu. Tentu saja, masyarakat dan dunia luar tidak memikirkan bagaimana prosesnya, akan tetapi mereka mengharapkan setiap *output* dari lembaga-lembaga pendidikan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat.

Dengan adanya TQM sekolah mampu mengenali kemampuan, kelebihan dan sekaligus kekurangannya. Sedangkan implementasi dari TQM dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas yang didukung oleh tingginya mutu/kualitas *output* di sekolah adalah dengan memperbaiki semua aspek baik itu kelengkapan sarana prasarana, profesionalisme guru, termasuk

---

<sup>6</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* ( Yogyakarta : Andi offset,2003), 3.

<sup>7</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*,4.

<sup>8</sup> Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education = Manajemen Mutu Pendidikan* ( Yogyakarta : Ircisod, 2012),59.

juga mutu lulusan (*output*). Berbicara tentang pendidikan yang berkualitas tidak akan pernah lepas dari upaya sekolah dalam meningkatkan mutu baik input, proses maupun output nya. Setiap sekolah memiliki cara atau model tersendiri dalam mengontrol mutu lulusannya. Berbagai upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam peningkatan mutu tidak akan berarti kalau tidak diikuti dengan pengawasan/pengontrolan terhadap mutu lulusan.<sup>9</sup>

Dalam mewujudkan dan mengedepankan kualitas *output*, maka TQM menggunakan cara yang efektif yaitu dengan sistem kontrol mutu (*quality control*). Kontrol mutu adalah suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. Melalui sistem kontrol mutu inilah lulusan yang jauh dari standar akan terdeteksi dengan baik, sehingga kegagalan mampu diminimalisir dengan baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan terus dilakukan baik yang berorientasi akademik maupun ketrampilan, karena pendidikan dianggap bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan keunggulan ekstrakurikuler yang berupa ketrampilan. Keunggulan akademik dan keunggulan ekstrakurikuler inilah yang membawa pada kualitas mutu lulusan.<sup>10</sup>

TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dengan pendidikan, maka TQM harus memberikan penekanan pada mutu siswa. Hal ini tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan, yang pada akhirnya dampaknya adalah ketidakpuasan pelanggan pada proses dan hasil pembelajaran yang dicapai.

SMK Ma'arif NU Bobotsari Kabupaten Purbalingga merupakan sekolah yang mempunyai kualitas unggul dalam akademik serta non akademik, SMK Ma'arif NU Bobotsari memiliki mutu dan manajemen yang lebih baik dibandingkan dengan SMK di sekitar Kecamatan Bobotsari serta di Kabupaten Purbalingga. Hal tersebut ditunjang dengan data sekolah tersebut mempunyai prestasi yang bagus dalam bidang akademik serta bidang non

---

<sup>9</sup> J. M. Juran, *Merancang Mutu*, ( Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1996),165.

<sup>10</sup> Zahro Aminatul, " *Total Quality Management: Capaian Kualitas Output melalui Sistem Kontrol Mutu Sekolah* " Online Jurnal Cendekia, 09, No.1 ( Juni 2015 ), (diakses 26 September 2021)

akademik di Kabupaten Purbalingga. Selain itu, SMK Ma'arif NU Bobotsari juga mempunyai komitmen tinggi dalam melakukan perubahan secara total dalam meningkatkan mutu serta melakukan perbaikan secara terus menerus dalam peningkatan mutu. Hal tersebut diperkuat dengan kegiatan yang padat, sarana dan prasarana yang komplit dan memadai.<sup>11</sup>

Tersedianya Ruang Teori yang *representative*, dilengkapi dengan OHP dan LCD Proyektor, Laboratorium Praktek Teknik Elektronika menempati bangunan baru yang lebih luas dengan 5 ruang praktek dan didukung peralatan lengkap, yang terdiri dari: Lab. Elektronika Dasar, Lab. Teknik Audio, Lab. Teknik Video, Lab. Multimedia, Bengkel TUK Teknik Otomotif. Kemudian Bengkel Praktek Teknik Mekanik Otomotif dengan ruang praktek yang luas, peralatan yang lengkap dan sesuai dengan standart dunia industri yang terdiri dari: bengkel las, bengkel chasis, bengkel kelistrikan otomotif, bengkel mekanik otomotif.<sup>12</sup>

SMK NU Ma'arif bobotsari juga memiliki beberapa ruang penunjang seperti ruang perpustakaan, Area *Hotspot* internet yang terhubung ke jaringan, Lapangan olahraga (Futsal, Badminton, Bola Volley, dll), serta peralatan musik yang didukung oleh sound system yang berkualitas.<sup>13</sup>

SMK Ma'arif NU Bobotsari merupakan salah satu SMK di Kabupaten Purbalingga yang telah berumur cukup mapan untuk bersaing dengan SMK lain dalam mencetak SDM yang berkualitas dan berkompetensi dalam dunia industri. Budaya akademik islam dalam rangka mewujudkan generasi terbaik yang bertaqwa, cerdas dan berkualitas.

SMK Ma'arif NU Bobotsari memiliki Layanan Bimbingan Kerja dan Bursa Kerja Khusus (BKK) dan penempatan di dunia kerja dan satu-satunya SMK di Eks Karesidenan Banyumas yang telah memiliki Tempat Uji Kompetensi (TUK) untuk Jurusan Teknik Otomotif.<sup>14</sup> Inilah yang menjadi fokus dalam Implementasi TQM di SMK Ma'arif Bobotsari dalam

---

<sup>11</sup> Observasi pendahuluan di SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 27 September 2021

<sup>12</sup> Observasi pendahuluan di SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 27 September 2021

<sup>13</sup> [http://smkmabos.ucoz.de/index/sarana\\_dan\\_prasarana/0-21](http://smkmabos.ucoz.de/index/sarana_dan_prasarana/0-21) (diakses 1 September 2021).

<sup>14</sup> <https://www.smkmabos.sch.id/> ( diakses 1 September 2021).

peningkatan daya saing. Kesuksesan program BKK dalam penyaluran kerja alumninya menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan untuk memilih SMK Ma'arif NU Bobotsari sebagai pilihan mereka. Komunikasi yang baik dengan pelanggan merupakan salah satu faktor pendukung kesuksesan program BKK di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

Berdasarkan Observasi pendahuluan, penulis melihat bahwa SMK Ma'arif NU Bobotsari menjalankan manajemen dan operasional serta kegiatan belajar dan pelayanan terhadap pelanggan dengan baik. Terbukti dengan semakin maju dan berkembangnya sekolah baik itu dari jumlah siswa, sarana dan prasarana, pelayanan, maupun mutu lulusan atau *output* yang dihasilkan. Ditambah lagi dengan dimilikinya sertifikat akreditasi untuk setiap jurusan dan akreditasi A untuk sekolah. Bahkan SMK Ma'arif NU Bobotsari memiliki sertifikat ISO 9001:2015 yang membuktikan bahwa SMK Ma'arif NU Bobotsari telah menerapkan *Total Quality Mangement* dengan baik disekolah tersebut.<sup>15</sup>

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

#### **a. Implementasi**

Implementasi diartikan sebagai pelaksana, penerapan.<sup>16</sup> Implementasi merupakan suatu penerapan ide-konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan maupun nilai dan sikap.<sup>17</sup> Implementasi juga dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk memotivasi seseorang atau kelompok orang yang dipimpin dengan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan sesuai dengan rencana dalam rangka

---

<sup>15</sup> Observasi pendahuluan di SMK Ma'arif NU Bobotsari , dikutip pada tanggal 27 September 2021

<sup>16</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka,2008,529.

<sup>17</sup> Joko Susilo, *Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan Manajemen Pelaksanaan Dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya* ( Jakarta : Pustaka belajar,2007), 35.



mencapai tujuan organisasi.<sup>18</sup> Berkaitan dengan penelitian ini, implementasi yang dimaksud yaitu penerapan TQM di SMK Ma'arif NU Bobotsari untuk meningkatkan daya saing.

b. *Total Quality Management (TQM)*

TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal, Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. TQM merupakan sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.<sup>19</sup>

**2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari. Dari rumusan masalah tersebut diturunkan dalam berbagai rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana satandar mutu (*quality assurance*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari?
- b. Bagaimana perubahan kultur (*change of culture*) di SMK ma'arif NU Bobotsari?
- c. Bagiaman perubahan organisasi (*upsidedown-organization*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari?
- d. Bagaimana mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari?
- e. Bagaimana perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) yang dilakukan di SMK Ma'arif NU Bobotsari?

<sup>18</sup> Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Luar Sekolah* (Bandung: Falah Production, 2000), 20.

<sup>19</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen In Education = Manajemen Mutu Pendidikan*, 74.



### C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk Menganalisis Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari. Dan tujuan dari rumusan masalah yang diturunkan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis satandar mutu (*quality assurance*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perubahan kultur (*change of culture*) di SMK ma'arif NU Bobotsari.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perubahan organisasi (*upsidedown-organization*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) yang dilakukan di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis Penelitian ini diharapkan dapat mengimplementasi mengenai *Total Quality Management* dalam meningkatkan pendidikan signifikansi sebagai berikut: secara teoritis, penelitian ini mengembangkan konsep TQM dalam peningkatan daya saing sekolah. Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan perbaikan secara terus-menerus, perbaikan standar mutu, perbaikan kultur budaya serta organisasi dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontibusi dalam menambah wawasan dan juga memberikan referensi baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khusus dalam disiplin ilmu pendidikan dalam kajian TQM di sekolah.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan sekaligus evaluasi bagi Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dalam konteks Implementasi TQM di sekolah.

### b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan sekaligus evaluasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab guru dalam mengimplementasikan TQM di Sekolah.

### c. Bagi penelitian berikutnya

Penelitian ini digunakan untuk menambah pengetahuan dan untuk meneliti lebih lanjut dengan menggunakan variabel lain.

## E. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian inti dan bagian akhir. Bagian awal terdiri dari Halaman Judul, Pengesahan Direktur, Pengesahan Tim Penguji, Nota Dinas Pembimbing, Pernyataan Keaslian, Abstrak (Bahasa Indonesia), Abstrak (Bahasa Inggris), Transliterasi, Motto, Persembahan, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar, Daftar Lampiran.

Bagian kedua yaitu isi tesis yang terdiri dari lima bab yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Landasan Teori, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Penutup terdiri dari Simpulan, Rekomendasi dan Saran. Kemudian di bagian bagian akhir terdiri dari lampiran, SK pembimbing tesis, dan daftar riwayat hidup.

## **BAB II**

### ***TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

#### **A. Pengertian *Total Quality Management***

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Definisi lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.<sup>20</sup> TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing melalui proses perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.<sup>21</sup>

Adapula pengertian lain dari TQM atau *Total Quality Management* yaitu proses kontinyu yang melibatkan segenap pegawai melalui organisasi dalam pemecahan masalah secara kreatif untuk meningkatkan kualitas atau mutu atas produk dan proses. Fokus utama TQM pada menemukan dan melampaui harapan pelanggan. Dalam TQM terdapat banyak metode pendekatan, tetapi semua dari mereka terbagi dalam tiga karakteristik yaitu focus pada pelanggan (*customer focus*), Komitmen terhadap pengembangan berkelanjutan (*commitment to incremental improvement*), dan menekankan pada penyelesaian masalah (*emphasis on problem solving*).<sup>22</sup>

Sebelum mendefinisikan elemen-elemen TQM, mungkin akan bermanfaat jika dijelaskan terlebih dahulu apa yang bukan TQM. TQM bukan beban. TQM tidak dapat diterapkan pada dan untuk anda. Agar TQM berjalan dengan baik, maka sebuah institusi harus mau memperkenalkannya terlebih dahulu. TQM bukanlah inspeksi. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu

---

<sup>20</sup> M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 17.

<sup>21</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2001), 4.

<sup>22</sup> Peter Hess, “ *Managemen Responsibility For Total Quality Managemen*”, Online Jurnal Emor,01, No.1 ( 1996 ):131 ( diakses 26 Sepetember 2021).

mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal”. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM bukan mengenai bagaimana acara 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 kepada bawahannya. Kata “total” (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada didalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Kata “Manajemen” dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing.<sup>23</sup>

Boots the Chemist menyebut program mutu ekstensifnya dengan *Assured Shopping*. American Express menggunakan istilah AEQL, *American Express Quality Leadership*. Organisasi ini lebih menekankan kepemimpinan (*leadership*), dan bukan manajemen. *Total Quality Control*, *Total Quality Service*, *Continouns Improvement*, *Strategic Quality Managemen*, *Systematic Improvement*, *Quality First*, *Quality Initiatives*, *Service Quality* adalah sebagian dari beberapa nama yang digunakan beberapa institusi dalam menerangkan apa yang ada dalam buku ini, yaitu TQM. Misalnya jika sekolah tertentu merasa lebih baik memberi nama “*Pupil First*” atau “*The School Improvement Program*”, maka itu adalah kebebasan mereka. Yang terpenting bukanlah nama, tapi yang terpenting adalah pengaruh dari program mutu tersebut terhadap kultur sekolah. Pelajar dan orangtua akan tertarik pada perubahan yang diciptakan oleh sekolah, bukan pada namanya.<sup>24</sup>

Pada dasarnya, manajemen kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality manajemen=TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap

---

<sup>23</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen In Education = Manajemen Mutu Pendidikan* (Yogyakarta : Ircisod, 2012), 74.

<sup>24</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 75.

area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia.<sup>25</sup>

TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.<sup>26</sup>

Ada perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya. Pertama asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow*): ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*: dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Kedua yakni sumber inovasinya. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para junior yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah. Perbedaan ketiga yakni asal Negara kelahirannya. Sedangkan perbedaan keempat yakni proses diseminasi atau penyebaran.<sup>27</sup>

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara

---

<sup>25</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2022), 6.

<sup>26</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*.

<sup>27</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, 11.



terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat.<sup>28</sup>

Menurut Hensler dan Brunell dalam Scheuing dan Christopher, ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.<sup>29</sup> TQM diwujudkan dalam rangkaian proyek-proyek berskala kecil. Jepang memiliki satu kata dalam yang menjelaskan pendekatan perbaikan secara terus-menerus ini: *kaizen*. Terjemahan bebas dari istilah ini adalah perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Filosofi TQM memang berskala besar, inspirasional dan menyeluruh, namun implementasi praktisnya justru berskala kecil, sangat praktis, dan berkembang. Intervensi drastis tidak sesuai dengan semangat perubahan yang ada dalam TQM. Skema yang muluk-muluk tidak akan menimbulkan kemajuan, sebab hal sedemikian sering terjebak pada kurangnya sumberdaya, dan butuh sumberdaya bisa mengakibatkan sinisme dan ketidakpuasan.<sup>30</sup>

Esensi *kaizen* adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Joseph Juran pernah berinisiasi tentang proyek “besar” dan “kecil”. Dia berpendapat bahwa metode yang paling baik untuk mengerjakan proyek besar adalah dengan memisahkannya ke dalam pekerjaan-pekerjaan kecil yang terkendali. Dia merekomendasikan sebuah tim kerja untuk memilah-milah proyek besar tersebut menjadi kerja-kerja kecil. Karena sebagaimana yang kita ketahui, perubahan yang solid dan bertahan lama didasarkan pada kontinuitas rangkaian proyek yang kecil dan mungkin. Sebuah institusi harus melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, isu demi isu. Dalam jangka waktu tertentu, metode ini lebih berhasil daripada

---

<sup>28</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 76.

<sup>29</sup> Fandy Tciptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, 14.

<sup>30</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 77.



langsung melakukan perubahan dalam skala besar. Hal lain yang perlu ditekankan untuk melakukan perbaikan mutu adalah bahwa implementasi tersebut tidak harus menjadi proses yang mahal. Menghabiskan uang tidak dengan sendirinya bisa menghasilkan mutu, meskipun dalam tahap-tahap tertentu dapat membantu.<sup>31</sup>

TQM memerlukan perubahan kultur. Ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu.<sup>32</sup>

Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama staff membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat ketrampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaan secara tepat dan efektif. Diantara ciri-ciri lingkungan yang membantu tersebut adalah sistem dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. Prosedur yang baik dan memotivasi memang tidak semerta-merta akan menghasilkan mutu, namun prosedur yang tidak baik dan salah asuh justru akan membuat mutu menjadi sulit dicapai.

Kedua, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan pemimpin yang dapat menghargai prestasi mereka dan membimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya

---

<sup>31</sup> M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 25.

<sup>32</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 79.

kepemimpinan dan dari atmosfer lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya. Kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal eksternal yang efektif antara pelanggan-prodesen. Begitu konsep tersebut ada dalam genggaman atau berhasil dijalankan, maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada didalamnya. Korban pertama dari konsep ini tentunya adalah definisi tradisional yang sebelumnya telah menguasai organisasi. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka.<sup>33</sup>

Misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang dalam istilah Peters dan Waterman “menjaga hubungan dengan dengan pelanggan” dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi. Akan tetapi, fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan.<sup>34</sup>

Karena fokus dari kualitas adalah kepuasan pelanggan, perlu di pahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan itu. Pada dasarnya, kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.<sup>35</sup>

Terkadang publik bingung dan tak mampu membedakan antara mutu program-program tertentu dari sebuah institusi dengan reputasi institusi tersebut. Persepsi pelajar tentang perubahan mutu akan terus berkembang

---

<sup>33</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 80.

<sup>34</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 81.

<sup>35</sup> M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 41.

melalui institusi saat kepercayaan diri dan pengalaman mereka mulai berkembang. Kesulitan selanjutnya adalah para pelanggan pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mutu belajar mereka masing-masing. Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari pendidikan.<sup>36</sup>

Ada beberapa masalah menyangkut gagasan konsistensi dalam proses belajar interaktif. Untuk mengatasi beberapa masalah tersebut, diperlukan adanya suatu motivasi terhadap para pelajar dan staf yang melayani mereka. Hal penting lainnya adalah memperjelas apa yang ditawarkan institusi dan apa yang diharapkan pelajar.

#### **B. Unsur-Unsur *Total Quality Management***

Perbedaan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama yaitu:

1. Fokus pada Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan<sup>37</sup>

Perbaikan terus-menerus merupakan salah satu unsur TQM. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang

<sup>36</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 83.

<sup>37</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi offset, 2003), 98.

melaksanakannya. Proses ini hanya dapat berhasil apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.<sup>38</sup>

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Education* (TQE). Aplikasi konsep manajemen mutu-TQM dalam pendidikan 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. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu-TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. TQM dalam pendidikan dapat disebut "mengutamakan pelajar" atau "program perbaikan sekolah", yang mungkin dilakukan lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa TQM dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah.<sup>39</sup>

Pendapat lain tentang TQM dalam pendidikan yaitu "*Total Quality Education is a process which involves focusing on meeting and exceeding customer expectations, continuous improvement, sharing responsibilities with employees, and reducing scrap and rework*". Pengertian tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu- TQM pendidikan sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa serta pengerjaan kembali.<sup>40</sup>

*Total Quality Management* ( T Q M ) dalam pendidikan adalah aplikasi konsep manajemen mutu yang disesuaikan dengan sifat dasar sekolah

---

<sup>38</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, 99.

<sup>39</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 73.

<sup>40</sup> Schargel,F.P, *Transforming educational through Total Quality Managemen*, (Newyork : Eye on educational ,1993), 2.

sebagai organisasi jasa kependidikan (pembinaan potensi siswa) melalui pengembangan pembelajaran berkualitas, agar melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan orang tua, masyarakat, dan pelanggan pendidikan lainnya. Adanya empat hal yang perlu diketahui guna memahami lebih jauh mengenai hakikat TQM dalam pendidikan, yaitu: pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan sisa pekerjaan serta pengerjaan ulang.<sup>41</sup>

Dengan merujuk pada uraian di atas, maka yang dimaksud dengan penerapan TQM dalam pendidikan adalah suatu pola manajemen yang berorientasi pada mutu atau output pendidikan dan dilaksanakan secara menyeluruh dengan melibatkan semua anggota yang terlibat dalam proses belajar mengajar yang ditandai dengan adanya proses perbaikan yang berkelanjutan, peningkatan produktivitas, efisien dan efektif, yang diharapkan dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Ada lima aspek yang menjadi tolok ukur penerapan manajemen mutu-TQM dalam pendidikan, yaitu:

1. Perbaikan secara terus menerus (*Continous Improvement*)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai mutu yang ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.<sup>42</sup>

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem

---

<sup>41</sup> Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jakarta : PT.Grassindo 2002), 3.

<sup>42</sup> Edward sallis, *Total Quality Manajemen*, 74.



yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.<sup>43</sup>

Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.<sup>44</sup>

## 2. Menentukan standar mutu (*Quality Assurance*)

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu pendidikan misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.<sup>45</sup>

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan dalam arti bahwa pihak manajemen perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik: menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas (*mastery learning*).

Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas standar kemampuan dasar yaitu penguasaan materi (*content objectives*), penguasaan metodologis (*methodological objective*),

---

<sup>43</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu*, 77.

<sup>44</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, 262.

<sup>45</sup> Edward Sallis, *Total Quality Manajemen*, 7-8.



dan penguasaan kertampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari (*life skill objectives*). Dengan kata lain, penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* dan *nurturant effects*. *Instructional effects* adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses pembelajaran, sedangkan *nurturant effect* adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti terbentuknya kebiasaan membaca, kebiasaan pemecahan masalah.<sup>46</sup>

### 3. Perubahan kultur (*change of culture*)

Keberadaan suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi untuk menghasilkan nilai-nilai tambah dan manfaat bagi *stakeholders* yang meliputi para pemegang saham, karyawan, mitra kerja, dan masyarakat pada umumnya. Untuk mewujudkan nilai-nilai tambah dan manfaat tersebut, perusahaan harus mempunyai visi, misi, tujuan, strategi, program kerja yang terencana dan terfokus, serta berkesinambungan.<sup>47</sup>

Konsep ini bertujuan membedakan budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, guru, staff, pelajar, dan berbagai unsur terkait, seperti pemimpin yayasan, orangtua, dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran baik mutu hasil maupun proses pembelajaran.<sup>48</sup>

Budaya organisasi menentukan bagaimana orang-orang didalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah memiliki budaya kualitas, maka perlu dilakukan penilaian secara komperhensif apakan

---

<sup>46</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 9.

<sup>47</sup> M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 267.

<sup>48</sup> Edward Sallis , *Total Quality Managemen*, 10.

organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik-karakteristik budaya kualitas.<sup>49</sup>

Disinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang didalam organisasi institusi pendidikan. Disini pula penting diterapkan bentuk-bentuk hubungan manusia yang efektif dan konstruktif, agar semua anggota organisasi institusi pendidikan merasakan ada hubungan intim dan harmonis bagi terbentuknya kerjasama yang berdaya guna dan berhasil guna. Perubahan kultur kearah kultur mutu ini antarlain dilakukan dengan menempuh cara-cara: perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.<sup>50</sup>

4. Perubahan organisasi (*upside-down organization*)

Jika visi dan misi, serta tujuan organisasi sedah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan system atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab. Misalnya, dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional. Jika dalam struktur konvensional berturut-turut dari atas kebawah: *senior manager, middle manager, teacher* dan *support staff*. Sedalam struktur yang baru, yaitu dalam struktur organisasi layanan, keadaannya berbalik dari atas kebawah berturut-turut: *learner, team, teacher, and support, staff, dan leader*.<sup>51</sup>

5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*)

<sup>49</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 274.

<sup>50</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*

<sup>51</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 10.

Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam unit *public relations*. Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus menerus dipertukarkan, agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Bukan hanya itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan. Semua masukan itu selanjutnya akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, guru dan staff justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar, termasuk orangtua pelajar dan masyarakat umum, termasuk pelanggan eksternal. Maka, pelanggan baik internal maupun eksternal harus dapat terpuaskan melalui interval kreatif pimpinan institusi pendidikan.<sup>52</sup>

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performansi kita atau perusahaan.<sup>53</sup> Berbicara mengenai pelanggan, yang harus dipuaskan dalam suatu sistem kualitas modern, perlu terlebih dahulu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan itu. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu: pertama, pelanggan internal (*internal customer*), adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita. Kedua pelanggan antara (*intermediate customer*), adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu. Ketiga pelanggan eksternal (*external customer*), adalah pembeli atau

---

<sup>52</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 11.

<sup>53</sup> M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 38.

pemakai akhir produk itu, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*).<sup>54</sup>

Untuk keberhasilan penerapan manajemen Mutu terpadu tersebut memang tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerjasama yang baik antara departemen terkait, antara departemen pusat dengan departemen pendidikan daerah serta institusi pendidikan setempat sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Oleh karena itu perlu adanya kejelasan secara sistematis dalam memberikan kewenangan antar institusi terkait. Jika manajemen ini diterapkan sesuai dengan ketentuan yang ada dengan segala dinamika dan fleksibilitasnya, maka akan menjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu dan mutu pendidikan nasional.<sup>55</sup>

Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dengan pendidikan, maka TQM harus memberikan penekanan pada mutu siswa. Hal ini tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan, yang pada akhirnya dampaknya adalah ketidakpuasan pelanggan pada proses dan hasil pembelajaran yang dicapai. Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang dan kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara performansi produk yang diterima dengan tingkat harapan seseorang.<sup>56</sup> Kepuasan pelanggan secara sederhana sebagai suatu keadaan di mana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk atau jasa yang dikonsumsi. Jika pelanggan merasakan bahwa kualitas dari produk atau jasa melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka, maka kepuasan pelanggan akan menjadi tinggi.<sup>57</sup> Sebaliknya pelanggan akan merasa kecewa apabila

---

<sup>54</sup> Vincent Gasperz, *Total Quality Manajemen*, 34

<sup>55</sup> Edward Sallis, *Total Quality Manajemen*, 12

<sup>56</sup> Kotler dalam Rangkuti, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta : Erlangga, 2006), 45

<sup>57</sup> Gasperz, *System Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah* ( Jakarta : Gramedi Pustaka Utama, 2005 ), 89 .

kualitas dari produk atau jasa lebih rendah dari kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka.<sup>58</sup>

Pelanggan dan pemasok ada di dalam dan di luar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Pemasok eksternal adalah orang di luar organisasi yang menjual bahan baku, informasi, atau jasa kepada organisasi.<sup>59</sup> Dalam bidang pendidikan, pelanggan internal adalah pegawai sekolah, sedangkan pelanggan eksternal adalah peserta didik. Fokus utama dari lembaga pendidikan ialah pada pelanggan eksternal (peserta didik).<sup>60</sup>

*Total Quality Management* memerlukan perubahan kultur. TQM memerlukan membutuhkan perubahan sikap dan metode. Disini dibutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja serta lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan yang mereka raih. Motivasi untuk melakukan pekerja yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfir lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan memberdayakan setiap individu yang ada didalamnya.<sup>61</sup>

Organisasi yang unggul diistilahkan dengan menjaga hubungan dengan pelangganya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mutu sendiri identik dengan sesuatu yang diinginkan pelanggan. Pelanggan sendiri meliputi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Kolega dalam institusi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Setiap orang yang bekerja dalam sekolah adalah penyedia sekaligus pelanggan. Hubungan antar pelanggan internal sangat penting agar institusi berfungsi secara efektif dan efisien. Disini pemasaran internal menjadi alat yang berguna

---

<sup>58</sup>A.Yoeti Oka, *Perencanaan Strategi Pemasaran Derah Tujuan Wisata* ( Jakarta : PT. Pradnya Paramita, 2005 ), 36.

<sup>59</sup>Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* ( Yogyakarta : Andi offset,2003), 101

<sup>60</sup>Acmad Sani supriyanti dan Vivin maharani, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang : UIN-Maliki Pres, 2013), 45

<sup>61</sup>A.Yoeti Oka, *Perencanaan Strategi*, 40



untuk menciptakan komunikasi dengan staff. Hal ini bertujuan agar pelanggan internal tahu tentang informasi yang terjadi institusi dan memiliki kesempatan memperbaharui ide-ide mereka. Pemasaran internal adalah keharusan agar ide, produk, jasa dapat dipasarkan kepada para staf seefektif kepada para klien atau pelanggan eksternal.<sup>62</sup>

### C. Penelitian Yang Relevan

Dalam penulisan terhadap penelitian tentang *Total Quality Management* (TQM), peneliti menemukan diantaranya penelitian yang relevan sebagai berikut: Penelitian dengan judul *Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Output Madrasah Tsanawiyah (MTS) Negeri Seririt Kecamatan Seririt, Kabupaten Buleleng Tahun Pelajaran 2015/2016*. Penelitian ini berfokus pada TQM sebagai upaya peningkatan kualitas output dalam hal ini berkaitan dengan kualitas Sumber Daya Manusia.<sup>63</sup>

Penelitian dengan judul *Strategi Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius (Studi Multi Kasus di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo)*. Fokus penelitian ini adalah pada program sekolah yang mengarah pada pembentukan karakter religius siswa.<sup>64</sup>

Penelitian *Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al Hikmah Surabaya*.<sup>65</sup> Penelitian ini berfokus pada factor-faktor yang mendukung keberhasilan Implementasi TQM di SD Al Hikmah Surabaya.

Penelitian *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasa Ibtidaiyah Wahid Hasyim*

<sup>62</sup> Edward Sallis, *Total Quality Managemen*, 80-83.

<sup>63</sup> Rosiana Hazra, "*Implementasi Total Quality Manajemen (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Output Madrasah Tsanawiyah (MTS) Negeri Seririt Kecamatan Seririt, Kabupaten Buleleng Tahun Pelajaran 2015/2016*", Online Jurnal Equitas-Jurnal Pendidikan Ekonomi, 04, No.2 (2016) (diakses tanggal 27 September 2021)

<sup>64</sup> Diah Puspitasari, "*Strategi Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius (Studi Multi Kasus di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo)*", Thesis (Surabaya :UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

<sup>65</sup> Ulfatur Rahmah, "*Implementasi Total Quality Manajemen (TQM) di SD Al Hikmah Surabaya*". Online Jurnal Manageria : Jurnal Pendidikan Islam, 03, No.1 (Mei 2018) (diakses tanggal 27 September 2021)



Yogyakarta.<sup>66</sup> Penelitian berfokus pada TQM dalam upaya peningkatan mutu Madrasah.

Penelitian dengan judul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Hasil Belajar Siswa Di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar.<sup>67</sup> Yang menjadi fokus penelitian ini adalah hasil prestasi belajar siswa.

Penelitian dengan judul Implementasi TQM Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Istiqomah Talamau Kabupaten Pasaman Barat.<sup>68</sup> Dalam penelitian ini, TQM digunakan sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah.

Penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Di Pendidikan Dasar.<sup>69</sup> Fokus penelitian ini yaitu bagaimana TQM digunakan sebagai upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan khususnya pendidikan dasar.

Penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di SMA Maraqitta'limat Wanasaba, Kecamatan Wanasaba, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat.<sup>70</sup> Fokus penelitian ini tertuju pada TQM sebagai upaya peningkatan mutu sekolah.

Penelitian dengan judul Keberadaan *Total Quality Management* Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam

---

<sup>66</sup> Lailatul Maghfiroh, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui *Total Quality Management (TQM)* Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta”, Online Jurnal TA’LIM Jurnal Studi Pendidikan Islam ,01,No.1 (Januari 2018) ( diakses tanggal 27 september 2021)

<sup>67</sup> Niatul Utami, “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Hasil Belajar Siswa Di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar”, Thesis ( Makassar : Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2016).

<sup>68</sup> Alwizra, “Implementasi *TQM* Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Istiqomah Talamau Kabupaten Pasaman Barat”, Online Jurnal al-Fikrah, VIII, No. 1 (Januari-Juni 2020) (diakses tanggal 27 September 2021)

<sup>69</sup> Sri Marmoah, “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Di Pendidikan Dasar”, Online Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan , 33 No. 1 (April 2019) (diakses 27 september 2021)

<sup>70</sup> Mawardi, “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di SMA Maraqitta'limat Wanasaba, Kecamatan Wanasaba, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat”, Thesis ( Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, 2019).

Pendidikan).<sup>71</sup> Penelitian ini membahas keterkaitan antara prinsip implementasi dan pilar TQM dalam lembaga pendidikan. Penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Pesantren.<sup>72</sup> Fokus penelitian ini menitikberatkan kepada penerapan TQM dalam pesanten. Kaitannya dengan kualitas output (SDM).

Penelitian dengan judul Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan *Total Quality Management*.<sup>73</sup> Fokus penelitian ini yaitu peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui penerapan TQM.

Penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Di Lembaga Pendidikan. Penelitian ini membahas mengenai implementasi TQM dalam dunia pendidikan pada umumnya. Upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui TQM.<sup>74</sup>

Penelitian Dengan Judul Implementasi *Total Quality Management* Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan. Penelitian ini memfokuskan TQM dalam Manajemen mutu pembelajaran.<sup>75</sup>

Penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* Di SMP Muhammadiyah I Depok Sleman, penelitian memfokuskan pada peningkatan mutu di SMP Muhammadiyah 1 Depok Sleman.<sup>76</sup>

Penelitian dengan judul Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Keefektifan Komunikasi dengan Penerapan Total Quality Management Pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar.

---

<sup>71</sup> Miftakhul Munir, "Keberadaan *Total Quality Management* Dalam Lembaga Pendidikan (*Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam Pendidikan*)", Online Jurnal Realita, 06, No. 1(2018) (diakses tanggal 27 September 2021)

<sup>72</sup> Liah Siti Syarifah, "*Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pesantren*", Online Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan, 30 No, 1( 2020) (diakses tanggal 27 september 2021)

<sup>73</sup> Suyitno, "*Peningkatan Sumberdaya Manusia Melalui Penerapan Total Quality Management*", Online Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, 04, No. 2, (Desember 2016) ( diakses tanggal 27 september 2021)

<sup>74</sup> Feiby Ismail, "*Implementasi Total Quality Manajemen ( TQM ) Di Lembaga Pendidikan*" Online Jurnal Ilmiah IQRA, 10 No.2 ( 2016 ) (diakses tanggal 27 September 2021)

<sup>75</sup> Achmad Supriyanto, "*Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan*", Online Jurnal Cakrawala Pendidikan, .30 No.1 (2016) ( diakses tanggal 27 september 2021)

<sup>76</sup> Nur hamidi, "*Implementasi Total Quality Manajemen Di Smp Muhammadiyah I Depok Sleman*", Online Al Misbah ,02 No. 2 (2016) (diakses tanggal 28 september 2021)

Focus dalam penelitian ini adalah kaitan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Keefektifan Komunikasi dengan Penerapan Total Quality Management.<sup>77</sup>

Dari berbagai penelitian terdahulu, memiliki kesamaan dan perbedaan. Kesamaan antara lain sama-sama membahas mengenai *Total Quality Management* (TQM). Perbedaannya ada pada fokus masalah yang diteliti melalui TQM tersebut. Penelitian oleh Rosiana Hazra, Lailatul Maghfiroh, Alwizra, Sri Marmoah, Marwadi, Achmad Supriyanto dan Nur Hamidi sama-sama menitik beratkan pada TQM dalam peningkatan mutu sekolah/ lembaga pendidikan, sedangkan penelitian Diah Puspitasari mengenai pembentukan karakter melalui TQM. Penelitian Ulfatur Rohmah, memfokuskan pada faktor pendukung keberhasilan TQM di sekolah. Kemudian penelitian Niatul Utami, fokus penelitiannya adalah implementasi TQM dalam peningkatan hasil belajar siswa. Penelitian Miftakhul Munir meneliti keterkaitan anatara prinsip implementasi dan pilar TQM dalam lembaga pendidikan.

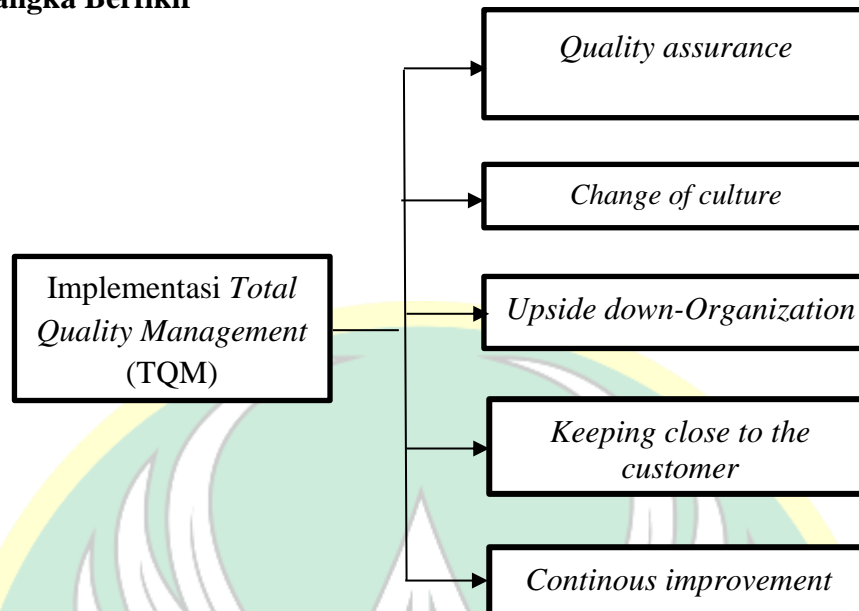
Penelitian Liah Siti Syarifah meneliti tentang penerapan TQM di pondok pesantren. Penelitian Suyitno meneliti tentang peningkatan kualitas SDM melalui TQM. Penelitian Feiby Ismail memfokuskan penelitian pada Implementasi TQM dalam dunia pendidikan pada umumnya, sedangkan penelitian Wahed Adni, fokus dalam penelitian ini adalah kaitan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Keefektifan Komunikasi dengan Penerapan Total Quality Management.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah secara teoritis Implementasi *Total Quality Management* di lembaga pendidikan masih perlu pembenahan agar mampu bersaing di masa mendatang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan perbedaan, selain dari obyek penelitian yaitu fokus penelitian, dimana penelitian ini memfokuskan pada perbaikan mutu secara terus-menerus melalui TQM dalam meningkatkan daya saing di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

---

<sup>77</sup> Wahed Andi, “*Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Keefektifan Komunikasi Dengan Penerapan Total Quality Management Pada SMA Negeri Di Kabupaten Polewali Mandar,*”, Tesis (Malang : Universitas Negeri Malang , 2016).

#### D. Kerangka Berfikir



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Dari diagram diatas dapat dijelaskan bahwa untuk mengimplemetasikan *Total Quality Management* disuatu lembaga pendidikan harus memenuhi lima komponen TQM Pendidikan yang terdiri dari *quality asuurance* atau menetapkan *standar mutu*, *change of culture* atau perubahan kultur organisasi, *upsidedown-organization* atau perubahan organisasi, *keeping close to the customer* atau mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan *continuous improvement* atau perbaikan secara terus menerus.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **a. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan studi kasus. Studi kasus didefinisikan oleh Tellis sebagai metode penelitian yang memiliki unit analisis yang lebih mengacu pada tindakan individu atau lembaga dibandingkan dengan diri individu maupun lembaga itu sendiri. Dapat dikatakan studi kasus lebih berfokus pada tindakan atau perilaku yang dihasilkan.<sup>78</sup> Sehingga menghindari bias atas penilaian diri pada individu atau lembaga tertentu yang menjadi subjek penelitian. Selain itu, unit analisis dapat berbeda dan bervariasi pada setiap individu dan lembaga, dan pendekatan metodologi.

#### **b. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Ma'arif NU Bobotsari yang terletak di Kecamatan Bobotsari Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah pada tahun pelajaran 2021/2022.

##### **2. Waktu penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan pada tahun pelajaran 2021/2022 tepatnya pada bulan Februari 2022 sampai dengan April 2022.

#### **c. Jenis penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang berusaha menangkap gejala secara holistik kontekstual melalui pengumpulan data dari subyek yang diteliti sebagai sumber langsung dengan instrument kunci peneliti sendiri, yaitu peneliti merupakan perencana, pelaksana

---

<sup>78</sup> Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta 2013), 96.



pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.<sup>79</sup> Dapat dikatakan bahwa penelitian kualitatif yang dimaksudkan ini adalah suatu upaya untuk mengungkapkan secara mendalam mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang di laksanakan di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

#### **d. Subjek dan Objek Penelitian**

Suharsimi dan arikunto membatasi subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan.<sup>80</sup> Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat penting dan strategis karena pada subjek penelitian itulah data tentang variable yang peneliti amati. Pada penelitian kualitatif, responden atau subjek penelitian disebut dengan istilah inform, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Adapun subjek dalam penelitian tesis ini adalah kepala sekolah, guru, dan karyawan SMK Ma'arif NU Bobosari Kabupaten Purbalingga. Sedangkan Objek penelitian merupakan hal yang menjadi perhatian dari suatu penelitian. Titik perhatian tersebut berupa substansi atau materi yang diteliti atau dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang bersangkutan. Objek dalam penelitian ini adalah Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari kabupaten Purbalingga.

#### **e. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian merupakan aktivitas ilmiah yang sistematis, terarah, dan bertujuan, maka pengumpulan data penelitian adalah sangat penting guna menjelaskan fenomena yang sedang diteliti atau menggambarkan variabel-variabel yang diteliti. Data atau informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi, artinya data itu bertalian, berkaitan,

---

<sup>79</sup> Lexy J.Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2018), 197.

<sup>80</sup> Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, 97.



mengena, dan tepat. Disinilah letak arti penting dari pada alat pengumpulan data atau yang disebut dengan instrumen penelitian. Untuk mengumpulkan data yang bertalian atau relevan dengan variabel penelitian ini digunakan alat penelitian dan instrumen pokok yaitu alat perekam, daftar wawancara tertulis dan lembaran observasi. Beberapa dokumen yang relevan dan bertalian dengan penelitian ini juga diteliti pada saat pengumpulan data dilakukan. Di samping itu, juga dilakukan wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan.<sup>81</sup> Teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah salah satu metode pengumpulan data dengan cara mengamati atau meninjau secara cermat dan langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui kondisi yang terjadi atau membuktikan kebenaran dari sebuah desain penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan di mana tempatnya. Jenis observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi non-partisipan.<sup>82</sup> Dalam melakukan observasi, peneliti memilih hal-hal yang diamati dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana standar mutu yang diterapkan di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, semacam percakapan yang bertujuan memperoleh data yang mendalam dalam komunikasi tersebut yang dilakukan secara berhadapan. Teknik wawancara dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin adalah wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat. Pertanyaan akan

---

<sup>81</sup> Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum*, ( Jakarta : Kencana 2008 ), 55.

<sup>82</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi ( Mix Methods)*, (Bandung :Alfabeta, 2015), 204.

berkembang pada saat melakukan wawancara. <sup>83</sup>Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk menunjang data yang dikumpulkan lewat naskah-naskah. Wawancara dalam penelitian ini untuk menggali informasi langsung dari responden mengenai Implementasi TQM di SMK Ma'arif NU Bobotsari. Sedangkan Informan dalam penelitian ini antara lain Kepala Sekolah, Waka Bidang SDM, Litbang dan WMM, Kepala Tata Usaha, guru dan siswa.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Dalam dokumentasi yang diteliti adalah dokumen, yang dalam konsep umum terbatas hanya apada bahan-bahan tertulis saja dalam berbagai kegiatan. <sup>84</sup>Dalam penelitian ini, dokumentasi berupa data-data atau dokumen terkait standar mutu sekolah, perubahan kultur, perubahan organisasi, foto kegiatan dan juga foto terkait dokumen yang diperlukan.

### f. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Teknik analisis deskriptif kualitatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analitik non statistik dengan pendekatan induktif yaitu suatu analisis data yang bertolak dari problem atau pernyataan maupun tema spesifik yang dijadikan fokus penelitian. Jika dikaitkan dengan penelitian ini, maka Implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilaksanakan di SMK Ma'arif NU Bobotsari akan diamati lalu hasil pengamatan tersebut akan digambarkan sebagaimana adanya, baik berupa problem strategi pembelajaran dan derivasinya, melalui pernyataan sumber data dan tema penelitian itu sendiri dalam hubungannya dengan hasil pembelajaran dan implementasinya

---

<sup>83</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* ( Jakarta: Rineka Cipta, 2013 ), 109

<sup>84</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, 329

di Masyarakat. Penulis menempuh empat cara dalam mengolah data penelitian ini:

#### 1. Pengumpulan Data

Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, men-scanning materi, mengetik data lapangan atau memilah-milah dan menyusun data tersebut kedalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi. Hal ini bertujuan untuk memperoleh data mengenai bagaimana standar mutu di SMK Ma'arif Bobotsari, bagaimana perubahan *culture*, perubahan organisasi, bagaimana sekolah mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan bagaimana perbaikan terus-menerus yang dilakukan.

#### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih, menyederhanakan, memfokuskan, mengabstraksi dan mengubah data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan penelitian. Dengan kata lain reduksi data digunakan untuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak penting, serta mengorganisasikan data, sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan sementara. Data-data yang memungkinkan melewati proses ini adalah informasi yang didapat dari wawancara, observasi dan dokumen. Tujuan peneliti mereduksi data yaitu untuk memilih hal-hal yang penting saja mengenai implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

#### 3. Sajian data atau display data

Sajian data adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan. Sajian data pada penelitian ini adalah memilih data yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar informasi yang didapat dalam penelitian. Informasi atau data secara sistematis dan terperinci agar mudah dipahami dan dianalisis. Penyajian

data mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan peneliti sehingga uraian-uraian yang ditampilkan merupakan penggambaran yang rinci tentang informasi untuk menjawab pertanyaan yang ada. Penyajian data dimasukkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian setelah dilakukan reduksi data. Dalam penelitian ini penyajian data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif untuk mendeskripsikan terkait implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

#### 4. Verifikasi atau penyimpulan data

Verifikasi yaitu penjelasan tentang makna data dalam suatu konfigurasi yang secara jelas menunjukkan alur kausalnya, sehingga dapat diajukan proposisi yang terkait dengannya. Dalam penelitian ini dipakai untuk penentuan hasil akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis, sehingga keseluruhan permasalahan dapat dijawab sesuai dengan kategori data dan masalahnya. Pada bagian ini akan muncul kesimpulan-kesimpulan yang mendalam secara komprehensif dari data hasil penelitian.<sup>85</sup>

#### g. Verifikasi Keabsahan Data

Menurut Moleong, dalam penelitian kualitatif ini memakai 3 macam kriteria keabsahan, yaitu:<sup>86</sup>

##### 1. Kepercayaan (*Kredibility*)

*Kredibility* data dimaksudkan untuk menimbulkan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan sebenarnya, ada beberapa teknik untuk mencapai kredibilitas diantaranya adalah teknik

<sup>85</sup> Matthew B.Milles, A Michael Huberman, "*Analisis data Kualitatif*", ( Yogyakarta : Graha Wijaya, 2014), 17

<sup>86</sup> Lexy J. Moleong, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", 327

triangulasi, sumber, pengecekan anggota, perpanjangan kehadiran peneliti dilapangan, diskusi teman sejawat, dan pengecekan kecukupan refrensi.<sup>87</sup>

2. Kebergantungan (*Depandibility*)

Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam pengumpulan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Kesalahan sering dilakukan oleh manusia itu sendiri terutama peneliti karena keterbatasan pengalaman, waktu, pengetahuan.

3. Kepastian (*Konfermability*)

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi secara interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada.

4. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>88</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi ini dilakukan jika data atau informan yang diperoleh dari subyek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, triangulasi tidak perlu dilakukan. Informan utama disini adalah Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Bobotsari.

---

<sup>87</sup> Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*", (Bandung: Alfabeta, 2009), 213

<sup>88</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya: 2013) ,329.

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Gambaran Umum SMK Ma'arif NU Bobotsari**

**1. Profil SMK Ma'arif NU Bobotsari<sup>89</sup>**



Nomor Statistik Sekolah	: 322030309004
NPSN	: 20303107
Nama Sekolah	: SMK Ma'arif NU Bobotsari
Status	: Swasta
Alamat	: JL. Kampung Baru, Bobotsari
Kecamatan	: Bobotsari
Kabupaten	: Purbalingga
Provinsi	: Jawa tengah
Akreditasi	: A
Tahun akreditasi	: 2019
Nama Kepala Sekolah	: H. Mas'Ut, S.Pd.
NIP	: 196407151988031015
Sertifikat ISO	: 9000:2015
Yayasan	: LP Ma'arif NU Jawa Tengah
No. telfon	: (0281) 759123
Email	: smkmaarifnubobotsaripbg@gmail.com
Website	: <a href="http://www.smkmabos.sch.id">http://www.smkmabos.sch.id</a>

**2. Sejarah Singkat SMK Ma'arif NU Bobotsari.**

---

<sup>89</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 2 Februari 2022



Penelitian ini dilaksanakan di SMK Ma'arif NU Bobotsari yang beralamat di Jl. Kampung Baru, Desa Gandasuli, Kec. Bobotsari, Dusun III, Gandasuli, Purbalingga, Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah 53353. Sejak awal tahun ajaran 1998/1999 SMK Ma'arif NU Bobotsari bekerja keras untuk menjadi sekolah yang mampu terakreditasi atau diakui dengan jenjang lima tahun keatas harus ada peningkatan mutu pendidikan, hal ini dibuktikan oleh SMK Ma'arif NU Bobotsari tepatnya tanggal 28 Januari 2006 mendapat pengakuan Departemen Pendidikan Nasional RI Badan Akreditasi Sekolah Nasional sertifikat akreditasi sekolah (sementara) Sekolah Menengah Kejuruan dengan peringkat SMK Ma'arif NU Bobotsari Terakreditasi B untuk jurusan Teknik mekanik Otomotif, dan Terakreditasi C untuk jurusan Teknik Audio Vidio. Pada tahun 2010 akhir terakreditasi A semua sampai saat ini.

Pada perkembangannya SMK Ma'arif NU Bobotsari mengalami kemajuan yang luar biasa sekali dimana pada tahun 2011 resmi mendapat sertifikat ISO 1900:2008 dan ada banyak penambahan jurusan baru diantaranya jurusan Teknik Sepeda Motor ( TSM ) pada tahun 2012, Multimedia ( MM ) pada tahun 2010, Teknik Komputer Jaringan ( TKJ ) pada tahun 2015 dan Perbankan Syariah pada tahun 2015.

Pada perkembangannya SMK Ma'arif NU Bobotsari mengalami kemajuan yang luar biasa sekali dimana pada tahun 2011 resmi mendapat sertifikat ISO 1900.2008 dan ada banyak penambahan jurusan baru diantaranya jurusan Teknik Sepeda Motor ( TSM ) pada tahun 2012, Multimedia ( MM ) pada tahun 2010, Teknik Komputer Jaringan ( TKJ ) pada tahun 2015 dan Perbankan Syariah pada tahun 2015.<sup>90</sup>

Pembangunan fisik sekolah, pada awalnya hanya menampung 800an siswa sekarang mempunyai 51 (lima puluh satu) ruang belajar dengan daya tampung 1.700an siswa berdiri di atas tanah seluas 5.858 m<sup>2</sup>. Sedangkan pembangunan non fisik telah dapat direalisasikan melalui

---

<sup>90</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 2 Februari 2022

kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler oleh sejumlah 7 orang guru. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan dengan berpedoman pada kurikulum pembelajaran 2013. Kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan seperti: OSIS, Pramuka, PMR, Damabos, IPPNU, dan Newgemsco.<sup>91</sup>

### 3. Visi, Misi SMK Ma'arif NU Bobotsari

#### a. Visi Sekolah

Terwujudnya sekolah yang kuat, terpercaya, insan berintegritas Ahlussunah Wal Jama'ah An-Nahdliyah, Pembelajar, mumpuni dan berkompetensi serta berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi).

#### b. Misi Sekolah

- 1) Mengelola sumber daya sekolah secara benar, terbuka, tanggung jawab, efektif, efisien dan terpercaya.
- 2) Menyusun, menyempurnakan, melaksanakan dan mengelola kurikulum dengan memadukan norma, potensi, karakter sekolah, perkembangan IPTEK dan masyarakatnya serta bertumpu pada Ahlussunah Wal Jama'ah An-Nahdliyah.
- 3) Melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, pelatihan, pengimbasan yang berkelanjutan, memotivasi, memuaskan secara implementatif aplikatif dan bernilai guna.
- 4) Menyiapkan peserta didik sebagai kader NU yang berakhlak mulia, percaya diri, pembelajar, mumpuni di bidang keahliannya, berintegritas sehingga mampu mandiri, berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi).
- 5) Mengembangkan potensi dan kompetensi untuk berkontribusi terhadap perkembangan peradaban global bagi warga sekolah terutama peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan secara mandiri maupun bersama pihak lain<sup>92</sup>.

### 4. Profil Guru dan Peserta didik SMK Ma'arif NU Bobotsari

<sup>91</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 2 Februari 2022

<sup>92</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 2 Februari 2022

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kesiapan Sumberdaya di SMK Ma'arif Bobotsari dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* dilihat dari kesiapan sumberdaya manusia, maka secara kuantitas dilihat dari jumlah guru, ijazah yang dimiliki guru, ruang/golongan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan guru selaku pelaku utama kebijakan, dapat dikatakan telah memadai dan siap untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* di sekolah ini. Karena mereka sudah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, terbukti dari 114 guru dan staff sebagian besar menempuh jenjang pendidikan strata satu (S.1), bahkan strata dua (S2).<sup>93</sup>

Tabel 1  
Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Ma'arif Bobotsari<sup>94</sup>

No	Ketenagaan	Menurut Ijazah Terakhir														Jumlah			
		SSLTA		D1		D2		D3		D4/ S1		S2		S3		L	P	L+P	
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P						
1	Kepala Sekolah																1	1	
2	Guru PNS																		
3	GTY	2	1							39	22		2				41	25	66
4	Guru Tidak Tetap	3								2	5						5	5	10
5	Tenaga Administrasi PNS																		
6	Tenaga Administrasi Non PNS	28	5		1			1	1	1							30	7	37
	<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>6</b>		<b>1</b>			<b>1</b>	<b>43</b>	<b>28</b>		<b>2</b>					<b>77</b>	<b>37</b>	<b>114</b>

Tabel di atas dan dikaitkan pengamatan peneliti berdasarkan data dokumentasi sekolah SMK Ma'arif NU Bobotsari, menunjukkan jumlah personil guru yang telah diberi tugas dan pengawai tetap atau tidak tetap menurut bidang keahliannya secara menyeluruh.

Kualifikasi berdasarkan keahlian dan jenjang pendidikan terakhir mengenai rincian keadaan guru menurut keahlian yang dibidangi berdasarkan jurusan studi yang diambil dengan berbagai macam-macam studi yang dikuasai oleh para guru untuk memegang mata pelajaran khusus yang diajarkan kepada siswa dan siswi SMK Ma'arif NU Bobotsari, dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2  
Kualifikasi Guru Berdasarkan Keahlian Dan Jenjang Pendidikan terakhir.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Observasi SDM SMK Ma'arif NU Bobotsari, diktui pada tanggal 2 Februari 2022

<sup>94</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, diktui pada tanggal 2 Februari 2022

No	Mata Pelajaran	Jumlah Guru
		L+P
1	PKn	6
2	Pendidikan Agama	5
3	Bahasa dan Sastra Indonesia	5
4	Bahasa Inggris	3
5	Sejarah Nasional dan Umum	5
6	Pendidikan Jasmani	4
7	Matematika	4
8	Fisika	4
9	Biologi	
10	Kimia	2
11	Ekonomi	2
12	Sosiologi	
13	Geografi	
14	Sejarah Budaya	
15	Tata Negara	
16	Antropologi	
17	Teknik Informasi Komputer/KKPI	4
18	Pendidikan Seni	3
19	Bahasa Asing Lain	3
20	Bimbingan dan Penyuluhan	6
21	Mulok	4
22	PKK	1
23	Elektronika	2
24	Kerajinan Tangan dan Kesenian	
25	Kewirausahaan	2
26	IPA Terpadu	
27	IPS Terpadu	
28	Kompetensi/Produktif (SMK)	26
29	Kepala Sekolah	1

No	Mata Pelajaran	Jumlah Guru L+P
29	Prakarya	1
30	Lainnya	3
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>

Dari tabel di atas maka diketahui bahwa dari jenjang keahlian guru merupakan kelengkapan dalam program pengajaran yang dituntut untuk dijalankan sebagai tugas yang telah dipercayakan sebagai amanah pemerintah sebagai pendidik, membina, membentuk anak didik, membimbing, mengarahkan dan mengajarkan untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan secara umum.

b. Siswa

Berikut merupakan rekap data siswa SMK ma'arif NU Bobotsari berdasarkan kompetensi keahlian, rombel dan jenis kelamin:

Tabel 3  
Rekapitulasi Siswa SMK Ma'arif Bobotsari 2021/2022.<sup>96</sup>

NO	KOMPETENSI KEAHLIAN	KELAS X				KELAS XI				KELAS XII				JUMLAH TOTAL			
		ROM BEL	Jenis Kelamin			ROM BEL	Jenis Kelamin			ROM BEL	Jenis Kelamin			ROM BEL	Jenis Kelamin		
			LK	PR	JML		LK	PR	JML		LK	PR	JML		LK	PR	JML
1	Teknik Audio Video	2	36	12	48	2	44	24	68	2	42	28	70	6	122	64	186
2	Teknik Kendaraan Ringan	5	178	2	180	6	204	3	207	7	255	8	263	18	637	13	650
3	Multimedia	3	49	44	93	3	52	54	106	3	37	62	99	9	138	160	298
4	Teknik Bisnis Sepeda Motor	3	107	1	108	3	102	1	103	3	93	8	101	9	302	10	312
5	Perbangkan Syariah	1	6	28	34	1	6	30	36	1	4	36	40	3	16	94	110
6	Teknik Komputer Jaringan	2	52	12	64	2	65	36	101	2	39	24	63	6	156	72	228
<b>JUMLAH</b>		<b>16</b>	<b>428</b>	<b>99</b>	<b>527</b>	<b>17</b>	<b>473</b>	<b>148</b>	<b>621</b>	<b>18</b>	<b>470</b>	<b>166</b>	<b>636</b>	<b>51</b>	<b>1371</b>	<b>413</b>	<b>1784</b>

<sup>96</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 2 Februari 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat diperkuat dengan hasil studi dokumentasi peneliti mengenai klasifikasi keadaan jumlah murid mulai dari kelas satu sampai kelas tiga, mencapai jumlah keseluruhan 1.784 siswa dan siswi yang ada pada SMK Ma'arif NU Bobotsari. .

## 5. Sarana dan Prasarana

Untuk kelancaran proses pembelajaran di SMK Ma'arif NU Bobotsari, terdapat sarana fisik yang keberadaannya masih baik, dan sangat layak. Sarana prasarana tersebut antara lain yaitu:

### a. Gedung

Gedung menjadi faktor utama dalam melaksanakan pembelajaran. Gedung yang teredia di sekolah terdiri dari kelas dan berbagai ruang yang mendukung kegiatan belajar mengajar. SMK Ma'arif Bobotsari memiliki 2 lokal gedung yang dinamai kampus 1 dan kampus 2. Dimana masing-masing memiliki area yang cukup luas dan memiliki kapasitas daya tampung yang memadai untuk seluruh siswa. Ruang yang dimaksud ini antara lain:

Tabel 4

Tabel gedung yang dimiliki SMK Ma'arif NU Bobotsari 2021/2022<sup>97</sup>

No	Nama Ruang	Kondisi Ruang	
		Baik	
		Jumlah	Luas
1	Ruang Teori/ Kelas	51	3672
2	Laboratorium IPA		
3	Laboratorium Kimia		
4	Laboratorium Fisika		
5	Laboratorium Biologi		
6	Laboratorium Bahasa		
7	Laboratorium IPS		
8	Laboratorium Komputer	6	432
9	Laboratorium Multimedia	1	72

<sup>97</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 2 Februari 2022



10	Ruang Perpustakaan Konvensional	1	80
b. <sup>11</sup> p	Ruang Perpustakaan Multimedia		
12 e	Ruang Keterampilan	1	120
13 r	Ruang Serba Guna/ Aula		
14 l	Ruang UKS	1	16
15 e	Bengkel	9	648
16	Koperasi/ Toko	1	16
17 <sup>n</sup>	Ruang BP/ BK	1	15
18 <sup>g</sup>	Ruang Kepala Sekolah	1	16
19 <sup>k</sup>	Ruang Guru	1	256
20 <sup>a</sup>	Ruang TU	1	24
21 <sup>p</sup>	Ruang OSIS	1	16
22 <sup>a</sup>	Kamar Mandi/ WC Guru LakiLaki	2	19
c. <sup>23</sup>	Kamar Mandi/ WC Guru Perempuan	1	4
d. <sup>24</sup>	Kamar Mandi/ WC Siswa LakiLaki	12	48
e. <sup>25</sup>	Kamar Mandi/ WC Siswa Perempuan	6	24
26	Gudang	1	8
f. <sup>27</sup>	Ruang Ibadah	1	160
g. <sup>28</sup>	Asrama Siswa		
h. <sup>29</sup>	Unit Produksi		
30	Ruang Multimedia	1	72
i. <sup>31</sup>	Parkiran Sepeda / Motor	3	80
j. <sup>32</sup>	Kantin Sekolah	10	60
k. <sup>33</sup> n	Ruang Lainnya	113	

Perlengkapan pendukung yang digunakan dalam pelaksanaan pembelajaran dan yang mendukung terpenuhinya administrasi sekolah sudah cukup baik dan dengan kondisi yang baik. Perlengkapan ini tersedia dalam tabel berikut:

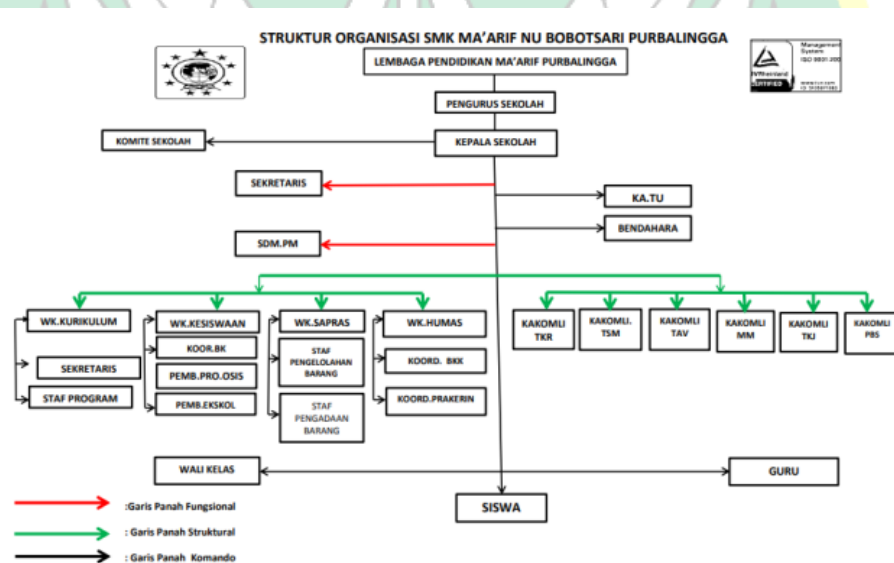
Tabel 5  
Tabel Perlengkapan yang dimiliki SMK Ma'arif Bobotsari  
2021/2022<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 2 Februari 2022

No	Ruang	<i>Kondisi Baik</i>			
		Siswa		Guru	
		Kursi	Meja	Kursi	Meja
1	Kelas X	694	347	17	17
2	Kelas XI	585	293	17	17
3	Kelas XII	643	322	17	17
4	Guru			74	74
<b>Jml</b>		1922	962	125	125

### 1. Struktur Organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari

Struktur organisasi SMK Ma'arif Bobotsari di susun dan di resmikan pada rapat pengurus yayasan, yang melibatkan dewan guru dan komite Sekolah yang dilaksanakan setiap lima tahun sekali.



Gambar 2 Struktur Organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari<sup>99</sup>

## B. Hasil Penelitian dan Analisa Data Penelitian

### 1. Standar mutu (*Quality assurance*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

Peneliti mencari data terkait standar mutu di SMK Ma'arif NU Bobotsari, berdasarkan wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan,

<sup>99</sup>Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip 7 Maret 2022

Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari. Berikut kutipan wawancara yang dilakukan pada hari rabu tanggal 7 Maret 2022 terkait standar mutu pendidikan di SMK Ma'arif Bobotsari.

SMK Ma'arif NU Bobotsari Purbalingga bertekad menjadi pusat pendidikan dan pelatihan profesi bertaraf Internasional. Dalam layanan jasa pendidikan dan pelatihan selalu mengadakan peninjauan, melaksanakan penyempurnaan mutu secara terus menerus dan dikomunikasikan agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan atau stakeholders, sesuai dengan harapan stakeholders dan persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Kebijakan Mutu ini agar difahami dan dilaksanakan oleh semua tingkat unit kerja, sehingga memberikan kontribusi yang nyata. Dedikasi yang tinggi untuk semua peran dan tanggung jawab. Meningkatkan kepuasan pelanggan/ *customer satisfaction*. Meningkatkan kualitas sumber daya, Meningkatkan sistem manajemen mutu.<sup>100</sup>

Terkait upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan standar mutu di SMK Ma'arif Bobotsari berikut pernyataan dari Bapak Rizki Budi Kurniawan:

Salah satu upaya peningkatkan mutu yaitu pelaksanaan AMI, atau Audit Mutu Internal untuk mengevaluasi kinerja Guru, karyawan dan staf juga. Audit Mutu Internal merupakan bagian dari tahapan pelaksanaan ISO. Biasanya evaluasi di lakukan setahun sekali atau menjelang akhir semester genap atau awal tahun ajaran baru. Setelah Audit Mutu Internal nanti ada manajemen review, setelah itu barulan pelaksanaan Audit eksternal. Dengan adanya evaluasi ISO setiap tahun ini mempermudah pengecekan kualitas mutu dan layanan sekolah terhadap siswa. Kedisiplinan guru, karyawan dan siswa semakin meningkat. Kemudian kemudahan lulusan dalam mencari kerja.”<sup>101</sup>

Selain dari mengajukan pertanyaan melalui wawancara terhadap, Waka Bidang SDM Dan LITBANG dan WMM, kami juga melakukan dokumentasi terhadap dokumen-dokumen akademik terkait standar mutu. Dokumen-dokumen tersebut antara lain raport mutu dimana dalam raport

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>101</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

mutu tersebut terdapat berbagai komponen dari masing-masing standar yang harus di penuhi suatu lembaga pendidikan dalam hal ini SMK Ma'arif Bobotsari. Selain raport mutu, dokumen terkait mutu yang kami dokumentasikan yaitu sertifikat akreditasi sekolah, sertifikat akreditasi jurusan, dan sertifikat ISO 9000: 2015. Dokumen-dokumen tersebut ada dalam lampiran.

Tabel 6  
Nilai raport mutu APM SMK M'arif NU Bobotsari<sup>102</sup>

Nama Sekolah	Nilai Rapor Mutu					
	Nilai Sekolah			Nilai Verifikasi		
	Nilai	Predikat	Kategori	Nilai	Predikat	Kategori
SMKS MAARIF NU BOBOTSARI	79.73	Baik	★★★★	79.73	Baik	★★★★
No	Komponen	Nilai	Predikat	Kategori		
1	Input	84.4	Baik	★★★★★		
2	Proses	93.71	Sangat Baik	★★★★★		
3	Output	80	Baik	★★★★		
4	Outcome	45.53	Tidak Baik	★★★		
5	Impact	60	Kurang Baik	★★★		

Tabel 7  
Nilai raport mutu SNP SMK Ma'arif NU Bobotsari<sup>103</sup>

Nama Sekolah	NPSN	Kab/Kota	Provinsi	Capaian SNP	
SMKS MAARIF NU BOBOTSARI	20303107	Purbalingga	Prov. Jawa Tengah	-	
No	Standar	Nilai	Predikat	Kategori	
1	Standar Isi	100	Sangat Baik	★★★★★	
2	Standar Proses.	78	Baik	★★★★	
3	Standar Penilaian	90	Baik	★★★★★	
4	Standar Kompetensi Lulusan	73.33	Cukup Baik	★★★★	
5	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.	84	Baik	★★★★★	
6	Standar Pengelolaan.	84.44	Baik	★★★★★	
7	Standar Pembiayaan Pendidikan	100	Sangat Baik	★★★★★	
8	Standar Sarana dan Prasarana	86.67	Baik	★★★★★	

Standar mutu merupakan tolak ukur yang harus dipenuhi suatu lembaga pendidikan dalam hal ini SMK Ma'arif Bobotsari sebagai pelaksana akademik yang di lakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Standar mutu Sekolah mengacu pada standar Badan Akreditasi Nasional yang terdiri dari standar yaitu: standar isi, standar proses, standar

<sup>102</sup> Dokumen raport mutu SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>103</sup> Dokumen raport mutu SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan.

Dalam rangka Audit Mutu Internal, berikut merupakan Kutipan Dokumen audit Mutu di SMK Ma'arif NU Bobotsari:

Tabel 8  
Matriks Kesesuaian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015<sup>104</sup>

NO	KEGIATAN (PROSEDUR/INSTRUKSI)	KLAUSAL
1	Pedoman Pelaksanaan	
	Sasaran Mutu	6.2
	Identifikasi isu eksternal dan internal	4.1
	Identifikasi Harapan pihak2 terkait	4.2
2	Standar Pengelolaan	5.2
	a. Penyusunan RKJM	6.2
	b. Penyusunan RKT	6.2,7.1
	c. Pelaksanaan RKT	8.5
	d. Pengawasan dan Evaluasi Program Akademik	9.1
3	Standar SKL dan Isi	8.1
	a. Penyusunan Visi Misi Tujuan Sekolah	5.2
	b. Penyusunan Muatan Kurikulum	8.3
	c. Penyusunan Kalender Pendidikan	6.2
	d. Penyusunan beban Belajar	8.3
4	Standar Proses	
	a. Pengkajian silabus	8.3
	b. Penyusunan RPP	8.5
	c. Pemastian Persyaratan Proses Pembelajaran	8.5
	d. Pelaksanaan Proses Pembelajaran	8.5
	e. Pengelolaan Kelas	8.5
	f. Pengawasan Pembelajaran	9.1
5	Pelaksanaan Standar Penilaian	9.1
	a.Penentuan KKM	8.5.1

<sup>104</sup> Dokumen SMM ISO SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



	b. Perencanaan Penilaian	9.1.1
	c. Pengembangan Instrumen Penilaian	9.1.1
	d. Pelaksanaan Penilaian	9.1
	e. Analisis Hasil Penilaian	9.1.3
6	Pembagian Tugas	6.2.2
7	Penyusunan Jadwal Pelajaran	6.2.2
	a. Pembagian Tugas	6.2.2
8	Ulangan Tengah Semester	9.1.1
9	Ulangan Akhir Semester	9.1.1
10	Ujian Sekolah	9.1.1
11	Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)	8.2.2
	a. MOPDB	8.2.2
12	Kegiatan Ekstra Kurikuler	8.5
	a. Kegiatan Pramuka	8.5
13	Pengelolaan Bimbingan Konseling	8.5
	a. Home Visit	8.5
14	Guru Tamu Eskul	8.4
15	Praktek Kerja Lapangan	8.4
16	Kepuasan pelanggan	9.1.2
17	Pengelolaan BKK	8.5.2
18	Pemasaran Lulusan	8.5.2
19	Penelusuran Lulusan	8.5.2
20	Pemenuhan Kebutuhan Alat dan Bangunan	7.1.3
21	Pengadaan Barang	8.4
22	Seleksi dan Evaluasi Pemasok	8.4
23	Pengelolaan Inventaris Barang	7.1.3
24	Peminjaman dan Pengembalian barang	
25	Pengelolaan Gudang Sarpras	
26	Maintenance and Repair	7.1.3
27	Pengelolaan Administrasi Siswa	8.5.2,8.5.3
28	Pengelolaan Ketatausahaan	7.1
	a. Kendali Surat Masuk	7.5
	b. Kendali Surat Keluar	7.5

	c. Penyelenggaraan rapat	7.4
	d. Legalitas Salinan	8.5.3
	j. Perjalanan Dinas	7.1
29	Pengelolaan Administrasi Keuangan	
	a. Pengelolaan Administrasi Komite	
	b. Keuangan Gaji	
	c. Pengelolaan Dana Bantuan	7.1
30	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	7.1.2, 7.2, 7.3
31	Lingkungan Sekolah	7.1.4
32	Pengendalian Informasi Terdokumentasi	7.5
33	Tinjauan Manajemen	9.3
	a. Penyelenggaraan Komunikasi Intern	7.4
34	Audit Mutu Internal	9.2
35	Pengendalian Produk Tidak Sesuai	8.7

#### Dokumen Sasaran Mutu Tiap Bagian/Unit<sup>105</sup>

##### a. Kepala Sekolah

1. Tersusunnya program kerja tahunan paling lambat Juli 2021
2. Merealisasikan 100% program kerja yang sudah direncanakan bisa dilaksanakan
3. Lebih dari 90% guru telah disupervisi setiap tahun

##### b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

- 1) Pengembangan KTSP melibatkan guru mata pelajaran Dinas Usaha atau dunia Industri (DU/DI), konslor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan.
- 2) Lebih dari 90% mata pelajaran memanfaatkan TIK
- 3) KKM minimal 70% untuk setiap mata pelajaran
- 4) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan

<sup>105</sup> Dokumen SMM ISO SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- 5) Lebih dari 90% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran yang tertuang dalam RPP.
- 6) Hasil Ujian Nasional rata-rata 70
- 7) Hasil Uji Kompetensi keahlian rata-rata 80 atau lebih
- 8) Kelulusan 100% pada tahun pelajaran 2021/2022
- 9) Sistem informasi dengan menggunakan website/softcopy
- 10) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan indikatornya
- 11) 96% atau lebih guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.

c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

- 1) Menjaring calon anggota baru minimal 560 siswa pada tahun ajaran 2021//2022
- 2) Menurunkan angka pelanggaran pemakaian atribut sekolah, sabuk, kaos kaki, dan sepatu menjadi 10 kasus per operasi kemandirian dan ketertiban
- 3) Sekolah memenuhi standar untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik yang meliputi bimbingan, konseling, dan kegiatan ekstra kurikuler.
- 4) Angka keterlambatan siswa tidak lebih dari 2%

d. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras Dan SDM

- 1) Menambah 1 RKB untuk tahun pelajaran 2021/2022
- 2) Menambah 1 lab tahun pelajaran 2021/2022
- 3) Lebih dari 90% kegiatan dilaksanakan sesuai RKT
- 4) Lebih dari 95% penggunaan anggaran sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 5) 96% atau lebih modal kerja terealisasi sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 6) Membelanjakan 96% atau lebih anggaran biaya transportasi dan perjalanan dinas

- 7) Lebih dari 75% guru mata pelajaran produktif memiliki sertifikat uji kompetensi dari Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) sesuai keahliannya
  - 8) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK sebanyak 5 orang
  - 9) Semua guru mempunyai sertifikat pendidik sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu
  - 10) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan
  - 11) Lebih dari 90% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran yang tertuang dalam RPP
  - 12) Lebih dari 90% guru telah disupervisi setiap tahun
  - 13) Lebih dari 75% guru mata pelajaran produktif memiliki sertifikat uji kompetensi dari Lembaga Sertifikasi Profesi ( LSP) sesuai keahliannya
  - 14) 100% guru menilai brdasarkan silabus yang telah ditetapkan indikatornya
  - 15) 96% atau lebih guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikn/komentar yang mendidik
- e. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas
- 1) Lebih dari 95% siswa melakukan prakerin pada DU/DI sesuai dengan kompetensi keahliannya
  - 2) Lebih dari 90% lulusan telah bekerja di DU/DI, berwirausaha atau melanjutkan
  - 3) Lebih dari 60% lulusan yang bekerja tercatat oleh BKK
  - 4) Minimal 75% dari jumlah tamatan terserap di DU/DI sesuai dengan kompetensinya
  - 5) Keterserapan tamatan pada dunia kerja yang mencapai minimal 60%
- f. Wakil Manajemen Mutu
- 1) Memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 pada tahun 2017
  - 2) Lebih dari 90% guru telah disupervisi setiap tahun

- 3) Melaksanakan pengembangan Sistem Manajemen Mutu Sekolah dan mempertahankan sertifikat SMM ISO 9001:2015

g. KTU

- 1) Pelayanan surat menyurat dan legalisir 25 menit selesai
- 2) Lebih dari 95% penggunaan anggaran sesuai dengan Rencana Kerja dan anggaran Sekolah (RKAS)
- 3) 96% atau lebih modal kerja terealisasi sesuai dengan rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 4) Membelanjakan 96% atau lebih anggaran biaya transportasi dan perjalanan dinas

h. Ketua Kompetensi Keahlian

- 1) Pengembangan KTSP melibatkan guru mata pelajaran, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI), konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan.
- 2) Lebih dari 90% mata pelajaran memanfaatkan TIK
- 3) KKM minimal 75% untuk setiap mata pelajaran
- 4) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan yang ditetapkan
- 5) Lebih dari 90% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran yang tertuang dalam RPP
- 6) Hasil Ujian Nasional rata-rata 70%
- 7) Hasil Uji Kompetensi keahlian rata-rata 80 atau lebih
- 8) Kelulusan 100% pada tahun pelajaran 2021/2022
- 9) Sistem informasi dengan menggunakan website/softcopy
- 10) Memperoleh kejuaraan Lomba Kompetensi Siswa (LKS) Tingkat Kabupaten
- 11) Partisipasi aktif pada Lomba Ketrampilan siswa dengan minimal memperoleh peringkat 5 besar tingkat propinsi pada setiap Kompetensi keahlian.

i. BP/BK

- 1) Jumlah ketidakhadiran (alpa) lebih dari 7 hari maksimal sebanyak 2 siswa setiap kelas 1 semester

- 2) Sekolah memenuhi standar untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik yang meliputi bimbingan, konseling, dan kegiatan ekstra kurikuler.

j. PERPUS

- 1) Pengadaan buku baru minimal 20 judul dengan jumlah 200 exsemplar.

Berdasarkan hasil wawancara dan di dukung dengan adanya dokumen-dokumen terkait mutu yang ada di SMK Ma'arif Bobotsari, dapat disimpulkan bahwa SMK Ma'arif Bobotsari telah memenuhi salah satu kriteria dari penerapan Total Quality Manajemen di sekolah tersebut, yaitu menetapkan standar mutu. Mulai dari standar isi dengan nilai raport mutu 100, dan predikat sangat baik , standar proses dengan nilai 78 dengan predikat baik, standar kompetensi lulusan dengan nilai raport mutu 73,33 dengan predikat cukup baik, standar pendidik dan tenaga kependidikan dengan nilai 84 dengan predikat baik, standar sarana dan prasarana dengan nilai raport mutu 87,67 dengan predikat baik, standar pengelolaan dengan nilai 84,44 dengan predikat baik, standar pembiayaan dengan nilai raport mutu 100 dengan predikat sangat baik, standar penilaian dengan nilai raport mutu 90 dengan predikat baik. pendidikan SMK Ma'arif Bobotsari memiliki sertifikat akreditasi baik untuk setiap program studi/jurusan serta akreditasi sekolah yang juga Amat baik.

Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa SMK Ma'arif NU Bobotsari telah memiliki standar mutu yang baik dan memenuhi seluruh komponen standar nasional pendidikan. Ditambah lagi dengan adanya Audit Mutu Internal dengan sasaran Mutu yang spesifik dengan berpedoman ISO:2015,dan dimilikinya sertifikat ISO 9000:2015 sejak tahun 2012 merupakan bukti nyata bahwa sekolah tersebut sudah melaksanakan *Total Quality Management* dan sekolah tersebut cukup berdaya saing.



## 2. Perubahan kultur (*change of culture*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari

Perubahan kultur organisasi di SMK Ma'arif Bobotsari peneliti mencari data dengan wawancara dengan kepala sekolah yang di laksanakan pada tanggal 7 Maret 2022. Berikut kutipan wawancara yang kami lakukan.

Pada dasarnya menjalin hubungan yang baik, komunikasi yang baik adalah kunci untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman. Selain itu tentunya sarana dan prasarana harus mendukung. Alhamdulillah saya bersama guru-guru disini, bersama staf TU dan staf lain, dengan siswa sering berinteraksi ya. Adanya interaksi ini memperkuat ikatan emosional diantara kita semua. Dengan begitu komunikasi bisa menjadi baik, dan membuat suasana nyaman begitu. Kita juga mengadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan seluruh guru, karyawan dan juga yang melibatkan siswa, serta pengurus-pengurus sekolah. Salah satunya kajian ahad pagi. Itu sudah kita laksanakan rutin sejak tahun 2018. Orangtua siswa juga di undang, ikut kegiatan tersebut. Sebagai ajang silaturahmi juga. Membina hubungan emosional juga. Budaya kerja yang kita bangun antara lain membudayakan Etos Kerja yang tinggi, Kompeten dalam melaksanakan tugas, Efektif dalam bekerja, Tepat waktu dan tepat sasaran serta Cekatan dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>106</sup>

Terkait dengan perubahan visi, misi dan perumusan visi misi sekolah sebagai bentuk nyata perubahan kultur organisasi, berikut kutipan wawancaranya:

Sejauh ini visi misi sekolah pernah mengalami perubahan, karena perkembangan jaman ya, jadi kita harus mengikuti jaman. Visi misi di buat agar sekolah menjadi berkembang sesuai visi dan misi tersebut. Kalau tidak berubah sesuai jaman ya tidak memenuhi tuntutan-tuntutan jaman yang akibatnya jadi ketinggalan. Sekolah jadi tidak memiliki daya tarik kalau tidak mengikuti jaman. Seluruh elemen terlibat, tim pengembangan sekolah antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, komite sekolah, orangtua siswa, pengurus yayasan. Semua terlibat.<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mas'Ut, S.Pd Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>107</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mas'Ut, S.Pd Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

Berikut ini merupakan visi misi SMK Ma'arif NU Bobotsari yang berlaku sampai dengan tahun 2012:

- a. Visi: Mendidik Insan Beriman, Berakhlakul Karimah, Cerdas dan Berkualitas<sup>108</sup>
- b. Misi:
  - 1) Mampu menampilkan diri sebagai manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME
  - 2) Mampu berbudi pekerti luhur dan berkepribadian yang mantap dan mandiri.
  - 3) Mampu menjadi tenaga kerja tingkat menengah yang dapat bersaing dalam mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri pada saat ini maupun masa yang akan datang.<sup>109</sup>

Berikut merupakan visi misi SMK Ma'arif NU Bobotsari yang berlaku sampai sekarang:

- a. Visi: Terwujudnya sekolah yang kuat, tepercaya, insan berintegritas Ahlussunah Wal Jama'ah An-Nahdliyah, Pembelajar, mumpuni dan berkompentensi serta berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi).<sup>110</sup>
- b. Misi
  - 1) Mengelola sumber daya sekolah secara benar, terbuka, tanggung jawab, efektif, efisien dan tepercaya.
  - 2) Menyusun, menyempurnakan, melaksanakan dan mengelola kurikulum dengan memadukan norma, potensi, karakter sekolah, perkembangan IPTEK dan masyarakatnya serta bertumpu pada Ahlussunah Wal Jama'ah An-Nahdliyah.
  - 3) Melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, pelatihan, pengimbasan yang berkelanjutan, memotivasi, memuaskan secara implementatif aplikatif dan bernilai guna.

<sup>108</sup> Dokumen SMK ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>109</sup> Dokumen SMK ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>110</sup> Dokumen SMK ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- 4) Menyiapkan peserta didik sebagai kader NU yang berakhlak mulia, percaya diri, pembelajar, mumpuni di bidang keahliannya, berintegritas sehingga mampu mandiri, berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi).
- 5) Mengembangkan potensi dan kompetensi untuk berkontribusi terhadap perkembangan peradaban global bagi warga sekolah terutama peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan secara mandiri maupun bersama pihak lain.<sup>111</sup>

Perubahan kultur atau budaya organisasi di satu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Perumusan visi dan misi organisasi merupakan wujud dari perubahan kultur organisasi. Berdasarkan wawancara tersebut, terkait perubahan kultur organisasi di SMK Ma'arif Bobotsari, di lakukan secara terencana dan tidak terencana. Kegiatan yang di lakukan secara berkala merupakan perubahan secara terencana sedangkan kegiatan penguatan-penguatan sebagai upaya peningkatan mutu dilakukan secara tidak terencana.

Bukti dari perubahan yang dilakukan yaitu berupa perubahan visi misi yang pernah dilakukan. Perubahan tersebut dilakukan karena semakin berkembangnya sekolah dan untuk mengikuti perkembangan zaman sehingga sekolah memiliki daya saing tinggi karena selalu mengedepankan peningkatan mutu dan kualitas lulusan sesuai seiring dengan perkembangan jaman atau permintaan pasar.

Visi semula Mendidik Insan Beriman, Berakhlakul Karimah, Cerdas dan Berkualitas. Sedangkan visi setelah perubahan Terwujudnya sekolah yang kuat, tepercaya, insan berintegritas Ahlussunah Wal Jama'ah An-Nahdliyah, Pembelajar, mumpuni dan berkompetensi serta berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi). Visi setelah perubahan tidak hanya mengedepankan nilai keagamaan akan tetapi juga

---

<sup>111</sup> Dokumen SMK ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

menambahkan visi agar peserta didik mumpuni dan berkompentensi serta berterima di masyarakat, dunia usaha dan Dunia Industri (DuDi), hal ini dikarenakan SMK Ma'arif NU Bobotsari merupakan sekolah yang memiliki Bursa Kerja Khusus (BKK) yang secara langsung dapat menyalurkan siswanya kedalam dunia kerja. Oleh karena itu perubahan dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas atau mutu lulusan agar bisa mengikuti permintaan Dunia Industri.

Begitu pula dengan Misi sekolah, misi semula masih sangat global Mampu menampilkan diri sebagai manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME Mampu berbudi pekerti luhur dan berkepribadian yang mantap dan mandiri, sedangkan pada misi setelah perubahan lebih spesifik kepada Menyiapkan peserta didik sebagai kader NU yang berakhlak mulia, percaya diri, pembelajar, mumpuni di bidang keahliannya, berintegritas sehingga mampu mandiri, berterima di masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DuDi). Kemudian Mengembangkan potensi dan kompetensi untuk berkontribusi terhadap perkembangan peradaban global bagi warga sekolah terutama peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan secara mandiri maupun bersama pihak lain.

Dengan demikian, dapat dikatakan SMK Ma'arif Bobotsari telah melaksanakan perubahan kultur sebagai salah satu unsur implementasi TQM di sekolah. Perubahan kultur tersebut juga merupakan salah satu upaya mempertahankan dan bahkan meningkatkan mutu sekolah. Sekolah terus berupaya mengikuti perkembangan jaman agar tidak mengalami ketertinggalan dengan sekolah lain dan agar dapat memenuhi standar lulusan yang berdaya saing di Dunia Industri. Karena pada dasarnya SMK atau Sekolah Menengah Kejuruan merupakan pencetak lulusan yang sebagian besar terjun ke Dunia Industri. Kelebihan Sekolah Menengah Kejuruan dibandingkan SMA atau Sekolah Menengah Atas salah satunya yaitu di SMK membekali peserta didik dengan kompetensi keahlian melalui sertifikasi yang bertaraf nasional maupun internasional,

Menyiapkan tamatan yang siap bekerja dan berwirausaha dengan daya kompetitif dan memiliki keunggulan. Oleh karena itu perubahan kultur disini sangatlah berpengaruh terhadap tercapainya tujuan sekolah.

Perubahan kultur kearah kultur mutu disini telah dilakukan dengan menempuh cara-cara: perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.

### **3. Perubahan organisasi (*upsidedown-organization*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari**

Jika visi, misi serta tujuan organisasi sudah berubah, atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Untuk mengetahui apa dan bagaimana perubahan organisasi (*upsidedown-organization*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari, kami juga menggunakan metode wawancara. Berikut kutipan wawancara yang di lakukan tanggal 7 Maret 2021.

Perubahan organisasi disini yang berubah hanya secara struktur, wadah organisasinya tidak berubah. Kita khan di bawah LP Ma'arif ya, itu tidak berubah. Perubahan struktur organisasi juga di ikuti perubahan tugas dan wewenang. Biasanya wakil-wakil kepala sekolah, wali kelas, pembina-pembina ekstrakurikuler, penanggungjawab kegiatan-kegiatan, itu dirubah setiap 5 tahun sekali. Tujuannya pemerataan dan juga evaluasi apabila mungkin kinerja dalam lima tahun kemarin dinilai kurang maksimal atau kurang menguasai bidangnya.<sup>112</sup>

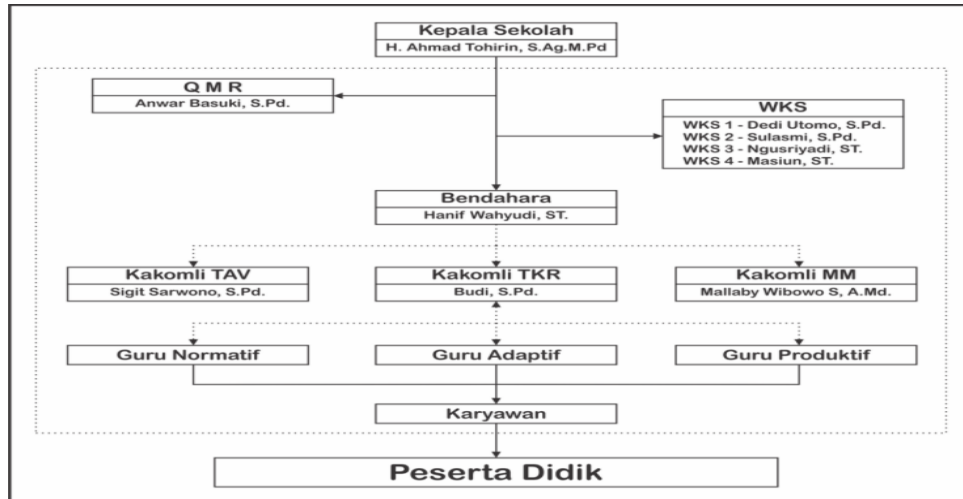
Dalam pencarian informasi terkait perubahan organisasi, kami juga melengkapi dengan dokumen struktur organisasi sekolah serta hal-hal yang berkaitan dengan organisasi. Berikut merupakan gambaran struktur organisasi sebelum Manajemen sekolah berkembang seperti sekarang, sebelum menerapkan Total Quality Manajemen dan mendapatkan sertifikat ISO 9000:2015 sebagai bukti pengakuan Implementasi TQM

---

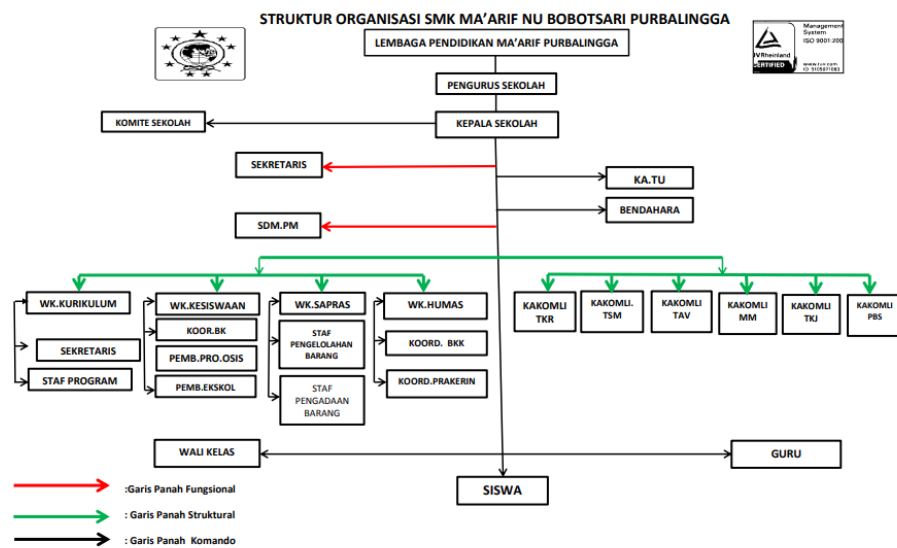
<sup>112</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



disekolah tersebut dan juga struktur organisasi yang telah berubah dan berlaku sampai saat ini.



Gambar 3 Struktur organisasi SMK Ma'arif NU Bobotsari sebelum memiliki sertifikat ISO 9000: 2015.<sup>113</sup>



Gambar 4 Gambar struktur organisasi SMK Ma'arif Bobotsari setelah ISO 9000:2015 yang berlaku sampai sekarang.<sup>114</sup>

Sebagai gambaran tentang program kerja SMK Ma'arif NU Bobotsari, berikut di diskripsi tugas kerja pada masing-masing bidang

<sup>113</sup> Dokumen SMK ma'arif Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>114</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari,dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



kerja wakil kepala sekolah yang penulis peroleh dari rumusan program kerja SMK Ma'arif NU Bobotsari sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah

Adapun bidang tugas-tugas sesuai sturuktur bagi kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Penanggung jawab umum manajemen sekolah.
- 2) Menyusun rancangan anggaran pembelajaran sekolah (RAPBS).
- 3) Penanggung jawab program belajar mengajar.
- 4) Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan sekolah.
- 5) Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.<sup>115</sup>

b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

- 1) Tanggung Jawab:
  - a) Membantu kelancaran tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang kurikulum.
  - b) Merencanakan strategi pembelajaran di sekolah.
  - c) Mengkoordinasikan kegiatan penyusunan Kurikulum Validasi dengan industri.
  - d) Mengkoordinasikan pembagian tugas mengajar
- 2) Tugas:
  - a) Menyusun Program Pengembangan bidang Kurikulum Pendidikan.
  - b) Melaksanakan Program Kerja dalam bidang Kurikulum.
  - c) Menyusun dan menyajikan data/informasi sekolah.
  - d) Mengembangkan design perangkat pembelajaran.
  - e) Membuat jadwal pelajaran.
  - f) Membuat revisi jadwal.
- 3) Wewenang
  - a) Mengesahkan perangkat Administrasi Pembelajaran.

---

<sup>115</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- b) Melakukan koreksi terhadap rencana pembelajaran.
  - c) Menyusun dan mendesain jadwal pembelajaran.<sup>116</sup>
- c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
- 1) Tanggung Jawab:
    - a) Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dibidang kesiswaan
    - b) Sebagai Pembina aktivitas kesiswaan dan kegiatan ekstrakurikuler.
    - c) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi kesiswaan
  - 2) Tugas
    - a) Menyusun Program Pengembangan bidang Kurikulum Pendidikan.
    - b) Membantu rencana kegiatan di bidang kesiswaan.
    - c) Membentuk pengurus pembinaan OSIS.
    - d) Membentuk kepengurusan OSIS.
    - e) Menyelenggarakan kegiatan upacara, bakti lingkungan dan kegiatan ekstra kurikuler.
    - f) Membuat tata tertib siswa.
    - g) Mensosialisasikan tata tertib siswa kepada pihak terkait.
    - h) Memelihara dan menjaga ketertiban serta menegakkan disiplin siswa.
    - i) Membuat rekapitulasi kehadiran siswa tiap bulan melalui data BK.
    - j) Membuat rekapitulasi prestasi siswa dalam bidang Akademik dan non Akademik.
    - k) Mengusulkan beasiswa bagi siswa berprestasi dalam bidang Akademik dan Non Akademik kepada Dinas Pendidikan Tingkat Kota dan Tingkat Propinsi I.
    - l) Mengadakan rapat koordinasi dengan K 3 dan Wali Kelas dan BK.

---

<sup>116</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- 3) Wewenang
  - a) Mengusulkan personil yang akan terlibat dalam Pembina OSIS.
  - b) Memberikan dispensasi kepada siswa yang meninggalkan jam belajar dengan berkoordinasi kepada Kepala Sekolah apabila keluar kota.
  - c) Meneruskan lembar disposisi dari Kepala Sekolah kepada bidang terkait.
  - d) Mengikutsertakan siswa dalam bidang lomba dengan berkoordinasi kepada Pembina OSIS.<sup>117</sup>
- d. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana
  - 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan sarana Prasarana (Infrastruktur).
  - 2) Tugas:
    - a) Menyediakan sarana dan prasarana.
    - b) Memelihara (merawat dan memperbaiki) sarana dan prasarana.
    - c) Mengembangkan dan melaksanakan metode perbaikan sarana dan prasarana.
    - d) Mengevaluasi kesesuaian antara kebutuhan dan pemenuhan sarana dan prasarana.
  - 3) Wewenang
    - a) Menetapkan sarana dan prasarana yang diperlukan.
    - b) Sebagai pelaksana tugas, apabila Kepala Sekolah tidak berada di tempat.<sup>118</sup>
- e. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas
  - 1) Tanggung Jawab: Bertanggungjawab kepada KS atas terselenggaranya Bursa Kerja Khusus (BKK) dan Praktek Kerja Industri.
  - 2) Tugas.

---

<sup>117</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>118</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- a) Menyusun program kerja Waka Humas
  - b) Menjalani kerjasama dengan DU/DI dan instansi terkait dalam berbagai bentuk.
  - c) Mempromosikan potensi sekolah.
  - d) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program yang berkaitan dengan hubungan masyarakat, BKK .
  - e) Menyelenggarakan kegiatan promosi melalui website sekolah.
  - f) Secara rutin menyampaikan hasil kerja kepada KS
- 3) Wewenang.
- a) Menyusun program dan melakukan kegiatan promosi, komunikasi dan kerjasama di DU/DI dan pihak eksternal lain.
  - b) Mengkoordinir kegiatan BKK.<sup>119</sup>
- f. Wakil Kepala Sekolah Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM
- 1) Tanggung Jawab :
    - a) Bertanggung Jawab terhadap kebutuhan, pengembangan dan kedisiplinan guru.
    - b) Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015
    - c) Membantu Kepala sekolah dalam upaya pengembangan sekolah melalui Litbang.
  - 2) Tugas:
    - a) Menyusun program yang terkait dengan kebutuhan, pengembangan dan kedisiplinan guru.
    - b) Melakukan analisis data rekapitulasi kehadiran guru
    - c) Memantau keterlaksanaan proses kegiatan belajar mengajar di sekolah.
    - d) Mengusulkan personil yang mengikuti penataran/pelatihan.
    - e) Mengusulkan reward dan punishment guru dan karyawan ke jenjang berikutnya.

---

<sup>119</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- f) Memastikan proses yang diperlukan untuk SMM ditetapkan, diterapkan dan dipelihara.
  - g) Memastikan pembangkitan kesadaran-kesadaran tentang persyaratan pelanggan.
  - h) Sebagai penghubung dengan pihak luar yang berkaitan dengan SMM.
  - i) Menyusun program tahunan dan jadwal pelaksanaan AMI (Audit Mutu Internal).
  - j) Memastikan terkendalinya proses pelaksanaan AMI dan ASM
  - k) Mengembangkan media pendidikan kaitannya dengan AMI dan ASM.
- 3) Wewenang:
- a) Sebagai pelaksana tugas, apabila Kepala Sekolah tidak berada di tempat.
  - b) Mengkoordinasikan pelatihan bagi personil yang memerlukan.
  - c) Membuat pendataan tentang kompetensi, pendidikan, pelatihan, pengalaman dan ketrampilan.
  - d) Mengevaluasi dampak pelatihan dan memantau pelaksanaan KBM.
  - e) Membuat perhitungan honorarium jam mengajar setiap akhir bulan dari kaprog untuk dihimpun.
  - f) Mengusulkan dan mengkoordinasikan reward dan punishment kepada Kepala Sekolah.
  - g) Memberikan teguran kepada tenaga pengajar yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar dengan mengkoordinasikan atasan langsung.
  - h) Mengorganisasikan Implementasi ISO.
  - i) Menyempurnakan Manajemen Mutu.
  - j) Memberikan usulan langkah perbaikan system manajemen mutu kepada Kepala Sekolah.
  - k) Menganalisis kinerja mutu unit kerja.

- l) Mempromosikan dan memberikan bimbingan untuk kegiatan penyempurnaan mutu terus menerus.
  - m) Melakukan penelitian dan analisis data untuk memperoleh informasi tentang tingkat kepuasan pelanggan, kesusahan persyaratan produksi.
  - n) Mengembangkan kemampuan SDM di sekolah sesuai dengan tuntutan kemajuan teknologi.<sup>120</sup>
- g. Sekretaris Sekolah
- 1) Tugas Rutin.
    - a) Menyusun dan membuat surat
    - b) Menata Arsip atau berkas berkas atau Dokumen
    - c) Menerima dan Melayani Tamu yang datang
    - d) Melayani dan menerima tamu tamu yang di tunjuk oleh Kepala Sekolah.
    - e) Membukukan hasil Rapat.
    - f) Menyiapkan Pembuatan Laporan.
  - 2) Tugas Khusus:
    - a. Menyiapkan rapat.
    - b. Mengatur pertemuan dengan staff.
    - c. Menyiapkan acara yang diinstruksikan oleh Kepala Sekolah
    - d. Mengatur dan melaporkan Pengeluaran kepala sekolah.
    - e. Mencatat dan mendokumentasikan Anggota guru yang tidak hadir disekolah selama jam Kantor.
    - f. Menjawab tentang kepala sekolah jika kepala sekolah tidak bias hadir di sekolah.
  - 3) Tugas Kreatif:
    - a) Membuat perencanaan kerja
    - b) Menyiapkan perlengkapan Kantor yang mendukung kegiatan.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>121</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



h. Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Audio Video

- 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
- 2) Tugas:
  - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
  - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
  - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
  - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran produktif dengan bagian-bagian terkait.
  - e) Mengumpulkan rekaman nilai produktif siswa persemester dari wali kelas.
  - f) Menjaga Hubungan baik dengan DUDIKA
  - g) Menyeleksi siswa untuk diikuti LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
  - h) Menyelenggarakan uji Kompetensi.
  - i) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
- 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Audio Video.<sup>122</sup>

i. Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Kendaraan Ringan Otomotif

- 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
- 2) Tugas:
  - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
  - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
  - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
  - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran produktif dengan bagian-bagian terkait.

---

<sup>122</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- e) Menyeleksi siswa untuk diikuti LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
  - f) Menjaga Budaya Industri Daihatsu kedalam Sekolah.
  - g) Menjaga Hubungan Baik dengan DUDIKA.
  - h) Selalu meningkatkan Kualitas soft skill pada warga sekolah.
  - i) Menyelenggarakan Uji Kompetensi.
  - j) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
- 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Teknik Kendaraan Ringan.<sup>123</sup>
- j. Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Sepeda Motor
- 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
  - 2) Tugas:
    - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
    - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
    - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
    - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran poduktif dengan bagian-bagian terkait.
    - e) Menyeleksi siswa untuk diikuti LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
    - f) Menjaga Budaya Industri HONDA kedalam sekolah
    - g) Menjaga Hubungan baik dengan DUDIKA.
    - h) Menyelenggarakan uji Kompetensi.
    - i) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
  - 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Teknik Sepeda Motor.<sup>124</sup>
- k. Ketua Kompetensi Keahlian Multimedia

<sup>123</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>124</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
- 2) Tugas:
  - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
  - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
  - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
  - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran produktif dengan bagian-bagian terkait.
  - e) Menyeleksi siswa untuk diikutkan LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
  - f) Menjaga Hubungan baik dengan DUDIKA.
  - g) Menyelenggarakan uji Kompetensi.
  - h) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
- 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Multimedia.<sup>125</sup>
  1. Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Komputer Jaringan
    - 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
    - 2) Tugas:
      - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
      - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
      - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
      - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran produktif dengan bagian-bagian terkait.
      - e) Menyeleksi siswa untuk diikutkan LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional
      - f) Menjaga Hubungan Baik dengan DUDIKA.
      - g) Menyelenggarakan uji Kompetensi.

---

<sup>125</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- h) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
- 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Teknik Komputer dan Jaringan.<sup>126</sup>
- m. Ketua Kompetensi Keahlian Perbankan Syariah
  - 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Keahlian.
  - 2) Tugas:
    - a) Menyusun rencana kegiatan kompetensi Keahlian.
    - b) Membagi tugas mengajar guru produktif.
    - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian proses KBM di ruang praktek.
    - d) Mengkoordinasikan operasional pembelajaran produktif dengan bagian-bagian terkait.
    - e) Menyeleksi siswa untuk diikutkan LKS tingkat kabupaten, provinsi dan nasional
    - f) Menjaga Hubungan baik dengan DUDIKA.
    - g) Menyelenggarakan uji Kompetensi.
    - h) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas.
  - 3) Wewenang: Mengelola kegiatan KBM di kompetensi keahlian Perbankan Syariah.<sup>127</sup>
- n. Kepala Tata Usaha
  - 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah yang berkaitan dengan bagian tugas ketatausahaan.
  - 2) Tugas :
    - a. Penyusunan program tata usaha sekolah.
    - b. Penyusunan keuangan sekolah.
    - c. Pengurusan pegawai.
    - d. Pembina dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah.
    - e. Penyusunan perlengkapan sekolah.

<sup>126</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>127</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- f. Penyusunan dan penyajian data/statistik.
- g. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.
- h. Wewenang Mengelola kegiatan Tata Usaha.<sup>128</sup>
- o. Koordinator Guru Normatif Adaptif
  - 1) Tanggung Jawab: Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah dalam pengelolaan di Program Pengajaran Umum (normatif dan adaptif)
  - 2) Tugas:
    - a) Menyusun rencana kegiatan pengajaran umum.
    - b) Membagi tugas mengajar guru normatif dan adaptif.
    - c) Mengkoordinir operasional pembelajaran normatif dan adaptif dengan bagian-bagian terkait.
    - d) Membantu kelancaran dan tugas untuk ketenagaan dalam memantau terselenggara KBM.
    - e) Mengumpulkan nilai normatif dan adaptif siswa persemester dari wali kelas.<sup>129</sup>
- p. Koordinator BK
  - 1) Tanggung Jawab: Bertanggungjawab kepada KS melalui Waka kesiswaan atas terselenggaranya seluruh kegiatan bimbingan konseling.
  - 2) Tugas.
    - a) Menyusun program kerja BK untuk 1 tahun
    - b) Memberikan bimbingan penyuluhan kepada siswa secara individu yang berkaitan dengan hambatan, latar belakang sosial, pengaruh lingkungan, kesulitan belajar.
    - c) Mengembangkan potensi siswa sesuai bakat dan minatnya.
    - d) Menangani permasalahan yang berkaitan dengan AKPS.
    - e) Mengadakan kunjungan bagi siswa bermasalah / homevisit.

<sup>128</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>129</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- f) Membantu seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru.
- g) Membuat laporan kepada KS melalui waka kesiswaan
- 3) Wewenang. Melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan bimbingan konseling.<sup>130</sup>
- q. Koordinator BKK.
  - 1) Tanggung Jawab Bertanggung jawab kepada KS melalui Waka Humas berkenaan dengan kegiatan pemasaran / penempatan tamatan ke Dunia Kerja,
  - 2) Tugas
    - a) Menyusun program kerja BKK, Prakerin dan Kunjungan Industri.
    - b) Melaksanakan kegiatan penempatan kerja.
    - c) Penelusuran tamatan sesuai dengan program kerja.
    - d) Melaksanakan administrasi kegiatan BKK sesuai dengan standar manajemen mutu
    - e) Menjalin kerjasama dengan BKK lainnya
    - f) Menyelesaikan permasalahan yang timbul akibat penempatan tenaga kerja
    - g) Membuat laporan ke KS melalui waka humas
    - h) Wewenang Bekerjasama dengan Waka humas dalam memasarkan / penelusuran tamatan baik ke dalam maupun ke luar negeri.<sup>131</sup>
- r. Kepala Perpustakaan.
  - 1) Tanggung Jawab: Bertanggung jawab kepada kepala sekolah atas terlaksananya perpustakaan sebagai sarana media belajar dan pusat informasi bagi siswa
  - 2) Tugas
    - a) Merencanakan pengadaan buku dan bahan pustaka.

<sup>130</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>131</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



- b) Memelihara dan memperbaiki buku dan bahan pustaka.
  - c) Mengatur penyimpanan buku dan bahan pustaka.
  - d) Menginventarisasi buku dan bahan pustaka
  - e) Merencanakan pengembangan perpustakaan
  - f) Mengatur dan membagi tugas pembantu perpustakaan
  - g) Membuat display visualisasi data (dalam bentuk grafik/diagram)
  - h. Membuat laporan ke KS melalui WKS 1.
- 3) Wewenang Merencanakan, mengatur, mengawasi, melaporkan terselenggaranya perpustakaan sebagai sarana, media belajar dan pusat informasi siswa<sup>132</sup>
- s. Staf Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
- 1) Tanggung Jawab: Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam membantu proses KBM yang sudah direncanakan.
  - 2) Tugas Membantu WKS. Kurikulum dalam berbagai aktifitas Kegiatan Pembelajaran dan Evaluasi Pembelajaran. Mengawasi dan memberikan laporan lisan maupun tertulis tentang jalannya KBM, sesuai dengan tugasnya masing masing.
  - 3) Wewenang. Membantu dalam menyelenggarakan Proses KBM dari perencanaan sampai dengan evaluasi.<sup>133</sup>
- t. Staff Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
- 1) Tanggung Jawab: Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam membantu penyelenggaraan PPDB dan kegiatan bidang kesiswaan.
  - 2) Tugas:
    - a) Mengkoordinasikan program kerja OSIS, Pramuka, PMR dan kegiatan ekstra kurikuler.
    - b) Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan OSIS, Pramuka, PMR dan ekstra kurikuler.
    - c) Mengatur pelaksanaan pergantian pengurus OSIS.

---

<sup>132</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>133</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- d) Melaksanakan kegiatan luar sekolah/perlombaan.
  - e) Melaksanakan kegiatan upacara rutin / insidental, perpisahan, PBB.
  - f) Meningkatkan prestasi kegiatan OSIS, Pramuka, PMR dan ekstra kurikuler.
  - g) Meningkatkan pembinaan dan pengawasan kegiatan OSIS, Pramuka, PMR dan ekstra kurikuler.
  - h) Membuat laporan berkala / insidental.
- 3) Wewenang: Membantu menyelenggarakan PPDB, membantu penanganan ketertiban peserta didik, membantu menyelenggarakan BP / BK.<sup>134</sup>
- u. Staff Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana Dan Ketenagaan.
- 1) Tanggung Jawab: Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam membantu penyelenggaraan PPDB dan kegiatan bidang kesiswaan.
  - 2) Tugas.
    - a) Menyusun kebutuhan bahan operasional sekolah dan perawatan
    - b) Melaksanakan administrasi pembelian bahan operasional dan perawatan
    - c) Mengatur menyimpan, mengeluarkan dan membukukannya.
    - d) Meninventarisasikan perabot dan perawatan sekolah serta pengkodeannya
    - e) Membantu pelaksanaan penghapusan barang sesuai dengan peraturan yang berlaku
    - f) Mengelola buku induk dan penggolongan barang inventaris
    - g) Melakukan administrasi perawatan dan perbaikan barang inventaris
    - h) Membantu pelaksanaan pengadaan barang ATK
    - i) Menyusun Laporan tertulis maupun secara Insidental kepada Wks Sarpras dan Ketenagaan

---

<sup>134</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- 3) Wewenang Membantu menyelenggarakan Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah.<sup>135</sup>
- v. Staff Wakil Kepala Sekolah Bidang Sdm Dan Manajemen Mutu.
- 1) Tanggung jawab:
    - a) Bertanggung Jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kebutuhan, pengembangan dan kedisiplinan guru.
    - b) Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015
  - 2) Tugas:
    - a) Membantu Wakil Manajemen Mutu dalam kegiatan kesekretariatan (pengetikan, surat menyurat, kearsipan/ dokumentasi, penggandaan, rapat ISO).
    - b) Menganalisis/mengolah data
    - c) Menyusun laporan insidental dan akhir semester
  - 3) Wewenang: Membantu mengadakan terhadap Kebutuhan, pengembangan dan disiplin guru <sup>136</sup>
- w. Koordinator Prakerin Dan Kunjungan Industri
- 1) Tanggung Jawab. Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam membantu penyelenggaraan Prakerin melalui Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas.
  - 2) Tugas.
    - a) Mengkoordinasikan program kerja Prakerin.
    - b) Mengatur pelaksanaan Prakerin.
    - c) Membuat laporan berkala / insidental. Melaksanakan Kegiatan Prakerin bekerjasama dengan Ketua Kompetensi Keahlian.
    - d) Memetakan Penempatan Peserta Prakerin.
    - e) Memonitoring dan Mengevaluasi Pelaksanaan Prakerin.
    - f) Melaksanakan Kegiatan Kunjungan Industri.

---

<sup>135</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>136</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

- g) Menyusun, Memetakan dan Merencanakan Kegiatan Prakerin.
  - h) Mengkoordinir Kegiatan Prakerin setiap jurusan.
  - i) Mediator dengan Biro Perjalanan.
- 3) Wewenang. Membantu Penyelenggaraan Prakerin. Memonitoring kegiatan Prakerin dan Kunjungan Industri.<sup>137</sup>

Perubahan struktur organisasi diatas menunjukkan bahwa semakin berkembangnya sekolah. Terlihat dari struktur organisasi yang semula hanya terdiri dari kepala sekolah, QMR, WKS atau wakil kepala sekolah yang hanya ada 4 yaitu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana , Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas, kemudian kakomli baru ada 3, setelah itu langsung kepada guru dan siswa, hal tersebut menunjukkan bahwa dahulu sekolah dan organisasinya belum memerlukan banyak personil untuk melaksanakan tugas dan wewenang yang lebih kompleks di bandingkan sekarang.

Setelah mengalami perkembangan, sekolah juga mengalami banyak perubahan secara struktur organisasi. Lebih banyak pekerjaan dan hal-hal yang harus di tangani oleh para ahli di bidangnya masing-masing. Apalagi setelah mendapatkan ISO, ada tugas khusus terkait ISO yang harus di ampu oleh satu atau lebih personil agar bisa fokus melaksanakan ISO dengan baik. Oleh karena itu dalam struktur organisasi yang sekarang, selain ada Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana , Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas, juga ada Wakil Kepala Sekolah Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM.

Tugas dan wewenang Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM meliputi SDM, yakni bertanggung Jawab terhadap kebutuhan, pengembangan dan kedisiplinan guru hal ini disebabkan semakin bertambahnya jumlah guru dan staf yang ada. Semakin besar sekolah

---

<sup>137</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

semakin banyak pula kebutuhan tenaga pengajar yang dibutuhkan, untuk mengelola SDM di SMK Ma'arif NU Bobotsari menjadi tanggung jawab Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM. Kemudian terkait LITBANG dan WMM, hal ini belum ada pada struktur organisasi sebelumnya tugasnya yakni Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala Sekolah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Membantu Kepala sekolah dalam upaya pengembangan sekolah melalui Litbang. Lebih spesifik terkait Litbang dan WMM yaitu Mengorganisasikan Implementasi ISO. Menyempurnakan Manajemen Mutu, Memberikan usulan langkah perbaikan system manajemen mutu kepada Kepala Sekolah, Menganalisis kinerja mutu unit kerja, Mempromosikan dan memberikan bimbingan untuk kegiatan penyempurnaan mutu terus menerus, Melakukan penelitian dan analisis data untuk memperoleh informasi tentang tingkat kepuasan pelanggan, kesusahan persyaratan produksi, Mengembangkan kemampuan SDM di sekolah sesuai dengan tuntutan kemajuan teknologi.

Kakomli atau Ketua Kompetensi Keahlian yang semula hanya 3 juga sekarang sudah bertambah. Hal ini disebabkan semakin berkembangnya sekolah dengan menambah Kompetensi Keahlian di sekolah tersebut. Kompetensi keahlian semula yaitu Kompetensi Keahlian Teknik Audio Video, Teknik Kendaraan Ringan Otomotif, Kompetensi Keahlian Multimedia, sekarang bertambah tiga kompetensi yaitu Kompetensi Keahlian Teknik Sepeda Motor, Kompetensi Keahlian Teknik Komputer, Kompetensi Keahlian Perbankan Syariah. Hal tersebutlah yang menyebabkan perubahan pada struktur organisasi.

Sekretaris Sekolah, dahulu belum ada pada struktur organisasi maupun pelaksanaan kegiatan organisasi di sekolah. Karena kebutuhan terkait banyaknya tugas dan tanggung jawab serta agenda kepala sekolah maka di bentuklah sekretaris dengan tugas-tugas antara lain terdiri dari tugas rutin : Menyusun dan membuat surat, Menata Arsip atau berkas berkas atau Dokumen, Menerima dan Melayani Tamu yang datang,



Melayani dan menerima tamu tamu yang di tunjuk oleh Kepala Sekolah., Membukukan hasil Rapat, Menyiapkan Pembuatan Laporan, lalu tugas Khusus : Menyiapkan rapat, Mengatur pertemuan dengan staff, Menyiapkan acara yang diinstruksikan oleh Kepala Sekolah, Mengatur dan melaporkan Pengeluaran kepala sekolah, Mencatat dan mendokumentasikan Anggota guru yang tidak hadir disekolah selama jam Kantor, Menjawab tentang kepala sekolah jika kepala sekolah tidak bias hadir di sekolah. Selain tu ada pula tugas Kreatif: Membuat perencanaan kerja, Menyiapkan perlengkapan Kantor yang mendukung kegiatan.<sup>138</sup>

Koordinator BKK juga merupakan bagian dari organisasi yang baru ada setelah SMK Ma'arif Bobotsari memiliki BKK atau Bursa Kerja Khusus, dimana tugas dan tanggung jawabnya berorientasi terhadap kegiatan kejuruan yang berhubungan langsung dengan dunia Industri, antara lain : bertanggung jawab kepada KS melalui Waka Humas berkenaan dengan kegiatan pemasaran/penempatan tamatan ke Dunia Kerja. Tugasnya Menyusun program kerja BKK, Prakerin dan Kunjungan Industri, Melaksanakan kegiatan penempatan kerja, Penelusuran tamatan sesuai dengan program kerja, Melaksanakan administrasi kegiatan BKK sesuai dengan standar manajemen mutu, Menjalin kerjasama dengan BKK lainnya, Menyelesaikan permasalahan yang timbul akibat penempatan tenaga kerja, Membuat laporan ke KS melalui waka humas. Wewenang: bekerjasama dengan Waka humas dalam memasarkan/penelusuran tamatan baik ke dalam maupun ke luar negeri.

Koordinator Prakerin Dan Kunjungan Industri belum ada pada struktur organisasi sebelumnya. Koordinator Prakerin Dan Kunjungan Industri sama halnya dengan kordinator BKK, berada dibawah Waka Humas. Tanggung Jawabnya yaitu Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam membantu penyelenggaraan Prakerin melalui Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas. Tugas: Mengkoordinasikan program kerja Prakerin, Mengatur pelaksanaan Prakerin, Membuat laporan berkala /

---

<sup>138</sup> Dokumen SMK Maa'rif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



incidental, Melaksanakan Kegiatan Prakerin bekerjasama dengan Ketua, Kompetensi Keahlian, Memetakan Penempatan Peserta Prakerin, Memonitoring dan Mengevaluasi Pelaksanaan Prakerin, Melaksanakan, Kegiatan Kunjungan Industri, Menyusun, Memetakan dan Merencanakan, Kegiatan Prakerin, Mengkoordinir Kegiatan Prakerin setiap jurusan., Mediator dengan Biro Perjalanan. Wewenang: Membantu Penyelenggaraan Prakerin, Memonitoring kegiatan Prakerin dan Kunjungan Industri.

Selain dari perubahan-perubahan atau penambahan bagian pada struktur organisasi diatas, dalam organisasi yang sekarang, masing-masing wakil kepala sekolah mempunyai staff yang membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut juga tercantum dalam struktur organisasi, sedangkan tugas dan tanggung jawab masing-masing staff wakil kepala sekolah juga terdapat pada lampiran SK pembagian tugas. Dengan demikian organisasi yang berjalan di SMK Ma'arif Bbotsari dapat berjalan dengan baik karena masing-masing bidang mempunyai penanggung jawab dan masing-masing mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas sesuai poksinya. Dalam pelaksanaannya masing-masing WKS dan staf serta seluruh bagian dari organisasi sekolah dapat melaksanakan pekerjaan secara

Berdasarkan data dan hasil wawancara terkait perubahan organisasi, dan data-data yang kami dapat, penulis menyimpulkan bahwa di SMK Ma'arif NU Bobotsari mengalami perubahan organisasi secara struktur organisasi, dan wadah organisasinya tidak berubah. SMK Ma'arif NU Bobotsari merupakan sekolah swasta yang berada dibawah naungan LP Ma'arif dan itu tidak berubah. Meskipun demikian perubahan struktur organisasi yang dilakukan di SMK Ma'arif Bobotsari membawa perubahan kearah yang lebih baik. Pergantian personil pada struktur organisasi merupakan suatu upaya pemerataan terhadap tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing pemangku tanggung jawab. Adanya perubahan tersebut di dasarkan pada kebutuhan sekolah

terkait perkembangan sekolah, kemudian sebagai bahan evaluasi kinerja masing-masing pemangku tanggung jawab yang dilaksanakan melalui Audit Mutu Internal. Secara garis besar perubahan organisasi sebagai salah satu unsur implementasi TQM di sekolah sudah dilaksanakan dengan baik di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

Perubahan organisasi yang di laksanakan sesuai dengan konsep bahwa perubahan yang di lakukan bukanlah perubahan wadah organisasi, melainkan system atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.

#### **4. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) di SMK Ma'arif NU Bobotsari**

Pelanggan dalam Total Quality Manajemen ada pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dan pelanggan internal. Dalam dunia pendidikan dalam hal ini sekolah yang termasuk dalam pelanggan internal antarlain guru dan karyawan/staff. Sedangkan yang termasuk pelanggan esternal adalah siswa, walisiwa, alumini, pengurus yayasan, komite, pemangku kebijakan pengguna kepentingan pendidikan. Dalam upaya mempertahankan hubungan dengan pelanggan, ada beberapa hal yang dilaksanakan di SMK Ma'arif NU Bobotsari ,antara lain :

##### **a. Pelanggan Internal**

Pelanggan internal dalam penelitian ini yaitu guru dan staff SMK Ma'arif NU Bobotsari. Untuk mengetahui bagaimana upaya memepertahankan hubungan dengan pelanggan internal, berikut sumber-sumber informasi dan data yang kami peroleh:

Sekolah/kepala sekolah memiliki kebijakan yang adil dan tidak memihak kepada seluruh guru dan karyawan. Seluruh komponen penilaian kinerja berdasarkan standar kualifikasi yang ditentukan dan kemampuan akademis serta non akademis yang ditunjukkan oleh masing-masing guru/staff. Salah satu bentuk upaya peningkatan kepuasan guru/staf yang dilakukan adalah Pemberian reward kepada guru/staf berprestasi atau yang menunjukkan peningkatan kinerja dalam kurun waktu yang

ditentukan. Hal ini berdampak positif pula pada motivasi kerja para guru dan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.<sup>139</sup>

Dari dokumen program kerja SMK Ma'arif Bobotsari, terdapat program kerja penyelenggaraan IHT terkait kurikulum dan perangkat pembelajaran bagi guru dan staff yang di selenggarakan setiap menjelang tahun ajaran baru. Acara IHT tersebut menghadirkan narasumber dari dinas pendidikan terkait. Berikut salah satu dokumentasi terkait penyelenggaraan IHT yang di laksanakan pada awal tahun ajaran baru:



Gambar 4 Gambar pelaksanaan IHT untuk guru dan staff pada awal tahun ajaran baru<sup>140</sup>

Upaya SMK Ma'arif NU bobotssari dalam menjaga dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan internal, dalam hal ini guru dan karyawan. Sekolah memberikan reward dan juga sarana pengembangan kualitas sumber daya manusia. Salah satunya yaitu dengan penyelenggaraan IHT. Selain sebagai sarana untuk meningkatkan mutu sekolah pada umumnya, IHT juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah tersebut. Sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan kinerja dan performa dalam bekerja. Mereka merasa nyaman dalam bekerja karena

<sup>139</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>140</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari ,dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

dengan semakin menguasai ilmu yang harus di terapkan dan di praktekkan dalam bekerja.

Faktor kenyamanan adalah hal terpenting seseorang untuk melakukan pekerjaan. Apabila sudah merasa nyaman dengan pekerjaan maka dengan sendirinya pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan hasil kerja yang baik dan menimbulkan kecintaan terhadap pekerjaan dan juga tempat bekerja. Dengan demikian upaya sekolah mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) internal dapat terlaksana dengan baik.

b. Pelanggan eksternal

Pelanggan eksternal dalam penelitian ini difokuskan pada siswa, orangtua siswa dan alumni. Upaya untuk peningkatan layanan terhadap siswa antara lain diberikannya beasiswa bebas SPP untuk siswa berprestasi, pemberian fasilitas, sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan belajar mengajar maupun peningkatan bakat siswa. Guru-guru yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan bidang keahlian juga merupakan salah satu bentuk dari upaya memberikan pelayanan terbaik kepada siswa. Diadakannya kegiatan ekstra kurikuler sesuai minat bakat siswa dan sesuai dengan perkembangan zaman dengan pembina yang kompeten di bidangnya, hal ini juga berpengaruh positif terhadap peningkatan bakat dan kemampuan siswa dibidang akademis dan non akademis.<sup>141</sup>

Dari sekolah ada program beasiswa atau penghargaan kepada siswa yang berprestasi dalam lomba, ranking regular, yatim piatu, family (dalam satu KK ada 2 atau lebih di SMK Mabos, SKTM bagi yang kurang mampu dan dipandang perlu bantuan)<sup>142</sup>

Berbagai beasiswa atau reward dari sekolah terhadap siswa merupakan langkah nyata memperhatikan kepuasan pelanggan

---

<sup>141</sup> Observasi program Humas SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>142</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Aris Sukandar, KTU SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

ekternal, dalam hal ini siswa. Oleh karena itu, meskipun SMK Ma'arif Bobotsari merupakan sekolah swasta, jumlah siswa dari tahun ke tahun selalu meningkat.<sup>143</sup>

Tabel 9  
Tabel reward/penghargaan kejuaraan siswa beregu<sup>144</sup>

DAFTAR REWARD / PENGHARGAAN KEJUARAAN SISWA								
<b>BEREGU (LEBIH DARI SATU SISWA)</b>								
SMK MA'ARIF NU BOBOTSARI PURBALINGGA								
NO. URUT	TINGKAT KEJUARAAN	JUMLAH SISWA / PESERTA	PENGHARGAAN PRESTASI (BULAN)					
			INSTANSI PEMERINTAH			KOMUNITAS		
			JUARA 1	JUARA 2	JUARA 3	JUARA 1	JUARA 2	JUARA 3
1	INTERNASIONAL	2	18	15	12	12	10	9
		3-5	12	11	10	9	8	7
		6-10	11	10	9	8	7	6
		>11	10	9	8	7	6	5
2	NASIONAL	2	12	11	10	9	7	6
		3-5	10	9	8	7	6	5
		6-10	9	8	7	6	5	4
		>11	8	7	6	5	4	3
3	PROVINSI	2	10	9	8	6	5	4
		3-5	8	7	6	5	4	3
		6-10	7	6	5	4	3	2
		>11	6	5	4	3	2	1
4	KARESIDENAN	2	8	7	6	4	3	2
		3-5	6	5	4	3	2	1
		6-10	5	4	3	2	1	0
		>11	4	3	2	1	0	0
5	KABUPATEN	2	6	5	3	0	0	0
		3-5	4	3	2	0	0	0
		6-10	3	2	1	0	0	0
		>11	2	1	1	0	0	0

Tabel 10  
Tabel daftar reward/penghargaan kejuaraan siswa tunggal<sup>145</sup>

<sup>143</sup> Observasi data siswa SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>144</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>145</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



DAFTAR REWARD / PENGHARGAAN KEJUARAAN SISWA								
<b>TUNGGAL (1 SISWA/PESERTA)</b>								
SMK MA'ARIF NU BOBOTSARI PURBALINGGA								
NO. URUT	TINGKAT KEJUARAAN	JUMLAH SISWA / PESERTA	PENGHARGAAN PRESTASI (BULAN)					
			INSTANSI PEMERINTAH			KOMUNITAS		
			JUARA 1	JUARA 2	JUARA 3	JUARA 1	JUARA 2	JUARA 3
1	INTERNASIONAL	1	36	30	24	24	18	12
2	NASIONAL	1	24	18	12	12	9	6
3	PROVINSI	1	12	10	8	6	4	3
4	KARESIDENAN	1	8	7	6	3	2	1
5	KABUPATEN	1	6	3	2	0	0	0

Tabel 11  
Tabel reward/penghargaan kejuaraan siswa SLTP pada PPDB<sup>146</sup>

DAFTAR REWARD / PENGHARGAAN KEJUARAAN SISWA SLTP PADA PENERIMAAN PESERTA DIDIK BARU (PPDB) SMK MA'ARIF NU BOBOTSARI PURBALINGGA TAHUN PELAJARAN 2019-2020			
NO.	TINGKAT PENYELENGGARAAN	PERINGKAT / JUARA	JUMLAH ( BULAN ) PENGHARGAAN KEJUARAAN
1	INTERNASIONAL	I	INSIDENTAL
		II	INSIDENTAL
		III	INSIDENTAL
2	NASIONAL	I	INSIDENTAL
		II	INSIDENTAL
		III	INSIDENTAL
3	PROVINSI	I	12
		II	6
		III	3
4	KARESIDENAN	I	15
		II	8
		III	5
5	KABUPATEN	I	12
		II	6
		III	3

Tabel 13  
Tabel bantuan berdasarkan jumlah siswa dalam satu KK<sup>147</sup>

<sup>146</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>147</sup> Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



DAFTAR BANTUAN BERDASARKAN JUMLAH SISWA DALAM SATU KELUARGA (KK) SMK MA'ARIF NU BOBOTSARI PURBALINGGA				
KELAS	JUMLAH NOMINAL (%) PEMBEBASAN BIAYA			
	3 SISWA		2 SISWA	
	Pembayaran	Potongan	Pembayaran	Potongan
<b>X</b>	100%	0%	100%	0%
<b>XI</b>	50%	50%	50%	50%
<b>XII</b>	25%	75%		

Sekolah juga membina hubungan yang baik dengan orangtua siswa/walimurid, bentuk komunikasi yang dilakukan antara lain dengan dibentuknya grup Whatsap (WA) khusus wali murid yang digunakan sebagai sarana untuk memberikan informasi terkait dengan kegiatan-kegiatan siswa dan jugadigunakan sebagai sarana komunikasi anatar sekolah dengan orangtua atau wali siswa. Berikut kutipan wawancara kami terkait upaya membina hubungan atau komunikasi antara sekolah dengan wali siswa:

Kami mempunyai grup WA khusus walimurid selain grup WA siswa tiap kelas, grup WA guru dan staff. Ketika ada informasi terkait kegiatan sekolah atau terkait dengan siswa lebih cepat kami bisa berkomunikasi dengan wali siswa dengan grup WA tersebut. Akan tetapi apabila ada informasi resmi terkait akademis, kami tetap menyampaikan undangan atau pemberitahuan secara fisik, bukan hanya di share lewat WA saja. Grup WA hanya untuk memudahkan, sedangkan formalnya tetap pakai surat.<sup>148</sup>

Untuk membina hubungan baik dengan alumni, sekolah mempunyai data yang lengkap terkait dengan alumni, juga membina komunikasi melalui grup Whatsap dan juga social media (website, facebook, instagram). Terkait dengan Bursa Kerja Khusus yang dimiliki sekolah social media merupakan sarana untuk mempermudah

<sup>148</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

komunikasi terhadap alumni yang belum bekerja dan meminta untuk bergabung dengan BKK SMK Ma'arif NU Bobotsari. Penelusuran alumni dilakukan terhadap seluruh alumni baik yang berada didalam maupun luar negeri.<sup>149</sup>

Berdasarkan data dan hasil wawancara serta observasi terkait *keeping close to the customer* disimpulkan bahwa SMK Ma'arif NU Bobotsari secara serius telah berupaya untuk mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Upaya-upaya yang dilakukan menurut peneliti merupakan suatu bentuk nyata totalitas sekolah dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Adanya survey terhadap kepuasan pelanggan baik eksternal maupun internal merupakan tolak ukur keberhasilan manajemen dalam upaya focus pada kepuasan pelanggan. Bahkan untuk pelanggan eksternal dalam hal ini alumni, sekolah berupaya untuk menjangkau sampai keluar negeri. Merupakan sesuatu yang perlu di apresiasi dan menjadi contoh untuk sekolah-sekolah lain dalam upaya menjalin hubungan baik dengan pelanggan, agar menjadi sekolah yang berdaya saing karena selalu memeberikan mutu dan pelayanan terbaik terhadap pelanggan baik internal maupun eksternal.

##### **5. Perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) yang dilakukan di SMK Ma'arif NU Bobotsari**

SMK Ma'arif NU Bobotsari selalu berupaya melakukan perbaikan secara terus menerus guna mempertahankan atau juga meningkatkan mutu sekolah. Perbaikan tersebut dilakukan secara kontinyu. Mulai dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan, semuanya dilakukan upaya perbaikan kearah yang lebih baik. Nilai raport mutu yang semakin baik dari tahun-tahun sebelumnya menunjukkan bahwa standar isi, standar

---

<sup>149</sup> Observasi program Humas SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan telah dilakukan upaya perbaikan secara secara terus menerus.<sup>150</sup>

Secara fisik juga sangat terlihat perubahan yang dilakukan. Ruang belajar dan gedung sekolah yang semula hanya satu gedung dengan kapasitas 800an siswa sekarang sudah memiliki gedung dan daya tampung sekolah yang lebih banyak yaitu kapasitas 1.700an siswa. Seiring dengan gedung, sarana dan prasarana juga meningkat untuk memenuhi kebutuhan siswa. Bengkel dan laboratorium untuk mendukung kegiatan belajar siswa juga dipenuhi fasilitas yang lengkap.<sup>151</sup>

Upaya lain untuk perbaikan kualitas, mutu layanan dan sarana prasarana, sekolah yang ditempuh SMK Ma'arif NU Bobotsari antara lain menampung kritik dan saran dan masukan terbuka dari para pelanggan baik pelanggan eksternal maupun internal.

Selain evaluasi, kami juga menerima kritik, saran dan masukan dari siswa, orangtua siswa, dan menampung ide atau masukan juga dari guru atau staf yang bersifat membangun dalam upaya perbaikan mutu, pelayanan, sarana prasarana dan lain-lain, yang berhubungan dengan kemajuan SMK Ma'arif NU Bobotsari secara umum.<sup>152</sup>

Tabel 14  
Raport Mutu Link and Match<sup>153</sup>

No	Standar	Nilai	Predikat	Kategori
1	Kurikulum disusun bersama IDUKA termasuk penguatan Soft Skills dan karakter kekerjaan untuk melengkapi hardskills yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja	100	Sangat Baik	★★★★★
2	Pembelajaran berbasis Project Real dari Dunia Kerja (PBJL) untuk memastikan hardskills akan disertai softskills dan karakter yang kuat	91.43	Sangat Baik	★★★★★

<sup>150</sup> Observasi Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 7 Maret 2022

<sup>151</sup> Observasi Dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip tanggal 7 Maret 2022

<sup>152</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>153</sup> Dokumen raport Mutu SMK ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

3	Jumlah dan peran guru/ instruktur dari Industri dan ahli dari dunia kerja ditingkatkan secara signifikan (sampai minimal mencapai 50 jam/ semester/ program keahlian)	55	Kurang Baik	★★★
4	Praktik Kerja Lapangan	100	Sangat Baik	★★★★★
5	Sertifikasi Kompetensi yang sesuai standar dan kebutuhan dunia kerja (Bagi lulusan dan bagi guru/ instruktur)	88.57	Baik	★★★★★
6	Update teknologi dan pelatihan bagi guru/ instruktur secara rutin dan dunia kerja	91.43	Sangat Baik	★★★★★
7	Riset terapan mendukung <i>teaching factory</i> yang berawal dari kebutuhan industri yang hasilnya dihilirkan ke Industri dan pasar	63.33	Cukup Baik	★★★★
8	Kemitraan serapan lulusan oleh dunia kerja	66.67	Cukup Baik	★★★★
9	Beasiswa, donasi dalam bentuk peralatan atau lainnya	100	Sangat Baik	★★★★★

Kurikulum disusun bersama IDUKA termasuk penguatan *Soft Skills* dan karakter kekerjaan untuk melengkapi *hardskills* yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja mempunyai nilai 100 pada raport mutu. Pembelajaran berbasis *Project Real* dari Dunia Kerja (PBKL) untuk memastikan *hardskills* akan disertai *softskills* dan karakter yang kuat bernilai 91.43. Jumlah dan peran guru/ instruktur dari Industri dan ahli dari dunia kerja ditingkatkan secara signifikan (sampai minimal mencapai 50 jam/ semester/ program keahlian) nilai raport mutunya 55. Praktik Kerja Lapangan mendapat nilai maksimal dalam raport mutu yaitu nilai 100 dengan predikat sangat baik. Sertifikasi Kompetensi yang sesuai standar dan kebutuhan dunia kerja (Bagi lulusan dan bagi guru/ instruktur) nilai raport mutu 88.57. Update teknologi dan pelatihan bagi guru/ instruktur secara rutin dan dunia kerja nilai yang sangat bagus, yaitu 91.43. Riset terapan mendukung *teaching factory* yang berawal dari kebutuhan industri yang hasilnya dihilirkan ke Industri dan pasar dalam raport mutu tersebut

nilainya 63.33. Dalam hal ini sekolah terus berupaya meningkatkan upaya riset dengan menjalin kerjasama dengan lebih banyak DuDi.<sup>154</sup>

Kemitraan serapan lulusan oleh dunia kerja nilainya 66.67 merupakan prestasi yang cukup baik mengingat jumlah lapangan pekerjaan sekarang lebih sedikit dibandingkan jumlah pencari kerja. Namun demikian SMK Ma'arif bobotsari berhasil menyalurkan banyak lulusannya.<sup>155</sup> Beasiswa, donasi dalam bentuk peralatan atau lainnya mendapat nilai raport mutu 100 dengan predikat sangat baik. Beasiswa dan *reward* dari sekolah ini memang sangat membantu dalam upaya peningkatan daya saing sekolah. Perbaikan secara terus-menerus ini merupakan suatu bentuk implementasi *Total Quality Management* di sekolah sudah dilaksanakan. SMK Ma'arif NU Bobotsari selalu berupaya melakukan perbaikan secara terus menerus guna mempertahankan dan juga meningkatkan mutu sekolah. Perbaikan tersebut dilakukan secara kontinyu. Mulai dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan, semuanya dilakukan upaya perbaikan kearah yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan konsep bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

---

<sup>154</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Rizki Budi Kurniawan, Waka Bidang SDM Dan LITBANG Dan WMM SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022

<sup>155</sup> Observasi dokumen SMK Ma'arif NU Bobotsari, dikutip pada tanggal 7 Maret 2022



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Pada bab sebelumnya, penulis telah memaparkan hasil penelitian, dalam bab terakhir ini, peneliti menarik kesimpulan dari hasil seluruh analisis data wawancara, dokumentasi dan observasi terkait Implementasi *Total Quality Management* di SMK Ma'arif NU Bobotsari sebagai berikut:

1. Standar mutu (*Quality assurance*). SMK Ma'arif Bobotsari telah memenuhi salah satu kriteria dari penerapan *Total Quality Management* di sekolah tersebut, yaitu menetapkan standar mutu. Dimilikinya sertifikat ISO 9000: 2015 merupakan bukti nyata bahwa sekolah tersebut sudah melaksanakan *Total Quality Management* dan sekolah tersebut cukup berdaya saing.
2. Perubahan kultur (*change of culture*). Terkait perubahan kultur organisasi di SMK Ma'arif Bobotsari, dilakukan secara terencana dan tidak terencana. Kegiatan yang dilakukan secara berkala merupakan perubahan secara terencana sedangkan kegiatan penguatan-penguatan sebagai upaya peningkatan mutu dilakukan secara tidak terencana. Bentuk perubahan kultur yang dilakukan berupa perubahan visi misi. Perubahan kultur kearah kultur mutu disini telah dilakukan dengan menempuh cara-cara: perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.
3. Perubahan organisasi (*upside-down organization*). SMK Ma'arif NU Bobotsari mengalami perubahan organisasi secara struktur, wadah organisasinya tidak berubah. SMK ma'arif NU Bobotsari merupakan sekolah swasta yang berada dibawah naungan LP Ma'arif dan itu tidak berubah. Meskipun demikian perubahan struktur organisasi yang dilakukan di SMK Ma'arif Bobotsari membawa perubahan kearah yang lebih baik. Secara garis besar perubahan organisasi sebagai salah satu



unsur implementasi TQM di sekolah sudah dilaksanakan dengan baik di SMK Ma'arif NU Bobotsari.

4. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). SMK Ma'arif NU Bobotsari secara serius telah berupaya untuk mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Bahkan untuk pelanggan eksternal dalam hal ini alumni, sekolah berupaya untuk menjangkau sampai keluar negeri. Sesuatu yang perlu di apresiasi dan menjadi contoh untuk sekolah-sekolah lain dalam upaya menjalin hubungan baik dengan pelanggan, agar menjadi sekolah yang berdaya saing karena selalu memberikan mutu dan pelayanan terbaik terhadap pelanggan baik internal maupun eksternal.
5. Perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*). SMK Ma'arif NU Bobotsari selalu berupaya melakukan perbaikan secara terus menerus guna mempertahankan dan juga meningkatkan mutu sekolah. Perbaikan tersebut dilakukan secara kontinyu. Mulai dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan, semuanya dilakukan upaya perbaikan kearah yang lebih baik. Perbaikan secara terus-menerus ini merupakan suatu bentuk implementasi *Total Quality Management* di sekolah sudah dilaksanakan. . Hal tersebut sesuai dengan konsep bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka rekomendasi yang dapat penulis sampaikan antar alain sebagai berikut:

1. Kepada kepala sekolah, kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan suatu manajemen, manajemen sekolah yang berjalan di SMK Ma'arif NU Bobotsari sudah cukup baik, di buktikan dengan Implementasi *Total Quality Management* yang sudah berjalan baik selama ini. Pertahankan dan

tingkatkan mutu sekolah, berikan lebih banyak motivasi, dukungan serta reward kepada guru dan staff sesuai dengan kinerja masing-masing.

2. Kepada guru SMK Ma'arif NU Bobotsari, teruskan berupaya untuk memberikan yang terbaik untuk sekolah, kuatkan motivasi dan tekad untuk terus belajar, berkarya dan mengembangkan diri disetiap saat dan dimanapun dia berada. Karena dari guru yang terus belajar dan berkarya akan terlahir generasi pembelajar sepanjang hayat, yang terus menerus berkontribusi terhadap masyarakat dan lingkungannya. Karena mendidik itu harus menyesuaikan zaman yang dialami peserta didiknya dan teknologi telah merubah dunia pembelajaran kita begitu cepat.
3. Sehubungan dengan penelitian ini mengambil subjek yang sangat terbatas, materi yang sangat spesifik dan metode yang sederhana yaitu penelitian tindakan kolaboratif, maka peneliti menyarankan kepada pihak lain untuk melakukan penelitian lanjutan tentang pendekatan bimbingan ini dikenakan pada subjek yang lebih luas, materi yang lebih umum dan metode yang lebih relevan sehingga dapat ditarik generalisasinya.

### **C. Penutup**

Puji syukur kehadiran Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat, yang memberikan Nikmat, menggerakkan niat, hati dan meringankan langkah langkah kaki sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan penelitian ini dengan sebaik-baiknya. Peneliti sangat menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini sangat jauh dari kata sempurna dan banyak sekali kekurangan-kekurangan baik isi ataupun penulisan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan demi perbaikan penelitian ini. Akhirnya peneliti berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca umumnya. Terakhir peneliti berharap semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan melimpahkan rahmat-Nya kepada kita, dan mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwizra, Implementasi TQM Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Istiqomah Talamau Kabupaten Pasaman Barat, *Jurnal al-Fikrah*, Vol. VIII, No. 1, 2020.
- Aminatul Zahro, Total Quality Management: Capaian Kualitas Output melalui Sistem Kontrol Mutu Sekolah, *Jurnal Online Cendekia*, Vol.9 No.1 2015 (diakses 1 September 2021).
- Andi Wahed, Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Keefektifan Komunikasi Dengan Penerapan Total Quality Management Pada SMA Negeri Di Kabupaten Polewali Mandar, *Tesis*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2016.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013)
- Arozi Moh, Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi TQM (*Total Quality Management*) Di SMK Negeri Kota Semarang Kelompok Teknologi Dan Industri, *Tesis* Universitas Negeri Semarang, 2019.
- Burhanudin Moch Arif, Implementasi Total Quality Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Tesis*, Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2018.
- Gaspersz Vincent, *Total quality manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Hamidi Nur, Implementasi Total Quality Manajemen Di Smp Muhammadiyah I Depok Sleman, *Al Misbah* Vol 2 No. 2 2016
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenade Media, 2003.
- Hazra Rosiana, Implementasi *Total Quality Manajemen* (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Output Madrasah Tsanawiyah (MTS) Negeri Seririt Kecamatan Seririt, Kabupaten Buleleng Tahun Pelajaran 2015/2016, *Equitas-Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol.4 No.2, 2016.
- Hess Peter, *Managemen Responsibility For Total Quality Managemen*, *Jurnal Emor* Vol.1 No.1 1996.

[http://smkmabos.ucoz.de/index/sarana\\_dan\\_prasarana/0-21](http://smkmabos.ucoz.de/index/sarana_dan_prasarana/0-21) (diakses 1 September 2021).

<https://www.smkmabos.sch.id/> (diakses 1 September 2021).

Ismail Feiby, Implementasi *Total Quality Manajemen (TQM) Di Lembaga Pendidikan*, Jurnal Ilmiah IQRA Vol.10 No.2 2016.

Juran J. M, *Merancang Mutu*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.  
Maghfiroh Lailatul, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta*, TA'LIM Jurnal Studi Pendidikan Islam Vol 1, No.1 Januari 2018.

Marmoah Sri, Implementasi *Total Quality Management (TQM) Di Pendidikan Dasar*, *Perspektif Ilmu Pendidikan* - Vol. 33 No. 1 April 2019.

Marzuki Peter Mahmud, *Penelitian Hukum*, Jakarta: Kencana, 2008.

Mawardi, Implementasi *Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di Sma Mara qitta' limat Wanasaba*, Kecamatan Wanasaba, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat, *Tesis*. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, 2019.

Milles Matthew B, A Michael Huberman, *Analisis data Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Wijaya, 2014

Moloeng Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018)

Munir Miftakhul, *Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam Pendidikan)*, *Realita* Volume 16, No. 1 Tahun 2018.

Nasution M. Nur, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2015

Prasetyaning Tyas Septy, *Desain pengembangan inovasi pendidikan dalam peningkatan daya saing sekolah (studi kasus di smk negeri 1 jenangan ponorogo)*, *Tesis*. IAIN Ponorogo, 2018.

Puspitasari Diah, *Strategi Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius (Studi Multi Kasus di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo)*, *Tesis*, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.

- Rahmah Ulfatur, Implementasi *Total Quality Manajemen (TQM)* di SD Al Hikmah Surabaya. *Manageria: Jurnal Pendidikan Islam* Volume 3 No.1 Mei 2018.
- Sallis Edward, *Total Quality Manajemen In Education = Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ircisod, 2012.
- Schargel, *F.P Transforming educational through Total Quality Manajemen*, Newyork: Eye on educational ,1993.
- Siti Syarifah Liah, *Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pesantren*, Jurnal at- Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan Volume 30 Nomor 1 Tahun 2020.
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Luar Sekolah*, Bandung: Falah Production, 2000.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sumihardjo Tumar, *Daya Saing Berbasis Potensi Daerah* , Bandung: Puskomedia, 2002.
- Supriyanto Achmad, *Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan*, Cakrawala Pendidikan Vol.30 No.1 2016.
- Susilo Joko, *Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan Manajemen Pelaksanaan Dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya* , Jakarta : Pustaka belajar, 2007.
- Suyitno, Peningkatan Sumberdaya Manusia Melalui Penerapan *Total Quality Management*, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 4, No. 2, Desember 2016.
- Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi Dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarata: Balai Pustaka, 2008.
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Andi offset, 2003.
- Utami Niatul, Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Hasil Belajar Siswa Di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar, *Tesis*, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2016.