

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM
PENDIDIKAN SEKOLAH (Studi Komparasi MTs
Ma'arif Wonosobo Kecamatan Ngadirojo Dan MTs
Ma'arif Al Hidayah Kecamatan Tulakan
Kabupaten Pacitan)**

TESIS



Oleh:

**Agus Rubianto
NIM 502190002**

**PROGRAM MAGISTER
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2021**

ABSTRAK

Kepuasan dan ketidakpuasan pengguna pendidikan adalah respon pengguna pendidikan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya atau norma kerja lainnya, dengan kinerja aktual hasil pendidikan yang dirasakan setelah pemakaiannya. Dalam hal ini, pengguna pendidikan memiliki peranan penting dalam mempertahankan pencapaian suatu system. *Total Quality Manajement* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dan sekolah ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, hasil pendidikantivitas, dan pengertian serta kepuasan pengguna pendidikan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan TQM, kelebihan dan kekurangan TQM, Faktor yang mempengaruhi TQM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif komparatif. Pengambilan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa data dengan model miles huberman yaitu reduksi data, penyajian data, analisa data.

Hasil dari penelitian Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Al Hidayah ditunjukkan dengan adanya rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM terbalik, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri sesuai dengan pedoman mutu yang telah dibuat dan perundang-undangan yang berlaku, didukung dengan kerja tim yang sudah memasuki tahap kerja keras. Perbandingan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah adanya perbedaan yang terletak pada rencana strategis, organisasi TQM dan model kepemimpinan kelengkapan beberapa sarana prasarana penunjang TQM dari masing-masing. Persamaannya terletak pada kebijakan mutu dan model asesmen diri, pada namun secara prinsip kedua sekolah memiliki kesamaan yakni berbasis pada kepuasan pengguna pendidikan, respek

terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Kata Kunci : TQM, MTs Ma'arif Wonosobo, MTs Ma'arif Al Hidayah



PERSTUJUAN PEMBIMBING

Stelah melalui pengkajian dan telah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Agus Rubianto**, NIM 502190002 dengan judul: ***“Total Quality Managemen Dalam Pendidikan Sekolah (Studi Komparasi MTs Ma'arif Wonosobo Kecamatan Ngadirojo Dan MTs Ma'arif Al Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan)”*** maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqosah Tesis.

Ponorogo, 29 November 2021
Pembimbing



Dr. Mukibat M.Pd
NIP.19173110620060411017





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Jl.Pramuka 156,Po.Box 116 Ponorogo 63471

Telp.(0352) 461893

Email:pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh AgusRubianto, NIM 502190002, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Dengan Judul: "*Total Quality Managemen Dalam Pendidikan Sekolah (StudiKomparasi MTs Ma'arif Wonosobo kecamatan Ngadirojo Dan MTs Ma'arif Al Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan)*" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang majelis *munaqoshah* tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari Rabu, tanggal 17 November 2021 dan dinyatakan LULUS

DewanPenguji

No	Nama penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Iza Hanifuddin, Ph.D NIP.196906241998031002 Ketua sidang		29/11/21
2	Prof. Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag. NIP. 195705061983032002 Penguji Utama		29/11/21
3	Dr. Mukibat, M.Pd. NIP. 19173110620060411017 Anggota Penguji		29/11/21

Ponorogo, 29 November 2021

Direktur Pascasarjana



Dr. Miftahul Huda, M.Ag.

NIP. 197404181999031002

PONOROGO

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Rubianto

NIM : 502190002

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN
SEKOLAH (Studi Komparasi MTs Ma'arif Wonosobo Kecamatan
Ngadirojo Dan MTs Ma'arif Al Hidayah kecamatan Tulakan
Kabupaten Pacitan)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini telah di periksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut di publikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat di akses di **etheses.iainponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo 29 November 2021 .

Penulis



Agus Rubianto
NIM: 502190002

P O N O R O G O

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Denganini , saya, **AgusRubianto**, NIM **502190002**, Program **Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Total Quality Managemen Dalam Pendidikan Sekolah (Studi Komparasi MTs Ma'arif Wonosobo Kecamatan Ngadirojo Dan MTs Ma'arif Al Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan)”*** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dari ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatan telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 29 November 2021

Pembuat pernyataan,



Agus
Agus Rubianto
NIM 502190002

IAIN
PONOROGO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengguna pendidikan adalah individu yang memakai jasa sekolah . Pengguna pendidikan penting karena mereka mendorong pendapatan, tanpanya, sistem tidak dapat terus ada. Semua sistem bersaing dengan sekolah lain untuk menarik pengguna pendidikan, baik dengan mengiklankan hasil pendidikan mereka secara agresif, dengan menurunkan harga untuk memperluas basis pengguna pendidikan mereka atau mengembangkan pengalaman unik.

Kepuasan dan ketidakpuasan pengguna pendidikan adalah respon pengguna terhadap evaluasi ketidak kesesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya atau norma kerja lainnya, dengan kinerja aktual hasil pendidikan yang dirasakan setelah pemakaiannya. Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja atau hasil suatu hasil yang dipikirkan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan. jika kinerja berada di bawah harapan, pengguna tidak puas. Jika kinerja

memenuhi harapan, pengguna puas. Jika kinerja di atas atau melampaui harapan, pengguna amat puas atau senang. Kepuasan adalah semacam langkah perbandingan antara pengalaman dengan evaluasi hasil, dapat menghasilkan sesuatu yang nyaman secara rohani, bukan hanya nyaman karena dibayangkan atau diharapkan. Puas atau tidak puas bukan merupakan emosi melainkan sesuatu hasil evaluasi dan emosi. Konsep berpikir bahwa kepuasan pengguna akan mendorong meningkatnya profit adalah bahwa pengguna yang puas akan bersedia membayar lebih untuk hasil pendidikan atau jasa yang diterima dan lebih bersikap toleran akan kenaikan harga.¹

Satisfaction adalah kata dan bahasa latin yang terbentuk dan kata *satis* yang berarti *enough* atau cukup, dan *facere* yang berarti *to do* atau melakukan. Jadi hasil pendidikan atau jasa yang bisa memuaskan adalah jasa yang sanggup memberikan sesuatu yang dicari oleh pengguna sampai pada tingkat cukup. Sampai kini, kepuasan pengguna pendidikan masih merupakan konsep yang sangat relevan. Apabila pengguna pendidikan puas

¹ Asmara Indahingwati. *Kepuasan Konsumen Dan Citra Institusi Kepolisian* (Surabaya: Jakad Publishing, 2019), 30

maka akan terjadi sesuatu yang lebih baik untuk sistem di masa datang.²

Suatu penelitian terhadap “mengapa pengguna pendidikan lari” menemukan kenyataan-kenyataan 3% karena pindah tempat tinggal, 5% karena menemukan persahabatan baru di sekolah atau toko yang lain, 9% karena bujukan pesaing, 14% karena merasa tidak puas dengan hasil pendidikan yang dibelinya, 68% karena sikap masa bodoh yang diperlihatkan oleh pemilik, manajer, atau sebagian dan karyawan. Rata-rata, seorang pengguna pendidikan yang tidak puas akan menceritakan masalahnya kepada delapan sampai sepuluh temannya. Satu dari lima pengguna pendidikan yang tidak puas akan menceritakan masalahnya kepada dua puluh temannya. Untuk memperbaiki satu insiden yang negatif diperlukan dua belas pelayanan yang positif. Untuk menarik pengguna pendidikan yang baru, rata-rata sekolah menghabiskan waktu enam kali lebih banyak daripada waktu yang dipakainya untuk mempertahankan pengguna pendidikan yang lama. Padahal, dalam sebagian besar kasus, loyalitas pengguna pendidikan

² Tony Sitinjak, *Model Matrik Konsumen* (Jakarta: Gramedia, 2014), 6

mempunyai nilai 10 kali lebih besar daripada uang yang dibelanjakannya dalam satu kali pembelian. Sistem yang kualitas pelayanannya rendah, rata-rata hanya memperoleh tambahan 1% pengguna pendidikan baru dan kehilangan pangsa pasar sebesar 2% setahun. Pada pihak lain, sistem yang kualitas pelayanannya sangat baik, rata-rata memperoleh 12% tambahan pengguna pendidikan baru, meraih pangsa pasar sebesar 6% setahun dan biasanya mampu menetapkan harga yang cukup tinggi.³ Kondisi ini juga berlaku terhadap sistem sekolah saat ini banyak sekolah yang mengalami kemunduran karena siswa yang sedikit serta banyak pula sekolah yang yang hasil pencapaian belajarnya tidak bisa memenuhi standar pendidikan. Kondisi ini mengharuskan sekolah untuk melakukan inovasi untuk mengatasi berbagai masalah tersebut.

Dalam hal ini, pengguna pendidikan memiliki peranan penting dalam mempertahankan pencapaian suatu system. Kelebihan jika suatu system tersebut memiliki pengguna pendidikan menurut Medianingsih adalah mengurangi biaya pemasaran, mengurangi biaya

³ Michael Leboouf, *Memenangkan Dan Memelihara Pelanggan Seumur Hidup*.(Jakarta:Tangga Pustaka, 2010) 9-10

transaksi, mengurangi biaya turn over pengguna, word of mouth yang positive, mengurangi biaya kegagalan dan meningkatkan penjualan silang.⁴

Total Quality Manajement diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dan sekolah ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, hasil pendidikantivitas, dan pengertian serta kepuasan pengguna pendidikan . Definisi lainnya menyatakan bahwa *Total Quality Manajement* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pengguna pendidikan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total QualityManagement* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas hasil pendidikan, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. ⁵ Konsep total quality manajemen dapat dipraktekkan dalam sistem penerapan sekolah karena Teori ini

⁴ Adriasan Sudarsono dkk, *Manajemen Merk*,(Yayasan kita menulis, 2020) 95.

⁵ Juharni, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)* (Jakarta: Sah Media, 2017), 7-8

mengedepankan kan aspek kepuasan pengguna pendidikan atau siswa dalam menerapkan sistemnya

Total Quality Management sendiri, memiliki pola beragam. Total Quality Management (TQM) dapat diterapkan pada pihak sekolah maupun sistemnya. Dalam hal ini total quality management menerapkan pola pada tenaga pendidik maupun sisitem sekolah. Tenaga pendidik yang kompeten dan system sekolah yang terus diperbaiki kualitasnya akan meningkat minat siswa yang belajar dan hasil yang memuaskan.

Salah satu sekolah telah mencoba menerapkan konsep *total quality management* dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di sekolah tersebut diantaranya adalah MTS Ma'Arif Wonosobo dan .Sekolah ini menerapkan *total quality management* dalam mengatasi sepinya peminat belajar siswa di sekolah tersebut serta meningkatkan hasil belajar di sekolah tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah MTS Ma'Arif Wonosobo penerapan total quality management memiliki dampak yang

signifikan dalam mendapatkan siswa di sekolah tersebut serta meningkatkan hasil belajar siswa.⁶

Sekolah lain yang telah mencoba menerapkan konsep TQM dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di sekolah tersebut diantaranya adalah MTs Ma'arif Al Hidayah dan .Sekolah ini menerapkan TQM dalam mengatasi sepinya peminat belajar siswa di sekolah tersebut serta meningkatkan hasil belajar di sekolah tersebut. Keterangan ini dijelaskan oleh Kepala Sekolah MTs Ma'arif Al Hidayah bahwa penerapan teori Total Quality Management memberikan solusi dari beberapa masalah yang muncul di sekolah terkait manajemen pendidikan.⁷

Kedua sekolah tersebut mengadopsi *Total Quality Management* sebagai system untuk memajukan sekolah dari semua aspeknya. Meskipun mengadopsi sistem Total Quality Management yang sama, tetapi keduanya memiliki adaptasi sistem yang berbeda dikarenakan permasalahan mendetail dari kedua sekolah ini tidak sama.

⁶ Wawancara dengan MTS Ma'arif Wonosobo

⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTs Ma'arif Al Hidayah

TQM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Terminologi TQM merujuk pada orang-orang yang ada di dalam organisasi, TQM mendorong berbuat kreatif di setiap organisasi. Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. TQM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasjasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan. TQM menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. TQM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Menurut pemahaman TQM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pemutusan hubungan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat⁸

Dengan membandingkan penerapan TQM dari kedua sekolah tersebut akan mampu menjelaskan secara detail bahwa sistem TQM dapat di adaptasikan sesuai dengan kondisi. Selain itu, perbandingan dari kedua sekolah ini akan memberikan gambaran system yang adaptatif, kelebihan dan kekurangan dari TQM serta faktor penunjang dari penerapannya.

Berdasarkan alasan di atas peneliti tertarik untuk membuat sebuah penelitian di 2 sekolah tersebut dengan judul dengan melakukan komparasi antara penerapan *Total Quality Management* dengan manajemen sumberdaya manusia dengan judul *Total Quality Management Dalam Pendidikan Sekolah (Studi Komparasi MTS Ma'Arif Wonosobo Dan Mts Ma'arif Al Hidayah)*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

⁸ Noor Arifin, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jepara: Unisnu Press, 2019), 2

1. Bagaimana penerapan *total quality manajement* di MTs Ma'Arif Wonosobo?
2. Bagaimana penerapan *total quality manajement* di MTs Ma'arif Al Hidayah?
3. Bagaimana perbandingan penerapan *total quality manajement* di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk menjelaskan penerapan *total quality manajement* di MTS Ma'Arif Wonosobo
2. Untuk menjelaskan penerapan *total quality manajement* di Mts Ma'arif Al Hidayah
3. Untuk menjelaskan perbandingan penerapan *total quality manajement* di MTS Ma'Arif Wonosobo dan Mts Ma'arif Al Hidayah

D. Manfaat Penelitian

Segala tindakan dan perbuatan diharapkan mengandung manfaat baik bagi dirinya ataupun bagi orang lain. Oleh karena itu, berdasarkan tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat, antara lain:

1. Secara teoritis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka penerapan total quality manajemnt dalam menjaga kepuasan pengguna pendidikan

2. Secara praktis

a) Kepala MTS Ma'Arif Wonosobo dan Mts Ma'arif Al Hidayah

Sebagai masukan untuk lebih meningkatkan penerapan total quality manajemnt dan manajemen sumberdaya manusia dalam menjaga kepuasan pelayanan pendidikan

b) Karyawan MTS Ma'Arif Wonosobo dan Mts Ma'arif Al Hidayah

Menambah kualitas pelayanan dan penerapan total quality manajemnt dan manajemen sumberdaya manusia dalam menjaga kepuasan pelayanan pendidikan

c) Semua Praktisi Menajemen Pendidikan

Menambah khazanah keilmuan penerapan total quality manajemnt dalam menjaga kepuasan pengguna pendidikan

E. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian Hilmiyatul Mardiyah dengan judul penelitian: *Implementasi TQM Dalam Kualitas Pelayanan Pada Pt Tur Silaturahmi Jakarta*. Dalam skripsi ini membahas permasalahan menurunnya jumlah pengguna pendidikan biro tur setiap tahunnya sehingga mengharuskan pihak manajemen untuk melakukan inovasi dengan TQM. Hasil penelitian ini adanya penerapan TQM memberikan efek meningkatnya jumlah pengguna pendidikan umroh. Persamaan pada teori TQM, perbedaan pada lokasi penelitian

Penelitian Achmad Supriyanto judul penelitian: *Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan*. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah penerapan TQM dalam mengatasi permasalahan mutu belajar di institusi pendidikan. Hasil penelitian : keberhasilan implementasi TQM pada SMM pembelajaran dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu: (1) perumusan tujuan peningkatan mutu; (2) penerapan prinsip-prinsip TQM dalam SMM; dan (3) komponen pendukung implementasi TQM pada SMM. hambatan dari aspek sumber daya manusia, waktu, anggaran, dan

sumber daya dalam implementasi TQM dalam SMM pembelajaran yang dilaksanakan hampir semua pimpinan bukan menjadi hambatan, tetapi mendukung aktivitas implementasinya. Persamaan pada teori TQM, perbedaan pada lokasi penelitian

Penelitian Bagus Tri Handoko judul penelitian *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan (Tqm) Pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur*. Permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini adalah pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian hipotesis penelitian menyatakan bahwa variabel fokus pada anggota berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi bhakti artha swadana jawa timur. artinya, fokus pada anggota koperasi bhakti artha swadana jawa timur menjadi perhatian pengurus dalam rangka memajukan kesejahteraan anggotan dan koperasi bhakti artha swadana sendiri di masa mendatang. Persamaan pada teori TQM, perbedaan pada lokasi penelitian

Penelitian Feiby Ismail judul penelitian *Implementasi Total Quality Management (Tqm) Di Lembaga Pendidikan*. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan TQM di

lembaga pendidikan SMP serta hambatan- hambatan dalam penerapannya. Hasil penelitian Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, yaitu: perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*); menentukan Standar Mutu, (*Quality assurance*); perubahan kultur (*change of culture*); perubahan organisasi (*upside-down-organization*); dan mempertahankan hubungan dengan pengguna pendidikan (*keeping close to the customer*). Untuk menunjang implementasi TQM maka perlu strategi pelaksanaan yaitu Fase Persiapan, Fase Perencanaan dan Fase Pelaksanaan. Keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM sangat bergantung pada komitmen dan kerja sama semua elemen lembaga pendidikan mulai dari manajemen puncak sampai di level staf. Persamaan pada teori TQM, perbedaan pada lokasi penelitian

F. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang di gunakan adalah penelitian *kualitatif*. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan kepuasan pengguna pendidikan

dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok⁹.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif komparatif, dimana penelitian deskriptif komparatif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya melakukan perbandingan terhadap dua variabel. Selain hal ini terutama dalam hal analisis data, pendekatan ini dapat secara leluasa meminta bantuan sejumlah metode lain yang relevan, sepanjang dibutuhkan, seperti metode induktif, metode deduktif, metode komparatif¹⁰.

Dalam penelitian TQM di MTS Ma'Arif Wonosobo dan Mts Ma'arif Al Hidayah yang dijadikan bahan komparasi meliputi rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM terbalik, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri.

⁹ Aep Saipul Hamdi dan Bahrudin, *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan* (Yogyakarta : Depublish, 2014), 9.

¹⁰ Wahyu Wibowo, *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah* (Jakarta : Bumi Kompas, 2011), 43.

Dalam penelitian ini peneliti menjelaskan secara detail pelaksanaan *total quality manajement* dan manajemen sumber daya manusia di MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah kemudian melakukan komparasi dalam penerapan tersebut untuk menemukan persamaan dan perbedaan dalam penerapannya, serta factor- factor yang mempengaruhi dalam penerapan TQM dan MSDM

2. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian dilaksanakan di MTs Ma'arif Wonosobo Kecamatan Ngadirojo dan MTs Ma'arif Al Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan. Obyek penelitian dianggap sangat tepat, karena ditemukan fakta bahwa kedua sekolah tersebut telah mengembangkan program TQM dalam manajemen pendidikan untuk menjaga mutu pendidikan dan kepuasan pengguna sekolah. Penelitian di tempat ini dianggap penting karena MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah merupakan bagian dari system pendidikan yang berhubungan langsung dengan masyarakat di Pacitan dan sekitarnya. Dengan adanya TQM dan

MSDM akan memberikan peningkatan mutu bagi pendidikan serta menjadi inovasi bagi pelaku pendidikan sejenis untuk melakukan inovasi publik.

3. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif sangat diperlukan, karena peneliti sendiri merupakan alat (*instrument*) pengumpul data yang utama sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan dalam menguraikan data nantinya. Pengambilan data dengan mengajukan pertanyaan kepada partisipan. Semuanya ini nantinya dijawab oleh partisipan dengan menggunakan bahasa yang dimengerti. Jadi aspek lain dan proses adalah bahasa. Tetapi bahasapun harus dimengerti dalam konteksnya. Karena bahasa yang sama dapat berarti berbeda dalam konteks yang berbeda. Bahkan kata yang sama tapi diucapkan dengan intonasi yang berbeda dapat berarti lain untuk orang yang mendengarnya. Karena itu kehadiran peneliti dalam konteks penelitian sangatlah penting. Hanya dengan kehadiran secara langsung peneliti dapat menangkap

arti yang sebenarnya. Kehadirannya tidak dapat diwakili¹¹

Peneliti melakukan penggalan data dengan bertemu informan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Waka Kurikulum, Waka kesiswaaan dan Humas di ruangan masing- masing saat hari aktif sekolah. Peneliti secara langsung mengambil data dalam bentuk dokumentasi dengan staf administasi sekolah.

Peneliti juga harus jeli terhadap permasalahan yang diteliti dalam arti ikut masuk atau terjun melihat secara langsung keadaan lokasi atau subjek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti membuat jadwal penelitian , melakukan pengamatan secara berkala serta memastikan penerapan dari TQM dan MSDM di kedua sekolah tersebut

4. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini berasal dari data observasi, wawancara dan dokumentasi. Yang dimaksud dengan sumber data adalah subyek dari

¹¹ Cristine Daymon Dan Immy Holloway, *Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relation* Terj: Cahya Wiratama(Yogyakarta : Bentang, 2002), 62.

mana data dapat diperoleh sehingga subyek penelitian dapat berarti orang atau apa saja yang menjadi sumber penelitian. Sumber data ialah situasi yang wajar atau “natural setting”, artinya bahwa peneliti mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar, sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja¹². Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri,

Sumber data merupakan asal data penelitian diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini meliputi kepala madrasah, karyawan, guru dan stake holder karena mereka adalah pihak- pihak yang terlibat secara langsung terhadap pelaksanaan TQM di sekolah masing-masing

¹² Aep Saipul Hamdi Dan Bahrudin, *Metode Penelitian Kuantatif Aplikasi Dalam Pendidikan* , 9

5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif akan menggunakan data yang diambil melalui wawancara, observasi lapangan, atau dokumen yang ada¹³.

a) Observasi.

Peneliti mengadakan pengamatan dan pencatatan secara teliti tentang data rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri, dalam menjaga kepuasan pengguna pendidikan di MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah

Disamping itu pula peneliti melakukan observasi secara tersamar sebab dalam mengamati situasi tidak selalu terus terang. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui situasi dan kondisi lingkungan atau tempat penelitian secara langsung. tempat Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum lokasi penelitian serta kondisi sarana dan prasarana

¹³ Cristine Daymon Dan Immy Holloway, *Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relation*, 67.

b) Wawancara

Wawancara ini dilakukan dengan berbagai pihak yang berkaitan yaitu kepala madrasah, karyawan, guru dan stakeholder terkait rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri,

c) Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan data mengenai hal-hal total quality management dan manajemen sumberdaya manusia MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah

6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, maka selanjutnya data tersebut diolah dan disajikan dengan menggunakan suatu metode. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian data tersebut. Dan dalam tesis ini data berasal dari naskah

wawancara atau interview, catatan lapangan, catatan dan dokumen resmi.

Adapun proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Reduksi data: reduksi data pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan dan pembentukan data matang yang muncul dalam penulisan catatan lapangan sebagaimana hasil pengumpulan data, terdapat episode-episode selanjutnya dalam reduksi data (membuat rangkuman, pengkodean, penyesuaian tema, membuat duster/ pengelompokan, membuat pembagian, menulis memo)¹⁴.
- b) Display data: kumpulan informasi yang tertata yang mengizinkan penyusunan kumpulan dan pengambilan tindakan. Display berguna untuk membantu memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu analisis atau tindakan selanjutnya berdasarkan pemahaman

¹⁴ Maskur, *Manajemen Pendidikan Islam Teori Dan Aplikasi* (Yogyakarta: Deepublisher, 2015), 81.

c) Penyusunan kesimpulan/ verifikasi : peneliti yang kompeten menyusun kesimpulan ini secara ringan, memelihara keterbukaan dan skeptis, tetapi kesimpulan masih tetap ada, dalam taraf permulaan dan samar- samar pada awalnya, kemudian menjadi eksplisit dan tertanam¹⁵.

7. Pengecekan Keabsahan Temuan

Yang dimaksud dengan keabsahan temuan data adalah bahwa setiap keadaan yang harus mampu mendemonstrasikan nilai yang benar, mampu menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan memperbolahkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya¹⁶.

Dapat dikatakan, bahwa dalam penulisan karya ilmiah memerlukan data atau literatur yang valid dan akurat, sehingga diperlukan hal-hal yang dapat menegaskan bahwa data itu memang bebar-benar valid dan akurat. Maka pengecekan keabsahan

¹⁵ Yuana Agus Dirgantara ,*Pelangi Bahasa Sastra Dan Budaya* (Jakarta : Garudhawaca, 2012), 65.

¹⁶Lexy J. Moleong, , 320-321

data dipandang penting untuk dilakukan, karena hal itu merupakan salah satu syarat dalam sebuah penelitian. Untuk menetapkan keabsahan data, diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu¹⁷.

8. Tahapan Penelitian

a) Tahap pengerjaan penelitian

Pada tahap ini, peneliti membaca buku-buku atau bahan-bahan yang berkaitan lalu mencatat dan menuliskan data-data yang diperoleh dari sumber penelitian, lalu berusaha menyatukan sumber yang ada untuk dirancang sebelumnya, kegiatan terakhir pada tahap ini peneliti membuat analisis pembahasan tentang hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah.

b) Tahap analisis data

Pada tahap ini peneliti melakukan pengorganisasian data, lalu melakukan pemeriksaan keabsahan data, selanjutnya yang

¹⁷ Ibid, 324

terakhir adalah penafsiran dan pemberian makna terhadap data yang diperoleh.

- c) Penyusunan laporan penelitian berdasarkan data yang telah diperoleh. Dalam tahap ini yang merupakan tahap terakhir dari rangkaian tahap-tahap yang dilakukan dalam suatu penelitian dilakukan kegiatan penyusunan laporan penelitian, kemudian dikonsultasikan kepada dosen pembimbing, selanjutnya melakukan perbaikan-perbaikan sampai pada terselesaikannya penyusunan laporan ini.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang terdapat dibawah ini merupakan runtutan pembahasan yang akan disajikan dalam penulisan ini, adapun sistematika pembahasannya sebagaimana berikut:

Bab pertama pendahuluan ini akan dikemukakan berbagai gambaran singkat tentang sasaran dan tujuan sebagai tahap-tahapan untuk mencapai tujuan dari keseluruhan tulisan ini total quality manajement MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah Pembahasan pada bab pendahuluan ini meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian,

manfaat penelitian, telaah penelitian terdahulu, dan metodologi penelitian

Bab Kedua ini mendiskripsikan tentang berbagai teori meliputi: pengertian total quality manajement, tujuan total quality manajement, ruang lingkup total quality manajement, kelebihan dan kekurangan total quality manajement, kepuasan pengguna pendidikan, factor- factor yang mempengaruhi kepuasan pengguna pendidikan.

Bab Ketiga berisi deskripsi dan pembahasan rumusan masalah pertama.

Bab Keempat berisi deskripsi dan pembahasan rumusan masalah pertam.

Bab Kelima berisi deskripsi dan pembahasan rumusan masalah pertama.

Bab keenam berisi kesimpulan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Total Quality Manejement

1. Pengertian Total Quality Manejement

Manajemen kualitas didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi, secara terus menerus (continuous improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dan suatu organisasi dengan Total Quality Management berawal dan definisi kualitas itu sendiri. Kualitas terdiri dan kualitas segi desain dan kesesuaian di mana di antara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdini dan kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pengguna pendidikan. Kualitas mencakup hasil pendidikan dan jasa, manusia, proses dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dinggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang.¹⁸

¹⁸ Syafrina Hafni Sahir, *Gagasan Manajemen* (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020), 22-23

Manajemen Mutu Terpadu(MMT) atau *Total Quality Management* merupakan suatu sistem nilai yang mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pengguna pendidikan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh *stakeholders* organisasi yang bersangkutan. Masalah kualitas dalam MMT menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi.

¹⁹Total Quality Manajemen merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk niemaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus nienerus atas hasil pendidikan, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. ²⁰

Total Quality Management (TQM) adalah cara hidup disiplin di dalam keseluruhan organisasi di mana perbaikan bersinambung sangat penting.

¹⁹ Mamik, *Pelayanan Kesehatan* (Jakarta: Zifatama ,2014), 90

²⁰ Juharni, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Sah Media, 2017), 7-8

Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, memeriksa efektivitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis dicapai dengan cara rutin, sistematis, dan konsisten. TQM menekankan mobilisasi keseluruhan organisasi untuk secara bersinambung memuaskan kebutuhan pengguna pendidikan.²¹

2. Unsur- unsur TQM

Perbedaan TQM dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponennya. komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

a) Fokus pada Pengguna pendidikan

Dalam TQM, baik pengguna pendidikan internal maupun pengguna pendidikan eksternal merupakan penggerak. Pengguna pendidikan eksternal menentukan kualitas hasil pendidikan atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pengguna pendidikan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja,

²¹ Hubert Rampersard, *Total Performance* (Jakarta: Gramedia, 2013), 11

proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan hasil pendidikan atau jasa.

b) Obsesi terhadap Kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

c) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d) Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya sekolah yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e) Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan sekolah maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat disekitarnya.

f) Perbaikan Sistem secara

Berkesinambungan Setiap hasil pendidikan dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

g) Pendidikan dan Pelatihan

Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental

untuk dapat berkembang dan bersaing dengan sekolah lain, apalagi dalam era persaingan global.

h) Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hash dan pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i) Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka sekolah hams memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut merupakan tujuan yang hendak dicapal oleh pihak sekolah antara manajemen dan karyawan mengenai kondisi kerja yang ada dalam sekolah, seperti meningkatkan laba sekolah.²²

3. Prinsip- prinsip TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

²² Syafrida Hanif Sahir, *Gagasan Manajemen* (Jakarta; Yayasan Kita Menulis, 2020), 24-25

Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

- a) Kepuasan pengguna pendidikan
- b) Respek terhadap setiap orang
- c) Manajemen berdasarkan fakta
- d) Perbaikan secara berkesinambungan.

Kepuasan pengguna pendidikan merupakan hal yang penting bagi sekolah, berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat, kepuasan pengguna pendidikan akan menentukan tingkat keuntungan dan kemandirian suatu organisasi. Menurut Nasution, respek terhadap setiap orang merupakan hal yang penting, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Menurut Tjiptono dan Anastasia, maksud manajemen berdasarkan fakta yaitu setiap keputusan selalu didasarkan pada data,

bukan hanya sekedar pada perasaan (feeling). Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta.²³

4. Manfaat penerapan TQM

Penerapan *Total Quality Management* yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Ada beberapa penerapan pengendalian mutu menurut antara lain:

- a) Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses hasil pendidikan demi menghasilkan hasil pendidikan yang 100% bebas cacat.
- b) Pengendalian mutu memungkinkan sekolah menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi sekolah.
- c) Pengendalian mutu memungkinkan desain hasil pendidikan mengikuti keinginan pengguna pendidikan secara efisien sehingga hasil pendidikannya selalu dibuat sesuai pilihan pengguna pendidikan.

²³ Ibid, 26

- d) Pengendalian mutu dapat membantu sekolah menemukan data- data hasil pendidikan yang salah.

Sedangkan menurut Hessel beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management*, antara lain:

- a) Proses desain hasil pendidikan menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh kepada kinerja kualitas, yaitu keandalan hasil pendidikan, *product features*, dan *serviceability*.
- b) Penyimpanan yang dapat dihindarkan pada proses hasil pendidikan mengakibatkan hasil pendidikan yang dihasilkan sesuai standar, meniadakan pekerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- c) Hubungan jangka panjang dengan pengguna pendidikan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pengguna pendidikan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan pengguna pendidikan dan keinginan pengguna pendidikan.
- d) Sikap pekerja yang baik menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerjaan pada kualitas, rasa

bangga bekerja secara optimal, perasaan tanggungjawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Zulian Yamit berpendapat bahwa pelaksanaan *Total QualityManagement* tidak hanya bermanfaat bagi sekolah saja, melainkan juga bermanfaat bagi pengguna pendidikan dan staff atau karyawan sekolah. Manfaat *Total QualityManagement* bagi pengguna pendidikan antara lain:

- a) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan hasil pendidikan atau pelayanan.
- b) Kepedulian terhadap pengguna pendidikan lebih baik atau pengguna pendidikan lebih diperhatikan.
- c) Kepuasan pengguna pendidikan terjamin.

Manfaat *Total QualityManajemen* bagi staff atau karyawan sekolah menurut Zulian Yamit antara lain:

- a) Adanya pemberdayaan karyawan. Sekolah selalu melibatkan karyawan, mengajak berdiskusi dan berpendapat.

- b) Mereka juga diserahkan tanggungjawab yang sesuai serta mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan atas prestasi yang diraih.
 - c) Karyawan jadi lebih terlatih dan berkemampuan.
 - d) Dengan adanya pemberdayaan karyawan tersebut merasa dirinya lebih dihargai dan diakui oleh sekolah.²⁴
5. Pengertian pengguna pendidikan

Kebanyakan orang mengartikan pengguna pendidikan sebagai pembeli akhir atau pengguna akhir dan sebuah hasil pendidikan atau jasa. Misalnya, seseorang yang membeli sebuah mobil untuk kebutuhan pribadi atau seorang tamu hotel diartikan sebagai pengguna pendidikan akhir. Pengguna pendidikan-pengguna pendidikan ini lebih tepat disebut sebagai pengguna pendidikan (*consumer*). Tentu saja memenuhi tuntutan pengguna pendidikan merupakan tujuan utama bisnis manapun. Tetapi sebelum sebuah hasil pendidikan mencapai pengguna pendidikan, hasil pendidikan tersebut akan melalui rantai sekolah atau

²⁴ Ibid, 27-28

departemen, di mana tiap sekolah atau departemen ini menambah nilai kepada hasil pendidikan tersebut. Sebagai contoh, sebuah sekolah mesin mobil dapat membeli baja dan sekolah baja, memhasil pendidikan mesin, lalu mengirimkan mobil ke pabrik perakitan. Pabrik mesin tersebut dengan demikian menjadi pengguna pendidikan dan sekolah baja, dan pabrik perakitan adalah pengguna pendidikan pabrik mesin. Pengguna pendidikan-pengguna pendidikan ini disebut pengguna pendidikan eksternal (*external customer*).

Setiap sekolah juga memiliki pengguna pendidikan internal (*internal customer*) yang mendapatkan hasil pendidikan atau jasa dan pemasok di dalam sekolah tersebut. Departemen perakitan, contohnya, adalah pengguna pendidikan internal dan departemen mesin, dan manajer adalah pengguna pendidikan internal sekretaris. Kebanyakan bisnis tersusun dan “rantai pengguna pendidikan” seperti ini. Dengan demikian, tugas seorang karyawan bukan hanya sekadar menyenangkan supervisornya, melainkan juga memuaskan pengguna pendidikan internal dan

eksternalnya. Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan pengguna pendidikan internal dapat menghasilkan hasil pendidikan yang berkualitas rendah. Sebagai contoh, sistem komputenisasi pemesanan kamar hotel yang buruk membuat petugas pemesanan kamar kesulitan melakukan pekerjaannya, sehingga memengaruhi kepuasan pengguna pendidikan.

Mengidentifikasi siapa saja pengguna pendidikan tiap pihak serta memahami harapan mereka sangat penting dalam mencapai kepuasan pengguna pendidikan. Cara berpikir ini merupakan perubahan radikal dan cara berpikir organisasi tradisional yang biasanya sangat terkotak-kotak secara fungsional. Cara berpikir ini membuat karyawan memahami peran mereka di dalam sistem yang lebih besar serta kontribusi mereka terhadap hasil pendidikan akhir.²⁵

6. Kepuasan Pengguna pendidikan

Tantangan yang dihadapi setiap sekolah saat ini umumnya terfokus pada pelayanan kebutuhan

²⁵ James R Ervan, *Pengantar Six Sigma* (Jakarta: Salemba, 2007), 14

pengguna pendidikan (*customer*) yang berorientasi pada kepuasan (*customer satisfaction*). Salah satu cara membangun kepercayaan adalah memberikan jaminan bahwa sekolah akan selalu menepati janji yang telah mereka berikan kepada pengguna pendidikan melalui peningkatan kualitas pelayanan. Kepuasan pengguna pendidikan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dan pengguna pendidikan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut

Semakin berkualitas hasil pendidikan dan jasa yang diberikan, maka kepuasan yang dirasakan oleh pengguna pendidikan semakin tinggi. Bila kepuasan pengguna pendidikan semakin tinggi, maka dapat menimbulkan keuntungan bagi sekolah. Pelayanan yang optimal akan menciptakan persepsi kepuasan sebagai akibat dan terpenuhinya harapan pengguna pendidikan.²⁶

Kepuasan pengguna pendidikan (pengguna pendidikan) merupakan konsep utama baik dalam

²⁶ Awaludin Setya, *Survey Kepuasan Pelanggan* (Malang: UNIMMA Press, 2018), 1

teori maupun dalam praktik pemasaran, serta menjadi tujuan sentral bagi seluruh aktivitas bisnis. Kepuasan pengguna pendidikan menjadi faktor penting yang berkontribusi dalam terciptanya loyalitas pengguna pendidikan, peningkatan *good will* atau reputasi dan sekolah, mengurangi elastisitas harga, mengurangi biaya transaksi masa depan, dan dapat meningkatkan efisiensi dan hasil pendidikan aktivitas karyawan. Kepuasan pengguna pendidikan memberikan indikator utama minat membeli pengguna pendidikan dan loyalitas dalam organisasi, pengumpulan, analisis dan diseminasi data tentang kondisi pengguna pendidikan menjadi penting guna mempertahankan pengguna pendidikan dan memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman positif dengan barang dan jasa sekolah. Meskipun penjualan atau pangsa pasar dapat menunjukkan seberapa baik kinerja sekolah saat ini, kepuasan mungkin adalah indikator terbaik tentang seberapa besar kemungkinan pengguna pendidikan sekolah akan melakukan pembelian lebih lanjut di masa depan. Banyak penelitian berfokus pada hubungan antara kepuasan pengguna pendidikan dan

retensi menunjukkan bahwa konsekuensi kepuasan paling kuat direalisasikan pada tingkat ekstrem.

Kepuasan adalah suatu sikap yang diputuskan berdasarkan pengalaman yang didapatkan. Kepuasan merupakan penilaian mengenai ciri atau keistimewaan hasil pendidikan atau jasa, atau hasil pendidikan itu sendiri, yang menyediakan tingkat kesenangan pengguna pendidikan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi pengguna pendidikan. Kepuasan pengguna pendidikan dapat diciptakan melalui kualitas, pelayanan dan nilai. Kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antar persepsi/kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu hasil pendidikan dan harapan arapannya .

Kepuasan pengguna pendidikan juga didefinisikan sebagai sikap keseluruhan terhadap suatu barang atau jasa setelah perolehan (*acquisition*) dan pemakaiannya. Dengan kata lain, kepuasan pengguna pendidikan merupakan penilaian evaluatif purna beli yang dihasilkan dan seleksi pembelian spesifik. Kepuasan pengguna pendidikan

erat hubungannya dengan keinginan pengguna pendidikan untuk mencapai nilai bagi pengguna pendidikan yang maksimum. Nilai pengguna pendidikan adalah *trade off* antara persepsi pengguna pendidikan terhadap kualitas atau manfaat hasil pendidikan dan pengorbanan yang dilakukan lewat harga yang dibayarkan.²⁷

7. Komponen- komponen dasar dalam TQM

a. Kepemimpinan

Definisi Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan

b. Kebijakan mutu

Kebijakan Mutu adalah sebuah dokumen pernyataan formal dari Manajemen Puncak sebuah perusahaan mengenai komitmennya mengelola mutu produk dan layanan

²⁷ Inggan Pewangsa, *Etika Pemasaran Dan Kepuasan Konsumen* (Malang: UB Press, 2017), 57-58

c. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

d. Mekanisme pembuatan keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses berfikir dan bertindak yang meliputi semua aktifitas pemecahan masalah, diantaranya; (1) Menentukan tujuan yang akan dicapai, (2) Mengidentifikasi persoalan, (3) Mengembangkan berbagai alternatif solusi, (4) Mengevaluasi alternatif, (5) Memilih alternatif yang baik,

e. Proses penetapan kebijakan

Adopsi/legitimasi kebijakan merupakan langkah lanjut setelah formulasi kebijakan yang bertujuan untuk memberikan otorisasi atau kekuasaan pada proses dasar pemerintah. Ini adalah tahap akhir dari sebuah keputusan

pemilihan kebijakan kemudian secara pasti di ambil kepastian dan penetapan kebijakan.

f. Membangun pola komunikasi

Pola Komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Dalam pola ini terbagi menjadi dua lambang, yaitu lambang verbal dan nonverbal.

g. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan

h. Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan. Dorongan merupakan suatu gerak jiwa dan perilaku seseorang untuk berbuat. Sedangkan motif dapat dikatakan suatu driving

force yang artinya sesuatu yang dapat menggerakkan manusia untuk melakukan tindakan atau perilaku, dan di dalam tindakan tersebut terdapat tujuan tertentu.

i. Organisasi

Secara umum, pengertian organisasi adalah suatu perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang yang bekerjasama dengan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Bisa berupa institusi, asosiasi atau lembaga, yang memiliki tujuan sama dan berhubungan dengan lingkungan luar²⁸

B. Manajemen Sumber daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Terminologi SDM merujuk pada orang-orang yang ada di dalam organisasi, SDM mendorong berbuat kreatif di setiap organisasi.

²⁸ Ibid, 4-6

Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan SDM untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan. MSDM menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Menurut pemahaman MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat

Pendayagunaan SDM yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual atau organisasional agar potensi dapat digali secara

penuh. Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola SDM dan keseluruhan potensi yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. SDM dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan (*employee*). Diperlukan waktu yang panjang untuk memahami MSDM karena pada hakikatnya mempelajari disiplin ilmu mi sama artinya mempelajari disiplin ilmu lain seperti ilmu manajemen, ilmu psikologi dan ilmu-ilmu perilaku²⁹

2. Pentingnya Manajemen Sumberdaya Manusia

Peranan SDM dalam berorganisasi sangat penting karena sebagai motor penggerak dan pengelola sistem, agar dapat berjalan dengan baik maka pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi. Dalam hal ni SDM dijadikan sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan

²⁹ Noor Arifin, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jepara: Unisnu Press, 2019), 2

fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karakteristik. Terdapat lima nilai karakter dan kompetensi yaitu:

- a) Motivasi
- b) Sikap atau ciri bawaan
- c) Konsep diri
- d) Pengetahuan
- e) *Skills*

Selain 5 konsep di atas, ada pendapat lain mengenai kompetensi dan karakteristik yang perlu dimiliki oleh sdm dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan, di antaranya adalah *skills* (keterampilan), *abilities* (kemampuan), *attitudes* (sikap), *behaviors* (perilaku), *knowledge* (pengetahuan).³⁰

³⁰ Ibid, 3

C. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan Sekolah

Manajemen pendidikan adalah semua kegiatan sekolah dan yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan *policy*, pengarahannya, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya. Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama

lembaga pendidikan formal. Dari pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.³¹

2. Unsur- Unsur Manajemen Pendidikan Sekolah

- a) *Man* (Manusia), berperan sebagai *man power* dalam organisasi atau sekolah, diperlukan untuk memimpin, menggerakkan karyawan/bawahan, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan dan kontinuitas lembaga. Sumbangan tenaga manusia di sini dapat pula dinamakan sebagai leadership atau kewirausahaan;
- b) *Material* (Barang), material digunakan sebagai proses hasil pendidkansi dalam suatu sekolah atau organisasi, dapat terdiri dan bahan baku, bahan setengah jadi, atau barang jadi

³¹ Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan* (Sleman: Deepublish, 2017), 2-3

- c) *Machine* (Mesin), merupakan kebutuhan pokok dalam melancarkan jalannya suatu organisasi. Mesin berupa peralatan yang digunakan oleh suatu instansi atau lembaga. Baik itu peralatan yang modren maupun peratan yang masih bersifat konvensional
- d) *Money* (Uang), Money/modal dibagi menjadi 2, yaitu modal tetap berupa tanah, gedung/bangunan, mesin dan modal kerja berupa kas, piutang
- e) *Method* (Metode), pemilihan dan penggunaan metode yang tepat digunakan sebagai aturan atau cara-cara tertentu yang bertujuan untuk menghindari terjadinya *inefisiensi* dan pemborosan. Dalam lembaga pendidikan, metode pembelajaran yang dibentuk oleh seorang guru sangat diperlukan dalam menerangkan pelajaran. Karena metode yang dipakai akan memengaruhi peserta didik dalam memahami pelajaran
- f) *Market* (Pasar), adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk mengadakan transaksi, dalam lembaga pendidikan market berupa tempat terjadinya interaksi antara pendidik dengan peserta didik maupun dengan stakeholders yang ada dalam lingkup lembaga tersebut.

g) *Minute* (Waktu), merupakan waktu yang dipergunakan dan dimanfaatkan dalam pencapaian visi dan misi suatu lembaga secara efektif dan efisien.³²

3. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Pendidikan Sekolah

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain (1) terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan (PAIKEM)(2) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara(3) terpenuhinya salah satu dan empat kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial)(4) tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien(5) terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi

³² Ibid, 4

sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan)(6) teratasinya masalah mutu pendidikan(7) terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel serta, meningkatnya citra pendidikan yang positif

Menurut Fattah tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut (a) terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; (b) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara; (c) terpenuhinya salah satu dan empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; (d) tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; (e) terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan; (f) Teratasinya masalah mutu pendidikan.³³

³³ Ibid, 5-6

BAB III

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAJEMEN* DAN
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DI MTS
MA'ARIF WONOSOBO DESKRIPTIF DATA**

A. Profil MTs Ma'arif Wonosobo

1. Sejarah MTs Ma'arif Wonosobo

MTs Ma'arif Wonosobo merupakan lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Ma'arif yang berdiri tanggal 05 Juli 1995 yakni sebuah yayasan yang berada di Desa Wonosobo Kecamatan Pacitan yang dipimpin oleh H. Zainudin latif . Awalnya madrasah ini mempunyai murid cukup sedikit yakni 11 orang . Tahun ke tahun akhirnya Madrasah ini semakin besar, kemudian pada tahun 2000 mempunyai murid perkelas 30 siswa jadi total siswa keseluruhan hampir 90 an.

Seusai pimpinan bapak Syaiful Umam sehingga pada tahun 2006 sampai dengan sekarang dipimpin oleh Bpk H. Munirul Ikhwan, S.Ag, M.HI. Dengan dipimpinnya bapak Munir ini perkembangan madrasah semakin pesat. Selain itu madrasah swasta ini mulai mengadakan ujian sendiri. Akhirnya

tepatnya tahun 2011 sampai sekarang Madrasah swasta ini banyak memperoleh prestasi dalam mengikuti perlombaan.

Selain prestasi yang penulis maksud masih banyak lagi beberapa prestasi oleh siswa-siswi MTs Ma'arif Wonosobo ini serta pada tahun 2011 dan 2012 dipercaya untuk dijadikan pasukan pengibar bendera (PASKIBRA) Kecamatan Pacitan

Dengan perolehan prestasi yang terus meningkat dan diketahui oleh masyarakat serta dari himbuan masyarakat yang menilai pentingnya pendidikan keagamaan, maka pada tahun ajaran baru ini 2014/2015 dapat membuka program Tahfidz. Selain penambahan program ini Madrasah ini juga menambahkan ekstrakurikuler pengembangan diri pramuka yang dilaksanakan setiap sabtu. Demikian sejarah singkat tentang MTs Ma'arif Wonosobo dari awal berdiri sampai sekarang ini.³⁴

2. Letak Geografis MTs Ma'arif Wonosobo

Lokasi Jl Jeprik-Kajon Dusun Kajon Rt 01/03, Ds. Wonosobo, Kec. Ngadirojo. Adapun

³⁴ Dokumentasi, 02/D/26/01/2021

batas-batas MTs Ma'arif Wonosobo berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti adalah :³⁵

- a) Sebelah timur desa Selur
- b) Sebelah barat desa Baosan Lor
- c) Sebelah utara desa Baosan Lor
- d) Sebelah selatan desa Mrayan

3. Visi, Misi dan Tujuan MTs Ma'arif Wonosobo

Adapun visi dan misi MTs Ma'arif Wonosobo Kecamatan Pacitan adalah sebagai berikut :³⁶

a) Visi Madrasah

Terwujudnya MTs Ma'arif Wonosobo sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

b) Misi Madrasah

Madrasah melaksanakan pendidikan dan pelatihan secara terstruktur untuk memberikan

³⁵Dokumentasi, 02/D/26/01/2021

³⁶Dokumentasi, 03/D/26/01/2021

bekal yang maksimal kepada peserta didiknya agar:

(1) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa MTs Ma'Arif Wonosobo sesuai dengan tujuan pendidikan sekolah menengah pertama dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional,

(2) Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa MTs Ma'Arif Wonosobo untuk menguasai ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional, (3)

Menumbuhkan siswa MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional.

c) Keadaan Guru, Murid dan Tenaga Kependidikan MTs Ma'arif Wonosobo

Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi

pengetahuan yang memadai, MTs Ma'arif Wonosobo dalam menyiapkan tenaga pendidik seorang guru memiliki kualifikasi yang memadai, baik dari standar kompetensi mengajar maupun dari segi pendidikan.

MTs Ma'arif Wonosobo memiliki jumlah guru dan tenaga kependidikan yang banyak karena mengingat jumlah siswa yang lumayan banyak. Tenaga pendidik yang ada merupakan seseorang yang benar-benar memiliki kompetensi dan berkarakter. Satu hal yang terpenting yang dimiliki para tenaga pendidik yaitu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap MTs Ma'arif Wonosobo sehingga mampu bekerja sama atau bahu membahu dalam mendidik dan mengantarkan siswa dalam membentuk insan yang sempurna yaitu berakhlakul karimah (berkarakter) dan unggul dalam prestasi.

Adapun keadaan mengenai jumlah guru dan karyawan, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan serta mata pelajaran yang

diampu di MTs Ma'arif Wonosobo dapat dilihat tabel berikut ini.

No	Jabatan	Nama	Jenis Kelamin		Usia	Pend. Terakhir	Masa Kerja
			L	P			
1	Kepala Madrasah	Katwanto, M.Pd.I	L	-	40	S2	2
2	Waka Kurikulum	Sutini Haryanto, S.Pd	-	P	39	S1	9
3	Wak Kesiswaan	Sirmanto, S.Pd	L	-	31	S1	5
4	Waka Sarpras	Erfan Dwi Kurniawan, SE	L	-	33	S1	9

Tabel I.2. Jumlah Guru dan Karyawan MTs Ma'arif Wonosobo

No	Nama Guru	L/P	Lulusan	Mengajar
1.	Aetik Romazona, M.Si	P	S 2	BHS Arab
2.	Binti Rohmah, S.PdI	P	S1	Aqidah
3.	Lasimin, M.PdI	L	S2	Fiqih
4.	Drs. Moh Mukholid	L	S1	Sosiologi
5.	Munirul Ikhwan, S.Ag, M.Hi	L	S2	Qur'an Hadist
6.	Hafidz Busthomi, S.PdI	L	S1	BMK
7.	Jumarmiati Kusumadewi, S.Pd	P	S1	Sejarah
8.	Marsono, S.Pd	L	S1	Matematika
9.	Miftahulqum, M.Pd	L	S2	BHS Inggris

No	Nama Guru	L/P	Lulusan	Mengajar
10.	Moh Mahmudin, S.PdI	L	S1	Penjaskes
11.	Ria Yanuar Yudawati, S.Pd	P	S1	Kimia
12.	Rofiatus Sholikhah, S.Pd	P	S1	Ekonomi
13.	Siti Rahmawati, S.PdI	P	S1	PKN
14.	Sri Gunarsih, S.Pd	P	S1	BHS Indonesia
15.	Sugeng Winoto, S.PdI	L	S1	Quran Hadist
16.	Suyatno, S.Pd	L	S1	BK
17.	Syaiful Umam, M.PdI	L	S2	PKN
18.	Ulfatun Nurul Hidayati, S.Pd	P	S1	Biologi
19.	Alif Mudlofar Maksum	L	SMA	-
20.	Lia Ulfa Lusiana	P	SMA	-
21.	Hery Sofyan	L	SMA	-
22.	Mahfud Fauzi	L	SMA	Al Qur'an

Tabel I.3: Jumlah Guru dan Karyawan serta Kualifikasi Tingkat Pendidikan, Status, dan Jenis Kelamin

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru						Jumlah
		GT/PN S		GTT/PT T		Tenaga Adm.		
		L	P	L	P	L	P	
1.	S3/S2	4	1	-	-	-	-	5
2.	S1	6	8	-	-	-	-	14
3.	D-4	-	-	-	-	-	-	
4.	D3/Sarmud	-	-	-	-	-	-	

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru						Jumlah
		GT/PNS		GTT/PTT		Tenaga Adm.		
		L	P	L	P	L	P	
5.	D2	-	-	-	-	-	-	
6.	D1	-	-	-	-	-	-	
7.	≤ SMA/ sederajat	3	1	-	-	-	-	4
8.	MTs/ sederajat	-	-	-	-	-	-	
Jumlah		23	10	3	3	-	-	23

Siswa adalah seseorang yang dijadikan obyek ekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya.

Pada tahun 2012/2013, secara keseluruhan jumlah siswa 155, sedangkan jumlah siswa pada tahun 2013/2014 sekitar 164, hal ini terlihat bahwa jumlah siswa selalu meningkat karena citra baik dan kepercayaan masyarakat terhadap proses pembelajaran dan

output siswa yang ada di MTs Ma'arif Wonosobo Keadaan siswa MTs Ma'arif Wonosobo secara lebih jelas bisa dilihat pada tabel berikut ini :³⁷

Tabel I.4. Keadaan Siswa MTs Ma'arif Wonosobo empat tahun terakhir

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Jumlah (Kelas 1+2+3)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2013/2014	64	2	54	2	51	2	169	6
2014/2015	53	3	66	3	52	2	171	8
2015/2016	51	2	41	1	47	1	135	4
2016/2017	68	2	47	2	35	1	150	5
2017/2018	60	2	58	2	35	1	153	5

d) Fasilitas Sekolah dan Infrastruktur MTs Ma'arif Wonosobo

Sarana dan prasarana adalah salah satu komponen yang ikut mendorong dan menentukan keberhasilan belajar dan mengajar. Secara tidak langsung sarana dan prasarana yang ada di Madrasah menjadi bagian terpenting yang harus diadakan keberadaannya. Kualitas Madrasah juga dapat dilihat dari lengkapnya sarana prasarana yang dimiliki Madrasah. Apabila sarana prasarana memadai maka

³⁷Dokumentasi, 06/D/26/01/2021

outputnya juga akan bagus. Tanpa di tunjang oleh sarana dan prasarana yang cukup memadai akan membawa dampak yang kurang baik bagi siswa.³⁸

Tabel I.5. Perabot ruang kelas (belajar)

No.	Jumlah ruang kelas	Perabot											
		Jumlah dan kondisi meja siswa			Jumlah dan kondisi kursi siswa			Almari + rak buku/alat			Papan tulis		
		Baik	Rusak	Jml	Baik	Rusak	Jml	Baik	Rusak	Jml	Baik	Rusak	Jml
1	8	59	25	84	130	40	170	-	3	3	6	2	8

No.	Ruang	Baik	Rusak ringan	Rusak berat	Jumlah
1.	Ruang kelas	6	2	-	8
2.	Ruang Guru	1	-	-	1
3.	Ruang Kepala	1	-	-	1
4.	Perpustakaan	-	1	-	1
5.	Toilet Guru	1	-	-	1
6.	Toilet siswa	-	1	-	1

³⁸Dokumentasi, 07/D/26/01/2021

B. Penerapan Total Quality Management Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Sekolah MTs Ma'arif Wonosobo

1. Kepemimpinan dan Strategi

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh MTs Ma'arif Wonosobo meliputi kegiatan menentukan rencana strategis, kebijakan mutu, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

a) Rencana strategis

Petunjuk yang dapat digunakan organisasi atau sekolah dari kondisi saat ini atau untuk bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan. MTs Ma'Arif Wonosobo merumuskan rencana strategisnya berupa visi yakni,

Terwujudnya MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.³⁹

³⁹ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

Adapun indikator pencapaian visi yang dirumuskan MTs Ma'Arif Wonosobo: (1) Terwujudnya MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai sekolah yang berwawasan global, (2) Terwujudnya siswa MTs Ma'Arif Wonosobo yang berbudaya dan berkepribadian nasional, (3) Pengelolaan sekolah dan proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi, (4) Lulusan MTs Ma'Arif Wonosobo merupakan insan terdidik yang beriman, bertaqwa, berbudipekerti luhur, (5) Lulusan MTs Ma'Arif Wonosobo mampu sebagai kekuatan garda terdepan dalam pembangunan bangsa dan NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Untuk mewujudkan visi tersebut MTs Ma'Arif Wonosobo menyusun beberapa butir misi antara lain:

(1) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa MTs Ma'Arif Wonosobo sesuai dengan tujuan pendidikan sekolah menengah pertama dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, (2) Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa MTs Ma'Arif Wonosobo untuk menguasai

ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional, (3) Menumbuhkan siswa MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional.⁴⁰

b) Kebijakan Mutu

MTs Ma'Arif Wonosobo memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus menerus untuk memberikan kepuasan pengguna pendidikan yakni dengan:

(1) menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah nasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, (5) menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7)

⁴⁰ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik di pentas nasional dan internasional.⁴¹

c) Model Kepemimpinan

Berikut adalah penyajian data tentang model kepemimpinan dalam implementasi TQM di MTs Ma'Arif Wonosobo:

Pelimpahan dan Distribusi kewenangan Salah satu kompetensi profesional kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan *job description*.⁴²

Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan, sebagai berikut:

Sejauh ini yang saya alami, kinerja kepala sekolah dalam *me-manage* sekolah dalam beberapa hal seperti pengelolaan sarana prasarana, kehumasan, kesiswaan, dan kurikulum di sekolah ini sudah berjalan dengan baik, kenyataan membuktikan bahwa pendistribusi tanggung jawab dan wewenang kepala sekolah kepada

⁴¹ Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto, 29-12-2020

⁴² Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

bawahan dapat diterima dan dilaksanakan dengan lancar, tidak ada hambatan yang berarti.⁴³

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan utama, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan lain, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah sudah ditentukan baik secara undang-undang atau dari dinas pendidikan dan sangat luas, namun menurut pengalaman yang saya alami sejauh ini ibu kepala sekolah tidak semena-mena menggunakan kekuasaan kewenangan beliau, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada seperti dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan porsi tugas masing-masing personil. Sebenarnya bapak kepala jika ingin otoriter bisa saja, kewenangan beliau luas sekali akan tetapi beliau tidak demikian, beliau bertindak secara demokratis pendekatannya kekeluargaan jadi lebih bersifat terbuka sehingga dalam mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan tetap melihat bagaimana batas kemampuan dari personil untuk dikerjakan.⁴⁴

⁴³ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

⁴⁴ Wawancara Dengan Bapak Sirmanto, 29-12-2020

d) Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan adalah sebagai berikut:

Mekanisme pembuatan keputusan seperti pengusulan program kegiatan yang ada di MTs Ma' Arif Wonosobo ini menggunakan pola *bottom up* atau usulan dari bawah. Kegiatan disusun terlebih dahulu oleh masing-masing unit kegiatan yang ada di sekolah, bersama anggotanya, kemudian dibawa pada rapat pleno program sekolah. Hal ini termasuk juga besaran anggaran dari masing-masing unit. Sebagai pembantu kepala sekolah saya melihat ibu kepala melakukan tugas pengambilan keputusan dengan memandu dan mengkoordinasi semua kegiatan termasuk memfasilitasi semua hal terutama memberikan jalan keluar jika ada masalah-masalah pendanaan. Hal tersebut kemudian dikompilasi menjadi Rencana Anggaran Belanja Sekolah yang

pengesahannya harus melalui rapat komite.⁴⁵

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan lain yaitu:

Mekanisme pembuatan keputusan itu sudah tercatat sangat rapi sudah ada urutan-urutannya pada intinya dilakukan secara musyawarah, biasanya dilakukan rapat tergantung kepentingannya mencakup unit apa. Kalau berbicara KBM berarti dengan wakasek kurikulum, guru, TU, bahkan bisa perwakilan baik aspirasi langsung maupun tidak langsung oleh siswa. Setiap keputusan yang diambil seringkali dilakukan melalui musyawarah, saya melihat bahwa kepala sekolah cukup mengakomodasi masukan atau pendapat dari siapapun. Tidak pandang latar belakang si A, si B. Tapi kalau sifatnya teknis dan tidak terlalu krusial kepala sekolah ambil keputusan sendiri.⁴⁶

e) Proses Penetapan kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi.

⁴⁵ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

⁴⁶ Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto, 29-12-2020

Ukuran kebijakan yang dibuat oleh sekolah ini dalam rangka kepentingan bersama, sehingga kepala sekolah dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada semua pihak, dan penilaian saya sejauh ini pengambilan kebijakan selalu didukung. Setiap pengambilan kebijakan semua pihak selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi hasil manfaat dan mudaratnya. Seluruh potensi pengambil kebijakan diikutsertakan dalam musyawarah untuk diminta usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan.⁴⁷

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan lain, yaitu:

Dalam pengambilan kebijakan biasanya sekolah mengundang untuk musyawarah setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala sekolah, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek atau perwakilan siswa melalui OSIS, dll. Urutan dalam pengambilan kebijakan di sekolah ini biasanya adalah sekolah mengawali

⁴⁷ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

dengan menginventarisir masalah melalui rapat khusus penampung aspirasi, setelah diketahui masalah berikut dengan pihak yang berkepentingan di dalamnya dilakukan undangan rapat, lalu pelaksanaan rapat tentu saja tujuannya adalah pengambilan kebijakan, setelah didapati kebijakan sekolah kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.⁴⁸

f) Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan

Komunikasi yang dibangun kepala sekolah tidak melulu kaku formil namun lebih pada mengedepankan bagaimana efektivitas komunikasi itu sendiri yang penting informasi sampai dan mampu diserap oleh pihak yang diajak komunikasi. Aspek kekeluargaan nampak kentara. Pandangan saya adalah kepala sekolah cukup cerdas memposisikan diri dalam berkomunikasi dengan siapapun.⁴⁹

⁴⁸ Wawancara Dengan Bapak Erfan Dwi Kurniawan, 27-12-2020

⁴⁹ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan , maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan lain, yaitu:

Pola komunikasi yang dibangun kepala sekolah mengarah pada aspek kekeluargaan. Ada saatnya serius pada waktu tertentu, dan terkadang bahasa yang digunakan campuran antara intelek akademis dengan ragam karakteristik bisa saja sindiran atau kiasan beliau gunakan tergantung peristiwa apa yang saat itu beliau temui. (Wawancara dengan informan B, di ruang guru) Dalam berkomunikasi beliau terkadang tegas ketika berhadapan dengan tugas, cara penyampaiannya bermacam-macam cara bisa sindiran atau teguran langsung. Tapi sejauh ini kepala sekolah tidak pernah berkata kasar atau menjelek-jelekkan kepada bawahannya.⁵⁰

g) Melakukan pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini

⁵⁰ Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto, 29-12-2020

maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut:

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar.⁵¹

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan , maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan lain yaitu:

Menurut saya inti dari pengawasan adalah menjembatani hubungan pimpinan tertinggi dengan bawahan dalam rangka memperkecil ketimpangan informasi dan menghindari atau mengurangi resiko. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah masih dalam tahap normal dan wajar, tidak berlebihan. Beliau cukup profesional karena sepengetahuan saya semua sudah ada aturan mainnya. Jadi tinggal jalankan saja sesuai dengan prosedur. Kepala sekolah melakukan pengawasan sesuai dengan peraturan yang ada. Beliau melakukan pengawasan dengan melihat aturan-aturan yang berlaku di sekolah kemudian membandingkan dengan keadaan yang terjadi. Jika ada

⁵¹ Wawancara Dengan Bapak Sirmanto, 27-12-2020

sesuatu yang tidak sesuai dengan aturan yang ada biasanya kepala sekolah menegur secara langsung atau tidak langsung baik secara tertulis atau melalui lisan tergantung jenis dan tingkat masalahnya. Yang saya lihat kepala sekolah melakukan pengawasan masih dalam koridor aturan.⁵²

h) Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja yang kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan yaitu:

⁵² Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto, 29-12-2020

Saya sebagai pembantu kepala sekolah melihat dalam kaitannya dengan pemberian motivasi, kepala sekolah mengembangkan pepatah *ing ngarso sung tulodo ing madya mangun karso dan tut wuri handayani* sehingga semuanya berjalan bersama dan kerja bersama sehingga hasilnya pun hasil bersama. Kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada seluruh potensi yang ada dengan memberi dukungan menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali kepala sekolah memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya. Kepala sekolah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejala, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala sekolah menciptakan suasana bahwa ditempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup sehingga tidak ada hal yang membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan.⁵³

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat

⁵³ Wawancara Dengan Bapak Erfan Dwi Kurniawan, 27-12-2020

dikutip hasil wawancara dengan informan lain yaitu:

Kepala sekolah cukup *fair* dalam pemberian motivasi dan membangun suasana kerja yang kondusif kalau ada yang baik maka lontaran pujian bahkan *reward* tak segan beliau berikan. Menurut beliau hal tersebut dimaksudkan untuk memupuk rasa bangga, rasa percaya diri dan keinginan untuk melanjutkan kemajuan kepada setiap warga sekolah. Maka tidak salah jika anak didik atau guru kami cukup berprestasi.⁵⁴

Dampak dari motivasi kepala sekolah cukup baik hal ini bisa dilihat dari presensi guru dan staf yang baik. Saya melihat kepala sekolah tidak segan-segan memberikan penghargaan baik itu berupa beasiswa kepada siswa atau kesempatan staf untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi demi menunjang kinerja. Hasil pengamatan observasi lainnya menggambarkan beberapa kegiatan kepala sekolah MTs Ma'Arif Wonosobo yakni sebagai berikut:

⁵⁴ Wawancara Dengan Bapak Sirmanto, 27-12-2020

Kepala sekolah melaksanakan Tugas Rutin Harian yakni: Datang lebih awal 15-30 menit sebelum KBM berlangsung untuk memonitor kebersihan lingkungan sekolah; Memonitor kehadiran guru dan karyawan dengan menyambangi ruang TU dan memantau daftar presensi baik saat memasuki jam KBM maupun sebelum jam KBM berakhir; Memantau kelancaran kegiatan belajar mengajar dengan sidak “natural” tanpa disadari guru dan peserta didik dan dengan dilakukan dengan memantau laporan guru; Memantau kinerja para tenaga administrasi (tata usaha/ dan pembantu/ karyawan); Melaksanakan supervisi akademis dan supervisi klinis; Memeriksa agenda sekolah; Membaca surat-surat yang masuk dan menandatangani surat keluar; Mendesposisikan surat-surat yang masuk; Ikut membantu mengonsep surat-surat keluar; Menyelesaikan hambatan proses belajar mengajar terutama pada jam-jam pelajaran yang kebetulan guru mata pelajaran absen bersama guru piket, Wakasek Kurikulum dan piket Wakasek; Menyelesaikan kasus-kasus murid yang timbul pada saat itu atau yang telah lampau bersama guru Bimbingan dan Konseling; Mencegah perbuatan-perbuatan negatif yang mungkin timbul;

Mengajar sesuai beban tugas yang diberikan.⁵⁵

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Mingguan yakni dengan: Mengontrol kelancaran pelaksanaan pembayaran gaji pegawai tetap dan honorarium guru, karyawan tidak tetap. Mengontrol pemasukan keuangan sekolah dari para siswa; Mengadakan pemeriksaan umum terhadap administrasi kelas, rekapitulasi absensi guru, karyawan dan siswa serta memonitor alat evaluasi, target kurikulum, daya serap, program perbaikan dan program pengayaan; Meneliti grafik daya serap siswa dari setiap guru mata pelajaran dan melakukan tindak lanjut; Memonitor program kegiatan: bimbingan dan konseling, tata tertib siswa, program 7K; Mengevaluasi persediaan dan penggunaan, alat, bahan praktikum dan ATK; Mengevaluasi SPJ keuangan sekolah; Mengadakan evaluasi hasil kegiatan harian, mingguan dan bulanan; Membuat analisis realisasi aktivitas guru, murid/siswa dan pegawai sekolah; Melaksanakan

⁵⁵ Observasi Kepada Kepala Sekolah , 29-12-2020

upacara bendera bersama guru, karyawan dan siswa; Menyelesaikan administrasi mutasi murid/ siswa dan guru. Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Semester: Mengadakan ulangan umum akhir semester; Mengadakan pembagian rapor akhir semester; Memantau pengisian Buku Induk dan Klepper siswa; Mengadakan persiapan KBM semester berikutnya; Mengontrol, memperbaiki dan mengadakan perawatan preventif terhadap sarana/ prasarana sekolah; Menyusun program kegiatan selama liburan; Membuat laporan akhir semester. Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Tahun Pelajaran: Melaksanakan kegiatan Ujian Nasional dan Ujian Sekolah.⁵⁶

i) Organisasi TQM

Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-

⁵⁶ Observasi Kepada Kepala Sekolah , 29-12-2020

spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Jadi tanpa adanya suatu struktur organisasi dan manajemen yang tepat organisasi tersebut akan kacau dan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya bahkan organisasi tersebut bisa bubar sebab tidak ada pembagian unit-unit kerjanya.

MTs Ma'Arif Wonosobo dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan berkoordinasi dengan komite sekolah dibantu oleh kepala tata usaha dan wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah urusan hubungan kerjasama dengan masyarakat. Kepala sekolah membawahi langsung guru mata pelajaran dan BK diteruskan ke siswa.⁵⁷

2. Sistem dan Prosedur

Sekolah fokus terhadap kepuasan pengguna pendidikan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan

⁵⁷ Dokumentasi Profil Sekolah MTs Ma'Arif Wonosobo

pekerjaan. Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu:

Perencanaan Pertama, sekolah melakukan *workshop* persiapan. Tujuan persiapan tersebut adalah untuk membuat standar-standar awal aktivitas dan tugas dari semua unsur yang ada di dalamnya. kedua, persiapan dari sekolah membuat standar-standar dalam *record-record* atau catatan-catatan.

Pelaksanaan Setelah sekolah memiliki konsultan penjamin mutu. kedua, pelatihan audit internal dengan mengikutsertakan seluruh guru dengan tujuan agar guru mampu memahami dan mengaplikasikan ilmu untuk berani mengaudit atau mengoreksi sesama teman kerjanya; ketiga, audit internal di mana kegiatan ini dilakukan setahun 2 (dua) kali selama 2-3 hari. Untuk kegiatan audit urusan guru, tim akan mengambil sampel, sehingga audit internal bukan memeriksa keseluruhnya tetapi mengambil sampel.⁵⁸

Analisisnya bahwa kesalahan tersebut tidak semata-mata pada guru tersebut, tetapi pada sistemnya, ternyata tidak ada kontrol untuk guru

⁵⁸ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

tersebut. Kemudian hasil analisa tersebut bukan untuk menghukum guru tersebut, namun hasilnya disampaikan kepada siapa yang bertanggungjawab terhadap urusan guru tersebut, misalnya bidang kurikulum ada atau tidak sistem yang mampu memantau guru-guru tersebut untuk membuat perangkat pembelajaran. Kemudian, audit eksternal dilaksanakan setahun 2 (dua) kali atau 6 bulan sekali. Lembaga pengaudit (konsultan) mengunjungi sekolah selama satu hari dengan mengambil sampel. MTs Ma'Arif Wonosobo bersama sekolah-sekolah yang lain yang satu atap dengan konsultan pengaudit tersebut mengadakan perjanjian untuk menanggung bersama biaya akomodasi, transportasi, konsumsi auditor, sehingga lebih ringan pembiayaannya.

3. Kerja Tim

Mekanisme pembentukan tim TQM MTs Ma'Arif Wonosobo untuk yang pertama kali yakni melalui mekanisme penunjukan.

Seiring berjalannya waktu dan karena TQM menjadi bagian dari aktivitas sekolah maka manajemen mutu MTs Ma'Arif Wonosobo

direpresentasikan dengan keberadaan Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen Mutu. Dalam hal ini, Wakasek urusan Manajemen Mutu dipilih seperti Wakasek-Wakasek yang lain. Teknis mekanismenya yakni dengan mengusulkan atau diusulkan; kemudian ada *fit and proper*.⁵⁹

4. Assesmen Diri

MTs Ma'Arif Wonosobo Sekolah melakukan evaluasi setahun 2 (dua) kali yakni bulan mei dan november. Bersifat periodik dan tidak semua bagian diaudit. Ada yang memang suatu bagian perlu diaudit sering setahun 2 (dua) kali, ada juga 1,5 tahun sekali diaudit melihat pelaksanaannya, tergantung dari pelaksanaan di lapangan. Misalnya seperti perpustakaan di sini sudah lebih tertata, jadi tidak terlalu sering diaudit. Untuk teknis pelaksanaannya:

Pertama, Sosialisasi bahwa pada tanggal tertentu akan dilaksanakan audit dan diinstruksikan kepada unit bagian untuk segera melakukan persiapan-persiapan; Kedua, Pelaksanaan yang memiliki prosedur meliputi: (1) *Opening Meeting*

⁵⁹ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

menjelaskan maksud dan tujuan audit; (2) Pelaksanaan, Menyajikan jadwal pelaksanaannya, ditunjukkan dengan adanya matriks *schedule*-nya, kemudian auditor beraktivitas sesuai dengan jam yang ditetapkan lalu menuju ke tempat masing-masing unit contohnya unit sarana prasarana dilakukan pengambilan sampel atas aktivitas yang dilakukan oleh unit sarana prasarana, kemudian menghubungkan antara perencanaan dengan pelaksanaan; (3) *Closing Meeting*, tim menyajikan temuan-temuannya, dan harus segera dilakukan perbaikan preventif dan kuratif, pencegahan dan penyelesaian. Pada saat itu juga apabila kekurangan itu bisa diselesaikan. Laporan rusak namun tidak ditangani, tentunya hal itu akan ada penyelesaian maka harus segera ditangani. Akan ada perjanjian/komitmen supaya masalah tersebut tidak terulang lagi, maka akan ada pencegahannya, tim sarpras harus membuat sistem, membuat prosedur, bagaimana caranya supaya kejadian ini tidak terulang. Berarti dia harus membuat penjadwalan pemeriksaan alat-alat atau perawatan rutin. Setiap kali ada temuan dapat dipastikan tindakannya dua

hal yakni penyelesaian dan pencegahan (kuratif dan preventif).⁶⁰

C. Ruang Lingkup Garapan Manajemen

1. Manajemen Kurikulum

Pada tahun pelajaran 2006-2007, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 24 Tahun 2006, MTs Ma'Arif Wonosobo menerapkan Kurikulum K13 dan pada tahun 2015 telah tersusun Kurikulum MTs Ma'Arif Wonosobo.

Selain itu juga ditambah dengan mata pelajaran Bahasa Jawa. Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan secara bilingual, menggunakan modul pembelajaran dan soal-soal evaluasi dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengoptimalkan hasil pembelajaran. Perangkat K13. Standar kompetensi lulusan yang diterapkan di kedua sekolah mengikuti Standar Kompetensi Lulusan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pengembangan muatan pelajaran tersebut dalam bentuk sumber belajar, buku teks

⁶⁰ Wawancara Dengan Bapak Katwanto, 27-12-2020

siswa, buku pegangan guru, LKS (*student worksheet*) dan bahan ajar elektronik dalam bentuk *e-learning*, *video compact disk*, maupun *audio cassette*. Tidak jarang bahan-bahan tersebut didapatkan dari internet yang di-*download* oleh guru dan disebarikan oleh siswa atau sebaliknya, di-*download* oleh siswa dan menjadi bahan diskusi di dalam kelas.⁶¹

2. Manajemen Peserta Didik

Proses Penerimaan Peserta Didik Baru di MTs Ma'Arif Wonosobo mengikuti aturan dari dinas pendidikan yaitu Keputusan Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di lingkungan dinas pendidikan.. Setelah diterima, yang berminat ditawarkan untuk masuk menjadi siswa kelas nasional atau kelas program lain (Program akselerasi dan reguler).

Tidak diberlakukan tes kepada siswa maupun wawancara dengan siswa maupun orang tua. Proses penerimaan siswa baru di MTs Ma'Arif Wonosobo

⁶¹ Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto , 29-12-2020

didasarkan pada nilai Ujian Nasional Tidak diberlakukan tes maupun wawancara dengan siswa. Sebagai upaya untuk membantu siswa berprestasi dari kalangan masyarakat ekonomi menengah ke bawah, sekolah memberikan beasiswa atau subsidi silang. Diharapkan dengan beasiswa mampu memberikan motivasi siswa dari kalangan yang tidak mampu. Pembinaan siswa dimaksudkan untuk mengembangkan seluruh potensi siswa secara maksimal, baik potensi akademik maupun nonakademik. Sekolah mengembangkan pola pembinaannya melalui kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, tugas mandiri tidak terstruktur, pengembangan diri melalui layanan konseling serta ekstrakurikuler pendukung mata pelajaran dan prestasi siswa. Beragam ekstrakurikuler diselenggarakan oleh sekolah, diantaranya KIR/Karya Ilmiah Remaja, , Kerohanian Islam, Bahasa Asing/Bahasa Inggris, Koperasi, Komputer, Vokal Group, Pencak silat, Basket, Voli, Tenis Meja, Sepakbola, Badminton, dan seni Tari.⁶²

⁶² Wawancara Dengan Ibu Sutini Haryanto , 29-12-2020

3. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia, sekolah harus mengembangkan program peningkatan kompetensi guru melalui peningkatan kualifikasi pendidikan guru, minimal guru berpendidikan s1 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi B. Sekolah perlu mengembangkan pula kompetensi pendidikan dan kompetensi pada bidang teknologi, informasi dan komunikasi terutama untuk guru kelompok sains dan matematika.

Selain menggunakan bahasa Indonesia, juga bisa menggunakan bahasa lokal yang sering digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Peningkatan mutu SDM dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan dalam bentuk pemagangan, studi banding, workshop (*on the job training* atau *off the job training*) dan seminar yang dilakukan oleh masing-masing sekolah atau bekerjasama dengan lembaga pendidikan di luar sekolah yang memiliki kewenangan dan kompetensi yang berkesinambungan. MTs Ma'Arif Wonosobo dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia

dilakukan melalui beberapa cara diantaranya studi banding, *workshop*, seminar dan training-training baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun lembaga independen.⁶³

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Kegiatan pembelajaran dan persekolahan di MTs Ma'Arif Wonosobo didukung dengan sarana serta prasarana, antara lain lahan seluas 21.540 m² dan bangunan seluas 7.105 m². Didukung pula dengan halaman/ taman seluas 3.700 m² dan lapangan olahraga seluas 10.835 m². Sarana fisik yang dimiliki:

Ruang belajar (15 Ruang berbasis mata pelajaran (*moving class*)), Laboratorium Bahasa Digital, laboratorium IPS, 2 Ruang Multimedia, Gedung Serbaguna, Lapangan sepak bola, Lapangan Basket, Lapangan Volley, Lapangan Tennis, Ruang Auditorium (ruang Aula), Ruang Kepala Sekolah, Ruang Wakasek, Ruang Guru, Ruang Tata Usaha, Ruang Perpustakaan dan Ruang Baca, Ruang BP, Ruang OSIS, Ruang Agama, Ruang Koperasi Sekolah, Kantin Sekolah dan Dapur, Musholla

⁶³ Wawancara Dengan Bapak Sirmanto , 27-12-2020

berlantai 2, Ruang UKS, WC dan Kamar mandi, Gudang, Bangsal Senam. Perangkat masing-masing laboratorium, internet dan Hotspot area⁶⁴



⁶⁴ Data Dokumentasi MTs Ma'Arif Wonosobo

BAB V
PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAJEMEN* DI
MTS MA'ARIF AL HIDAYAH

A. Profil MTs Ma`Arif Al Hidayah

1. Nama Sekolah : MTs Ma`Arif Al Hidayah
Ketro
2. NPSN : 20584851
3. NSM : 121235010043
4. Email : mtsalhidayahketro@gmail.com
5. Akreditasi : B
6. Alamat Sekolah : Jl. Wonokaro-Ponorogo km.07
Ds. Ketro
Kecamatan Tulakan,
Kabupaten Pacitan, Jawa Timur
7. Telepon : 083831534302
8. Status Madrasah : Swasta
9. Koordinat : Longitude :-8.1049499,
Latitude : 111.3466873

Visi dan Misi

- Visi** : Menjadi lembaga pendidikan yang unggul,
mandiri, berasaskan Imtaq

Misi : Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; Profesional dan siap menghadapi tantangan global Berjiwa wirausaha, kreatif, inovatif Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut

Luas Tanah : 4030 m²

Luas Bangunan : 2000m²

Data Siswa (Tiga tahun terakhir) :

Th. Pelajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)	
	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel
2018/2019	32	1	19	1	28	1	79	3
2019/2020	58	2	32	1	19	1	109	4
2020/2021	37	2	58	2	32	1	127	5

Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Kepala Madrasah

No	Jabatan	Nama	Jenis Kelamin		Usia	Pendid. Terakhir	Masa Kerja
			L	P			
1	Kepala Madrasah	Edi Suyatno, M.Pd	L	-	36	S2	2
2	Waka Kurikulum	Anita, S.Kom	-	P	36	S1	9
3	Wak Kesiswaan	Iswahyudi, S.Pd.I	L	-	35	S1	5
4	Waka Sarpras	Susilo, S.Pd.I	L	-	33	S1	9

b. Guru

1. Kualifikasi, Pendidikan, Status, Jenis, dan Jumlah

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		PNS		GTJ		
		L	P	L	P	
1	S2	-	-	-	-	
2	S1	-	-	10	7	17
3	D3	-	-	-	-	-
4	D2	-	-	-	-	-

2. Jumlah Guru dengan Tugas Mengajar Sesuai dengan Latar Belakang Pendidikan (Keahlian)

No	Guru	Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas mengajar				Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan Tidak sesuai dengan tugas mengajar				Jml
		D3	D2	S1	S2	D3	D2	S1	S2	
1	Al Qur'an Hadits			1			-		1	
2	Akidah Akhlak			1			-		1	
3	Fikih			1			-		1	
4	SKI			1			-		1	
5	PKn			1			-		1	
6	Bahasa Indonesia			1			-		1	
7	Bahasa Arab			1			-		1	
8	Matematika			1			-		1	
9	IPA			1			-		1	
10	IPS			-			1		1	
11	Bahasa Inggris			1			-		1	
12	Seni Budaya			-			1		1	
13	Penjasorkes			1			-		1	
14	Prakarya/TI K			1					1	
15	Bahasa Jawa			-			1		1	
16	ASWAJA			1			-		1	
Jumlah				13			3		16	

c. Tenaga Kependidikan : Tenaga Pendukung

No	Tenaga Pendukung	Jumlah Tenaga Pendukung dan Kualifikasi Pendidikannya						Jumlah
		SMP	SMA	D1	D2	D3	S1	
1	Tata Usaha						1	1
2	Perpustakaan							
3	Laboran Lab. IPA							
4	Teknisi Lab. IPA							
5	Laboran Lab Bahasa							
6	PTD (Pend Tek Dasar)							
7	Kantin							
8	Penjaga Sekolah							
9	Tukang Kebun							
10	Kemanan							
11	Lainnya							
Jumlah							1	1

1) Data Ruang Belajar (Kelas)

Kondisi	Jumlah dan Ukuran			Jumlah (d) = (a+b+c)
	Ukuran 7X8 m ² (a)	Ukuran > 63 m ² (b)	Ukuran < 63 m ² (b)	
Baik	5 buah			5 buah
Rusak ringan				
Rusak Sedang				2
Rusak Berat				
Rusak Total				

2) Data Ruang Belajar Lainnya

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (m ²)	Kondisi
Perpustakaan	1 buah	56	Baik
Lab. Komputer	1 buah	856	Baik
Lab. IPA	1 buah	56	Baik
Kesenian	-	-	-
Aula	-	-	-

3) Data Ruang Kantor

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (m ²)	Kondisi
Kepala Madrasah	1 buah	20	Baik
Guru	1 buah	42	Baik
Tata Usaha	1 buah	6	Baik
Tamu	1 buah	6	Baik
Kurikulum	-	-	
Lainnya			

4) Data Ruang Penunjang

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (m ²)	Kondisi
Gudang	1 buah	12	Baik
Dapur	1 buah	9	Baik
Parkir	1 buah	100	Baik
Toilet Guru	1 buah	4	Baik

Toilet Siswa	3 buah	4	Baik
BK	1 buah	9	Baik
UKS	1 buah	9	Baik
PMR/ Pramuka		9	Baik
OSIS	1 buah	9	Baik
Ibadah	1 buah	10	Baik
Koperasi	1 buah	30	Baik

Lapangan Olah Raga dan Upacara

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (m ²)	Kondisi
1. Lapangan Basket	1 buah	150	Baik
2. Lapangan Upacara	1 buah	150	Baik

B. Implementation Total Quality Management Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Sekolah di MTs Ma'arif Al Hidayah

1. Kepemimpinan dan Strategi

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh MTs Ma'arif Al Hidayah meliputi kegiatan menentukan rencana strategis, kebijakan mutu, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

a) Rencana Strategis

Rencana strategis MTs Ma'arif Al Hidayah berupa visi yakni:

Menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berasaskan Imtaq. Visi tersebut diejawantahkan kedalam misi yang menghasilkan tamatan: (1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; (2) Profesional dan siap menghadapi tantangan global; (3) Berjiwa wirausaha, kreatif, inovatif, sehingga mampu menciptakan lapangan kerja; (4) Kompetensi sehingga dapat terserap di dunia kerja dan industri; (5) Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan; serta (6) Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut.⁶⁵

⁶⁵ Wawancara Dengan Edi Suyatno, 03-01-2021

b) Kebijakan Mutu

MTs Ma'arif Al Hidayah merupakan Lembaga yang secara keseluruhan mengemban amanat dari pemerintah dan masyarakat untuk menghasilkan tamatan yang memiliki kompetensi di bidangnya. Kebijakan mutu di sekolah tercantum dalam SOP manual mutu sekolah yang bersumber dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 50 Tahun. 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Rangkuman SOP manual mutu berisi sebagai berikut:

Manajemen MTs Ma'arif Al Hidayah bertekad memenuhi persyaratan dan harapan stakeholder dengan bekerja optimal untuk membentuk/menghasilkan tamatan/ sumber daya manusia yang PIAWAI, yaitu sumber daya manusia yang: (1) Hasil pendidikantif (2) Inisiatif (Selalu berupaya mengembangkan daya inisiatif); (3) Adaptif (Mampu beradaptasi dengan berbagai situasi, kondisi, serta tuntutan perkembangan iptek); (4) Waspada (5) Analitis (Mampu berpikir dan berbuat secara analitis, cerdas, dan cermat dalam menghadapi berbagai permasalahan);

(6) Iman dan Taqwa (Senantiasa berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa).⁶⁶

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan persyaratan dan harapan pengguna pendidikan maupun persyaratan stakeholder, sekolah membangun mutu organisasi yang baik dari setiap elemen/ organisasi yakni:

- (1) Peduli (Memiliki kepedulian yang tinggi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif);
- (2) Energik (Memiliki motivasi dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas);
- (3) Sportif (Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan tanggungjawab dalam berorganisasi);
- (4) Olah Pikir (Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab keorganisasian senantiasa mengutamakan proses berpikir yang konstruktif dan inovatif);
- (5) Normatif (Bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada dan disepakati bersama);
- (6) Adil (Senantiasa menerapkan konsep keadilan menuju praktik kerja yang *fair-play* dan memuaskan pengguna pendidikan. Untuk menjamin bahwa kebijakan mutu tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, maka ditetapkan

⁶⁶ Wawancara Dengan Ibu Anita., 04-01-2021

sebuah komitmen manajemen yang akan selalu melaksanakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan.⁶⁷

c) Model Kepemimpinan

Berikut ini adalah penyajian data tentang model kepemimpinan dalam implementasi TQM di MTs Ma'arif Al Hidayah. Pelimpahan dan Distribusi kewenangan Salah satu kompetensi profesional kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan A, sebagai berikut:

Bapak kepala sekolah menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Beliau juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang dimilikinya, beliau memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian terlihat juga bapak kepala membuat *job*

⁶⁷ Wawancara Dengan Bapak Iswahyudi, 04-01-2021

description dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing. (Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)⁶⁸

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan lain, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya.⁶⁹

d) Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang

⁶⁸ Wawancara Dengan bapak Edi Suyatno, 03-01-2021

⁶⁹ Wawancara Dengan bapak Susilo, 04-01-2021

dilakukan oleh Kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan adalah sebagai berikut:

Bapak kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, saya melihat bahwa beliau sering mengambil keputusan yang cukup bijak. Sepengetahuan saya langkah-langkah yang biasa beliau lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, beliau mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah. (Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah) Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu: Pembuatan keputusan cenderung bersifat *bottom up* dengan mekanisme: Pertama, mengidentifikasi berbagai komponen yang menjadi bahan pembuatan keputusan dari seluruh komunitas sekolah; Kedua, pengumpulan dan pemilihan komponen-komponen sesuai dengan skala prioritas; Ketiga, mempersiapkan *draft* pembuatan keputusan untuk dibahas pada proses penetapan kebijakan. (Wawancara

dengan informan B, di ruang guru) Setiap keputusan yang diambil seringnya dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala sekolah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan.⁷⁰

e) Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan sebagai berikut:

Untuk menghasilkan kebijakan yang maksimal dalam kerangka TQM, bapak kepala sekolah memastikan diri dulu bahwa beliau sudah mendapatkan informasi yang cukup. Dalam mengimplementasikan TQM, bapak kepala sekolah selaku *top management* melakukan langkah strategis, ada 4 langkah yang beliau lakukan antara lain: 1) Sekolah membentuk dewan sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, QMS, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, staf sekolah dan siswa, 2) Selanjutnya Dewan sekolah

⁷⁰ Wawancara Dengan Ibu Anita., 04-01-2021

melakukan pengukuran kebutuhan sekolah, 3) Dewan sekolah mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran, dan 4) Mengambil keputusan untuk membuat program-program kemajuan sekolah.⁷¹

f) Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan .

Yang saya lihat kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah, baik dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat. Beliau menjelaskan kepada semua *stakeholder* semua program yang beliau telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak. Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu: Menurut saya kepala sekolah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala sekolah membangun pola komunikasi

⁷¹ Wawancara Dengan bapak Susilo, 04-01-2021

terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama.⁷²

g) Melakukan Pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan sebagai berikut:

Dalam kaitannya kepala sekolah dengan supervisi pendidikan, saya selaku pembantu beliau, kepala sekolah melakukan langkah-langkah sebagai berikut: Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (inspeksi) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Beliau memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan sekolah. Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau

⁷² Wawancara Dengan bapak Susilo, 04-01-2021

kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan. (Wawancara dengan informan B, di ruang guru) Yang pertama dilakukan adalah dengan melihat kepada *job* yang diberikan kepada masing-masing berbeda antara guru, TU dan siswa. Kalau dipandang tugas pokoknya berjalan tak jarang beliau memberi semacam pujian dan bagi yang belum berjalan tertib beliau memberi *support* atau memanggilnya dengan gayanya tersendiri sehingga tidak merasa tersinggung termasuk mengawasi dalam hal kecakapan, tingkah laku dan sikapnya. Terhadap siswa juga dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak siswa dan kewajiban siswa sehingga siswa mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga sekolah lainnya.⁷³

- h) Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja yang kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting

⁷³ Wawancara Dengan Ibu Anita., 04-01-2021

sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan yaitu:

Saya sebagai pembantu kepala sekolah melihat dalam kaitannya dengan pemberian motivasi, beliau memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Beliau juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku dan pelatihan. Tapi beliau juga tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai. Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai seluruh komunitas sekolah selalu kompak dan solid dalam mengusung keberhasilan sekolah untuk

mencapai tujuan. Kepala sekolah tidak enggan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal kepala sekolah terus mendorong prestasi sempurna para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing.⁷⁴

Kepala MTs Ma'arif Al Hidayah sebagai pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Dalam hal ini kepala sekolah sebenarnya sedang menjalankan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Kepemimpinan di sekolah ini juga terlihat mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Hal ini dapat terlihat dengan pemimpin melaksanakan tugasnya melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan di sekolahnya.

⁷⁴ Wawancara Dengan Bapak Iswahyudi, 04-01-2021

3. Organisasi TQM

MTs Ma'arif Al Hidayah dipimpin oleh kepala sekolah yang berkoordinasi dengan komite sekolah. Kepala sekolah dibantu oleh KTU (Kepala Tata Usaha) serta wakil kepala sekolah lainnya yaitu Wakasek urusan Kurikulum, Wakasek urusan Kesiswaan, Wakasek bidang Sarana dan Prasarana, Wakasek bidang Humas⁷⁵

4. Sistem dan Prosedur TQM

MTs Ma'arif Al Hidayah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 berarti sekolah berfokus terhadap kepuasan pengguna pendidikan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan.

Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu: (1) Seluruh warga sekolah menetapkan komitmen bahwa akan menerapkan sistem manajemen mutu, (2) Membentuk tim, (3) Penyusunan Dokumen, kemudian bersama-sama sekolah melakukan sosialisasi warga sekolah tentang sistem manajemen ISO (4) Sekolah melakukan pre-audit (latihan), kemudian (5) Sekolah mengadakan audit

⁷⁵ Data Dokumentasi MTs Ma'arif Al Hidayah

internal dengan tujuan melihat dan memperbaiki hal yang sekiranya menjadi masalah. Setelah audit internal, kemudian melakukan tinjauan manajemen. Dilanjutkan dengan audit eksternal.⁷⁶

a. Kerja Tim TQM

Sebelum ada waktu proses penyusunan dengan jangka waktu 1 (satu) tahun.

Setelah adanya sertifikasi kemudian ditetapkan stuktur yang ada di sekolah oleh kepala sekolah. Struktur tim yang terbentuk meliputi beberapa bagian yaitu: (1) Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan; (2) Sekretaris; (3) Litbang (Penelitian dan Pengembangan); (4) Pengelolaan Dokumen; (5) Urusan RSBI⁷⁷

b. Assesmen Diri

Ada beberapa kegiatan assesmen diri di MTs Ma'arif Al Hidayah diantaranya berkaitan dengan:

a) Pemenuhan Kepuasan Pengguna pendidikan Untuk mengukur kinerja sistem manajemen, sekolah memantau informasi berkaitan dengan persepsi dan harapan pengguna pendidikan agar mengetahui apakah sekolah telah memenuhi kebutuhan pengguna pendidikan dengan menggunakan

⁷⁶ Wawancara Dengan bapak Edi Suyatno, 03-01-2021

⁷⁷ Wawancara Dengan bapak Edi Suyatno, 03-01-2021

metode tertentu (angket, wawancara, dll) yang ditetapkan oleh sekolah. b) Audit Internal Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi yang menyatakan tanggung jawab dan persyaratan untuk perencanaan dan pelaksanaan audit internal, penetapan rekaman dan laporan hasil dalam selang waktu tertentu dan menetapkan tata cara audit internal.⁷⁸

Pemantauan dan Pengukuran Proses Pendidikan Sekolah menetapkan dan menerapkan metode yang sesuai untuk pemantauan dan pengukuran proses Sistem Manajemen Mutu.

Pemantauan dan Pengukuran Hasil Proses Pendidikan (1) Untuk keperluan verifikasi, sekolah menetapkan, memantau dan mengukur karakteristik hasil proses pendidikan yang pelaksanaannya dilakukan pada tahap-tahap yang sesuai dari realisasi proses pendidikan; (2) Sekolah memelihara bukti kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan; (3) Sekolah menjamin bahwa rekaman pengukuran dan pemantauan menunjukkan kewenangan personil/ orang yang berwenang untuk meluluskan hasil pada proses pendidikan; e) Analisis Data Sekolah menetapkan, menghimpun, dan menganalisis data yang sesuai untuk menunjukkan kesesuaian dan keefektifan Sistem

⁷⁸ Wawancara Dengan bapak Edi Suyatno, 03-01-2021

Manajemen Mutu dan untuk menilai di mana perbaikan berlanjut Sistem Manajemen Mutu dapat dilakukan. Analisis data ini memberikan informasi tentang: (1) pemenuhan harapan pengguna pendidikan; (2) kesesuaian proses pendidikan; (3) karakteristik dan kecenderungan proses pendidikan dan siswa termasuk peluang untuk tindakan pencegahan; (4) pemasok.⁷⁹

Perbaikan Berlanjut Sekolah secara terus menerus memperbaiki keefektifan Sistem Manajemen Mutu melalui pemakaian kebijakan mutu, tujuan mutu, hasil audit, analisis data, tindakan koreksi, pencegahan dan tinjauan manajemen.

Tindakan Koreksi (a) Sekolah akan melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, agar dapat mencegah terulangnya ketidaksesuaian tersebut dengan memperhatikan skala prioritas. (b) Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi: peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pengguna pendidikan), penetapan penyebab ketidaksesuaian, penilaian kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang, penetapan dan penerapan tindakan

⁷⁹ Wawancara Dengan Ibu Anita, 03-01-2021

yang diperlukan, rekaman hasil tindakan yang dilakukan, peninjauan tindakan koreksi yang dilakukan. g) Tindakan Pencegahan. Sekolah menetapkan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian potensial. Tindakan pencegahan harus sesuai dengan pengaruh masalah potensial itu.⁸⁰

c. Ruang Lingkup Garapan Manajemen

Ada beberapa tahapan yang dilakukan MTs Ma'arif Al Hidayah dalam mengelola kurikulumnya, yaitu:

1) Perencanaan Pengembangan Kurikulum

Proses Pendidikan Sekolah merencanakan dan mengembangkan kurikulum proses pendidikan. Sekolah menetapkan tahapan dan rencana pengembangannya, tinjauan verifikasi yang sesuai bagi tiap tahap pengembangan kurikulum, serta tanggung jawab dan wewenang untuk pengembangan kurikulum.

Sekolah mengelola pertemuan dengan berbagai pihak yang berkepentingan yakni wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru bidang studi dan dinas pendidikan untuk memastikan

⁸⁰ Wawancara Dengan Ibu Anita, 03-01-2021

komunikasi berjalan secara efektif. Sekolah menerapkan kurikulum 2004 dan KTSP dengan melalui tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam prosedur pengembangan kurikulum yang tercantum pada Pedoman Mutu dengan Nomor Dokumen SOP/73 tentang Perencanaan, Pengembangan Proses Pendidikan. Output pengembangan kurikulum harus selalu diperbaharui selama perancangan dan pengembangan kurikulum berlangsung. b) Masukan Pengembangan Kurikulum Masukan berkaitan dengan persyaratan hasil proses pendidikan dan persyaratan pengguna pendidikan ditetapkan dan rekamannya dipelihara sekolah, ini harus mencakup: (1) Persyaratan fungsi dan kinerja; (2) Persyaratan undang-undang dan persyaratan yang berlaku; (3) Jika dapat, informasi yang diturunkan dari dokumen serupa yang lalu; Persyaratan-persyaratan lain yang diperlukan dalam pengembangan kurikulum. Masukan ini harus ditinjau ulang akan kecukupannya, persyaratan harus lengkap, tidak dua arti dan saling bertentangan. c) Hasil atau Output Pengembangan kurikulum Hasil pengembangan kurikulum harus dalam bentuk yang sesuai untuk verifikasi terhadap masukan rancangan dan pengembangan kurikulum, serta harus disetujui sebelum dikeluarkan. Hasil pengembangan kurikulum harus

memenuhi persyaratan masukan bagi pengembangan kurikulum, memberi informasi yang sesuai untuk proses-proses yang terkait, berisi atau mengacu pada kriteria kesesuaian hasil proses pendidikan, menentukan karakteristik hasil pendidikan yang terjadi. d) Tinjauan Pengembangan Kurikulum Pada tahap yang cocok, harus dilakukan tinjauan sistematis atas pengembangan kurikulum sesuai dengan pengaturan yang direncanakan untuk menilai kemampuan hasil pengembangan kurikulum memenuhi persyaratan dan menunjukkan masalah apapun dan menyarankan tindakan yang diperlukan. Rancangan tinjauan ini harus mencakup fungsi yang berkaitan dengan tahap pengembangan kurikulum yang ditinjau.

Verifikasi Pengembangan Kurikulum

Verifikasi pengembangan kurikulum dengan metode komparasi hasil analisa kurikulum dengan beberapa komponen masukan yaitu: (1) Tinjauan pengembangan kurikulum yang lalu; (2) Kurikulum dari pemerintah; (3) Masukan dari pengguna pendidikan. Keluaran analisis pengembangan kurikulum yang telah diverifikasi adalah kurikulum alternatif. Rekaman hasil verifikasi dan tindakan apapun yang perlu harus dipelihara. Wakasek urusan kurikulum

bertanggungjawab atas pelaksanaan verifikasi pengembangan kurikulum.⁸¹

2) Manajemen Peserta Didik

Proses Penerimaan Peserta Didik Baru di MTs Ma'arif Al Hidayah juga mengikuti aturan dari dinas pendidikan Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB. MTs Ma'arif Al Hidayah melakukan pembinaan siswa untuk mengembangkan seluruh potensi siswa secara maksimal, baik potensi akademik maupun nonakademik.

Sekolah mengembangkan polapembinaannya melalui kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, tugas mandiri tidak terstruktur, pengembangan diri melalui layanan konseling atau bimbingan karir dalam hal ini BKK (Bursa Kerja Khusus) membantu siswa dalam kegiatan bimbingan karir dan membantu dalam penyaluran tenaga kerja baik di dalam maupun di luar negeri. Dari data BKK ada lebih dari 200 sekolah yang membuka kesempatan kerja bagi alumni MTs Ma'arif Al Hidayah. Adapun kegiatan

⁸¹ Wawancara Dengan Ibu Anita, 03-01-2021

pengembangan diri peserta didik yang difasilitasi sekolah antara lain Kegiatan Praktik Industri (PRAKERIN) dimana kegiatan ini mengakomodasi siswa mendapatkan pengalaman, pengetahuan sekaligus ketrampilan dengan langsung bekerja di industri. Kegiatan Prakerin tidak hanya di dalam negeri tetapi juga di luar negeri serta kegiatan ekstrakurikuler pendukung mata pelajaran dan prestasi siswa. Beragam ekstrakurikuler diselenggarakan oleh sekolah.⁸²

3) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Personil yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kualitas kelulusan harus berkemampuan atas dasar pendidikan, pelatihan ketrampilan dan pengalaman yang sesuai dengan bidangnya. Adapun manajemen SDM yang dilakukan oleh MTs Ma'arif Al Hidayah adalah sebagai berikut:

Menetapkan kemampuan (kompetensi) yang diperlukan untuk tugas yang mempengaruhi kualitas kelulusan sesuai dengan persyaratan siswa, orang tua/wali siswa, dunia usaha dan dunia industri selaku pengguna pendidikan dan perundangan yang berlaku; b)

⁸² Wawancara Dengan Iswahyudi, 03-01-2021

Menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk memenuhi kebutuhan tersebut; c) Mengevaluasi keefektifan dan tindakan yang dilakukan; d) Memastikan bahwa personilnya sadar akan pentingnya aktivitas mereka dan bagaimana mereka ikut menyumbang untuk mencapai sasaran mutu.⁸³

4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Kebutuhan akan sarana dan prasarana diidentifikasi, disediakan dan dirawat, baik perangkat keras maupun perangkat lunak, agar memenuhi syarat-syarat untuk kegiatan belajar mengajar. Dalam mengelola sarana dan prasarana MTs Ma'arif Al Hidayah melakukan beberapa tindakan yakni:

a) Proses pembelian di mana sekolah menetapkan: (1) Prosedur pembelian yang memenuhi persyaratan ditentukan oleh sekolah dan disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku; Sekolah menilai dan memilih pemasok yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap pemasok tersebut. b) Informasi Pembelian (1) Sebelum mengkomunikasikan kepada pemasok,

⁸³ Wawancara Dengan Ibu Anita, 03-01-2021

sekolah menyusun daftar pembelian barang dan jasa yang memuat nama/jenis, kualifikasi dan jumlah yang akan dibeli; (2) Sekolah menunjuk personil yang harus melaksanakan pembelian disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku. c) Verifikasi Hasil pendidikan yang dibeli Setiap hasil pendidikan yang dibeli harus diverifikasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan dokumen pembelian dan sekolah harus menetapkan dan menerapkan kegiatan inspeksi yang diperlukan untuk memastikan hasil pendidikan yang dibeli telah memenuhi persyaratan-persyaratan pembelian yang telah ditetapkan oleh sekolah maupun pemerintah sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.⁸⁴

⁸⁴ Wawancara Dengan bapak Susilo, 04-01-2021

BAB V

**PERBANDINGAN PENERAPAN TQM PENDIDIKAN
SEKOLAH DI MTS MA'ARIF WONOSOBO DAN
MTS MA'ARIF AL HIDAYAH**

**A. Perbandingan Penerapan TQM Pendidikan Sekolah
Di MTs Ma'arif Wonosobo Dan MTs Ma'arif Al
Hidayah**

Pada sub pembahasan ini dipaparkan mengenai pembahasan hasil penelitian kajian teori dan metodologi penelitian. Pembahasan hasil penelitian tersebut terdeskripsi berdasarkan pada setiap kegiatan implementasi *Total Quality Management* yang diteliti. Setiap pembahasan hasil penelitian disimpulkan berdasar pada pembahasan yang dilakukan. Implementasi *Total Quality Management* yang dibahas meliputi beberapa pokok pendukung yaitu Kepemimpinan dan Strategi, Sistem dan Prosedur, Kerja Tim, dan Assesmen Diri.

1. Kepemimpinan dan Strategi

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah meliputi kegiatan menentukan

rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

2. Rencana Strategis

MTs Ma'Arif Wonosobo memiliki visi, Terwujudnya MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik . Adapun indikator pencapaian visi: (1) Terwujudnya MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai sekolah yang berwawasan global; (2) Terwujudnya siswa MTs Ma'Arif Wonosobo yang berbudaya dan berkepribadian nasional; (3) Pengelolaan sekolah dan proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi; (4) Lulusan MTs Ma'Arif Wonosobo merupakan insan terdidik yang beriman, bertaqwa, berbudi pekerti luhur.

Untuk mewujudkan visi tersebut MTs Ma'Arif Wonosobo menyusun beberapa butir misi antara lain: (1) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa MTs Ma'Arif

Wonosobo s dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional; (2) Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa MTs Ma'Arif Wonosobo untuk menguasai ilmu pengetahuan (3) Menumbuhkan siswa MTs Ma'Arif Wonosobo sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan,

MTs Ma'arif Al Hidayah memiliki visi Menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berasaskan Imtaq. Visi tersebut dicapai dengan merumuskan misi yang mengarah pada tujuan menghasilkan tamatan yang: (1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; (2) Profesional dan siap menghadapi tantangan global; (3) Berjiwa wirusaha, kreatif, inovatif (4) Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan; serta (5) Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut.

3. Kebijakan Mutu

MTs Ma'Arif Wonosobo memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus menerus untuk memberikan kepuasan pengguna pendidikan yakni dengan: (1) menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah Bertaraf Internasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, (5) menciptakan lingkungan belajar mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7) meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik di pentas nasional dan internasional.

MTs Ma'arif Al Hidayah merupakan Lembaga pendidikan agama, yang secara keseluruhan mengemban amanat dari pemerintah dan masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang berilmu dan bertaqwa. Manajemen MTs Ma'arif Al Hidayah bertekad memenuhi persyaratan dan harapan pengguna pendidikan maupun persyaratan stakeholder dengan bekerja optimal untuk

membentuk atau menghasilkan tamatan/sumber daya manusia yang piawai, yaitu sumber daya manusia yang: (1) Hasil pendidikantif (Menghasilkan barang/jasa yang berkualitas); (2) Inisiatif (Selalu berupaya mengembangkan daya inisiatif); (3) Adaptif (Mampu beradaptasi dengan berbagai situasi, kondisi, serta tuntutan perkembangan iptek); (4) Waspada (Penuh kehati-hatian); (5) Analitis (Mampu berpikir dan berbuat secara analitis, cerdas, dan cermat dalam menghadapi berbagai permasalahan); (6) Iman dan Taqwa (Senantiasa berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa).

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan persyaratan dan harapan pengguna pendidikan maupun persyaratan stakeholder, sekolah membangun mutu organisasi yang mempesona dari setiap elemen/ organisasi yakni: (1) Peduli (Memiliki kepedulian yang tinggi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif); (2) Energik (Memiliki motivasi dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas); (3) Sportif (Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan tanggungjawab dalam berorganisasi); (4) Olah Pikir (Dalam melaksanakantugas, wewenang dan

tanggung jawab keorganisasian senantiasa mengutamakan proses berpikir yang konstruktif dan inovatif); (5) Normatif (Bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada dan disepakati bersama); (6) Adil (Senantiasa menerapkan konsep keadilan menuju praktik kerja yang *fair-play* dan memuaskan pengguna pendidikan. Untuk menjamin bahwa kebijakan mutu tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, maka ditetapkan sebuah komitmen manajemen yang akan selalu melaksanakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sudah memiliki kebijakan mutu yang memenuhi 14 karakteristik yang disebutkan di atas

4. Organisasi TQM

Organisasi pendidikan di tingkat sekolah mengacu pada struktur organisasi MI-MA seperti yang terdapat dalam buku Standar Pelayanan Minimal (SPM) Depdiknas tahun 2004. Struktur organisasi adalah bagaimana suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, serta dikoordinasikan secara formal. Struktur Organisasi TQM pada MTs Ma'Arif

Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah adalah organisasi garis dan staf yang terdiri dari dua kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. Kelompok pertama menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, yang ditempatkan dalam kotak-kotak garis (*line*), sedangkan kelompok yang kedua, melakukan tugas-tugas berdasarkan keahliannya yang disebut staf. Staf dapat memberikan saran-sarannya kepada unit operasional. Salah satu keuntungan menggunakan struktur organisasi garis dan staf adalah keputusan diambil dengan pertimbangan yang matang oleh semua anggota organisasi dan kemampuan atau bakat yang berbeda-beda dapat saling mengisi.

5. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah diuraikan dengan mengacu pada uraian tugas dan wewenang kepala sekolah. Dalam setiap organisasi, tugas pokok dan fungsi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberadaan organisasi tersebut. Penetapan tugas-pokok dan fungsi atas suatu unit organisasi

menjadi landasan hukum unit organisasi tersebut dalam beraktifitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan.

Hasil penelitian menggambarkan beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah MTs Ma'Arif Wonosobo yakni sebagai berikut: Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Harian yaitu datang lebih awal untuk memonitor kebersihan lingkungan sekolah biasanya dilakukan 15-30 menit sebelum kegiatan KBM berlangsung, memonitor kehadiran guru dan karyawan biasanya dilakukan dengan menyambangi ruang TU dan melihat daftar presensi pada masuk jam KBM atau sebelum KBM berakhir, memantau kelancaran kegiatan belajar mengajar dengan mengadakan sidak "natural" tanpa disadari guru atau peserta didik bahwa kepala sekolah sedang mengadakan pemantauan dan biasanya kegiatan pemantauan KBM juga dilakukan dengan melihat laporan kinerja guru, memantau kinerja para tenaga administrasi (tata usaha/ pembantu/ karyawan), melaksanakan supervisi akademis dan supervisi klinis, memeriksa agenda sekolah, membaca surat-

surat yang masuk dan menandatangani surat keluar, mendesposisikan surat-surat yang masuk, ikut membantu mengonsep surat-surat keluar, menyelesaikan hambatan proses belajar mengajar terutama pada jam-jam pelajaran yang kebetulan guru mata pelajaran absen bersama guru piket, Wakasek Kurikulum dan piket Wakasek, menyelesaikan kasus-kasus murid yang timbul pada saat itu atau yang telah lampau bersama guru

Bimbingan dan Konseling, mencegah perbuatan-perbuatan negatif yang mungkin timbul, mengajar sesuai beban tugas yang diberikan. Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Mingguan yaitu: Mengontrol kelancaran pelaksanaan pembayaran gaji pegawai tetap dan honorarium guru, karyawan tidak tetap; mengontrol pemasukan keuangan sekolah dari para siswa; mengadakan pemeriksaan umum terhadap administrasi kelas, rekapitulasi absensi guru, karyawan dan siswa serta memonitor alat evaluasi, target kurikulum, daya serap, program perbaikan dan program pengayaan; meneliti grafik daya serap siswa dari setiap guru mata pelajaran dan melakukan tindak lanjut; memonitor program

kegiatan: bimbingan dan konseling, tata tertib siswa, program 7K; mengevaluasi persediaan dan penggunaan, alat, bahan praktikum dan ATK; mengevaluasi SPJ keuangan sekolah; mengadakan evaluasi hasil kegiatan harian, mingguan dan bulanan; membuat analisis realisasi aktivitas guru, murid/ siswa dan pegawai sekolah; melaksanakan upacara bendera bersama guru, karyawan dan siswa; menyelesaikan administrasi mutasi murid/ siswa dan guru.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Semester yaitu: mengadakan ulangan umum akhir semester; mengadakan pembagian rapor akhir semester; memantau pengisian Buku Induk dan Klepper siswa; mengadakan persiapan KBM semester berikutnya; mengontrol, memperbaiki dan mengadakan perawatan preventif terhadap sarana/prasarana sekolah; menyusun program kegiatan selama liburan; membuat laporan akhir semester.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Tahun Pelajaran yaitu: melaksanakan kegiatan Ujian Nasional dan Ujian Sekolah; melaksanakan

kegiatan kenaikan kelas; menyusun laporan pertanggungjawaban ke orang tua; menyusun program kerja tahun pelajaran berikutnya bersama-sama dengan tim penyusun program kerja sekolah; mengadakan persiapan Tahun Pelajaran Baru; melaksanakan Program Penerimaan Siswa Baru (PSB); memantau/ memonitor dan memikirkan pemenuhan kebutuhan perlengkapan sekolah; mengadakan pembinaan kemampuan profesionalisme guru dan karyawan; mengorganisasi, mengkoordinasi dan membina kegiatan pendidikan yang dilaksanakan staf sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Staf Wakasek: Urusan Kurikulum, Urusan Kesiswaan, Urusan Hubungan kerjasama dengan masyarakat, Urusan Sarana/ Prasarana; pengelola: OSIS (Pembina), UKS/ PMR, Koperasi, Perpustakaan, Kesiapsiagaan, Bimbingan dan Konseling, MGMP, LPIR/ LKIR, Peningkatan Mutu Akademis, Ekstrakurikuler, ICT, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan yang meliputi: Perencanaan dan Pembinaan Kegiatan Pendidikan; Pengorganisasian dan Pengkoordinasian Kegiatan Pendidikan; Membuat laporan kepada

atasan langsung; Dilakukan dengan tertib menurut mekanisme kerja yang berlaku; Laporan yang dibuat merupakan hasil monitoring dan evaluasi kegiatan sekolah

Adapun hasil penelitian terhadap tugas dan wewenang kepala sekolah MTs Ma'arif Al Hidayah adalah sebagai berikut: 1) Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap: Tercapainya Visi dan Misi SMK; Adanya administrasi sekolah yang baik dan tertib; Kebenaran dan kelengkapan data guru, siswa, dan proses KBM; Kebenaran pelaksanaan kurikulum; Terpeliharanya hubungan kerjasama yang baik Terlaksananya iklim kerja yang sehat dan kompetitif; Kebenaran penggunaan sarana pendidikan; Kebenaran laporan-laporan; Terbinanya hubungan kerja dengan komite sekolah; Tersedianya dana operasional sekolah. 2) Adapun wewenang kepala sekolah yaitu: Mengoreksi dan merevisi program kerja staf; Melakukan pengawasan/supervisi tugas guru dan staf; Menandatangani surat-surat, berkas-berkas, dokumendokumen sekolah, raport, STTB, dan perjanjian kerjasama dengan asosiasi profesi yang relevan; Mengelola keuangan

sekolah; Melakukan penyesuaian kurikulum yang kemudian disahkan menurut ketentuan yang berlaku; Mempromosikan guru dan staf serta pengusulan menjadi guru teladan; Menerima, memindahkan, dan mengeluarkan siswa; Mencari dana sponsor untuk membantu penyelenggaraan pendidikan; Membuat dan menandatangani DP3; Memberikan sanksi terhadap guru dan staf yang melanggar tata tertib pegawai; Menentukan dan mengusulkan siswa yang berhak memperoleh beasiswa. 3) Tugas kepala sekolah adalah: Menyusun renstra, program kerja tahunan dan RAPBS; Memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah; Merencanakan dan membina pengembangan profesi, karir guru dan staf; Memonitor dan mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah; Membuat DP3 guru dan staf; Membina penyelenggaraan administrasi sekolah di bidang keuangan, ketenagaan, kesiswaan, perlengkapan dan kurikulum; Membina dan mengawasi pengelolaan penyesuaian dan pelaksanaan kurikulum; Mengatur dan mengelola penggunaan keuangan sekolah; Membina pelaksanaan bimbingan karir/ bimbingan kejujuran;

Membentuk dan memelihara hubungan baik dengan Komite Sekolah; Membina kegiatan kerjasama sekolah Membina pelaksanaan 5K-7K.

6. Sistem dan Prosedur

MTs Ma'Arif Wonosobo menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 yang berarti bahwa sekolah fokus terhadap kepuasan pengguna pendidikan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan. Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu: (1) Perencanaan; Pertama, Sekolah melakukan *workshop* persiapan. Tujuan persiapan tersebut adalah membuat standar-standar awal aktivitas dan tugas dari semua unsur yang ada di dalamnya. Kedua, persiapan dari sekolah membuat standar-standar dalam *record-record* atau catatan-catatan. (2) Pelaksanaan; Pertama, setelah sekolah sudah memiliki konsultan penjamin mutu, maka sekolah melakukan sosialisasi tentang sistem manajemen ISO kepada warga sekolah. Kedua, pelatihan audit internal dengan mengikutsertakan seluruh guru dengan tujuan agar guru mampu memahami dan

mengaplikasikan ilmu untuk berani mengaudit atau mengoreksi sesama teman kerjanya. Ketiga, audit internal di mana kegiatan ini dilakukan setahun 2 (dua) kali selama 2-3 hari. Untuk kegiatan audit urusan guru, tim akan mengambil sampel, sehingga audit internal bukan memeriksa keseluruhnya tetapi mengambil sampel. Sekolah mengistilahkan audit dalam ISO itu dengan *checking* apakah sistem berjalan atau tidak, misalnya ada satu guru yang diaudit ternyata ditemukan guru tersebut tidak membuat RPP.

MTs Ma'arif Al Hidayah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 yang juga berarti sekolah berfokus terhadap kepuasan pengguna pendidikan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan. Selain SMM ISO 9001: 2008, MTs Ma'arif Al Hidayah juga sedang menyiapkan diri untuk SMM ISO 14001 tentang Sistem Manajemen Lingkungan. Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu: (1) Seluruh warga sekolah menetapkan komitmen bahwa akan menerapkan sistem manajemen mutu; (2)

Membentuk tim ISO yang menyusun dokumen; (3) Penyusunan Dokumen, kemudian bersama-sama sekolah melakukan sosialisasi (*awareness*) SMM ISO ke warga sekolah tentang sistem manajemen ISO. Setelah menyusun dokumen, (4) Sekolah melakukan pre-audit (latihan); kemudian (5) Sekolah mengadakan audit internal dengan tujuan melihat dan memperbaiki hal yang sekiranya menjadi masalah. Setelah audit internal, kemudian melakukan tinjauan manajemen. Dilanjutkan dengan audit eksternal.

7. Kerja Tim

Mekanisme pembentukan tim TQM MTs Ma'Arif Wonosobo untuk yang pertama kali yakni melalui mekanisme penunjukan. Seiring berjalannya waktu dan karena TQM menjadi bagian dari aktivitas sekolah maka manajemen mutu MTs Ma'Arif Wonosobo direpresentasikan dengan keberadaan Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen Mutu. Dalam hal ini, Wakasek urusan Manajemen Mutu dipilih seperti Wakasek- Wakasek yang lain. Teknis mekanismenya yakni dengan mengusulkan atau diusulkan; kemudian ada *fit and*

proper test. Ada tim *fit and proper test* pemilihan Wakasek. Untuk tim *fit and proper test* terdiri atas unsur guru, Tata Usaha, kemudian Komite Sekolah.

Adapun proses pembentukan tim TQM di MTs Ma'arif Al Hidayah adalah sebagai berikut: sebelum ada SMM ISO 9001: 2008 belum terbentuk QMS, hanya tim ISO pada waktu proses penyusunan dengan jangka waktu 1 (satu) tahun. Setelah adanya sertifikasi kemudian ditetapkan struktur yang ada di sekolah oleh kepala sekolah. Struktur tim yang terbentuk meliputi beberapa bagian yaitu: (1) Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan; (2) Sekretaris; (3) Litbang (Penelitian dan Pengembangan); (4) Pengelolaan Dokumen; (5) Urusan RSBI. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tahapan mekanisme pembentukan tim TQM di MTs

1. Assesmen Diri

Penilaian mutu juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi relasi yang ada antara sekolah dengan bagian-bagiannya. Penilaian mutu dinyatakan dalam bentuk yang tidak menyalahkan atau menyudutkan. Langkah-langkah proses

penilaian mutu menurut yang ada dapat dirangkum ke dalam berikut ini: (1) Mewawancarai staf dan administrator untuk mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan para manajer dan bawahannya dengan fokus pada tugas pokok, tanggung jawab, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Kemudian data yang ada dianalisa. (2) Menggunakan pernyataan kompetensi untuk menggambarkan masing-masing tugas individu. Setiap orang perlu dinilai berdasarkan kompetensi untuk menegaskan pentingnya kinerja keberhasilan tugas. (3) Menggali profil masing-masing personal yang menggambarkan makna penting masing-masing keterampilan untuk keberhasilan kinerja tugas. (4) Menggunakan kompetensi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing orang. (5) Evaluasi kemahiran individu untuk masing-masing kompetensi, kemudian bandingkan. (6) Model ini berguna untuk mempersiapkan rencana karir seseorang. Keseluruhan informasi dapat digunakan

untuk melakukan program pengembangan personal yang ada di sekolah⁸⁵.

2. Manajemen Kurikulum

Kurikulum MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah disusun berdasarkan Standar Nasional Pendidikan dimana kurikulumnya terdiri atas standar kompetensi, struktur kurikulum, dan muatan kurikulum sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 5 ayat 1, “standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu”, dan ayat 2, “standar isi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/ akademik”.

Dengan demikian untuk perencanaan kurikulum MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah yaitu menerapkan aturan baku yang berlaku dalam pembuatan kurikulum. Kurikulum yang terpusat pada mata pelajaran, urutan

⁸⁵ Ibid, 12

bahan, ruang lingkup dan penempatannya disesuaikan dengan karakteristik masing-masing mata pelajaran tersebut. Setiap mata pelajaran memiliki kompetensi sesuai dengan substansi materi yang akan diberikan kepada peserta didik yang dituangkan dalam silabus.

Kompetensi tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 8 ayat 1, kedalaman muatan kurikulum pada setiap satuan pendidikan dituangkan dalam kompetensi pada setiap tingkat dan/ atau semester sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan”, dan ayat 2, “kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 terdiri atas standar kompetensi dan kompetensi dasar”. Kompetensi akan menjadi pedoman bagi pendidik dalam pembelajaran di kelas. Dalam pembelajaran di kelas pendidik mempersiapkan berbagai perencanaan yang tersusun dalam Buku Kerja Guru (BKG).

Dengan demikian mempermudah pelaksanaan kurikulum dalam membuat rencana pembelajaran (persiapan mengajar, silabus, program semester, program tahunan, dan sebagainya). Dari

uraian di atas maka perencanaan kurikulum di MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah dilaksanakan sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS dan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pelaksanaan kurikulum untuk menyampaikan kompetensi kepada peserta didik dilakukan dengan memperhatikan cara penyampaian kompetensi.

Penyampaian kompetensi akan menunjukkan tata urutan kompetensi yang akan diajarkan kepada peserta didik dalam kurun waktu yang ditentukan. Materi yang telah disusun ke dalam BKG sebelumnya akan diaplikasikan oleh guru. Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 20, “perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar”.

Hal tersebut masuk ke dalam BKG. Dengan demikian guru memiliki kewajiban untuk membuat semua yang berkaitan dengan proses pembelajaran

tersebut. Baik tidaknya pembelajaran tergantung kemampuan guru dalam mengolah pengalaman-pengalamannya. Maka dipilih metode-metode mengajar yang berguna untuk mengorganisasi dan menyampaikan isi tersebut. Metode-metode tersebut akan menentukan pengalaman-pengalaman pendidikan bagi peserta didik. Pengalaman tersebut adalah hasil dari interaksi antara apa yang diajarkan, bagaimana cara menyajikan, dan cara peserta didik belajar.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 23 menyatakan bahwa, ”pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat 3 meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan”. MTs Ma’Arif Wonosobo dan MTs Ma’arif Al Hidayah melaksanakan pengawasan dalam bentuk laporan evaluasi oleh guru yang dilaporkan langsung kepada Wakasek urusan Kurikulum. Di mana laporan tersebut dimaksudkan guna mengetahui sejauh mana kemajuan

keterlaksanaan kurikulum tersebut di sekolah masing-masing.

3. Manajemen Peserta Didik

Pembahasan manajemen peserta didik meliputi kegiatan yang dilakukan di dalamnya. Kegiatan manajemen peserta didik meliputi penerimaan peserta didik baru (PPDB), ketatausahaan, pembinaan bakat dan minat, pencatatan bimbingan dan penyuluhan/ konseling, dan mutasi peserta didik.

Penerimaan peserta didik baru MTs Ma'Arif Wonosobo menerapkan beberapa jalur penerimaan peserta didik baru, yaitu program reguler di mana program reguler merupakan program pendidikan yang dapat diselesaikan paling cepat dalam waktu tiga tahun. Sedangkan untuk penerimaan peserta didik baru MTs Ma'arif Al Hidayah menerapkan jalur penerimaan peserta didik baru, yaitu jalur reguler. Penerapan jalur untuk memfokuskan kerja dan mempermudah prosedurnya. Sekolah menyadari bahwa penerimaan peserta didik baru merupakan hal yang penting.

Penerimaan peserta didik merupakan peristiwa penting bagi suatu sekolah, karena merupakan titik awal yang menentukan kelancaran tugas sekolah, mewarnai sukses tidaknya usaha pendidikan di sekolah tersebut". Dalam pernyataan tersebut disebutkan penerimaan peserta didik baru merupakan titik awal menentukan kualitas *input* yang akan dididik di masing-masing sekolah. *Input* yang berkualitas akan menghasilkan *output* yang berkualitas pula. Sama halnya dengan lembaga pendidikan lainnya, untuk mendapatkan siswa yang berkualitas maka dibutuhkan seleksi.⁸⁶

Hal ini digunakan sebagai alat untuk menyaring peserta didik yang diterima di MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah. Seleksi penerimaan peserta didik baru berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan sekolah untuk dapat masuk menjadi peserta didik di sekolah tersebut. Syarat-syarat untuk memasuki sekolah adalah: (a) Tanda Bukti Pengajuan Pendaftaran, (b) Satu lembar fotocopy Ijazah jenjang sebelumnya

⁸⁶ Noor Arifin, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jepara: Unisnu Press, 2019), 2

yang telah dilegalisir dan menunjukkan Ijazah asli, (c) SKHUN asli dan satu lembar fotocopy SKHUN yang telah dilegalisir, (d) Tanda Bukti Pendataan Prestasi bagi yang memiliki, (e) Satu lembar fotocopy Kartu Keluarga yang telah dilegalisir oleh lurah setempat bagi penduduk Daerah.

4. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pembahasan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen tersebut. Kegiatankegiatan tersebut meliputi rekrutmen, pengangkatan dan penugasan, pembinaan dan pengembangan, dan pemberhentian. Rekrutmen pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya.⁸⁷ Lebih lanjut, pengadaan personil merupakan tindakan yang dilakukan lembaga untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan mulai dari pengumuman kebutuhan, menyeleksi sampai pengangkatannya

⁸⁷ Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan* (Sleman: Deepublish, 2017), 8

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 1 yang menyebutkan bahwa “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 29 ayat 4,

Dengan demikian dalam perekrutan dan pembinaan pendidik di MTs Ma’Arif Wonosobo dan MTs Ma’arif Al Hidayah belum sepenuhnya menerapkan sistem perundang-undangan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan. Selanjutnya, dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 41 ayat 2, “pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang

mengangkatnya berdasarkan kebutuhan pendidikan formal”. Proses pengangkatan personil di MTs Ma’Arif Wonosobo dan MTs Ma’arif Al Hidayah untuk pengangkatan PNS mengikuti peraturan pemerintah, sedangkan untuk GTT/ PTT setelah diterbitkannya Surat

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

Pembahasan manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen tersebut. Kegiatan tersebut meliputi pengadaan, penyimpanan dan pendayagunaan, pemeliharaan, penghapusan, dan pelaporan. Keberhasilan pengelolaan sarana prasarana ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi Standar Sarana dan Prasarana. Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yakni sebagai berikut: 1) Setiap ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. 2) Perpustakaan dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran 3) Dilengkapi dengan

ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, laboratorium, klinik dan lain sebagainya.

Sekolah secara bertahap harus mampu memenuhi standar sarana dan prasarana yang mendukung keefektifan pembelajaran. Pengelolaan bidang sarana/ prasarana sekolah diprioritaskan pada upaya sebagai berikut: 1) Mengelola dan mendayagunakan sumber daya sarana/ prasarana yang ada. 2) Mengembangkan dan meningkatkan sumber daya yang ada dengan mempertimbangkan mobilitas kebutuhan dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Tujuan yang ingin dicapai MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah dengan merencanakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah adalah untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana itu sendiri. Pada tahap pengadaan mencakup langkah perencanaan sarana dan prasarana pendidikan⁸⁸

Oleh karena itu, keefektifan suatu perencanaan pengadaan sarana dan prasarana sekolah tersebut dapat dinilai atau dilihat dari seberapa jauh pengadaannya itu mampu memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah dalam

⁸⁸ Ibid, 9

periode tertentu. MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah melakukan pengadaan sarana dan prasarana sebanyak satu kali dalam satu tahun.

MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah menggunakan acuan Kepres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah. Selain itu, penetapan barang/ jasa dilakukan secara *bottom up* (bawah ke atas). Jadi, penetapan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan sekolah. Tindakan yang dilakukan sekolah selanjutnya adalah penyerahan barang/ penyimpanan dan inventarisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hartati Sukirman (2002: 29), “langkah awal pengaturan yaitu penyimpanan atau tindakan meletakkan atau menaruh di tempat yang aman. Tindakan yang perlu dilakukan setelah adanya barang adalah pengaturan”. Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 47 ayat 1, “pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 42 sampai dengan pasal 46 menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan”.

B. Analisa Perbandingan Penerapan TQM Pendidikan Sekolah Di MTs Ma'arif Wonosobo Dan MTs Ma'arif Al Hidayah

1. Kepemimpinan Dan Strategi Dan Strategi

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengandung unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Menurut Juharni ada tiga elemen untuk membuat visi yang dapat memberikan inspirasi dan dapat bertahan, yaitu (1) tujuan jangka panjang yang ingin dicapai memiliki makna (*significant purpose*), (2) memberikan gambaran yang jelas masa depan yang diharapkan, (3) nilai-nilai yang disepakati untuk dipatuhi jelas. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* merupakan suatu sistem nilai yang mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pengguna

pendidikan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh *stakeholders* organisasi yang bersangkutan⁸⁹

Kesimpulannya adalah pada tahapan rencana strategis MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah telah memenuhi tiga elemen yang membuat visi mampu menginspirasi dan dapat bertahan serta sudah menerapkan renstra sekolah sesuai rencana strategis pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-201

2. Kebijakan Mutu

Pada dasarnya kebijakan mutu adalah otoritas masing-masing sekolah sesuai dengan kemampuan dan karakteristiknya. Namun, setidaknya mampu diukur dengan konsep mutu yang telah ada meliputi data rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi, model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur dan melakukan assesmen diri.

⁸⁹ Juharni, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Sah Media, 2017), 7

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

- a) Kepuasan pengguna pendidikan
- b) Respek terhadap setiap orang
- c) Manajemen berdasarkan fakta
- d) Perbaikan secara berkesinambungan.

Kepuasan pengguna pendidikan merupakan hal yang penting bagi lembaga, berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat, kepuasan pengguna pendidikan akan menentukan tingkat keuntungan dan kemegahan suatu organisasi⁹⁰

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan persyaratan dan harapan pengguna pendidikan maupun persyaratan stakeholder, sekolah membangun mutu organisasi yang mempesona dari setiap elemen/ organisasi yakni: (1) Peduli (Memiliki kepedulian yang tinggi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif); (2) Energik (Memiliki

⁹⁰ Ibid, 26

motivasi dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas); (3) Sportif (Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan tanggungjawab dalam berorganisasi); (4) Olah Pikir (Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab keorganisasian senantiasa mengutamakan proses berpikir yang konstruktif dan inovatif); (5) Normatif (Bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada dan disepakati bersama); (6) Adil (Senantiasa menerapkan konsep keadilan menuju praktik kerja yang *fair-play* dan memuaskan pengguna pendidikan. Untuk menjamin bahwa kebijakan mutu tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, maka ditetapkan sebuah komitmen manajemen yang akan selalu melaksanakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sudah memiliki kebijakan mutu yang memenuhi 14 karakteristik yang disebutkan di atas

3. Organisasi TQM

Adapun organisasi TQM yang diterapkan MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah adalah organisasi terbalik (*upside-down*

organization). Pembalikan peta hierarki organisasi tradisional menjadi organisasi terbalik diadopsi dari pemikiran Albrectht yang merubah perangkat kemitraan yang biasa, menjadi satu dengan sebuah fokus yang jelas kepada pengguna pendidikan. Fokus organisasi terbalik tidak mempengaruhi otoritas sekolah dan tidak mengurangi esensi kepemimpinan kepala sekolah karena kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan sukses atau gagalnya TQM. Hierarki terbalik memberikan penekanan pada pentingnya memberikan pelayanan prima kepada pengguna pendidikan sekolah.

4. Model Kepemimpinan

Dari deskripsi MTs Ma'Arif Wonosobo sudah mengimplementasikan perundang-undangan yang berlaku yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Model kepemimpinan yang diterapkan di MTs Ma'Arif Wonosobo adalah Model kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan

dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Model kepemimpinan di sekolah ini bercirikan dengan:

(a) Wewenang pimpinan tidak mutlak; (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan sesuai dengan bidang kompetensinya, misalnya ketika ada peneliti yang melakukan penelitian bidang kehumasan maka kepala sekolah sebagai manajer akan mendelegasikan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah bagian humas; (c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan biasanya hal ini dilakukan dengan mengadakan rapat bersama; (d) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan di mana agenda audit internal yang diadakan dua kali dalam satu tahun menjadi kesempatan yang baik untuk membuat kebijakan di sekolah; (e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.

5. Sistem dan Prosedur

Analisisnya didapati bahwa kesalahan tersebut tidak semata-mata pada guru tersebut, tetapi

pada sistemnya, ternyata tidak ada kontrol untuk guru tersebut. Kemudian hasil analisa tersebut bukan untuk menghukum guru tersebut, namun hasilnya disampaikan kepada siapa yang bertanggungjawab terhadap urusan guru tersebut, misalnya bidang kurikulum ada atau tidak sistem yang mampu memantau guru-guru tersebut untuk membuat perangkat pembelajaran. (3) Kemudian, audit eksternal dilaksanakan setahun 2 (dua) kali atau 6 bulan sekali. Lembaga pengaudit (konsultan) mengunjungi sekolah selama satu hari dengan mengambil sampel.

MTs Ma'Arif Wonosobo bersama sekolah-sekolah yang lain yang satu atap dengan lembaga pengaudit tersebut adakan koordinasi dan kesepakatan untuk menanggung bersama biaya akomodasi, transportasi, konsumsi auditor, sehingga lebih ringan pembiayaannya.

Di dalam audit eksternal tersebut apabila kekurangannya masih banyak akan ada pengulangan. Kemudian sekolah ditetapkan layak menyanggah SMM ISO 9001: 2008 dengan pemberian sertifikat sebagai simbolisasi. Menurut Husaini Usman

menyatakan bahwa prosedur SMM ISO 9001 adalah: (1) penulisan dan pengesahan dokumen (pedoman mutu, Prosedur Operasi Standar (POS), instruksi kerja, formulir, dan sebagainya); (2) pelaksanaan dari semua yang telah ditulis di dalam dokumen. Pada tahap ini akan mengalami beberapa kali perubahan untuk penyempurnaan (*fine turning*). Selalu ada kemungkinan bahwa dokumen harus direvisi.

Tahap ini dianggap mencukupi jika telah dijalani minimal empat bulan dan sudah menghasilkan catatan/ rekaman sebagai bukti pelaksanaannya; (3) setelah sekolah yakin bahwa sistem telah tersusun dan berjalan sesuai dengan persyaratan ISO 9000, sekolah dapat mengajukan permohonan kepada sebuah badan sertifikasi yang dipilihnya sendiri untuk diaudit. Dari teori dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa SMM ISO 9001: 2008 adalah sistem yang dibangun MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah dengan melaksanakan prosedur yang meliputi tahapan: penulisan dan pengesahan dokumen, pelaksanaan dan penyempurnaan, serta sertifikasi.

6. Kerja Tim

Menurut Fattah tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut (a) terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; (b) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara; (c) terpenuhinya salah satu dan empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; (d) tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; (e) terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan; (f) Teratasinya masalah mutu pendidikan.⁹¹

Konflik akan senantiasa menyertai pada tahap ini, namun sisi positifnya adalah para anggota mulai memahami satu sama lain; (3) tahap penataan norma, merupakan tahap dimana sebuah tim memutuskan dan mengembangkan metode-metode

⁹¹ Ibid, 5-6

kerjanya. Tim tersebut mulai menetapkan peraturan dan norma. Pendekatan pelatihan yang terstruktur dalam kerja tim sangat membantu dalam tahap ini; (4) tahap kerja keras, anggota tim mulai keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses.

Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah secara teknis memang berbeda namun pada prinsipnya mengalami dinamika yang sama yakni kerja tim sudah mencapai tahap kerja keras, dimana anggota tim keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses

1. Assesmen Diri

Assesmen diri dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan yang pada dasarnya menekankan pada langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dan perencanaan. Penilaian mutu meliputi beberapa komponen, salah satunya adalah Penilaian Pelatihan Manajemen Mutu. Penilaian pelatihan merupakan

perbandingan antara kriteria normatif (*apa yang seharusnya*) dan kondisi kelompok atau individu yang diaudit (*apa yang ada*). Kita cenderung menganggap semuanya berjalan baik sampai ada fakta yang menunjukkan sebaliknya. Kurangnya pemberian pelatihan yang diberikan pada individu atau kelompok yang diharapkan mengimplementasikan konsep dan prosedur mutu biasanya merupakan faktor utama penyebab kegagalan program TQM (*Total Quality Management*). Proses penilaian pelatihan dalam garis besar merupakan hal yang komprehensif cakupannya dan dirancang untuk mengakui adanya keterikatan antara organisasi dan lingkungannya.⁹²

Adapun perangkat TQM yang digunakan dalam proses penilaian mutu dapat dipergunakan: urun-rembug, *brainwriting*, lembar periksa, wawancara, survai, manajemen konflik. Assesmen yang dilakukan MTs Ma'Arif Wonosobo dilakukan dengan cara evaluasi setahun 2 (dua) kali yakni bulan mei dan november. Bersifat periodik dan tidak

⁹² Hubert Rampersard, *Total Performance* (Jakarta: Gramedia, 2013), 11

semua bagian diaudit. Ada yang memang suatu bagian perlu diaudit sering setahun 2 (dua) kali, ada juga 1,5 tahun sekali diaudit melihat pelaksanaannya, tergantung dari pelaksanaan di lapangan. Misalnya seperti perpustakaan di sini sudah lebih tertata, jadi tidak terlalu sering.

Untuk teknis pelaksanaannya: Pertama, Sosialisasi bahwa pada tanggal tertentu akan dilaksanakan audit dan diinstruksikan kepada unit bagian untuk segera melakukan persiapan-persiapan; kemudian Kedua, Pelaksanaan yang memiliki prosedur meliputi: (1) *Opening Meeting* menjelaskan maksud dan tujuan audit; (2) Pelaksanaan, Menyajikan jadwal pelaksanaannya, misalnya bagian x ada 5 (lima) unit yang diaudit ada matriks *schedule*-nya, kemudian auditor beraktivitas sesuai dengan jam yang ditetapkan lalu menuju ke tempat masing-masing unit misalnya sarpras, kemudian mengambil sampel dari apa yang dilakukan oleh sarpras, kemudian menghubungkan antara perencanaan dengan pelaksanaan; (3) *Closing Meeting*, tim menyajikan temuan-temuannya, dan

harus segera dilakukan perbaikan preventif dan kuratif, pencegahan dan penyelesaian.

2. Manajemen Kurikulum

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kurikulum di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah berbanding lurus dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Kekhususan dalam pelaksanaan kurikulum terletak pada metode pembelajaran yang digunakan sesuai dengan karakteristik dan pengalaman dari guru di masing-masing sekolah. Evaluasi menggunakan berbagai macam teknik yang diperlukan untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan telah tercapai. MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah menggunakan teknik laporan guru dalam bentuk Buku Kerja Guru sebagai evaluasi pelaksanaan kurikulum.

Laporan tersebut akan digunakan oleh sekolah sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan kurikulum tersebut, apakah tujuan yang dirumuskan telah tercapai atau tidak. Adapun isi Buku Kerja Guru terdiri atas: (1) analisis waktu pembelajaran; (2) program tahunan; (3) program semester; (4)

rencana pembelajaran semester; (5) silabus; (6) agenda kegiatan belajar mengajar; (7) daftar hadir (presensi); (8) catatan kasus; (9) bimbingan anak yang mengalami masalah; (10) kisi-kisi soal; (11) kartu soal; (12) lembar pemberian tugas; (13) analisis butir soal; (14) program perbaikan/ pengayaan; (15) hasil perbaikan/ pengayaan; (16) daftar buku pegangan siswa dan guru.

Laporan tersebut dievaluasi setiap akhir semester. Evaluasi yang dimaksud meliputi pelaksanaan K13 dan kegiatan ekstrakurikuler. Hal tersebut sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan pasal 79 ayat 2. Penilaian kurikulum dimaksudkan untuk melihat atau menaksir keefektifan yang digunakan oleh guru yang mengaplikasikan kurikulum tersebut. Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa manajemen kurikulum di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sudah melakukan kegiatan yang ada sesuai dengan teori manajemen pendidikan

3. Manajemen Peserta Didik

MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sudah mengacu pada keputusan Dinas

Pendidikan . Adapun perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah peserta didik baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang (Enco Mulyasa, 2005: 46). Perencanaan daya tampung yang diterapkan MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sesuai dengan Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real.

Kegiatan penerimaan peserta didik baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan peserta didik baru. Dalam kegiatan ini kepala sekolah menunjuk beberapa guru yang bertanggungjawab dalam tugas tersebut⁹³ Berdasarkan pembahasan di atas maka MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah dapat membidik peserta didik baru yang memiliki *performance* dan nilai akademik

Pencatatan yang dilaksanakan MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah dimaksudkan untuk mendokumentasikan data

⁹³ Ibid, 23

peserta didik yang masuk secara mendetail dan dijadikan dokumen lembaga. Pencatatan yang dilaksanakan oleh bagian tata usaha, yaitu berupa buku induk, buku klapper, buku legger, buku induk digunakan untuk mencatat data semua peserta didik yang pernah dan sedang mengikuti pelajaran di sekolah. Dengan dicatat di dalam buku tersebut, sekolah memiliki data secara mendetail meliputi nomor urut, nomor induk, nama, jenis kelamin, tanggal lahir, nama orang tua, pekerjaan orang tua, alamat orang tua/ wali, tanggal keluar/ meninggalkan sekolah, dan keterangan.

4. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keputusan dari lembaga pendidikan yang bersangkutan kemudian dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Kesimpulan dari pembahasan di atas bahwa manajemen pendidik dan tenaga pendidikan MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah telah melakukan kegiatan yang ada sesuai dengan teori manajemen pendidikan. Kegiatan rekrutmen dilakukan khusus untuk GTT/ PTT dan prosedurnya berlaku standar sekolah dan pemerintah. Pengangkatan dan penugasan diberikan

sesuai dengan kebutuhan saat itu. Pembinaan dan pengembangan personil sudah dilaksanakan dengan tujuan untuk memfasilitasi personil menyelesaikan tupoksinya. Pemberhentian GTT/ PTT dilaksanakan sepihak sesuai dengan surat perjanjian yang telah disepakati bersama

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah melakukan pemeliharaan berbasis unit/ program keahlian menggunakan barang tersebut, misalnya laboratorium. Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, perawatan barang menjadi tanggung jawab lembaga. Oleh karena itu, MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah mengambil kebijakan bahwa siapa yang merusak alat praktik/ peraga atau barang lainnya saat praktik maka harus menggantinya. Kebijakan tersebut dimaksudkan agar peserta didik berhati-hati dalam menggunakan alat-alat praktik sehingga peralatan tersebut tidak mudah rusak. Apabila alat-alat praktik rusak sebelum masa pemakaiannya berakhir, maka sekolah melakukan pencatatan ke dalam form perbaikan dan perawatan.

Sejauh ini untuk penghapusan barang/ sarana dan prasarana MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah belum dilakukan. Adapun penghapusan sarana dan prasarana dilaksanakan ketika ada program penghapusan dari dinas terkait. Dengan demikian sekolah tidak dapat MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah memiliki banyak barang atau alat praktik. Semua perlengkapan pendidikan di sekolah harus dilaporkan, termasuk perlengkapan baru kepada pemerintah". Pelaporan sarana dan prasarana biasanya diuraikan dalam bentuk tertulis, dalam hal ini catatan-catatan setiap semester sekali. Sejauh ini MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah membuat laporan untuk mendeskripsikan keadaan sarana prasarana baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitasnya.

Dari pembahasan yang telah dipaparkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah sudah melakukan kegiatan yang sesuai dengan teori manajemen pendidikan. Pengadaan sarana prasarana telah dilakukan dengan baik sesuai

dengan perundang-undangan yang ada. Prosedur penyimpanan dan pendayagunaan sarana prasarana sudah sesuai dengan prosedur. Pemeliharaan sarana dan prasarana diambil kebijakan bahwa siapa yang merusak maka dia yang menggantinya. MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah jarang atau bahkan tidak pernah melakukan penghapusan sarana prasarana



BAB VI

PENUTUP

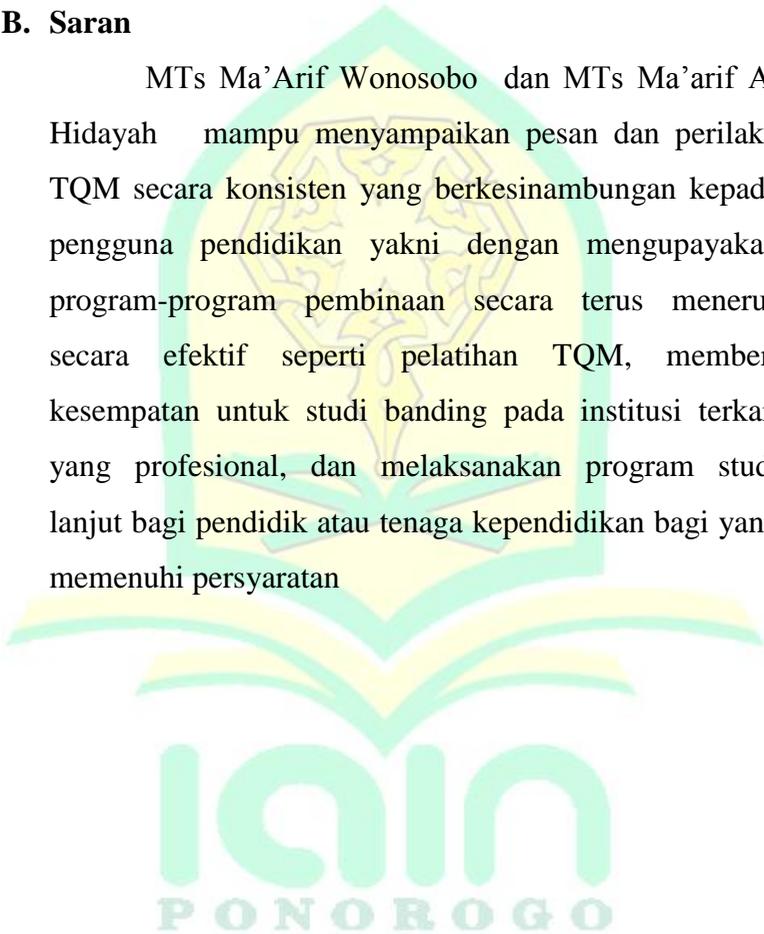
A. Kesimpulan

1. Penerapan TQM di MTs Ma'arif Wonosobo ditunjukkan dengan adanya rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi terbalik, model kepemimpinan yang baik, sistem dan prosedur dan melakukan evaluasi diri sesuai dengan pedoman mutu yang telah dibuat dan kerja tim yang solid
2. Penerapan TQM di MTs Ma'arif Al Hidayah ditunjukkan dengan adanya rencana , kebijakan mutu, organisasi TQM, model kepemimpinan yang koperatif, sistem assesmen diri yang sudah berjalan sesuai dengan pedoman mutu yang telah dibuat
3. Perbandingan TQM di MTs Ma'arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah adanya perbedaan yang terletak pada rencana strategis, organisasi TQM dan model kepemimpinan kelengkapan beberapa sarana prasarana penunjang TQM dari masing-masing. Persamaannya terdapat kebijakan mutu dan model asesmen diri, pada namun secara prinsip kedua sekolah memiliki kesamaan yakni berbasis pada kepuasan pengguna pendidikan, respek

terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

B. Saran

MTs Ma'Arif Wonosobo dan MTs Ma'arif Al Hidayah mampu menyampaikan pesan dan perilaku TQM secara konsisten yang berkesinambungan kepada pengguna pendidikan yakni dengan mengupayakan program-program pembinaan secara terus menerus secara efektif seperti pelatihan TQM, memberi kesempatan untuk studi banding pada institusi terkait yang profesional, dan melaksanakan program studi lanjut bagi pendidik atau tenaga kependidikan bagi yang memenuhi persyaratan



DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, Indahingwati. *Kepuasan Pengguna pendidikan Dan Citra Institusi Kepolisian* . Surabaya: Jakad Publishing, 2019.
- Michael. *Memenangi Dan Memelihara Pengguna pendidikan Seumur Hidup*..Jakarta:Tangga Pustaka, 2010.
- Adriasan, Sudarsono dkk, *Manajemen Merk*..Jakarta: Yayasan kita menulis, 2020.
- Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu .Total Quality Manajement* . Jakarta: Sah Media, 2017., 7-8
- Noor, Arifin. *Manajemen Sumberdaya Manusia* .Jepara: Unisnu Press, 2019., 2
- Aep, Saipul Hamdi dan Bahrudin. *Metode Penelitian Kuantatif Aplikasi Dalam Pendidikan* . Yogyakarta : Depublish, 2014.,
- Wibowo. *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah* .Jakarta : Bumi Kompas, 2011., 43.
- Cristine . Holloway, *Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relation* Terj: Cahya Wiratama.Yogyakarta : Bentang, 2002.
- Novita Lusiana . *Metode Penelitian* .Jakarta : Depublish, 2015., 47.
- Eko Budiarto dan Dewi Anggraeni. *Epidemiologi* .Jakarta : EGC, 2003.

- Ninit Alfianika. *Metode Penelitian Pengajaran Bahasa* . Yogyakarta: Deepublish, 2016., 120.
- Maskur. *Manajemen Pendidikan Islam Teori Dan Aplikasi* . Yogyakarta: Deepublisher, 2015.
- Yuana, Agus. *Pelangi Bahasa Sastra Dan Budaya* .Jakarta : Garudhawaca, 2012., 65.
- Hafni, Sahir. *Gagasan Manajemen* .Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020., 22-23
- Mamik. *Pelayanan Kesehatan* .Jakarta: Zifatama ,2014., 90
- Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu .Total Quality Manajement.* .Jakarta: Sah Media, 2017.
- Rampersard, Hubert, *Total Performance* .Jakarta: Gramedia, 2013., 11
- Sahir, Syafrida Hanif . *Gagasan Manajemen* .Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020
- James, Ervan, *Pengantar Six Sigma* .Jakarta: Salemba, 2007.
- Setya, Awaludin . *Survey Kepuasan Pengguna pendidikan* . Malang: UNIMMA Press, 2018.
- Pewangsa,Inggan. *Etika Pemasaran Dan Kepuasan Pengguna pendidikan* .Malang: UB Press, 2017
- Kristiawan, Muhammad. *Manajemen Pendidikan* .Sleman: Deepublish, 2017.