

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN BERBASIS *TOTAL QUALITY
MANAGEMENT* (TQM) DI SMA ISLAM KEPANJEN**

SKRIPSI

Oleh:

SAROHMAD

NIM 10110137



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
APRIL 2014**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN BERBASIS *TOTAL QUALITY
MANAGEMENT* (TQM) DI SMA ISLAM KEPANJEN**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.PdI)

Oleh:

SAROHMAD

NIM 10110137



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
APRIL 2014**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN BERBASIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) DI SMA ISLAM KEPANJEN**

SKRIPSI

Oleh:

Sarohmad

(10110137)

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

H. Triyo Supriyatno, M.Ag

NIP. 197004272000031001

Tanggal 22 April 2014

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Dr. Marno Nurullah, M.Ag

NIP. 197208222002121001

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN BERBASIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI SMA
ISLAM KEPANJEN

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Sarohmad (10110137)

telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 April 2014 dan dinyatakan

LULUS

serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu
Sarjana Pendidikan Islam (S.PdI)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

H. Ahmad Nurul Kawakip, M.Pd., MA

NIP. 197507312001121001

Sekretaris Sidang

H. Triyo Supriyatno, M.Ag

NIP. 197004272000031001

Pembimbing

H. Triyo Supriyatno, M.Ag

NIP. 197004272000031001

Penguji Utama

Dr. Marno Nurullah, M.Ag

NIP. 197208222002121001

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dr. H. Nur Ali, M.Pd

NIP. 196504031998031002

HALAMAN PERSEMBAHAN

**“Ketika Kau Gagal Tetapi Masih Bisa Mampu Bangkit Kembali, Karena Menurutku Itulah Arti Kuat Yang Sebenarnya”
(Hyuuga Hinata)**

Tapi aku tahu kalian Manahan air mata terlalu lama

Untuk meluapkan perasaan hati yang patah

Bahkan sekalipun kalian di depan, memperhatikan mata kalian saja

Aku tahu yang sebenarnya.....

Kalian orang tuaku!!!

Jadi kalian bisa bersandar padaku

Perasaan kalian telah menyentuhku

Terus bergema di dalam hatiku

Kalian tak perlu mengucapkan kata-kata

Akau tahu perasaan kalian dan aku berada di samping kalian

Walaupun saat ini aku jauh dari kalian

Aku bisa mendengar suara hati kalian

Kalian tidak perlu mengucapkan kata-kata agar kumengerti

Selamanya..... Aku Mencintaimu, pak, buk!!!

Terima Kasih...

Untuk Ibuku tercinta Hj. Rastini dan Bapak H. Rebo atas lantunan do'a dalam setiap sujud, atas butir keringat yang mengucur deras di keningmu. Iringan do'a selalu terucap dari mulut anakmu untuk Bapak Ibu tercinta, dan aku akan berjuang mewujudkan mimpi kalian berdua. Aku akan berusaha membuat apa yang telah diperjuangkan bapakku tidak sia-sia!!!

Hadiah do'a juga terucap untuk Bapak dan Ibu guru, Ustadz dan Ustadzah, dan bapak dan ibu dosen yang telah mendidik dan membimbing saya dengan ikhlas dan sabar.

Terima Kasih...

Buat saudara-saudaraku, Mbak Titin dan Mas Yanto. Kita memang memiliki kehidupan yang berbeda, tapi ketahuilah bahwa kita memiliki orang tua yang sama. Mari buat orang tua kita bangga, karena aku tau sayangnya mereka kepada kita begitu besar hingga mereka mengabaikan kebahagiaannya sendiri. Ya Allah... aku ingin mereka (bapak ibu) panjang umur dan Khusnul Khatimah.

Terima Kasih...

Buat teman, rekan, sahabat, dan kawanku semua. Terima kasih menjadi bagian dari halaman-halaman hidupku.

HALAMAN MOTTO

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: Sesungguhnya mereka yang beriman dan mengerjakan kebajikan, Kami benar-benar tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang mengerjakan perbuatan yang baik itu. (QS. Al-Kahfi [18]: 30)¹

¹ Departemen Agama RI, *Al-Quran Tafsir Per Kata, Tajwid, Kode Angka* (Banten: PT Kalim, 2011), hlm. 298

HALAMAN NOTA DINAS

H. Triyo Supriyatno, M.Ag

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Sarohmad

Lamp : 6 (Enam) Eksemplar

Malang, 21 April 2014

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyan dan Keguruan UIN Maliki Malang

Di Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama Sarohmad

NIM 10110137

Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)

Judul Skripsi Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing

H. Triyo Supriyatno, M.Ag

NIP:197004272000031001

HALAMAN PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan

Malang, 21 April 2014

Sarohmad

NIM 10110137

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan Rahmat, Taufik, dan Hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian Skripsi ini dengan tanpa ada kendala dalam penyelesaiannya.

Penelitian Skripsi yang berjudul *"Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Islam Kelanjen"* ditulis dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan serta untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.PdI).

Penelitian ini tidak akan terselesaikan tanpa melibatkan banyak pihak yang membantu penyelesaiannya. Karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ibu tercinta H. Rebo dan Hj. Rastini yang karena kasih sayang, perjuangan, pengorbanan dan doa beliau berdualah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tahapan demi tahapan pendidikan, lebih khusus dalam penyelesaian skripsi.
2. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Nur Ali, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Marno, M.Ag selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. H. Triyo Supriyatno, M.Ag., Ph.D selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang penuh kebijaksanaan, ketelatenan dan kesabaran telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan serta memberi petunjuk demi terselesaikannya penulisan skripsi ini, serta telah banyak memberikan motivasi dan masukan-masukan selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Segenap Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah dengan penuh keikhlasan membimbing dan mencurahkan ilmunya kepada penulis.
7. Semua teman-teman angkatan 2010 Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Khususnya Jurusan Pendidikan Agama Islam dan Kelompok PKLI MAN Malang 1.
8. Keluargaku di PKPT IPNU-IPPNU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Terima kasih telah menjadi Rekan dan Rekanita dalam belajar, berjuang dan bertaqwa.
9. Terima Kasih kepada Bang Lathif, Bang Sunu, Setyo Utomo, Mas Roza, Mbah Enggot (Royhan Rikza), Nenek Lukluk, Rahmi, Eka; kalian banyak membantuku ketika menjalani pendidikan di Malang.
10. Kepada kalian Binti Tsamrotul Fitria dan Duo Salmon (Anjar Isnanu Muarofah dan Puput Srirahayu), Mahbub, Silva, Sulih, Fatih, Agus, Mahendra. Kalian adalah Tim Terhebat yang pernah aku miliki.
11. Kalian adalah yang terbaik; Keluarga Kecilku di Malang, Syahar Banu Al-Abqoriyah (T), Rosita Hayati (R), Alfiana Nurul Rahmadiani (B), Hanik Sayidatul Munawaroh (N), Mbah Budiman (Berbudi dan Beriman) dan Ahmad Badrus Hisbullah (Mas Aby).

Semoga Allah swt. senantiasa melimpahkan Rahmat, Taufik, Hidayah dan Ma'unah-Nya kepada kita semua. Amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan tangan terbuka, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak agar dapat menjadi motivasi bagi penulis untuk lebih baik dalam berkarya. Akhirnya, penulis berharap mudah-mudahan dalam penyusunan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, 21 April 2014

Penulis

HALAMAN TRANSLITERASI

1. Umum

Transliterasi ialah pemindahalihan tulisan Arab ke dalam tulisan Indonesia (Latin), bukan terjemahan bahasa Arab ke dalam bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini ialah nama Arab, sedangkan nama Arab dari bangsa selain Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan. Penulisan judul buku dalam *footnote* maupun daftar pustaka, tetap menggunakan ketentuan transliterasi ini.

Banyak pilihan dan ketentuan transliterasi yang dapat digunakan dalam penulisan karya ilmiah, baik yang berstandar internasional, maupun ketentuan khusus yang digunakan penerbit tertentu. Transliterasi yang digunakan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Malang (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang menggunakan EYD plus, yaitu transliterasi yang didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1998, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana tertera dalam buku pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

2. Konsonan

ا	=	Tidak dilambangkan	ض	=	DI
ب	=	B	ط	=	Th
ت	=	T	ظ	=	Dh
ث	=	Ts	ع	=	'(koma menghadap ke atas)
ج	=	J	غ	=	Gh
ح	=	<u>H</u>	ف	=	F
خ	=	Kh	ق	=	Q
د	=	D	ك	=	K
ذ	=	Dz	ل	=	L
ر	=	R	م	=	M

ز	=	Z	ن	=	N
س	=	S	و	=	W
ش	=	Sy	هـ	=	H
ص	=	Sh	ي	=	Y

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak diawal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan, namun apabila terletak di tengah atau di akhir kata maka dilambangkan dengan tanda komadiatas (’), berbalik dengan koma (‘), untuk pengganti lambang “ع”.

3. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara sebagai berikut:

Vokal (a) panjang =	â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang =	î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang =	û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	و	misalnya	قول	menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	ي	misalnya	خير	menjadi	khayrun

4. Ta’marbûthah (ة)

Ta’marbûthah ditransliterasikan dengan “t” jika berada ditengah-tengah kalimat, tetapi apabila *ta’marbûthah* tersebut berada diakhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya: الرسالة للمدرسة: *al-risalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka

ditransliterasikan dengan menggunakan “t” yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya: في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

5. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. *Mâsyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.*
4. *Billâh 'azza wa jalla.*

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Hasil penelitian tentang mutu pendidikan Indonesia	2
Tabel 2.1: Penterjemahan ISO 9000 untuk pendidikan	43
Tabel 4.1: Sasaran mutu	87
Tabel 4.2: Struktur Organisasi SMA Islam Kepanjen	90
Tabel 5.1: Unsur Kepala Sekolah sebagai Leader	117
Tabel 5.2: Sasaran mutu, target, dan realisasi SMA Islam Kepanjen	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Siklus PDCA dari Deming.....	34
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Foto-foto Penelitian.....	138
Lampiran II: Transkrip Hasil Wawancara.....	141
Lampiran III: Angket Survei Kepuasan Pelanggan	154
Lampiran IV: Buku Komplain Pelanggan Siswa.....	163
Lampiran V: Tabel Komunikasi Sekolah.....	168
Lampiran VI: Biodata	170
Lampiran VII: Bukti Konsultasi Skripsi	171
Lampiran VIII: Surat Penelitian Skripsi	172
Lampiran IX: Surat Persetujuan Penelitian Skripsi di SMA Islam Kepanjen	173

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	0
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN NOTA DINAS.....	v
HALAMAN PERNYATAAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN TRANSLITERASI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT.....	xx
مخلص البحث	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Batasan Masalah.....	16
E. Manfaat Penelitian	17
F. Penelitian Terdahulu	18
G. Sistematika Pembahasan	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	22
A. Konsep Mutu	22
B. Pengertian <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	27

C. Prinsip-prinsip <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	30
D. Unsur-unsur <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	31
E. Model <i>Total Quality Management</i> (TQM)	33
F. ISO 9000 di Lembaga Pendidikan	42
G. Hubungan antara <i>Total Quality Management</i> (TQM) dengan ISO 9000 .	46
H. Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan	47
I. Peran Kepala Sekolah	55
J. Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Mutu Pendidikan	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	66
B. Kehadiran Peneliti	67
C. Lokasi Penelitian.....	68
D. Data dan Sumber Data	68
E. Teknik Pengumpulan Data.....	70
F. Analisis Data	74
G. Reliabilitas dan Validitas	75
H. Pengecekan keabsahan Data	77
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	81
A. Paparan Data.....	81
1. Sejarah dan Perkembangan SMA Islam Kapanjen	81
2. Visi dan Misi SMA Islam Kapanjen	82
3. Kebijakan dan Sasaran Mutu SMA Islam Kapanjen.....	83
4. Keadaan Siswa, Guru dan Karyawan.....	89
5. Struktur Organisasi SMA Islam Kapanjen.....	90
6. Tugas dan Wewenang Kepala SMA Islam Kapanjen	92
7. Sumber Dana dan Pengelolaannya.....	95
8. Sarana Prasarana	96
9. Beberapa Tanggapan Siswa dan Guru sebagai Pelanggan.....	98
B. Temuan Penelitian	99

1. Peran Kepala Sekolah yang Paling Dominan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Islam Kepanjen.....	100
2. Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Islam Kepanjen	103
3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Islam Kepanjen	111
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	114
A. Peran Kepala Sekolah yang Paling Dominan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	114
B. Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	118
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Mutu Pendidikan	127
BAB VI PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	134

ABSTRAK

Sarohmad. 2014. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen. Skripsi. Jurusan Pendidikan Agama Islam. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : H. Triyo Supriyatno, M.Ag

Kata Kunci: Peran Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan khususnya pada jenjang sekolah. Saat ini dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya pengelolaan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Mutu di sekolah. Di antara Manajemen Mutu yang ada, *Total Quality Management* (TQM), ISO 9000 menuntut kepala sekolah untuk kreatif dan inovatif dalam merencanakan sasaran mutu yang akan dicapai.

Manajemen Mutu pendidikan harus sesuai dengan semangat otonomi daerah yaitu dari Manajemen Mutu yang sentralistik menuju Manajemen Mutu yang desentralistik yang berfokus pada sekolah. Peran kepala sekolah menjadi penggerak utama dalam mewujudkan keberhasilan atau kegagalan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian ini berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen” dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1) apa peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen? (2) bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen? (3) apa faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen?

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen (2) mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen (3) mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan di SMA Islam Kepanjen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi yang bersifat terstruktur atau samar, wawancara yang bersifat terstruktur dan dokumentasi resmi dari SMA Islam Kepanjen. Untuk menilai Reliabilitas dan Validitas, penelitian ini menggunakan seleksi dokumen, hasil wawancara dan cek list saat melakukan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) peran kepala sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality*

Management (TQM) di SMA Islam Kepanjen adalah peran kepala sekolah sebagai Leader. (2) upaya yang dilakukan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen diantaranya, memiliki program (sasaran) yang jelas, monitoring program, ketelatenan dan kesabaran, keterbukaan dan pelayanan kepada pelanggan dan survei kepuasan pelanggan. (3) faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan di SMA Islam kepanjen adalah keterlibatan orang tua siswa dalam pembangunan, adanya ISO 9001:2000, dan pengalaman Kepala Sekolah; faktor penghambat peningkatan mutu di SMA Islam Kepanjen adalah pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang lama, banyak SDM yang meninggalkan SMA Islam Kepanjen karena ingin menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), waktu yang saling berbenturan antara sasaran mutu dengan kegiatan sekolah dan inkonsistensi pelaksanaan sasaran mutu.

ABSTRACT

Sarohmad. 2014. The Role of the Headmaster in Improving the Quality of Education-Based Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen. Thesis. Department of Islamic Education. Faculty of Tarbiyah and Teaching. State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, Malang. Supervisor: H. Triyo Supriyatno, M.Ag

Keywords: Role of the Headmaster , Quality of Education

One of the problems faced by the nation of Indonesia is the low quality of education, especially at the school level. Currently education in surprise with industry based management. Management of this model presupposes the effort of the management of educational institutions to improve the quality of education through the implementation of quality management in schools. Among the existing Quality Management, Total Quality Management (TQM), ISO 9000 requires headmasters to be creative and innovative in planning quality objectives to be achieved.

Quality Management education should be in accordance with the spirit of regional autonomy that is Centralized Quality Management to the Decentralized Quality Management which focused on school. The role of the school headmaster became the prime mover in bringing about the success or failure of improving the quality of education in schools.

The study is titled "The Role of the Headmaster in Improving the Quality of Education-Based Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen". The formulation of the problem as follows: (1) What is the role of Headmaster of the most dominant in improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) The in Islamic High school of Kepanjen? (2) How the efforts of the headmaster in improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen? (3) What the enabling and inhibiting factors in improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen?

This study aims to: (1) determine the role of Headmaster of the most dominant in improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen (2) knowing the Headmaster efforts to improve the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen (3) determine the factors supporting and improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen.

This research is a qualitative study conducted a case study approach in Islamic High school of Kepanjen. Data collection techniques in this study are using observations that are honest or vague, structured interviews and official documentation of Islamic High school of Kepanjen. To assess the reliability and validity, this study uses a selection of documents, interviews and observation check list when performing.

The results of this study indicate that: (1) the headmaster's role of the most dominant in improving the quality of education based on Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen is the headmaster's role as a leader. (2) the efforts made in improving the quality of education of school

based Total Quality Management (TQM) in Islamic High school of Kepanjen are have a program (the target) is clear, monitoring program, diligence and patience, openness service to customers and customer satisfaction surveys. (3) the factors supporting an increase in the quality of education in Islamic high school Kepanjen is the involvement of parents in development, the presence of ISO 9001:2000 and the experience of the Headmaster; Inhibiting factor in improving the quality of Islamic High school of Kepanjen is human resource development (SDM) is long which left a lot of human resources in Islamic High school of Kepanjen for wanting to be a Civil Servant (PNS), the time between the conflicting quality objectives with school activities and the implementation of the objectives inconsistencies quality.

مستخلص

سرحمة. 2014. دور رئيس المدرسة في تنمية توعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان. قسم التربية الإسلامية كلية التربية و إعداد المعلمين جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: تريو سفرياتنا, الماجستير

الكلمات الرئيسية: دور رئيس المدرسة و جودة التعليم.

إحدى من المشاكل التي تواخعتها شعبة إندونيسيا هي تدني نوعية التعليم, و خاصة على مستوى المدرسة. حاليا التعليم في مفاجأة مع الإدارة القائمة على الصناعة. إدارة هذا النموذج يفترض جهود إدارة المؤسسات التعليمية لتنمية نوعية التعليم من خلال تنفيذ إدارة الجودة في المدارس. بين إدارة الجودة القائمة, إدارة الجودة الشاملة (TQM), ISO 9000 تطلب مدير المدارس لتكون خلاقية مبتكرة في تخطيط أهداف الجودة لتحقيقها. يجب أن يكون التعليم إدارة الجودة وفقا لروح الحكم الذاتي الإقليمي الذي مركزية لإدارة الجودة إدارة الجودة اللامركزية تركز على المدرسة. دور رئيس المدرسة محرك أول في خلق النجاح أو الفشل في تنمية نوعية التعليم في المدارس.

هذا البحث يحمل " دور رئيس المدرسة في تنمية جودة التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان" أسئلة البحث على النحو التالي: (1) ما هو دور رئيس المدرسة الفاضل في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان؟ (2) كيف جهود رئيس المدرسة في تنمية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان؟ (3) ما العوامل التي تستجع و تعجز في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان؟

تهدف هذه الدراسة إلى: (1) تحديد دور رئيس المدرسة الفاضل في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان. (2) معرفة جهود رئيس المدرسة في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان. (3) تحديد العوامل التي تستجع و تعجز في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان.

هذا البحث هو بحث كفيي بمدخل دراسة المشاكل في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان. تقنيات جمع البيانات في هذه الدراسة إستخدام و الملاحظة و المقابلة و الوثائق رسمية من المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان. لتقييم الموثوقية والصلاحية، ويستخدم هذه الدراسة مجموعة مختارة من الوثائق والمقابلات والاختيار قائمة المراقبة عند تنفيذ.

دلّ هذا البحث على: (1) دور رئيس المدرسة الفاضل في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفانجان هو دور رئيس المدرسة كقائد. (2) الجهود

المبدولة في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفاًنجان لهم لديه برنامج (المهدف) هو واضح, رصد البرامج و المثابرة و الصبر و الإنفتاح و الخدمة للعملاء و مسوحات رضا العملاء. (3) العوامل التي تشجع و تعجز في تنمية نوعية التعليم القائم على إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية الإسلامية كفاًنجان هو إشراك والد التلامذ في عملية التنمية, وجود ISO 9001:2000 و خبرة رئيس المدرسة العوامل التي تعجز نوعية المدرسة الحكومية الإسلامية كفاًنجان هي تنمية الموارد البشرية لفترة طويلة و الكثير من الموارد البشرية منذ أن ترك المدرسة الحكومية الإسلامية كفاًنجان يريد أن يكون موظفو الخدمة المدنية (الجهار العصبي المحيطي).

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan sarana utama pembentukan generasi penerus bangsa, semakin maju kualitas pendidikan maka semakin maju pula negara tersebut. Pemerintah tidak dapat bekerja sendirian mengatasi masalah pendidikan. Indonesia membutuhkan kerjasama dari berbagai lapisan masyarakat guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang bermutu dan merata di seluruh negeri.¹

Pertengahan Maret 2002 Menko Kesra RI, Jusuf Kalla, memimpin rapat koordinasi kesejahteraan rakyat (Rakor Kesra) yang diikuti para Menteri yang terkait erat dengan penanganan masalah-masalah sosial kemasyarakatan. Rapat tersebut antara lain memutuskan untuk mengembangkan *Gerakan Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*. Dengan gerakan ini diharapkan dapat merangsang upaya bersama memberi perhatian dan komitmen yang tinggi untuk memacu peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Upaya ini merupakan investasi yang diyakini bisa merupakan langkah strategis untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu.²

¹ Sandra Darmosumarto, *Gerakan Indonesia Berkibar: Ajakan Agar Pendidikan Dapat Dinikmati Secara Merata & Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*, (http://indonesiaberkibar.org/sites/all/themes/gib/file/GIB_Pre_Launch_-_Press_Release.pdf, diakses 01 Desember 2013 jam 08:07 wib)

² Haryono Suyono, *Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (<http://www.damandiri.or.id/file/buku/seri2bab2.pdf>, diakses pada 01 Desember 2013 jam 08:04 wib)

Gerakan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan yang sangat rendah setidaknya harus diarahkan untuk *lima sasaran utama* dengan *komitmen dan dukungan program dan anggaran yang kuat, terpadu dan dinamik* dari pemerintah dan aparatnya di seluruh pelosok tanah air.

Sasaran *pertama*, peningkatan pemberdayaan siswa secara konsisten dan berkelanjutan. *Kedua*, peningkatan mutu, kemampuan dan kesejahteraan guru. *Ketiga*, penyempurnaan kemampuan dan kesiapan sekolah untuk memberikan dukungan terhadap aktivitas kependidikan dan pengajaran yang dinamik, padat dan relevan dengan perkembangan masyarakatnya. *Keempat*, pengembangan kesadaran orang tua untuk mengirim dan memberikan dukungan kepada anak-anaknya untuk belajar sampai ke tingkat yang setinggi tingginya. *Kelima*, pengembangan budaya masyarakat yang kondusif serta mendukung upaya belajar dalam suasana nyaman, menggairahkan dan dinamik.

Namun sepertinya gerakan ini belum menjadi prioritas masyarakat maupun di lembaga pendidikan, karena sulitnya mengelola lembaga pendidikan yang bermutu sehingga mampu menjawab tuntutan masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari hasil temuan Kemendikbud dan Education for All Global Monitoring Report yang dirilis UNESCO Tahun 2011,³ hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Tentang Mutu Pendidikan Indonesia

No	Hasil Temuan	Keterangan Sumber Data
1	Menurut Education Development Index (EDI) Indonesia berada di posisi 69 dari	UNESCO

³ Indonesia Berkibar, *Fakta Pendidikan*, (<http://indonesiaberkibar.org/fakta-pendidikan>, diakses 01 Desember 2013 jam 08:10 wib)

	127 negara	
2	Setiap menit empat anak putus sekolah	Kemendikbud
3	54% Guru di Indonesia tidak memiliki kualifikasi yang cukup untuk mengajar	Kemendikbud
4	34% Sekolah di Indonesia kekurangan guru	Teacher Employment & Deployment, World Bank 2007

Selanjutnya masih menurut Education Development Index (EDI) pendidikan di Indonesia berada di peringkat ke-64 dari 120 negara, mengalami peningkatan dari pada tahun sebelumnya.⁴ Untuk mendongkrak peringkat Indonesia dalam Education for All Global Monitoring Report pada tahun 2013, Kemendikbud lebih memfokuskan pada peningkatan capaian program pendidikan anak usia dini (PAUD), pendidikan kecakapan hidup (PKH) dan peningkatan mutu pendidikan⁵, setelah sebelumnya pada 2012 berhasil Program Pendidikan Untuk Semua (PUS) atau Education for All yang diselenggarakan oleh Kemdikbud, khususnya Ditjen PAUDNI berhasil mendongkrak peringkat Indonesia dalam Education For All Global Monitoring Report (EFA-GMR), dari rangking 69 menjadi ranking 64.⁶

Hampir satu dekade sejak dicetuskannya *Gerakan Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia* masih belum mampu mengangkat mutu pendidikan

⁴ Rachmad Faisal Harahap-Oke Zone, *Astaga, RI Peringkat 64 untuk Pendidikan*, (<http://kampus.okezone.com/read/2013/06/01/373/816065/astaga-ri-peringkat-ke-64-untuk-pendidikan>, diakses 06 Desember 2013 jam 13:45 wib)

⁵ Kemendikbud, *Pendidikan Untuk Semua Dongkrak Peringkat Indonesia*, (<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/1358>, diakses 06 Desember 2013 jam 13:57 wib)

⁶ Kemendikbud, *Indeks Pendidikan Indonesia Naik, Kemendikbud Terus Fokuskan Capaian Program*, (<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/830>, diakses 06 Desember 2013 jam 13:57 wib)

Indonesia di mata internasional. Namun kita harus tetap optimis, karena berbeda dengan investasi dalam bidang industri dan perdagangan yang bisa segera menghasilkan, investasi dalam bidang pendidikan adalah investasi jangka panjang yang memerlukan dukungan dari berbagai pihak, khususnya mereka yang terlibat langsung dalam pengelolaan sistem pendidikan nasional.

Saat ini dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan istilah *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM) yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.⁷

Dalam era yang semakin kompetitif ini, setiap bidang usaha atau organisasi harus peduli terhadap kualitas produk. Dalam bidang pendidikan, perihal kualitas harus menjadi perhatian utama. Pendidikan yang pada hakikatnya adalah usaha sadar yang dengan sengaja dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, usaha-usaha tersebut haruslah bermuara pada peningkatan kualitas produk. Hal ini berdampak terhadap serangkaian aktivitas di bidang pendidikan, yang semuanya berorientasi pada peningkatan kualitas atau mutu.

⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), cet XVI, hlm. 5

Salah satu tantangan penting yang dihadapi lembaga pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu.⁸

Total Quality Management (TQM) adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan sesuatu dengan selalu baik sejak awal. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata manajemen dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.⁹

Konsep *Total Quality Management* (TQM) telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu dari berbagai praktik manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Di masa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran. Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berfikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Faktor-raktor yang menyebabkan lahirnya perubahan paradigma adalah menajamnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran, serta krisis ekonomi. Meskipun akar *Total Quality Management* (TQM) berasal dari model-model perusahaan dan industri, kini penggunaannya telah merambah

⁸ Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan* (Semarang: RaSAIL Media group, 2011) hlm. 1

⁹ Abduddin Nata, *Manajemen Pendidikan (Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)* (Jakarta: Kencana, 2012) hlm. 377

struktur manajemen baik di lembaga pemerintah maupun lembaga nirlaba,¹⁰ termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.¹¹

Total Quality Management (TQM) memperkenalkan pengembangan proses, produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistematis dan berkesinambungan. Pendekatan ini berusaha untuk melibatkan semua pihak terkait dan memastikan bahwa pengalaman dan ide-ide mereka memiliki sumbangan dalam pengembangan mutu. Ada beberapa prinsip fundamental yang mendasari pendekatan semacam ini, seperti mempromosikan lingkungan yang berfokus pada mutu. Dalam prinsip-prinsip tersebut, terdapat komunikasi terbuka dan rasa kepemilikan pegawai, sistem penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pendidikan terus-menerus dan pemberdayaan pegawai.

Di Indonesia, *Total Quality Management* (TQM) pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an dan sekarang cukup populer di sektor swasta khususnya dengan adanya program ISO 9000. Banyak perusahaan terkemuka dan perusahaan milik negara telah mengadopsi *Total Quality Management* (TQM) sebagai bagian dari strategi mereka untuk kompetitif, baik tingkat nasional maupun internasional.¹² Namun demikian, penerapan *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus-menerus karena budaya organisasi sangatlah sulit untuk diubah.

¹⁰ Bersifat tidak mengutamakan pemerolehan keuntungan. Lihat Heppy El-Rais, *Kamus Ilmiah Populer (Memuat Berbagai Kata dan Istilah dalam Bidang Politik, Sosial, Budaya, Sains dan Teknologi, Psikologi, Kedokteran dan Pendidikan)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012) hlm. 440

¹¹ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 58-59

¹² Ibid, hlm. 60

Potensi keberhasilan *Total Quality Management* (TQM) sudah tampak dan dampaknya pun bisa diperlihatkan. Sekarang yang dibutuhkan adalah keputusan untuk melaksanakan *Total Quality Management* (TQM). Hal ini harus menjadi bagian dari suatu strategi untuk meningkatkan komitmen lembaga-lembaga publik untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Total Quality Management (TQM) sangat populer di lingkungan organisasi profit,¹³ khususnya di lingkungan perusahaan atau industri yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Selanjutnya *Total Quality Management* (TQM) digunakan dalam kegiatan lainnya, terutama dalam kegiatan pendidikan. Hal ini dilakukan berdasarkan kesepakatan umum bidang perdagangan (*General Agreement for Trading service*) yang menegaskan, bahwa bidang pendidikan termasuk salah satu bidang usaha yang diperdagangkan.

Dewasa ini pendidikan dipandang sebagai produk jasa yang diperdagangkan oleh berbagai negara di dunia. Amerika, Australia, Jerman, Jepang dan lain sebagainya dapat membuka praktik pendidikannya di Indonesia, dan Indonesia juga dapat membuka praktik pendidikannya di negara lain. Dalam keadaan demikian, maka terjadi persaingan antara satu negara dengan negara lain dalam memasarkan produk pendidikannya itu.

Dalam keadaan persaingan yang demikian itu, maka setiap penyelenggara dan pengelola pendidikan, baik pemerintah maupun swasta tidak dapat

¹³ Mencari keuntungan. Lihat Heppy El-Rais, Op, cit, hlm. 510

menyelenggarakan pendidikan seadanya, melainkan harus mengupayakan dengan sungguh-sungguh melalui tim penelitian dan pengembangannya. Upaya yang sungguh-sungguh itu selanjutnya diikuti oleh Kepala Sekolah, guru, karyawan dan lainnya. Untuk itu, maka beberapa strategi yang dinilai efektif untuk membangun perilaku semua pihak yang terlibat di sekolah agar menjadi unggul perlu dilakukan di sekolah termasuk menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.¹⁴

Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktikkan *Total Quality Management (TQM)* di lingkungan pendidikan.¹⁵ Dengan menggunakan *Total Quality Management (TQM)* ini, maka manajemen pendidikan tidak lagi berbasis pada proses atau semata-mata motivasi spiritual yang berbasis nirlaba, melainkan menggunakan manajemen *corporate*, yaitu seluruh peserta didik, siswa maupun mahasiswa ingin mendapatkan pelayanan yang memuaskan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, dunia pendidikan pun mengadopsi konsep *Total Quality Management (TQM)* dari dunia industri untuk mengimbangi kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan.¹⁶ Mutu pendidikan berarti pendidikan yang bermanfaat dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan lingkungannya dalam hubungan dengan kelompok, (misalnya interaksi sesama anggota masyarakat), perkembangan budaya, serta

¹⁴ Abduddin Nata, Op, cit, hlm. 380

¹⁵ Umiarso & Imam Ghazali, *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan: Menjual Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hlm.134

¹⁶ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga pendidikan Secara mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 7

mempersiapkan masyarakat untuk menerima perubahan dan perkembangan teknologi.

Manajemen sekolah seharusnya memahami pula perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan, dan mengangkat kinerja sistem pendidikan yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar setiap lulusan dari sekolah mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern.¹⁷ Misalnya, sekolah diuntut untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dalam dunia kerja maupun melanjutkan ke perguruan tinggi.

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa depan yang akan datang.¹⁸

Dalam bidang pendidikan, *Total Quality Management* (TQM) memasukkan sekolah sebagai *Unit Layanan Jasa*, yakni pelayanan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah pelanggan internal (guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi), sedangkan pelanggan eksternal yang terdiri atas pelanggan primer (siswa), dan pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah, dan masyarakat), dan pelanggan

¹⁷ *Ibid*, hlm. 118

¹⁸ Edward Salis, *Op. Cit*, hlm. 73

tersier (pemakai/penerima lulusan, baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha).¹⁹

Dalam ajaran *Total Quality Management* (TQM), lembaga pendidikan (sekolah) harus menempatkan siswa sebagai “*klien*” atau dalam istilah perusahaan “*stakeholder*” yang terbesar, sehingga suara siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi sekolah. Tanpa suasana yang demokratis, manajemen tidak mampu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dan yang akan terjadi adalah kualitas pendidikan didominasi oleh pihak-pihak tertentu yang sering kali memiliki kepentingan yang bersimpang dengan hakikat pendidikan.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat. Kebebasan berpendapat menciptakan iklim yang dialogis antara guru, siswa dan Kepala Sekolah. Pentransferan ilmu pengetahuan tidak lagi bersifat *one way communication*, melainkan *two ways communication*. Proses dua arah ini merupakan bagian substansi dari *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kualitas (mutu) di lembaga pendidikan.

Seluruh teori tentang manajemen intinya adalah apa yang diusahakan atau dikelola menjadi untuk dan tidak rugi atau biasa disebut dengan “efektif” dengan tetap memperhatikan seluruh komponen untuk bekerja secara bahagia dalam mencapai tujuan.²⁰ Al-Quran pun menjelaskan tentang perlunya manajemen agar dalam mengelola lembaga pendidikan atau organisasi tidak merugi-demikian juga

¹⁹ *Ibid*, hlm. 137

²⁰ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2011), hlm. 137

dalam hidup, dengan tetap iman, berbuat baik atau profesional dan saling menasehati.

Hal ini dijelaskan secara jelas dalam QS. Al-‘Ashr (103):1-3

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: Demi Masa (1) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian (2) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat-menasihati supaya menaati kebenaran dan nasihat-menasihati supaya menepati kesabaran.²¹

Ayat tersebut sekaligus menekankan tujuan hidup manusia dan tujuan semua organisasi dan lembaga pendidikan agar memiliki nilai untung atau “efektif”.²²

Selanjutnya, lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan (SNP) yang memuat delapan standar tersebut dijabarkan lebih lanjut dalam berbagai Peraturan menteri (Permen) yang kini sudah disosialisasikan ke berbagai lembaga pendidikan. Semua ini bertujuan untuk mewujudkan mutu pendidikan yang unggul yang dapat memuaskan pelanggan. Delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Standar isi
2. Standar proses

²¹ Departemen Agama RI, *Op, cit.* hlm. 509

²² Nur Zazin, *Op, cit.* hlm. 138

3. Standar kompetensi lulusan
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan
5. Standar sarana dan prasarana
6. Standar pengelolaan
7. Standar pembiayaan
8. Standar penilaian pendidikan.²³

Delapan Standar Nasional Pendidikan diatas diharapkan mampu mengangkat mutu pendidikan di Indonesia.

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah gairah dan pandangan hidup bagi organisasi yang menerapkannya. Peters dan Austin berpendapat bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan.²⁴ Mereka memberikan anjuran kepada kepemimpinan pendidikan untuk menjadi pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu.

Fungsi pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Gagasan-gagasan tradisonal tidak akan bisa berjalan bersamaan dengan pendekatan mutu terpadu. Karena *Total Quality Management* (TQM) akan merubah institusi tradisional mulai dari pemimpin hingga para staf serta memutar-balikkan hirarki fungsi institusi tersebut. *Total Quality Management* (TQM) memberdayakan para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif. Oleh karena alasan itulah sering kali

²³ E. Mulyasa, *Kurikulum yang Disempurnakan (Pengembangan Standar kompetensi dan Kompetensi Dasar)* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009) hlm. 20

²⁴ Peters dan Austin dalam Edward Sallis, *Op, cit*, hlm. 169

dikatakan bahwa institusi *Total Quality Management (TQM)* yang membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul.

Kepemimpinan pendidikan merupakan pemimpin yang ada di lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya Kepala Sekolah. Kepala Sekolah yang merupakan kepemimpinan tertinggi di sekolah sangat berpengaruh, bahkan sangat menenukan mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara atau usaha Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara Kepala Sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.²⁵

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.²⁶ Kepala Sekolah atau Madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.²⁷

²⁵ Nur Zazin, *Op, cit*, hlm. 214

²⁶ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 33

²⁷ *Ibid*, hlm. 33

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat uniknya adalah menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan Kepala Sekolah.²⁸ Studi keberhasilan Kepala Sekolah yang menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Jadi upaya meningkatkan mutu sekolah bisa diawali dari kepemimpinan Kepala Sekolah dan upaya-upaya apa saja yang telah dan akan dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Adapun filosofi kepemimpinan Kepala Sekolah adalah:

1. *Ing ngarso sung tulodo*: seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh keteladanan
2. *Ing madya mangun karso*: seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat seluruh staf untuk mengajukan gagasan dalam mencapai tujuan sekolah
3. *Tut wuri handayani*: seorang pemimpin harus mampu mewujudkan program-program serta mendorong dan mendukung setiap staf untuk tampil mewujudkan kemampuannya.

²⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 81

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas Kepala Sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang, diantaranya:

1. Kepala Sekolah sebagai Educator
2. Kepala Sekolah sebagai Manajer
3. Kepala Sekolah sebagai Administator
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor
5. Kepala Sekolah sebagai Leader
6. Kepala Sekolah sebagai Innovator
7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Apabila perbaikan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan dukungan dari seluruh lapisan masyarakat, maka tidak hanya segi kuantitas melainkan kualitas kesejahteraan masyarakat pun lebih baik sehingga mendukung pembangunan ekonomi di Indonesia yang lebih baik

Sekilas Peneliti mengamati SMA Islam Kepanjen merupakan sekolah yang mampu menjawab keinginan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Itu bisa dilihat dari seorang Kepala Sekolah yang berperan aktif dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu peneliti ingin mengangkat judul: **“Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Islam Kepanjen”**.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas, Peneliti ingin melakukan penelitian tentang:

1. Apa peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen?
2. Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen?
3. Apa faktor pendorong dan penghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam kepanjen?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan;

1. Untuk mengetahui peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen
2. Untuk mengetahui upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen
3. Untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen

D. Batasan Masalah

Peneliti melakukan penelitian di SMA Islam kepanjen dengan objek penelitian utama adalah Kepala Sekolah tersebut yaitu Drs. H. Musoli Haris,

M.Pd. Peneliti ingin mengetahui peran Kepala Sekolah yang paling dominan dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) dengan mengamati lingkungan sekolah beserta aktivitas belajar mengajar terutama Kepala Sekolah dengan segala aktifitasnya sebagai Educator, Manajer, Administator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivator (EMASLIM). Juga penelitian ini mencakup fungsi-fungsi Manajemen berbasis Mutu yang menjadi pijakan peningkatan mutu di SMA Islam kepanjen.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini bermanfaat secara teoritis dan praktis. Manfaat teoritisnya adalah bahwa hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk referensi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan hal yang sama. Di samping itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk media alternative bagi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya sehingga diharapkan adanya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia, khususnya di sekolah yang ia pimpin.

Sedangkan manfaat secara praktis, bermanfaat bagi Kepala Sekolah, madrasah dan peneliti lain. Bagi Kepala Sekolah penelitian ini dapat memotivasi untuk menjadi pemimpin yang berperan aktif termasuk dalam hal meningkatkan kualitas dan mutu pemdidikan di sekolah. Sedangkan bagi peneliti lainnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mereka yang melakukan penelitian dengan objek yang sama.

F. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung keoriginalitas penelitian ini, peneliti mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa orang, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hudan Musthofa tahun 2006 dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam (Di SMA PGRI Pacekulon Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk)”.

Hasil penelitiannya adalah bahwa Kepala Sekolah berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan bagi guru dengan mengadakan diskusi, pelatihan-pelatihan, seminar dan sebagainya. Kepala Sekolah memperhatikan perkembangan kegiatan siswa pada kegiatan proses belajar mengajar dalam hal ini Kepala Sekolah melihat langsung yang dipakai oleh guru, buku laporan kegiatan siswa, dan buku absensi siswa. Kepala Sekolah juga berusaha melengkapi alat-alat prasarana dan perlengkapan sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar. Melengkapi buku perpustakaan karena penting bagi perkembangan mutu Pendidikan. Faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam yaitu peran Kepala Sekolah yang efektif, guru teladan, siswa yang berprestasi dan sumber daya manusia. Adapun faktor penghambat mutu pendidikan agama Islam yaitu sarana dan prasarana serta dana yang kurang mencukupi.

Selanjutnya, penelitian yang juga dilakukan oleh Bambang Irawan (2009) dengan judul “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* di Sekolah (Studi Kasus SMK PGRI 3 Tlogomas Kota Malang).

Hasil penelitiannya adalah (1) Kesesuaian antara implementasi dengan dokumen Mutu tidak bisa sesuai secara keseluruhan, hal ini dikarena permasalahan setiap semester berbeda walaupun sudah ada pencegahan tetapi ada saja permasalahan yang tidak diduga. (2) Proses audit internal di SMK PGRI 3 Tlogomas Kota Malang dilakukan setiap 6 bulan atau 1 semester dengan cara perencanaan dengan pembuatan jadwal, mengerjakan sesuai jadwal, pelaksanaan audit dengan menggunakan dokumen-dokumen, dilakukan, pengecekan dan pencegahan. (3) Dampak dari penerapan ISO 9001:2000 sangat berpengaruh signifikan terhadap perkembangan sekolah SMK PGRI 3 Tlogomas Kota Malang itu dibuktikan dengan banyak animo masyarakat menyekolahkan putra putrinya di SMK PGRI 3 Tlogomas Kota Malang, selain kinerja seluruh karyawan menjadi baik karena pelayanan sekolah menjadi baik serta peraturan sekolah semakin ketat.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nikmah Diana (2008) dengan judul “Pemberdayaan Madrasah melalui Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Surakarta”.

Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa Upaya yang dilakukan MAN 1 Surakarta dalam peningkatan *Total Quality Management* (TQM) antara lain terdiri dari : (1) Upaya peningkatan mutu pendidikan berupa pengembangan kurikulum madrasah, peningkatan kualitas tenaga pendidikan, serta meningkatkan sarana dan prasarana madrasah, (2) Upaya peningkatan mutu layanan yang ditempuh dengan membangun kultur mutu dalam semua komponen madrasah, serta meningkatkan profesionalisme guru, adanya kontak langsung antara provider (yang melayani)

dengan user (pengguna layanan) untuk membuka komunikasi dengan pelanggan, layanan secara luas dengan memberikan kepuasan bagi para pelanggan, mengupayakan layanan terbaik oleh semua staf di madrasah, Pemimpin madrasah senantiasa menanamkan untuk berbuat yang terbaik dan meyakinkan serta memotivasi staf akan pentingnya layanan.

G. Sistematika Pembahasan

Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri dari lima bab utama. Masing-masing bab masih dibagi lagi ke dalam subbab agar lebih terperinci dan masing-masing subbab masih terbagi ke dalam sub-subbab yang lebih detail. Bab I, pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan. Bab II, kajian pustaka yang berisi konsep mutu, pengertian *Total Quality Management (TQM)*, prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)*, unsur-unsur *Total Quality Management (TQM)*, model *Total Quality Management (TQM)*, ISO 9000 di lembaga pendidikan, hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan ISO 9000, implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam peningkatan kualitas pendidikan, peran Kepala Sekolah, dan Faktor pendukung dan Penghambat peningkatan mutu di sekolah. Bab III metodologi penelitian yang berisi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, Reliabilitas dan Validitas, dan pengecekan keabsahan data. Bab IV paparan data dan hasil penelitian yang berisi (1) paparan data terdiri dari sejarah SMA Islam Kepanjen, visi dan misi SMA Islam Kepanjen, kebijakan dan sasaran mutu,

keadaan siswa, guru dan karyawan, struktur organisasi SMA Islam Kepanjen, tugas dan wewenang kepala SMA Islam Kepanjen, sumber dana dan pengelolaannya, sarana prasarana, dan tanggapan siswa dan guru sebagai pelanggan. (2) temuan penelitian terdiri dari peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen, upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen, dan faktor pendukung dan penghambat tercapainya mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) di SMA Islam Kepanjen. Bab V Pembahasan hasil penelitian yang terdiri dari peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan, upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan faktor pendukung dan penghambat tercapainya mutu. Bab VI penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Mutu

Mutu merupakan kata kunci dalam era-Globalisasi yang ditandai dengan begitu banyak pesaing yang ketat pada saat ini. Keberhasilan sekolah dalam upaya menjadi pemenang dalam kompetisi, khususnya dalam dunia pendidikan sangat ditentukan oleh nilai tambah dan kemampuan sekolah (mutu sekolah).¹

Gasperzs mengatakan bahwa kualitas atau mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dari yang konvensional hingga yang strategic (modern). Secara konvensional, ia berpendapat bahwa mutu adalah karakteristik langsung dari suatu produk, misalnya performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika dan sebagainya. Sedangkan definisi secara strategik (modern) adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of costumers*).²

Menurut Goetsch & Davis dalam Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, kualitas (mutu) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.³

Sedangkan definisi mutu menurut Arcaro adalah sebuah derajat variasi yang memiliki standar dalam pemakaiannya dan memiliki dan memiliki

¹ Purwadi, *ISO 9001:2008 (Document Development Compliance Manual)* (Jakarta: Media Guru, 2012), cet. Pertama, hlm. iii

² Vincent Gasperzs, *Total Quality Management (TQM)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), cet IV, hlm. 4

³ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 4

ketergantungan pada biaya yang rendah.⁴ Makna mutu dalam tataran yang absolute muncul karena beragam pandangan yang menyebabkan kebingunan. Alasannya antara lain mutu digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolute dan relative.

Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa. Mutu terkadang dianggap sebagai sebuah konsep yang penuh teka-teki, dianggap hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu terkadang juga menimbulkan perbedaan dan pertentangan antara pendapat yang satu dengan yang lain sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda dari para pakar.⁵ Mutu memiliki pengertian yang beragam dan memiliki implikasi yang berbeda jika diterapkan pada sesuatu tergantung pada barang atau jasa apa yang dihasilkan, dipakai dan anggapan orang. Namun konsep dari mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki, karena pada dasarnya tidak ada proses yang sempurna.⁶

Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai suatu yang absolute, misalnya restoran yang mahal atau mobil-mobil mewah. Sebagai suatu konsep yang absolute, mutu sama dengan halnya sifat baik, cantik dan benar. Mutu merupakan idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Sebagai suatu makna yang absolute, sesuatu yang bermutu merupakan bagian standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli.

Sedangkan sebagai sesuatu yang relative, mutu diartikan sebagai suatu pelayanan yang memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk akhir sudah sesuai standar atau belum. Misalnya

⁴ Nur Zazin, Op, cit, hlm. 54

⁵ *Ibid*, hlm. 55

⁶ *Ibid*, hlm. 55

sepeda motor dapat dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar sehingga mutu harus mengerjakan apa yang harusnya dikerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Dengan demikian, mutu dalam arti relative memiliki dua aspek, yaitu:

1. Menyesuaikan diri dengan spesifikasi
2. Memenuhi kebutuhan pelanggan.

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

1. Mampu memenuhi harapan pelanggan
2. Sesuai dengan standar yang diakui orang banyak
3. Kondisi yang terus bisa mengalami perbaikan.

Di suatu sisi, mutu dapat dipahami sebagai konsep absolute dan pada sisi lain dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat relatif.

1. Konsep Mutu Absolut

Mutu sebagai konsep absolut memungkinkan Kepala Sekolah untuk merumuskan standar maksimal, yang pada kenyataannya akan sulit untuk dapat direalisasikan. Dalam pemahaman seperti itu, Kepala Sekolah akan berfikir bahwa sekolah yang dipimpin harus selalu menjadi sekolah unggulan baik bertaraf nasional maupun internasional.

Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun eksternal, sehingga stakeholder/pemilik akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya bagi orang tua peserta didik. Di sini “mutu”

akan hanya menjadi komoditas bagi kaum elit di dunia pendidikan dan bersikap diskriminatif.

2. Konsep Mutu Relatif

Mutu sebagai konsep relatif, sangat mengikuti keinginan pelanggan, yang menghasilkan keluaran (output) secara kontekstual. Apa yang dinamakan bermutu dalam kondisi sekarang, belum tentu menjadi ukuran bermutu di masa mendatang. Mutu sangat ditentukan oleh spesifikasi standar yang telah ditetapkan dan disesuaikan dan telah disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Sudah menjadi tugas Kepala Sekolah untuk merancang kebutuhan masa depan dengan visi misi sekolah yang menantang. Untuk itu harus dirumuskan lebih dulu oleh sekolah dan dengan kejelasan target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu yang telah ditentukan. Misalnya dalam penyusunan langkah-langkah perbaikan kegiatan belajar mengajar di sekolah, sarana prasarana yang standar serta iklim dan suasana sekolah yang kondusif.

Upaya perbaikan tersebut dilakukan Kepala Sekolah dengan langkah-langkah berikut:

- a. Melakukan pembenahan kurikulum pendidikan dengan menerapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*), dan membangkitkan sikap kreatif, inovatif, demokratis dan mandiri bagi peserta didik.

- b. Melakukan peningkatan kualifikasi, kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan mereka melalui pendidikan dan pelatihan profesi.
- c. Melakukan penetapan standar kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan yang menjadi persyaratan bagi setiap lembaga pendidikan.
- d. Melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) sebagai upaya pemberian otonomi pedagogis kepada guru dan Kepala Sekolah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar
- e. Menciptakan iklim dan suasana kompetitif dan kooperatif antar sekolah dalam memajukan dan meningkatkan kualitas peserta didik sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Konsep mutu sangat tergantung pada perkembangan, dengan munculnya pendekatan ilmu maupun teori yang dimulai dengan Total Quality Management (TQM), *Balance Score Card* (BSC) dan Six Sigma. Perkembangan teori itu menuntut Kepala Sekolah sekolah lebih kreatif untuk dapat menyesuaikan dan mengaplikasikan secara tepat guna dan berhasil guna.⁷

B. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Pada dasarnya *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous*

⁷ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2011), cet. Pertama, hlm. 19-21

performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap era fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber data manusia dan modal yang tersedia.⁸ Definisi lain dari *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh organisasi.⁹

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horisontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atasan sampai bawahan, meluas dari hulu ke hilir, serta mencakup mata rantai pemasok dan consumer.¹⁰

Total Quality Management (TQM) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani (*public server*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).¹¹ Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan yang mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki serta penahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen agar terwujud kerja sebagai kegiatan produksi yang berkualitas.

Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), dan pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

⁸ Gaspersz, *op. cit.*, hlm. 6

⁹ Santosa dalam Fandy Tjiptono & Anantasia Diana, *Op. cit.*, hlm. 4

¹⁰ Mulyadi, *Total Quality Management*, (Jogjakarta, Gajah Mada Press, 1998), hlm. 10

¹¹ Haidar Nawawi dalam Umiarso & Imam Gazali, *Op. cit.*, hlm. 135

Dengan digulirkannya otonomi daerah, dengan keluarnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 tahun 2010 tentang penyelenggaraan pendidikan, maka sebagai konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah penyesuaian diri dari pola manajemen pendidikan sentralistik menuju pola manajemen pendidikan desentralistik yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis.

Pengertian mutu menurut K. Ishikawa, adalah ukuran mutu sebagai pemaknaan kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Pelanggan adalah wasit terhadap mutu sehingga institusi sekolah dapat bertahan karena kepuasan pelanggan. Konsep mutu itu sendiri memiliki acuan:

- a. Kriteria tertentu yang dapat ditetapkan terhadap produk jasa (sesuai dengan kebutuhan pelanggan)
- b. Standar minimal yang ditetapkan menurut kriteria tertentu
- c. Kualitas adalah strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan
- d. Mutu dilihat dari spesifikasinya dan apa yang diperoleh pelanggan (customer)

Dengan siklus pemecahan masalah sebagai berikut:

DO : D = Pelaksanaan/dikerjakan

CHECK : C = Konfirmasi

PLAN : P = Perencanaan perbaikan

ACT : A = Pembuatan dokumen evaluasi untuk perbaikan.¹²

¹² Suparno Eko Wibowo, Op. Cit., hlm. 22-23

Total Quality Management (TQM) mempunyai perbedaan yang signifikan bila dibandingkan dengan manajemen lain. Perbedaan itu terletak pada penggunaannya. Dalam manajemen dikenal dengan bermacam-macam istilah, misalnya *Strategic Management* dan *Total Quality Service*, namun pada prinsipnya semua mengacu pada teori dasar manajemen, yang mempunyai fungsi *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*.

Total Quality Management (TQM) menekankan pada manajemen kualitas secara menyeluruh, sedangkan *Strategic Management* menekankan pada strategi dalam manajemen, sedangkan *Total Quality Service* menekankan pada manajemen kualitas layanan atau jasa.

Implementasi manajemen pada bidang pendidikan di Indonesia, muncul istilah-istilah “Manajemen Berbasis Sekolah” dan “Manajemen Berbasis kompetensi”. Manajemen Berbasis Sekolah menekankan pada otonomi sekolah untuk mengatur kepentingannya sendiri sesuai kondisi dan lingkungan sekolah. Manajemen berbasis Kompetensi menekankan pada kompetensi guru yang secara langsung melahirkan lulusan (*out put*) sekolah yang bermutu, kompetensi Kepala Sekolah dan kompetensi pengawas sekolah. Kedua macam manajemen ini pada dasarnya mengacu pada teori dasar manajemen.¹³

C. Prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)*

Selanjutnya, dalam *Total Quality Management (TQM)* terdapat 5 prinsip yang harus diwujudkan secara konsisten yang sungguh-sungguh, yaitu:

1. Prinsip perbaikan secara menerus terus (*continius improvement*).

¹³ Umi Hanik, *Op. Cit.*, hlm. 27-28

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola sebuah lembaga pendidikan harus senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan, dan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

2. Prinsip menentukan standar mutu (*quality assurance*).

Konsep ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan lembaga pendidikan.

3. Prinsip perubahan kultur (*change of culture*)

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di lembaga pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran anggotanya, mulai dari pimpinan sendiri, staf, guru, siswa dan berbagai unsure lainnya seperti pimpinan yayasan, orang tua dan pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan.

4. Prinsip perubahan organisasi (*upside down of organization*)

Jika visi misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi yang bukan hanya berarti perubahan wadah organisasinya, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambungkan hubungan kerja dan pengawasan struktur organisasi.

5. Prinsip mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping dose to the customer*)

Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan penting.¹⁴

Jika kelima prinsip dalam *Total Quality Management* (TQM) tersebut dihubungkan antara satu dan yang lainnya, maka akan terlihat, bahwa dalam *Total Quality Management* (TQM) ini terkandung misi untuk memusatkan manajemen pada upaya menggerakkan para karyawan agar memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan.

D. Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM)

Sebagai suatu sistem manajemen, *Total Quality Management* (TQM) juga mempunyai unsur-unsur sebagaimana yang telah disampaikan Nasution. Unsur-unsur tersebut adalah:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM) baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses dan lingkungan yang berkaitan dengan produk atau jasa, sedangkan pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka.

2. Obsesi terhadap kualitas

Pelanggan internal maupun eksternal menentukan kualitas, sehingga dengan kualitas yang ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk

¹⁴ Abduddin Nata, *Paradigma Manajemen Pendidikan Berbasis Prilaku dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: UIN Jakarta), hlm. 148-150

memenuhi atau bahkan melebihi apa yang ditentukan oleh mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan pekerjaannya berdasarkan perspektif.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah dalam *Total Quality Management* (TQM) sangat diperlukan terutama dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah berkaitan dengan pekerjaan yang didesain, sehingga data diperlukan dan memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang memerlukan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim

Keadaan ini diciptakan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap lingkungan eksternal.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Agar kualitas produk atau lulusan yang dihasilkan semakin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Diharapkan setiap anggota senantiasa meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* (TQM) semua anggota terlibat dalam pengambilan keputusan, namun dalam pelaksanaannya pemimpin tetap melakukan fungsi kontrol terhadap anggotanya.

9. Kesatuan tujuan

Dapat diarahkan untuk mencapai tujuan bersama.¹⁵

E. Model *Total Quality Management* (TQM)

Sebenarnya, banyak tokoh tentang *Total Quality Management* (TQM), namun disini hanya akan dipaparkan 3 metode dari 3 tokoh, diantaranya:

1. Metode W. Edward Deming

Deming melihat masalah mutu terletak pada masalah manajemen. W. Edward Deming dianggap sebagai bapak dari gerakan *Total Quality Management* (TQM). Metodenya dikenal dengan Deming Cycle (siklus Deming), merupakan suatu model perbaikan berkesinambungan, yaitu terdiri dari empat komponen secara berurutan, yaitu Plan - Do - Check - Act (PDCA).

¹⁵ Nasution dalam Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, (Semarang: Rasail Media Group, 2011), hlm. 18-21



Gambar 1: Siklus PDCA dari Deming.

Penjelasan dari masing-masing siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut:

a. Mengembangkan rencana perbaikan (*Plan*)

Rencana perbaikan disusun menurut prinsip 5 W (What, Why, Who, When, Where) 1 H (How) yang dibuat secara jelas dan terperinci, serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai.

b. Melaksanakan rencana (*Do*)

Rencana yang disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personel. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

c. Pemeriksaan hasil yang dicapai (*Check*)

Memeriksa atau meneliti hasil yang merujuk pada penerapan apakah pelaksanaan berada pada jalur yang ditetapkan, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau perlengkapan yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram dan diagram kontrol.

d. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*Action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan pada hasil analisis. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.¹⁶

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. 14 poin Deming yang termashur merupakan kombinasi filsafat baru tentang mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya. 14 poin tersebut adalah:

- a. Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan.
- b. Adopsi falsafah baru
- c. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu
- d. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga
- e. Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan

¹⁶ *Ibid*, hlm. 22-23

- f. Lembaga pelatihan kerja
- g. Lembaga kepemimpinan
- h. Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif
- i. Uraikan kendala-kendala antar departemen
- j. Hapuskan slogan, desakan dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja
- k. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik
- l. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya
- m. Lembaga aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja
- n. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi

2. Model Josep M. Juran

Juran mengungkapkan ada 4 konsep dalam metode *Total Quality Management* (TQM), yaitu:

a. Juran's Three Basic Steps to Progress

Ada hubungan antara kualitas dengan daya saing. Konsep ini memiliki 3 langkah, yaitu:

- 1) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak
- 2) Mengadakan program pelatihan secara luas
- 3) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

b. Juran's Ten Step to Quality Improvement

Ada 10 langkah dalam konsep ini, yaitu:

- 1) Membentuk kesadaran terhadap perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan
- 2) Menetapkan tujuan perbaikan
- 3) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- 4) Menyediakan pelatihan
- 5) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah
- 6) Melaporkan perkembangan
- 7) Memberikan penghargaan
- 8) Mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai
- 9) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang telah dicapai
- 10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler organisasi atau lembaga pendidikan.¹⁷

c. The Pareto Principle

Dalam hal ini, Juran menerapkan prinsip yang dikemukakan oleh Pareto, yaitu organisasi harus memusatkan energinya pada penyisihan sumber masalah yang sedikit tetapi vital (*vital few sources*) yang menyebabkan sebagian besar masalah.¹⁸

d. The Juran Trilogy

¹⁷ *Ibid*, hlm. 24-25

¹⁸ *Ibid*, hlm. 25

Dalam konsep ini, dijelaskan ringkasan dari 3 fungsi menejerial yang utama, yaitu:

1) Perencanaan kualitas

Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- b) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
- c) Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- d) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut
- e) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

2) Pengendalian kualitas

Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Menilai kinerja kualitas aktual
- b) Membandingkan kinerja dengan tujuan
- c) Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan

3) Perbaikan kualitas

Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun
- b) Mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan
- c) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap proyek.

- d) Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mengdiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.¹⁹

Bila dicermati metode *Total Quality Management* (TQM) yang dikemukakan oleh W. Edward Deming dan Joseph M. Juran ada beberapa kesamaan, bahwa dalam menerapkan metode *Total Quality Management* (TQM) harus:

- a. Berfokus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas/mutu
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah
- d. Komitmen jangka panjang
- e. Ada kerja sama tim (teamwork)
- f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan
- g. Peningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan
- h. Respek terhadap setiap anggota organisasi
- i. Adanya kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

3. Model Philip Crosby

Program peningkatan mutu Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis. Langkah-langkah peningkatan mutu Crosby adalah sebagai berikut:

¹⁹ *Ibid*, hlm. 25-27

a. Komitmen manajemen (*Management Commitment*)

Komitmen ini harus dikomunikasikan dalam sebuah statement kebijakan mutu, yang harus singkat, jelas dan dapat dicapai.

b. Membangun tim peningkatan mutu (*Quality Improvement Team*)

Tim peningkatan mutu bertugas mengatur dan mengarahkan program yang akan diimplementasikan melalui organisasi.

c. Pengukuran mutu (*Quality Measurement*)

Hal ini dibutuhkan untuk mengukur ketidaksesuaian yang saat ini atau yang akan datang dengan cara evaluasi dan perbaikan.

d. Mengukur biaya mutu (*The Cost of Quality*)

Biaya mutu terdiri dari biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pembongkaran, biaya inspeksi dan biaya pemeriksaan.

e. Membangun kesadaran mutu (*Quality Awareness*)

Langkah menumbuhkan sikap kesadaran setiap orang dalam organisasi tentang biaya mutu dan keharusan mengimplementasikan program peningkatan mutu.

f. Kegiatan perbaikan (*Corrective Actions*)

Para pengawas harus bekerjasama dengan para staf untuk memperbaiki mutu yang rendah.

g. Perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*)

Program tanpa cacat harus diperkenalkan dan dipimpin oleh tim peningkatan mutu yang juga bertanggung jawab terhadap implementasinya.

h. Menekan perlunya pelatihan pengawas (*Supervisor Training*)

Pelatihan ini adalah penting bagi para menejer agar mereka memahami peranan mereka dalam proses peningkatan mutu.

i. Menyelenggarakan hari tanpa cacat (*Zero Defect day*)

Ini adalah kegiatan sehari penuh memperkenalkan ide tanpa cacat. Pada dasarnya, ini adalah sebuah pesta untuk menyoroti dan merayakan penerapan metode tanpa cacat dan untuk menekankan komitmen manajemen tanpa metode tersebut.

j. Penyusunan tujuan (*Goal Setting*)

Setelah pelaksanaan hari tanpa cacat, maka dibutuhkan aksi yang lengkap.

k. Penghapusan sebab kesalahan (*Error-Cause Removal*)

Selalu melaporkan kepada menejer tentang situasi yang mempersulit pelaksanaan metode tanpa cacat.

l. Pengakuan (*Recognition*)

Penghargaan diberikan kepada karyawan, karena pengakuan lebih penting dari pada gaji/uang.

m. Mendirikan dewan mutu (*Quality Councils*)

Mengikutsertakan para tenaga profesional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan cepat dan tepat.

n. Lakukan lagi (*Do it Over Again*)

Program peningkatan mutu adalah program yang tidak pernah berakhir. Ketika tujuan program telah tercapai, maka program tersebut harus dimulai lagi.²⁰

²⁰ Edward Sallis, *Op. Cit.*, hlm. 110-118

F. ISO 9000 di Lembaga Pendidikan

Standar mutu Inggris BS5750 dan standar mutu internasional ISO 9000, baru-baru ini mendapat perhatian serius dari dunia pendidikan. Hal ini mengejutkan mengingat bahwa ahli pendidikan memiliki kesadaran untuk menerapkan standar tersebut kedalam istitusi sekolah.

ISO 9000 merupakan alat pemasaran yang sangat jitu bagi organisasi sekolah dengan menunjukkan logo regristasinya. Ada banyak keuntungan yang bias diraih institusi pendidikan dari status terdaftar tersebut. Salah satu keuntungan utamanya adalah lembaga-lembaga tersebut akan mengupayakan disiplin untuk menspesifikasikan dan mendokumentasikan sistem mutu mereka dengan mendapatkan akreditasi dari pihak ketiga.²¹

ISO 9000 adalah hal baru dalam pendidikan. Karenanya ISO belum memiliki garis pedoman untuk pendidikan dan pelatihan, namun sedang dalam proses pengembangan ke arah itu. Karena berasal dari dunia industri produk, istilah standar menjadi tidak akrab bagi kebanyakan masyarakat dalam pendidikan. Oleh karena itu diperlukan penerjemahan istilah standar tersebut ke dalam konteks pendidikan.

Tabel 2.1
Penterjemahan ISO 9000 untuk Pendidikan

NO	Beberapa Syarat Utama ISO 9000	Terjemah Untuk Pendidikan
1	Tanggung jawab Manajemen	Komitmen Manajemen terhadap Mutu
2	Sistem Mutu	Sistem Mutu
3	Kontrak	Kontrak dengan Pelanggan Internal & Ekstenal (Hak Pelajar dan Hak Pelanggan

²¹ Edward Sallis, *Op. Cit.*, hlm. 119-121

		Eksternal, seperti Orang Tua)
4	Kontrol Dokumen	Kontrol Dokumen
5	Pengadaan Bahan	Kebijakan Seleksi & Ujian Masuk
6	Persediaan Produk	Layanan Pendukung Pelajar, yang mencakup Kesejahteraan, Konseling dan Pengarahan Tutorial
7	Identifikasi Produk	Catatan Kemajuan Pelajar
8	Kontrol Proses	Pengembangan, desai dan Penyampaian Kurikulum-Strategi-strategi Pengajaran dan Pembelajaran
9	Inspeksi dan Tes	Penilaian dan Tes
10	Perlengkapan Inspeksi dan Tes	Konsistensi metode Penilaian
11	Status Inspeksi dan Tes	Prosedur dan Catatan Penilaian yang Mencakup Catatan Prestasi
12	Kontrol setiap Produk yang Tidak Sesuai	Metode dan Prosedur Diagnostik untuk Mengidentifikasi Kegagalan dan Kesalahan
13	Tindakan Perbaikan	Tindakan perbaikan terhadap Kegagalan pelajar. Sistem untuk Menghadapi Komplai dan Tuntutan
14	Penanganan, Pengamanan, Pengemasan dan Penyampaian	Fasilitas dan Lingkungan Fisik, Bentuk Tawaran lain, seperti Fasilitas Olahraga, Kelompok-kelompok dan Perkumpulan Ekstra Kulikuler, Persatuan Pelajar, Fasilitas pembelajaran dan lain-lain.
15	Catatan Mutu Internal	Catatan Mutu
16	Audit Mutu Internal	Prosedur-prosedur Pengesahan dan Audit mutu Internal.
17	Pelatihan	Pelatihan dan Pengembangan Staf, mencakup Prosedur-prosedur untuk Menilai Kebutuhan-kebutuhan dan Evaluasi Efektifitas Pelatihan.
18	Teknik-teknik Statistik	Metode-metode Review, Monitoring dan Evaluasi.

Sistem manajemen ISO yang terbaru adalah ISO 9001:2008, yang juga digunakan di SMA Islam Kepanjen Malang. Penerapan sistem manajemen ISO 9001:2008 di sekolah adalah hal yang sangat penting. Karena ISO 9001:2008 memfokuskan pada peningkatan layanan pendidikan dari semua sektor layanan yang ada di sekolah, mulai dari wakil manajemen, kurikulum, sarana prasarana, humas, kesiswaan, ketatausahaan dan bimbingan konseling (BK) untuk mendapatkan nilai tambah yang lebih baik, mulai dari sistem administrasi pada sektor layanan sekolah, memiliki pengendalian kearsipan, memiliki prosedur kerja yang operasional dan terukur, sehingga sekolah dipastikan memiliki kinerja terukur dan terencana dengan jelas bahwa apapun yang dikerjakan pasti jelas hasilnya.²²

Selain itu penerapan ISO 9001:2008 yang fokus pada 8 standar pendidikan mulai dirintis pemerintah adalah sistem manajemen mutu yang secara luas telah diakui manfaatnya secara Nasional maupun Internasional untuk memastikan mutu di sekolah.

Sekolah harus mampu mengelola dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki sehingga memberikan pelayanan yang prima. Sekolah harus menyadari bahwa dalam proses memenuhi standar pendidikan dan memenuhi harapan masyarakat, sekolah harus menunjukkan nilai tambah. Penerapan Manajemen mutu ISO 9001:2008 di sekolah merupakan hal yang sangat penting. Karena ISO 9001:2008 memfokuskan pada peningkatan layanan pendidikan dari semua sektor pendidikan yang ada di sekolah.

²² Purwadi, Op, cit, hlm. iii

Perubahan yang signifikan ke versi ISO 9001:2008 adalah polanya yaitu **Plan-Do-Check-Action** (PDCA).²³ Ini sama persis dengan konsep Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management (TQM)* yang diperkenalkan oleh W. Edward Deming. Maka pada bab selanjutnya akan dibahas hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan ISO, khususnya seri 9001:2008.

G. Hubungan Antara *Total Quality Management (TQM)* dengan ISO 9000

Hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan ISO 9000 adalah sebuah topik yang selalu diperdebatkan. Hubungan antara keduanya akan menjadi khas bagi institusi karena ISO 9000 bukan menjadi standar *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management (TQM)* adalah upaya serius yang tidak hanya sekedar mendirikan sistem mutu, dan ia tidak memerlukan aplikasi standar eksternal.²⁴

Ada sejumlah metode yang mungkin dapat membantu melihat hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan ISO 9000, yaitu menurut Peter Hingley:

1. Melihat bahwa ISO 9000 sebagai langkah awal dari *Total Quality Management (TQM)* karena ISO 9000 diharapkan mengawali perubahan kultur dan perilaku.
2. ISO 9000 dipandang sebagai pondasi awal penerapan *Total Quality Management (TQM)*.

²³ Ibid, hlm. 32

²⁴ Ibid, hlm. 131

3. ISO 9000 hanya dijadikan sebagai penjamin konsistensi operasional institusi, dalam hal ini *Total Quality Management (TQM)* menjadi partisipasi aktif dalam pengembangan institusi.
4. Model ini memandang bahwa ISO 9000 tidak relevan dengan *Total Quality Management (TQM)*, karena menimbulkan sebuah kekuatan dan perasaan permusuhan. Bahasa industri tentang standar tidak dapat membantu masalah pendidikan.²⁵

H. Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Pembangunan bidang pendidikan di Indonesia mengemban misi pemerataan pendidikan dengan memberikan mutu secara signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Era global menunjukkan adanya paradigma baru pada berbagai aspek kehidupan, yang membawa konsekuensi bahwa setiap negara dituntut untuk berperan dalam kompetisi global. Harapan tersebut akan terwujud apabila didukung dengan baik oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Manajemen pendidikan ditantang untuk menciptakan sekolah bermutu karena adanya perubahan baru pendidikan di era global. Peningkatan kompetensi, [ilihan dan tuntutan pelanggan pendidikan mempengaruhi pendidikan saat ini. Di sisi lain, pada saat yang sama, faktor eksternal seperti politik, ekonomi dan budaya sangat mempengaruhi pendidikan nasional, sehingga pendidikan memerlukan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan kualitas/mutu secara terus menerus.

²⁵ Peter Hingley dalam Edward Sallis, *Op. Cit.*, Hlm 131-133

Sejalan dengan pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) yang berbasis pada memuaskan pelanggan tersebut, maka berbagai komponen pendidikan seperti visi, misi, tujuan, proses belajar mengajar, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan lain sebagainya dikonstruksikan sesuai dengan standar, indikator dan norma tertentu yang diturunkan dari sesuatu yang ideal, atau diangkat dari masukan, saran dan harapan dari para peserta didik dan mahasiswa.

Lahirnya peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang memuat 8 standar tersebut dijabarkan langsung dalam berbagai Peraturan Menteri (Permen) yang kini sudah disosialisasikan ke berbagai lembaga pendidikan. Semua itu pada akhirnya ditujukan untuk mewujudkan mutu pendidikan yang unggul yang dapat memuaskan pelanggan.²⁶

Lulusan bermutu merupakan sumber daya manusia yang diharapkan yang bersumber dari sekolah bermutu atau sekolah efektif. Syafaruddin menyebutkan bahwa dunia pendidikan harus memenuhi:

1. Perbaikan manajemen sekolah
2. Persediaan tenaga pendidikan yang profesional
3. Perubahan budaya sekolah (visi, misi, tujuan dan nilai)
4. Peningkatan pembiayaan pendidikan
5. Pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan.²⁷

Berdasarkan tuntutan meningkatkan mutu pendidikan diatas, dunia pendidikan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) tidak hanya mengatasi problem pendidikan, tetapi sekaligus

²⁶ Abduddin Nata, *Op. Cit.*, hlm 378-379

²⁷ Syarafuddin dalam Umi Hanik, *Op. Cit.*, hlm. 47-48

sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam bidang pendidikan mengutamakan pencapaian harapan pelanggan, pembagian tanggung jawab dalam rangka mengurangi pelajar yang drop out, tidak naik kelas dan tidak lulus.

Berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, Syarafuddin menyampaikan pokok-pokok implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam bidang pendidikan, yaitu:

1. Kepemimpinan untuk meraih mutu

Signifikansi kepemimpinan sekolah untuk melakukan transformasi *Total Quality Management* (TQM) tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua level sekolah, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin (Kepala Sekolah), karena *Total Quality Management* (TQM) adalah proses atas ke bawah (top-down).²⁸

2. Pemberdayaan guru

Para guru diberi wewenang mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi keluasaan dan otonomi untuk bertindak. Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan pendidikan bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar.²⁹

3. Kelompok kerja untuk meraih mutu

Sebuah organisasi yang terlibat dalam *Total Quality Management* (TQM) akan memperoleh manfaat dengan memiliki tim-tim yang efektif di

²⁸ Edward Sallis, *Op. Cit.*, hlm. 169-173

²⁹ *Ibid*, hlm. 174-177

semua tingkatan. Dalam beberapa sektor pendidikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar dari penyampaian kurikulum dan dengan demikian pendidikan memiliki sebuah awal yang baik mengingat kerja tim adalah sebuah fakta yang sudah terbukti berhasil.

Walaupun tidak ada resep khusus yang menjamin kesuksesan sebuah tim, namun ada beberapa poin penting berikut perlu diingat:

- a. Sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas
- b. Tim membutuhkan tujuan yang jelas
- c. Sebuah tim membutuhkan sumber daya dasar untuk beroperasi (manusia, waktu, ruang, biaya dan energi)
- d. Sebuah tim memerlukan rencana kerja
- e. Sebuah tim memerlukan seperangkat aturan untuk bekerja
- f. Tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi.
- g. Tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.³⁰

4. Alat dan teknik perbaikan mutu

Untuk mencapai perbaikan mutu, tim-tim dalam institusi pendidikan harus dan perlu mengarahkan filosofi *Total Quality Management* (TQM) kepada dataran yang lebih praktis. Alat dan teknik mutu adalah media untuk mendapat mengidentifikasi dan mencerahkan persoalan secara kreatif. Salah satu aspek terpenting *Total Quality*

³⁰ *Ibid*, hlm. 179-190

Management (TQM) adalah mengumpulkan sejumlah alat-alat yang bermanfaat mengimplementasikan konsep-konsep yang sudah ditentukan.

Sebagian besar alat-alat mutu yang biasa digunakan adalah Braistroming. Brainstroming yang berhasil adalah membuat para staf berdaya cipta dan terbebas dari segala bentuk tekanan.³¹

5. Strategi implementasi manajemen mutu pendidikan

- a. Rencana pengembangan mutu, merinci tolak ukur-tolak ukur yang kelak digunakan sekolah dalam mencapai misinya. Rencana pengembangan mutu biasanya disusun dalam skala waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada sekolah.
- b. Sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen komitmen yang disampaikan institusi. Jika sebuah institusi menggunakan standar BS5750/ISO 9000, maka standar tersebut harus betul-betul diikuti.
- c. Tahapan selanjutnya adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu akan mengantarkan statemnen kebijakan mutu pada pelaksanaan mutu. Ia menunjukkan bagaimana proses peningkatan mutu dibuat dan dipertahankan. Selanjutnyaa rencana mutu harus memiliki tujuan-tujuan yang berkaitan dengan mutu dan dengan metode yang digunakan untuk melaksanakan. Rencana mutu harus merinci proyek-proyek peningkatan yang akan dilakukan oleh

³¹ *Ibid*, hlm. 197-199

institusi pendidikan. Ini adalah sebuah dokumen penting, dimana desain utama diwujudkan ke dalam bentuk proyek yang praktis dan teratur.

d. Biaya dan keuntungan mutu

Pembiayaan mutu merupakan tolak ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu. *Total Quality Management* (TQM) harus didekati dari sudut pandang yang akan memberi keuntungan yang terukur pada institusi. Ide yang baik harus diukur, dibiayai dan dievaluasi. Setiap proyek peningkatan mutu harus didekati dengan harapan bahwa ia akan memberikan keuntungan yang dapat menutup pembiayaannya.

Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menjamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana mestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah biaya peningkatan mutu, yang mencakup biaya penyusunan sistem mutu, gaji para coordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja. Biaya ini merupakan biaya langsung dan dapat dihitung.

Sementara itu biaya kegagalan lebih sulit diukur. Biasanya berberntuk biaya kesempatan, yang diukur melalui hilangnya kesempatan dan bisnis. Yang termasuk biaya ini adalah, ketidak-puasan pelanggan, kurangnya pendaftar, kegagalan para pelajar, pengulangan kembali pekerjaan yang seharusnya sudah dikerjakan, pemborosan waktu, frustrasi dan lain sebagainya.

e. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya. Proses evaluasi harus focus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu: pertama, tingkatan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelangganya, baik eksternal maupun internal. Kedua, sejauh mana institusi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional tersebut, maka evaluasi tersebut harus dilakukan dalam 3 level evaluasi, sebagaimana berikut:

- 1) Segera (melibatkan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar)
- 2) Jangka pendek (penggunaan data statistic dan profil pelajar harus ditonjolkan dalam proses ini)
- 3) Jangka panjang (kuisisioner bias digunakan untuk memperoleh umpan balik dari para siswa. kuisisioner merupakan bagian terpenting dari nilai untuk mengidentifikasi isu-isu makro).³²

Dengan demikian, untuk mengetahui pendidikan yang bermutu, perlu dikaji mutu dari segi proses produk maupun sisi internal dan kesesuaian. Dari segi proses, mutu pendidikan berarti keefektifan dan efisiensi seluruh factor yang berperan dalam proses pendidikan. Factor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kualitas guru

³² *Ibid*, hlm. 211-240

2. Sarana dan prasarana
3. Suasana belajar
4. Kurikulum yang dilaksanakan
5. Pengelolaan sekolah.

Secara efisiensi internal, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang tujuan institusi dan kurikulumnya dapat tercapai. Sedangkan, jika dilihat dari kesesuaian, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang kemampuan lulusannya sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di pasaran dan sesuai dengan kriteria pada pengguna lulusan.³³

Mutu pendidikan secara multidimensi meliputi beberapa aspek, diantaranya input, proses dan output. Dengan demikian mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari lima macam penilaian sebagai berikut:

1. Prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala nilai
2. Prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan
3. Kualitas belajar mengajar
4. Kualitas mengajar

³³ Nur Zazin, *Op. Cit*, hlm. 66

5. Kinerja sekolah.³⁴

I. Peran Kepala Sekolah

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin merupakan decision maker dan juga teladan bagi anak buahnya. Karena itu, seorang pemimpin setidaknya dapat memberikan contoh yang baik, pola pergaulan dan pola kerja organisasi tersebut dapat diarahkan pada ranah kebijakan yang sudah diprogramkan oleh sang pemimpin. Selain itu, anak buah pun tidak merasa tersiksa atau tertekan saat melaksanakan program bersangkutan.

Prinsip dari implementasi *Total Quality Management* (TQM) dibidang, bahwa sekolah dianggap sebagai suatu “Unit Produksi”, di mana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Sekolah juga dipandang sebagai “Unit Layanan Jasa”, yakni pelayanan pembelajaran. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan akan banyak tergantung pada kepemimpinan di sekolah. Karena itu, peran Kepala Sekolah amat penting dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) ini.

Kepala Sekolah merupakan kunci yang menjadi motor penggerak dalam memelihara serta memperkuat proses peningkatan mutu secara terus menerus. Kepala Sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

³⁴ Ibid, hlm. 67

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas Kepala Sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang, diantaranya:

1. Kepala Sekolah Sebagai Educator

Sebagai seorang pendidik, Kepala Sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak 4 macam nilai, yaitu:

- a. Mental; hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
- b. Moral; hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesesuliaan.
- c. Fisik; hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan pemapilan manusia secara lahiriah.
- d. Artistik; hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.
- e. Terakhir yang perlu diperhatikan oleh setiap Kepala Sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik yaitu mencakup dua hal; pertama, kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan dan yang kedua, bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.³⁵

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala Sekolah mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan posisi sebagai manajer, Kepala

³⁵ *Ibid*, hlm. 123-124

Sekolah mempunyai wewenang penuh terhadap arah kebijakan yang ditempuh menuju visi, misi sekolah. Kewenangan tersebut hanya dapat diterapkan secara maksimal jika dalam kepemimpinannya tersebut Kepala Sekolah memosisikan diri secara proposional. Diantara kewenangan tersebut mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu personel, sarana dan dana.

Sebagai seorang manajer, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan manajemen ini sangat mendukung dalam pengimplementasian *Total Quality Management* (TQM) di sekolah.³⁶

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai administrator, Kepala Sekolah harus memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.³⁷

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Sekolah sebagai supervisor bertugas memberikan bimbingan bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program

³⁶ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah (Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten)*, (Yogyakarta: ar-Ruzz, 2006), hlm. 21-24

³⁷ Mulyasa dalam Umi Hanik, *Op. Cit.*, Hlm 85

pengajaran dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Ada tiga kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya yakni:

- a. *Human relation*; Kunci sukses pembimbingan dan bantuan profesional guru-guru terletak pada proses interaksi antar sesama
- b. Kemampuan administratif alat penting dalam mengelola lembaga agar bias berjalan dengan baik mencapai tujuan pendidikan. Seorang supervisor harus memiliki kemampuan bagaimana merencanakan, mengorganisir personel dan sumber daya lainnya, menggerakannya serta mengawasi.
- c. Kemampuan evaluasi diperlukan berkaitan dengan peran supervisor itu sendiri sebagai pembimbing dan pembantu pertumbuhan profesionalitas guru-guru. Untuk itu kemampuan evaluasi amat sangat diperlukan. Mana mungkin seorang supervisor mampu memberikan bantuan profesional bagi guru-guru jika ia tidak memiliki sumber daya yang efektif untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru-guru.³⁸

5. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala Sekolah sebagai Leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan.

Kepala Sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang

³⁸ Lia yuliana, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kematangan Profesional guru*, (Yogyakarta: UNY, 2010), hlm. 7-8

mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.³⁹

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu:

- a. Bertanggung jawab kepada para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung, agar para guru, staf dan siswa melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran.
- c. Memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa
- d. Menjadi sosok yang dihargai, dipercaya, diteladani, dituruti segala perintahnya sehingga menjadi sumber inspirasi bawahannya
- e. Menjaga dan memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercapai keseimbangan kehidupan sekolah dengan masyarakat.
- f. Harus sadar bahwasanya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak ada bawahannya. Sehingga tidak semene-mene terhadap guru, staf dan siswa.

³⁹ Umi Hanik, Op, cit., hlm. 86

g. Memberi bimbingan, koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.⁴⁰

6. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Apakah sebuah sekolah mampu melakukan inovasi sebagai antisipasi dan proaksi terhadap berbagai perubahan, sangat tergantung pada Kepala Sekolah. Kepala Sekolah harus dapat mengubah pandangan tentang dirinya dan juga harus membuka diri untuk memperhatikan pandangan pada pemikiran-pemikiran yang konstruktif disekelilingnya. Mengubah persepsi yang keliru tentang fungsi dan peran Kepala Sekolah dalam pengelolaan harus dibenahi kearah yang baik dan positif.

Sebagai innovator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.⁴¹

7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui

⁴⁰ Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hlm. 118-119

⁴¹ Mulyasa dalam Umi hanik, *Op. Cit.*, hlm. 87

pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁴²

Dari tugas Kepala Sekolah yang tercermin dalam EMASLIM (Educator, Manajer, Administator, Supervisor, Leader, Innovator, Motivator) di atas, ada dua tugas yang langsung berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)* yakni sebagai Leader dan sebagai Manajer. Namun kalau disimak secara cermat penjelasan kedua tugas tersebut, ternyata keduanya memerlukan keterampilan lain seperti *educator, administrator, supervisor, innovator* dan *supervisor*. Hal ini berarti peran Kepala Sekolah untuk menerapkan *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan atau sekolahnya, bahwa Kepala Sekolah harus melaksanakan tugasnya yang tercermin dalam EMASLEM dengan baik.

Total Quality Management (TQM) adalah berdasar pada fungsi-fungsi Manajemen, yakni: *planning, organizing, actuating, controlling*. Konsep-konsep yang terdapat dalam EMASLEM dapat dikemas sedemikian rupa dengan berdasar pada fungsi-fungsi manajemen tersebut.⁴³

Untuk menerapkan program mutu dalam pendidikan, diperlukan kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi pada mutu. Kepemimpinan demikian berpegam pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi

⁴² *Ibid*, hlm. 87

⁴³ *Ibid*, hlm. 89

- b. Tanggung jawab berbagi. Semua unsur dalam organisasi sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. Tugas majlis sekolah, pengawas, dan administrator memberikan focus serta pengarahan terhadap sekolah. Semua organisasi sekolah memiliki visi tentang masa depan yang sama, memahami program mutu dan tugas-tugasnya. Setiap anggota didorong untuk terbuka, kreatif, dan inovatif sehingga memungkinkan mencapai visi dalam sistem luas.
- c. Perbaikan mutu berkelanjutan. Unsur-unsur pemimpin mendorong guru dan staf untuk mencapai tujuan akhir organisasi yaitu penyempurnaan yang berkelanjutan
- d. Dalam piramid kepemimpinan mutu, majlis sekolah, pengawas, dan administrator harus menyediakan bahan serta alat-alat yang dibutuhkan guru dan staf. Dengan demikian, tidak ada lagi kekuasaan mutlak dalam kepemimpinan ini. Kata kekuasaan dan kekuatan dihilangkan dalam perbendaharaan kepemimpinan mutu. Hal itu bukan berarti unsur pemimpin tidak melakukan keputusan terhadap mereka yang dijabarkan dari undang-undang, kebijakan, atau peraturan pemerintah. Keputusan pemimpin harus merefleksikan kepedulian, pendirian, sikap dan minat semua staf serta pelanggan
- e. Peran guru dan staf. Semua orang dalam piramid kepemimpinan mutu adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu dalam pendidikan, guru harus menanamkan visi ini kepada siswa. Siswa harus mempunyai visi dan kemampuan untuk berbuat secara kreatif dan inovatif untuk mencapai visi tersebut. Guru harus menghindarkan kekuasaan absolute

di kelas. Siswa perlu diajak merumuskan kelas yang bermutu. Artinya siswa memiliki kebebasan dan akuntabilitas individual

- f. Sebagai pemimpin mutu, tiap orang bertanggung jawab menghilangkan hambatan yang mencegah performansi yang tinggi. Visi mengarahkan orang pada tujuan yang akan diikuti. Langkah selanjutnya adalah menghilangkan hambatan yang dihadapi dalam mencapai keunggulan.
- g. Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul. Tantangan utama untuk pendidikan yang bermutu adalah menghilangkan hambatan-hambatan organisasional yang menghambat orang untuk berhasil. Sistem naik kelas sampai batas tertentu dapat menjadi hambatan untuk mencapai mutu secara optimal.⁴⁴

J. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dalam usaha meningkatkan mutu di sekolah, banyak faktor yang mempengaruhi, mulai dari faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam terciptanya mutu di lembaga pendidikan. Berikut faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan:

1. Faktor pendukung

Faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan meliputi:

- a. Sumber Daya Manusia
- b. Potensi masyarakat
- c. Sarana prasarana dan dana

⁴⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at & ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*, (Bandung, PT Refika Aditama, 2006), hlm. 14-15

- d. Lembaga
- e. Ekonomi
- f. Dukungan Pemerintah Daerah
- g. Kemajuan teknologi.

2. Faktor penghambat

Faktor penghambat peningkatan mutu meliputi 6 bagian besar yang mencakup:

- a. Sumber daya manusia
- b. Potensi masyarakat
- c. Pengelolaan
- d. Sumber daya sarana, prasarana dan dana
- e. Kondisi geografis
- f. Kebijakan Pemerintah Daerah.⁴⁵

⁴⁵ Lucia H. Winingsih, Dwi Winanto Hadi, Siswantari, *Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing Pendidikan* (<http://elib.pdii.lipi.go.id/katalog/index.php/searchkatalog/byId/257453>, diakses 16 Maret 2014 jam 08:47 wib)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Studi Kasus yang merupakan penelitian tentang suatu “kesatuan sistem”. Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait tempat, waktu atau ikatan tertentu. Studi kasus adalah penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Kasus sama sekali tidak mewakili populasi dan tidak dimaksudkan untuk memperoleh kesimpulan dari populasi. Kesimpulan studi kasus hanya berlaku untuk kasus tersebut. Tiap kasus bersifat unik dan memiliki karakteristik sendiri yang berbeda dengan kasus lainnya.¹

Sedangkan jenisnya adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara-cara kuantifikasi. Penelitian kualitatif dapat menunjukkan kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, pergerakan sosial, dan hubungan kekerabatan.²

Penelitian ini dieksplorasi dan dipertajam dari fenomena sosial atau lingkungan sosial yang terdiri atas perilaku, kejadian, tempat dan waktu. Latar sosial tersebut digambarkan sedemikian rupa sehingga dalam melakukan penelitian kualitatif mengembangkan pertanyaan dasar: apa dan bagaimana kejadian itu terjadi; siapa yang terlibat dalam kejadian tersebut; kapan terjadinya;

¹ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 62

² *Ibid*, hlm. 25

dimana tempat kejadiannya. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang terpercaya, masih dibutuhkan beberapa persyaratan yang harus diikuti sebagai suatu pendekatan kualitatif, mulai dari syarat data, teknik pengumpulan data, pengolahan data, sampai dengan analisisnya.³

Penelitian kualitatif memiliki dua tujuan utama, yaitu pertama: menggambarkan dan mengungkapkan (*to describe and explain*); kedua: menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*). Kebanyakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan penjelasan. Beberapa penelitian memberikan deskripsi situasi yang kompleks dan arah penelitian selanjutnya. Penelitian lain memberikan penjelasan mengenai hubungan antara peristiwa dengan makna, terutama menurut persepsi partisipan.⁴

B. Kehadiran Peneliti

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sebagai instrumen sekaligus pengumpul data (Human Instrument). Instrumen selain manusia seperti angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrument. Oleh karena itu kehadiran peneliti adalah mutlak.⁵

Peneliti sebagai pengamat aktivitas, pewawancara dan observator subjek penelitian dalam penelitian kualitatif. Maksudnya kehadiran peneliti disini langsung terjun ke lapangan dengan tujuan untuk mengamati, mewawancarai dan observator dalam proses penelitian. Oleh karenanya, dalam penelitian ini juga diupayakan dengan meninjau secara langsung obyek penelitian pada SMA Islam

³ *Ibid*, hlm. 28

⁴ *Ibid*, hlm. 29

⁵ Wahidmurni, *Penelitian Tindakan Kelas* (Malang: UM Press, 2008), hlm. 34

Kepanjen, Hal ini dimaksudkan agar mendapatkan data yang general dan akurat, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal serta penelitian ini dapat dinilai sebagai karya penelitian yang baik.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMA Islam Kepanjen yang beralamatkan di Jl. Diponegoro No. 150 Telp: (0341) 395841 Adirejo Kepanjen Kabupaten Malang. Email: sma-islam-kepanjen@gmail.com website: www.smaisaka.com. Penelitian ini dimulai pada tanggal 13 Desember 2013 hingga berakhir pada tanggal 20 Maret 2014.

D. Data dan Sumber Data

Menurut Lofland, sebagaimana yang dikutip oleh Moleong menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu, pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.⁶

1. Kata-kata dan tindakan

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video atau audio tapes, pengambilan foto atau film. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berpartisipatif merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Manakah di

⁶ Lofland dalam Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), cetakan XX, hlm. 157

antara ketiga kegiatan yang dominan, jelas akan bervariasi dari waktu ke waktu lain dan dari satu situasi ke situasi lainnya.⁷

Dalam penelitian ini, peneliti mengamati dan mewawancarai Kepala Sekolah SMA Islam Kepanjen, Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd karena beliau adalah sumber data utama dalam penelitian ini. Selain itu peneliti juga mewawancarai dan mengamati beberapa guru dan siswa sebagai sumber data utama selanjutnya. Mereka adalah bapak Irwan Farudy, S.Pd selaku Management Representative (MR) ISO 9001:2000 di SMA Islam Kepanjen, ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd selaku guru BK dan pelanggan internal (dalam istilah mutu) di SMA Islam Kepanjen, ibu Puriningtyas, S.Pd selaku kepala bagian BK, ibu Erni selaku marketing di asuransi Bumi Putera, saudari Citra selaku pelanggan eksternal (dalam istilah mutu) siswa kelas XI Bahasa dan saudara Erwin Heriana kelas XI IPA 1 SMA Islam Kepanjen.

2. Sumber tertulis

Walaupun dikatakan bahwa sumber di luar kata dan tindakan merupakan sumber kedua, jelas itu tidak bisa diabaikan. Dilihat dari sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku, dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.⁸

Semua sumber tertulis ini bisa didapat dari profil SMA Islam Kepanjen, majalah Saintika, data-data dokumen ISO Meeting, dokumen

⁷ *Ibid*, hlm, 157

⁸ *Ibid*, hlm. 159

kebijakan mutu, sasaran mutu dan dokumen management review yang tersedia di SMA Islam Kepanjen.

3. Foto

Sekarang ini foto lebih banyak di pakai sebagai alat untuk keperluan penelitian kualitatif karena dapat dipakai dalam berbagai keperluan. Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Ada dua kategori foto yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif, yaitu foto yang dihasilkan orang dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri.⁹

Foto disini digunakan peneliti agar lebih mudah dalam pengamatannya. Dan foto-foto dalam penelitian ini berisi tentang beberapa kondisi SMA Islam Kepanjen, keadaan bangunan, bukti wawancara peneliti dengan narasumber dan berbagai peristiwa yang menurut peneliti penting untuk diambil fotonya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa cara dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Pengumpulan data dengan Observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Metode observasi

⁹ *Ibid*, hlm. 160

merupakan cara yang sangat baik untuk mengawasi perilaku subjek penelitian sebagai perilaku dalam lingkungan atau ruang, waktu dan keadaan tertentu.¹⁰

Penelitian ini menggunakan observasi yang bersifat terang atau samar, yaitu peneliti melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada subjek penelitian sebagai sumber data, bahwa dia sebagai peneliti sedang melakukan penelitian. Jadi mereka subjek penelitian yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam melaksanakan observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau dengan terus terang, peneliti tidak akan diizinkan untuk melaksanakan observasi.¹¹

Dalam penelitian ini metode observasi digunakan dalam pengamatan di SMA Islam Kepanjen secara universal guna mencari informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, diantaranya lingkungan sekolah, sarana prasarana, fasilitas belajar mengajar, kultur sekolah dan lain-lain guna mengembangkan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

2. Pengumpulan data dengan Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer)

¹⁰ Ida Bagoes Mantra dalam M. Djunaidi Ghony, *Op. cit.*, hlm. 165

¹¹ M. Djunaidi Ghony, *Op. cit.*, hlm. 173

yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹²

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur, bahwa dalam wawancara ini, persoalan didefinisikan dengan peneliti sebelum wawancara. Pertanyaan-pertanyaan telah dirumuskan terlebih dahulu, dan informan diharapkan menjawab dalam hal-hal kerangka wawancara dan definisi atau ketentuan dari masalah.¹³

Selanjutnya peneliti mewawancarai Kepala Sekolah sebagai sumber data utama, bapak Irwan Farudy, S.Pd sebagai Managemet Representative (MR) ISO, beberapa guru sebagai pelanggan Internal dan siswa sebagai pelanggan eksternal di SMA Islam Kepanjen.

3. Pengumpulan data dengan Dokumentasi

Akhir-akhir ini orang membedakan dokumen dan record. Record adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting. Sedangkan dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Pembahasan disini diarahkan pada dokumen dalam arti jika peneliti menemukan record, tentu saja perlu dimanfaatkan. Dokumen biasanya atas dokumen pribadi dan dokumen resmi.¹⁴

Dokumen dapat dipahami sebagai catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan

¹² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian kualitatif* (Bandung, PT Rosdakarya, 2006), cetakan XX, hlm. 186

¹³ M. Djunaedi Ghony, *Op, cit.*, hlm. 182-183

¹⁴ Guba dan Lincoln dalam Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 216-217

maupun yang dipersiapkan untuk suatu penelitian. Selain itu dapat ditambahkan pula seperti usulan, kode etik, buku tahunan, selebaran berita, surat pembaca, surat kabar, majalah ilmiah dan sebagainya.¹⁵

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data menggunakan dokumen resmi. Dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, intruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Termasuk didalamnya risalah, laporan hasil rapat, keputusan hasil musyawarah. Dokumen demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan dan tata tertib yang dapat memberikan petunjuk terkait gaya model kepemimpinan. Sedangkan dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, buletin, pernyataan berita yang disebarluaskan. Dokumen ini dapat dimanfaatkan untuk mengkaji dan menelaah konteks sosial dan sebagainya.¹⁶

Metode ini penulis pergunakan untuk mengumpulkan data yang berupa catatan dan bukti dalam bentuk Buku Profil SMA Islam Kepanjen, dokumen-dokumen hasil rapat ISO Meeting, serta majalah-majalah sekolah Sainstika yang telah diterbitkan, dokumen kebijakan dan sasaran mutu di SMA Islam Kepanjen dan dokumen complain pelanggan.

F. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik data wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan

¹⁵ M. Djunaidi Ghony, *Op. Cit.*, hlm 199

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 204-205

dalam catatan lapangan di lokasi penelitian, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Data tersebut banyak sekali, setelah dibaca secara cermat, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya peneliti kualitatif mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya. Kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir proses analisis data ini ialah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah tahap ini, mulailah kini penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansif dengan menggunakan metode tertentu.¹⁷

Dalam menganalisa data adalah yang sesuai dikatakan sugiono sebagai berikut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti kelapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.¹⁸

2. Data Display (Penyajian Data)

¹⁷ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 247

¹⁸ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2008), hlm. 92

Langkah selanjutnya setelah data direduksi adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.¹⁹

3. Conclusion / Verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif harus didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan temuan baru yang bersifat kredibel dan dapat menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan diatas.²⁰

G. Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas dan Validitas merupakan unsur penting dalam semua penelitian termasuk penelitian kualitatif. Perlu diingatkan bahwa analisis data kualitatif yang sangat teliti, khususnya dalam memberikan sebuah komentar yang kritis. Sehingga jangan samapi hasil penelitian adalah hanya sebuah anekdot. Untuk menilai Reliabilitas dan Validitas penelitian kualitatif, berbagai cara dapat dilakukan oleh peneliti misalnya dengan chek list.²¹

1. Reliabilitas

Perhatian dalam term penilaian penelitian kualitatif adalah Reliabilitas dari metode yang dipergunakan. Kita harus mampu menunjukkan kepada pembaca bahwa metode yang telah digunakan dapat

¹⁹ *Ibid*, hlm. 95

²⁰ *Ibid*, hlm. 99

²¹ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2007), cet. II, hlm. 92

digunakan kembali dan konsisten oleh peneliti lain. Oleh karena itu, suatu metode yang telah digunakan perlu dijelaskan terutama yang terkait dengan Reliabilitas dari analisis data, yakni:

- a. Gambaran pendekatan dan prosedur analisis data
- b. Memberikan alasan mengapa pendekatan ini digunakan dalam penelitian tersebut
- c. Nyatakan secara jelas proses penyusunan tema, konsep, dan teori dari pengauditan data
- d. Tunjukkan fakta-fakta termasuk penelitian kualitatif dan kuantitatif sebelumnya, pengujian kesimpulan dari analisis yang tepat.²²

2. Validitas

Pada bagian ini ditekankan adalah Validitas dari interpretasi. Kemampuan menggambarkan temuan kebenaran. Hal ini bisa tidak tepat jika peneliti menerima pentingnya keadaan dan kebenaran dengan begitu saja. Agaknya, Validitas akan dinilai dengan keadaan yang terlihat secara baik dan penggambaran secara tepat data yang dikumpulkan. Dalam term Validitas dipresentasikan analisis, kemudian cerminan yang diperlukan adalah:

- a. Pengaruh yang kuat dari desain penelitian dan pendekatan analisis pada hasil yang dipresentasikan
- b. Konsistensi temuan, untuk contoh hasil penelitian dapat digunakan oleh lebih dari satu peneliti

²² *Ibid*, hlm. 92-92

- c. Hasil yang dipresentasikan luasnya mewakili secara keseluruhan dan berkaitan
- d. Menggunakan data asli yang memadai dan sistematis (contoh penggunaan kutipan bukan berasal dari orang yang sama) yang dipresentasikan dari analisis, dengan demikian pembaca yakin bahwa interpretasi data terkait dengan data yang dikumpulkan.²³

H. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk mengetahui keabsahan data, diperlukan teknik untuk mengetahuinya, diantara teknik tersebut adalah:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Seperti yang sudah diungkapkan di atas, peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen penelitian. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data, dan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan waktu perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lokasi penelitian sampai mencapai kejenuhan dalam pengumpulan data tercapai.²⁴

2. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat diperhitungkan.

²³ *Ibid*, hlm. 93

²⁴ M. Djunaidi Ghony, *Op. Cit.*, hlm. 320

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, apabila perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman (masalah).

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya, misalnya:

- a. Triangulasi dengan sumber; membandingkan dan mengesek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Caranya dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan di depn umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang suatu penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- b. Triangulasi dengan metode
Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
- c. Triangulasi dengan teori

Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, melakukan pengecekan dengan berbagai macam sumber data dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

4. Pengecekan teman sejawat

Pengecekan teman sejawat ini bermanfaat di dalam membentuk kepercayaan, hal ini merupakan proses menunjukkan diri sendiri kepada teman-teman peneliti yang merasa tidak tertarik dalam suatu acara membuat paralel pembahasan analistis dan untuk tujuan menyelidiki aspek-aspek inkuiri; apabila tidak demikian akan tetap implisit pada pemikiran peneliti.

Tujuannya adalah:

- a. Menjaga peneliti untuk selalu jujur
- b. Memberikan kesempatan untuk menguji hipotesis yang sedang berjalan
- c. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan langkah-langkah selanjutnya.²⁵ Pengecekan ini peneliti lakukan dengan saudara Niswatus Zihan Maulida selaku teman dan sesama peneliti di SMA Islam Kepanjen.

²⁵ M. Djunaidi Ghony, *Op. cit.*, hlm. 320-324

BAB IV

PAPARAN DATA & TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah SMA Islam Kepanjen

SMA Islam Kepanjen Kabupaten Malang Adalah Sekolah Swasta di bawah naungan Yayasan Pendidikan Hasyim Asy'ari yang berafiliasi Ahli Sunnah Wal Jamaah. Salah satu sekolah Swasta di Kabupaten Malang yang berstandar ISO 9001:2000.¹

SMA Islam Kepanjen berdiri pada tanggal 27 November 1984 dan yang pertama kali menjabat sebagai Kepala Sekolah pertama adalah Ir. Lalu Abdul Manan, yang pada tahun pertama berdiri masih menyewa gedung milik SD NU dan SMP Islam Kepanjen. Waktu itu kegiatan belajar mengajar dilakukan sore hari karena paginya ruang kelas masih dipakai oleh SD NU dan SMP Islam Kepanjen.

Pada tahun 1986 Bapak Drs. Musoli Haris resmi menjadi Kepala Sekolah menggantikan Bapak Ir. Lalu Abdul Manan mendapatkan tugas baru di Proyek Brantas Tengah Wilayah Kediri.

“Saya menjabat sebagai Kepala Sekolah SMA Islam sejak tahun 1986 menggantikan Ir. Abdul Manan, banyak hal yang harus dibenahi karena pada saat itu gedung aja hanya menyewa dari SD NU dan SMP Islam

¹ Karnoto & Musoli Haris, *Sejarah Perkembangan dan Pertumbuhan SMA Islam*, (<http://smaislamkepanjen.blogspot.com/2009/01/sejarah-pertumbuhan-dan-perkembangan.html> diakses 05 Maret 2014 jam 04:10 wib)

Kepanjen. Waktu itu masih masuk sore karena paginya gedung masih di pakai oleh SD NU dan SMP Islam.²

Jadi bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd menjadi Kepala SMA Islam Kepanjen kurang lebih selama 28 Tahun.

2. Visi dan Misi SMA Islam Kepanjen

a. Visi

Beriman, Bertaqwa, Berbudi Pekerti, Berbudaya, Berpengetahuan, Berketerampilan Dan Berkepedulian.

b. Misi

- 1) Menumbuhkembangkan penghayatan terhadap ajaran islam melalui pembiasaan sehingga menjadi sumber kearifan dalam tindakan
- 2) Menghormati orang tua, Guru, teman, dan orang yang lebih muda di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah
- 3) Menumbuhkan rasa cinta pada budaya sendiri melalui kegiatan apresiasi maupun gelar seni
- 4) Menumbuhkan semangat keunggulan secara efektif kepada seluruh warga sekolah melalui kegiatan lomba-lomba
- 5) Menumbuhkan semangat kepedulian atau tolong menolong terhadap sesama manusia sebagai ciptaan tuhan
- 6) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki

² Wawancara Dengan Drs. H. Musoli Haris, M.Pd, Kepala SMA Islam Kepanjen tanggal 17 Desember 2013

- 7) Menerapkan manajemen parsitipatif dengan melibatkan warga sekolah dalam menyusun kebijakan sekolah.

3. Kebijakan dan Sasaran Mutu SMA Islam Kepanjen

a. Kebijakan Mutu

Kepala Sekolah sebagai *Top Management* telah menetapkan Kebijakan Mutu sebagai berikut:

“SMA Islam Kepanjen bertekad untuk memberikan PELAYANAN PRIMA dengan cara:

- 1) Tertib Administrasi**
- 2) Pemenuhan Sarana dan Prasarana Kerja**
- 3) Berkomitmen selalu menjalankan sistem manajemen mutu yang mengacu pada standar ISO 9001:2000 secara konsisten dan melakukan perbaikan terus menerus untuk menghasilkan lulusan siswa terbaik”.³**

Sebagai Top Managemen, Kepala Sekolah telah memastikan bahwa Kebijakan Mutu:

- a) Sesuai dengan maksud (tujuan) SMA Islam Kepanjen sebagai lembaga pendidikan
- b) Mencakup komitmen dalam memenuhi persyaratan dan melakukan peningkatan efektifitas Sistem Manajemen Mutu secara berkesinambungan

³ Irwan Farudy, “Dokumen Kebijakan Mutu SMA Islam Kepanjen”, Laporan Realisasi Sasaran Mutu, SMA Islam Kepanjen, 2013

- c) Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau ulang Sasaran Mutu
- d) Telah dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh karyawan dan guru di SMA Islam Kepanjen
- e) Melakukan tinjauan untuk kesesuaian yang berkesinambungan
- f) Melakukan pembinaan, pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM secara berkesinambungan untuk memenuhi kompetensi inti agar sesuai dengan tuntutan Bidang SMA Islam Kepanjen ke depan.⁴

b. Sasaran Mutu

Kepala Sekolah sebagai *Top Management* SMA Islam Kepanjen telah menetapkan sasaran mutu yang terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu pada bagian atau fungsi-fungsi manajemen yang relevan, termasuk hal-hal yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk. Sasaran Mutu telah ditetapkan pada bagian kesiswaan, bagian akademik, bagian humas, bagian sarana prasarana, bagian BK, bagian perpustakaan, bagian laboratorium bahasa, bagian laboratorium IPA, bagian laboratorium komputer, dan bagian Management Representative (MR).⁵

Setiap bagian dipimpin oleh kepala bagian yang bertugas melaporkan realisasi sasaran mutunya masing-masing kepada Kepala Sekolah melalui ISO Meeting. Kepala bagian kesiswaan dipimpin oleh bapak Moh. Rosuli, S.Pd, kepala bagian akademik dipimpin oleh bapak Karnoto, S.Pd, kepala bagian humas dipimpin oleh bapak Drs. Suprianto,

⁴ Dokumen Kebijakan Mutu SMA Islam Kepanjen”, Laporan Realisasi Sasaran Mutu, SMA Islam Kepanjen, 2013

⁵ Dokumen Notulen ISO Meeting dan Management Review SMA Islam Kepanjen, 2013

kepala bagian sarana prasarana dipimpin oleh bapak Imaduddin, S.Pd, kepala bagian BK dipimpin oleh ibu Puruningtyas, S.Pd, kepala bagian perpustakaan dipimpin oleh bapak Drs. Ali Afan, kepala bagian laboratorium bahasa dipimpin oleh bapak M. Yusuf, A.Md, kepala bagian laboratorium IPA dipimpin oleh ibu Dra. Dyah Sawitri, kepala bagian laboratorium komputer dipimpin oleh bapak Wasis Triatmojo, S.Kom dan MR dipimpin oleh bapak Irwan Farudy, S.Pd.⁶

Realisasi Sasaran Mutu tiap bulannya dilaporkan ke Kepala Sekolah melalui Management Representative. Sasaran Mutu tersebut bersifat dinamis oleh karena didokumentasikan pada bagian yang terpisah dari kebijakan mutu ini.

Dimulai dari bagian kesiswaan memiliki dua sasaran mutu yaitu pembinaan terhadap pelanggaran siswa ditargetkan sebesar 75% dan rekap harian siswa alpa ditargetkan sebesar 90%. Kedua adalah bagian kurikulum memiliki tiga sasaran mutu yaitu kriteria ketuntasan minimum lebih dari 80% setiap bulan, perencanaan proses belajar mengajar ditargetkan 80%, dan kelulusan siswa yang mengikuti Ujian Nasional (UN) dan Ujian Akhir Sekolah (UAS) mencapai 90% setiap tahun. Ketiga adalah bagian humas memiliki tiga sasaran mutu yaitu rekap kehadiran guru ditargetkan mencapai 95%, mengadakan pelatihan internal (guru dan karyawan) ditargetkan sebanyak 1 kali dan mengadakan pelatihan eksternal (siswa) ditargetkan 1 kali dalam satu bulan. Keempat bagian sarana prasarana memiliki 2 sasaran mutu yaitu kegiatan perawatan dan

⁶ Irwan Farudy, "Dokumen ISO Meeting dan Management Review", SMA Islam Kepanjen, 2013

kebersihan ditargetkan mencapai 90% dan pemantauan kerusakan barang ditargetkan tidak ada barang yang rusak mencapai 5%. Kelima bagian tata usaha memiliki tiga sasaran mutu yaitu surat masuk ditargetkan mencapai 100%, surat keluar ditargetkan mencapai 100% dan buku induk siswa ditargetkan mencapai 100%. Kenam bagian bimbingan konseling memiliki dua sasaran mutu yaitu pemberian layanan konseling kepada minimal dua klien setiap hari efektif belajar mengajar (rata-rata ada 20 hari efektif di SMA Islam Kepanjen, karena hari sabtu adalah kelas Empowering School), jadi ditargetkan 40 klien setiap bulan dan presentase keberhasilan penanganan masalah mencapai minimal 25% setiap semester. Ketujuh adalah bagian perpustakaan memiliki satu sasaran mutu yaitu kehadiran siswa ke perpustakaan mencapai 20 siswa perhari sehinggian mencapai 400 siswa setiap bulan. Kedelapan yaitu bagian laboratorium bahasa memiliki empat sasaran mutu yaitu perawatan audio video ditargetkan sebanyak satu kali dalam sebulan, pengecekan audio video ditargetkan sebanyak empat kali dalam sebulan, target peserta tes TOEFL memperoleh nilai minimal pada level intermediate ditargetkan sebesar 25%, dan target peserta tes TOEIC memperoleh nilai minimal pada level intermediete ditargetkan mencapai 25%. Kesembilan adalah bagian laboratorium IPA memiliki tiga sasaran mutu yaitu menyediakan sarana prasarana kegiatan laboratorium IPA ditargetkan sebesar 95%, terpenuhinya jadwal kegiatan laboratorium IPA ditargetkan sebesar 95%, dan pengumpulan nilai praktikum dutargetkan sebanyak 95%. Kesepuluh adalah bagian laboratorium komputer yang memiliki empat sasaran mutu yaitu pengecekan sebanyak 5

komputer setiap hari, perbaikan komputer ditargetkan maksimal satu minggu, pengecekan komputer diluar laboratorium ditargetkan satu minggu sekali, dan layanan konsultasi Internet and Techology Computer (ITC) ditargetkan sebanyak 5 siswa setiap bulan. Kesebelas adalah Manegement Representative (MR) memiliki dua sasaran mutu yaitu penilaian pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam Kapanjen minimal 60% seperti yang diharapkan pelanggan dan ekspresi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam Kapanjen minimal 60% ekspresi kepuasan pelanggan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Sasaran Mutu

No	Bagian	Sasaran Mutu	Target
1	Kesiswaan	Pembinaan (terhadap) pelanggaran siswa	75% setiap bulan
		Rekap harian siswa alpa	90% setiap bulan
2	Kurikulum	Kriterian Ketuntasan Minimum (KKM) >75 mencapai 80% setiap bulan	80% bulan
		Perencanaan proses belajar mengajar	80% setiap bulan
		Kelulusan siswa yang mengikuti UN dan UAS mencapai 90% setiap tahun	90% setiap tahun
3	Humas	Rekap kehadiran guru	95% setiap bulan
		Pelatihan Internal	1 kali setiap bulan
		Pelatihan Eksternal	1 kali setiap bulan
4	Sarana prasarana	Kegiatan perawatan/kebersihan	90% setiap bulan
		Pemantauan kerusakan barang	Kerusakan 5% dari jumlah yang ada

			setiap bulan
5	Tata usaha	Surat masuk	100% setiap bulan
		Surat keluar	100% setiap bulan
		Buku induk siswa	100% setiap bulan
6	BK	Pemberian layanan konseling kepada minimal 2 klien setiap hari efektif belajar mengajar (rata-rata ada 20 hari efektif belajar mengajar di SMA Islam Kepanjen, karena hari sabtu ada kelas Empowering School)	40 siswa setiap bulan
		Persentase keberhasilan penanganan masalah mencapai minimal 25% setiap semester	25% keberhasilan setiap semester
7	Perpustakaan	Kehadiran siswa di perpustakaan mencapai 20 siswa per hari	400 siswa perbulan
8	Lab. Bahasa	Perawatan audio video	1 bulan sekali
		Pengecekan audio video	4 kali setiap bulan
		Target peserta tes TOEFL memperoleh nilai Minimal pada level Intermediate	25 % dari peserta memperoleh level Intermediete
		Target peserta tes TOEIC memperoleh nilai minimal pada level Intermediate	25% dari peserta memperoleh level Intermediete
9	Lab. IPA	Penyediaan sarana & prasarana kegiatan Lab. IPA	95% setiap bulan
		Terpenuhinya jadwal kegiatan Lab. IPA	95% setiap bulan
		Pengumpulan nilai praktikum	95% setiap bulan
10	Lab. Komputer	Pengecekan 5 komputer per hari	10 komputer per minggu
		Perbaikan computer	Max 1 Minggu
		Pengecekan komputer di luar Lab.	1 Minggu sekali
		Layanan konsultasi Internet and	5 siswa

		Technology Computer (ITC)	
11	Management Representative (MR)	Penilaian pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam Kapanjen minimal 60 % seperti yang diharapkan pelanggan	60% setiap tahun
		Ekspresi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam minimal 60 % ekspresi kepuasan pelanggan	60% setiap bulan

4. Keadaan Siswa, Guru dan Karyawan

Dalam istilah mutu, siswa, Guru dan karyawan diposisikan sebagai pelanggan. Guru dan karyawan sebagai pelanggan internal, sedangkan siswa adalah pelanggan eksternal. Berikut data yang didapatkan oleh peneliti di SMA Islam Kapanjen.

- a. 1 orang Kepala Sekolah
- b. 43 Orang Guru.⁷
- c. 6 Orang Pembina Ekstrakurikuler
- d. 4 Tenaga Administrasi dan 5 Pembantu Pelaksana
- e. Jumlah Siswa 573.⁸

5. Struktur Organisasi SMA Islam Kapanjen

Struktur organisasi SMA Islam Kapanjen dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Tabel di bawah ini terdiri dari 2 macam warna yaitu merah dan putih. Warna merah menunjukkan bahwa mereka adalah merupakan bagian dari ISO 9001:2000 yang ada di SMA Islam Kapanjen yang wajib

⁷ Dwi Purwahadi, *Daftar Guru*, (<http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/guru-daftar/> diakses 07 Maret 2014 jam 06:14 wib)

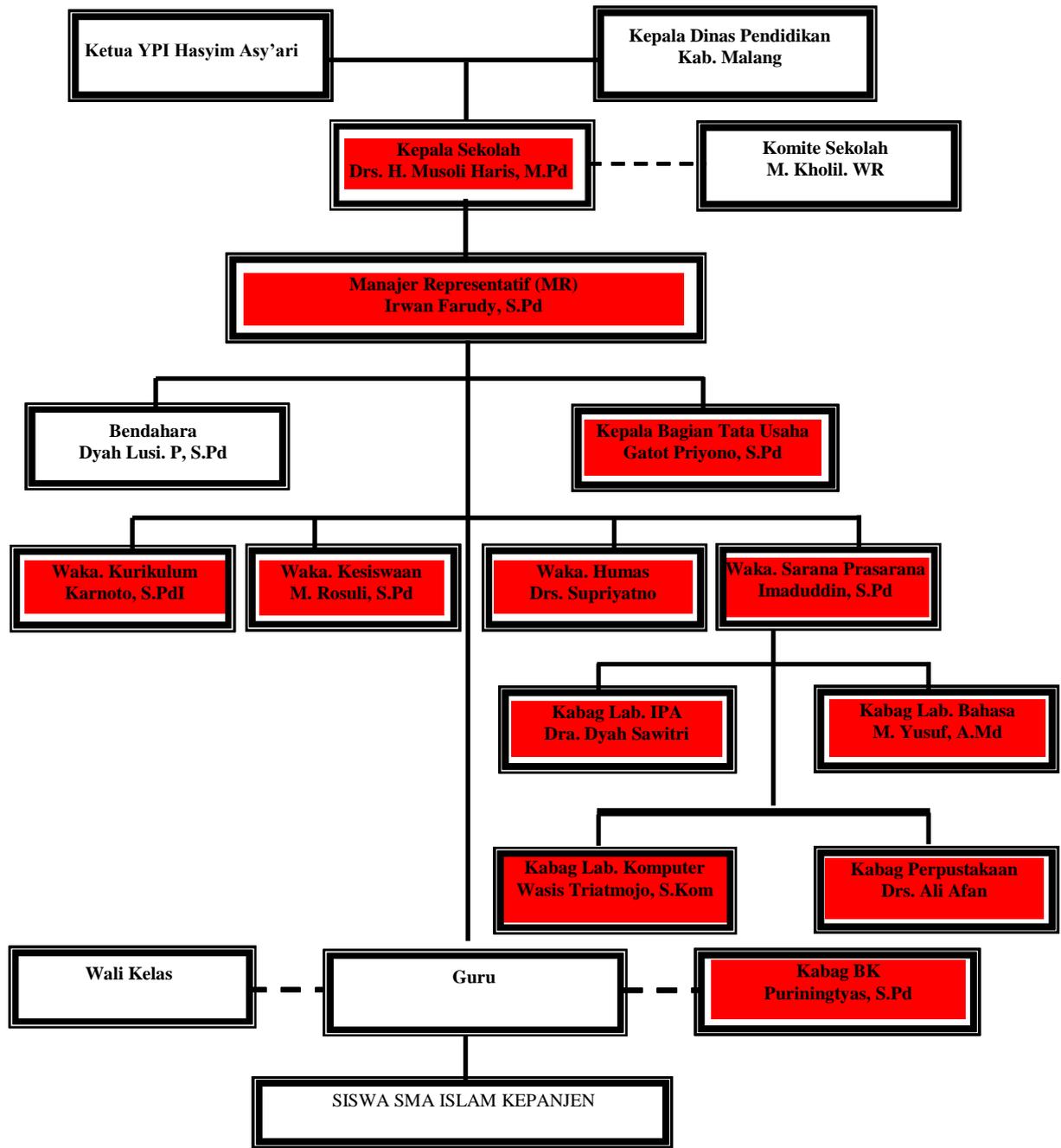
⁸ Dwi Purwahadi, *Daftar Siswa*, (<http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/siswa-daftartingkat/> diakses 07 Maret 2014 jam 06:15 wib)

melaporkan sasaran mutunya kepada Kepala Sekolah melalui rapat ISO Meeting setiap bulannya.

Selanjutnya adalah warna putih yang menunjukkan bahwa mereka adalah pelanggan eksternal maupun internal SMA Islam Kepanjen. Ada 3 warna putih yang berhubungan langsung dan tidak langsung dengan Kepala Sekolah yaitu Yayasan Pendidikan Islam Hasyim Asy'ari, Dinas Pendidikan Kabupaten Malang dan yang berhubungan tidak langsung ada komite sekolah yang mewakili pelanggan eksternal dari orang tua siswa. Siswa dan guru dapat melakukan komplain ke MR ISO.

Tabel 4.2

Struktur Organisasi SMA Islam Kepanjen



BAGIAN ISO 9001:2000

6. Tugas dan Wewenang Kepala SMA Islam Kepanjen

Kepala Sekolah sebagai pucuk pimpinan memiliki wewenang dan tugas yang melekat pada dirinya sebagai bagian dari sebuah organisasi, begitu juga bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd selaku Kepala SMA Islam Kepanjen. Tugas dan wewenang yang dimiliki oleh Kepala SMA Islam Kepanjen sebagai bagian dari struktur organisasi sekolah adalah sebagai berikut:

a. Wewenang

Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd berwenang mengambil keputusan dan kebijakan manajemen dan mengatur seluruh proses kegiatan pendidikan yang ada di SMA Islam Kepanjen. Misalnya adalah pengambilan keputusan tentang kebijakan mutu dan sasaran mutu yang ada di SMA Islam Kepanjen.⁹

b. Tugas

Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd sebagai kepala SMA Islam Kepanjen bertugas untuk merencanakan dan mengarahkan kegiatan pendidikan yang meliputi kegiatan: Pertama kegiatan awal tahun pelajaran seperti penerimaan siswa baru. Kedua kegiatan harian seperti proses belajar mengajar, pembangunan sarana prasarana (karena masih terdapat proses pembangunan gedung baru di SMA Islam Kepanjen). Ketiga kegiatan mingguan misalnya empowering school setara D1 yang diadakan

⁹ Lihat Dokumen Kebijakan dan Sasaran Mutu SMA Islam Kepanjen. Irwan Farudy, "Dokumen Sasaran Mutu", SMA Islam Kepanjen 2014

setiap sabtu bertujuan untuk membekali siswa siswa SMA Islam Kepanjen agar siap masuk dunia kerja. Keempat kegiatan bulanan seperti rapat ISO Meeting untuk memonitor pelaksanaan sasaran mutu oleh setiap bagian yang ada di SMA Islam Kepanjen. Kelima kegiatan tengah semester, misalnya pelaksanaan ujian tengah semester dan ada kegiatan “Anjang Sana” yaitu acara yang diadakan setiap empat bulan sekali untuk saling mengenal antara seluruh dewan guru, staf dan karyawan yang ada di SMA Islam Kepanjen. Berikut penjelasan Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd tentang kegiatan “Anjang Sana”.

“...Itu tujuannya untuk mempererat antar guru SMAI dengan keluarganya, jadi boleh membawa keluarnya, anak, suami atau istri. Biar tau, ow ini lho anaknya, ini lho istrinya.

Lebih lanjut Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd menambahkan

Itu (Pelaksanaannya) giliran, jadi setiap liburan kumpul di salah satu rumah guru.itu dananya dari SMAI, ada iurannya sendiri sebenarnya, di potong gaji 10 ribu/bulan. Pokoknya ada iurannya. Dilaksanakan 4 bulan sekali, 3 kali setahun.

Jadi kegiatan “Anjang Sana” merupakan forum silaturahmi antara pimpinan sekolah dengan guru, karyawan dan staf yang ada di SMA Islam Kepanjen. Selanjutnya yang keenam adalah kegiatan semester dan kegiatan akhir tahun pelajaran. Kegiatan yang ada mencakup banyak hal diantaranya ujian semester, adanya audit internal tentang sasaran mutu yang sudah dicapai selama satu semester dan satu tahun pelajaran.

Tugas selanjutnya dari bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd selaku Kepala SMA Islam Kepanjen adalah mengimplementasikan kebijakan yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur, Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, Yayasan Pendidikan Islam “Hasyim Asy’ari”, dan Dinas-dinas/Departemen lain yang telah mendapatkan rekomendasi Depdiknas/Dinas Pendidikan Kabupaten Malang.

Terakhir, tugas Kepala Sekolah sebagai bagian dari struktur organisasi sekolah adalah mengorganisasikan, mengkoordinasikan serta membina kegiatan pendidikan yang dilaksanakan oleh wakil-wakil Kepala Sekolah, Penanggungjawab kegiatan, bendahara dan tata usaha, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan di tingkat sekolah, misalnya komunikasi dua arah yang di bangun oleh bapak Kepala Sekolah; jadi bapak Kepala Sekolah selalu melibatkan semua kepala bagian dalam setiap keputusannya dalam bentuk rapat ISO Meeting, dan Audit Internal. Selain itu Kepala Sekolah juga melaporkan kegiatan atau mempertanggungjawabkan kegiatan kepada Yayasan Pendidikan Islam “Hasyim Asy’ari”, Komite Sekolah Orang Tua Murid dan Dinas atau Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.¹⁰

7. Sumber Dana dan Pengelolaannya

Menurut Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd, awalnya pada saat beliau pertama kali menjabat tahun 1987, sumber dana di SMA Islam Kepanjen hanya dari SPP siswa, namun sejak tahun 1995 ada dukungan

¹⁰ Dwi Purwahadi, *Tugas dan Wewenang Struktur Organisasi SMA Islam Kepanjen*, (<http://humassmaisaka.blogspot.com/2010/10/tugas-dan-wewenang-struktur-organisasi.html>, diakses 05 Maret 2014 jam 05: 43 wib)

dari wali murid. Dulu bantuan dana ini berupa BP3, tapi kalau sekarang istilahnya dana komite. Setelah tahun 2005, ada bantuan dari pemerintah. Jadi sekarang sumber dana yang dimiliki SMA Islam Kepanjen ada 3, yaitu SPP, dana komite dan dana dari pemerintah.

Sumber dana tadi dikelola untuk berbagai hal, diantaranya:

- a. Kegiatan rutin (operasional kantor, gaji Guru, kegiatan belajar mengajar)
- b. Pengembangan sarana & prasarana, baik berupa pembelian alat maupun pembangunan gedung. Saat awal menjabat menggantikan Bapak Ir. Abdul Manan tahun 1987, SMA Islam Kepanjen belum memiliki gedung sendiri. Pada saat itu masih menyewa gedung SD NU dan SMP Islam Kepanjen. Waktu itu SMA Islam Kepanjen masuk sore, karena pagi masih dipakai SD NU dan SMP Islam Kepanjen.

“Pada awalnya belum punya tanah dan uang belum cukup, uang itu di investasikan. Setelah cukup maka mulai pembelian tanah sekitar tahun 1994, kemudian dibangun tahun 1995.”¹¹

8. Sarana Prasarana

Prasarana yang dimiliki SMA Islam Kepanjen adalah sebagai berikut:

- a. SMA Islam Kepanjen memiliki 18 Kelas atau ruang belajar, terdiri dari X-1, X-2, X-3, X-4, X-5, X-6, XI-Bahasa, XI-IPA 1, XI-IPA2,

¹¹ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Islam Kepanjen Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd pada tanggal 17 Desember 2013 jam 09:15 WIB

XI-IPS 1, XI-IPS 2, XI-IPS-3, XII Bahasa, XII-IPA 1, XII-IPA 2, XII-IPS 1, XII-IPS 2 dan XII-IPS 3.¹²

- b. 1 Laboratorium Komputer
- c. 1 Laboratorium Bahasa
- d. 1 Laboratorium IPA
- e. 1 Perkantoran (Ruang Kepala Sekolah, Ruang Wakil Kepala Sekolah, dan Ruang Tata Usaha)
- f. Satu gedung dua lantai yang digunakan untuk Ruang UKS, ruang BP/ BK, ruang guru dan ruang tatib, dan ruang perpustakaan pada lantai dua.
- g. Mushola yang memiliki kapasitas kurang lebih 300 orang.
- h. 1 Ruang Musik yang digunakan untuk berlatih siswa, karena ada beberapa siswa yang memiliki grup musik sendiri.
- i. Food Center Dan Koperasi Siswa (Kopsis). Sekarang food center memiliki program baru yaitu meninggalkan penggunaan plastik. Program ini sesuai dengan apa yang direncanakan oleh program sekolah yaitu Green School. Bapak Drs. Musoli Haris, M.Pd menjelaskan:

Sudah kita mulai dengan tidak menggunakan plastik, termasuk konsumsi makanan yang kita kirim ke kantin. Kita menuju green school.
- j. Gedung Perbengkelan pada program empowering school yang terdiri dari 3 macam, yaitu perbengkelan otomotif, teknik komputer jaringan (TKJ) dan dapur tata boga.

¹² Dwi Purwahadi, *Daftar Kelas*, (<http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/siswa-daftartingkat/>, diakses 07 Maret 2014 jam 06:20 wib)

- k. 11 Kamar Mandi/WC yang terdiri dari 5 kamar mandi siswa dan 6 kamar mandi siswi. Toilet untuk guru ada sendiri yaitu menjadi satu dengan ruang guru.
- l. Tempat Parkir yang luas dan pengaturannya disesuaikan dengan jenjang kelas masing-masing. Misalnya ada parkir motor untuk kelas sepuluh, kelas sebelas dan kelas dua belas sendiri-sendiri. Selain itu ada juga parkir khusus sepeda ontel yang terletak disamping ruang satpam.
- m. Lapangan Olahraga untuk permainan basket, bola volly, bak lompat dan sepak bola. Namun kondisinya kurang terawat akibat adanya pembangunan calon ruang teater. Hal ini menjadi keluhan salah satu siswi SMA Islam Kepanjen.
- “...Ada mas, kayak lapangan olahraganya. Itu agak gimana ya.... Kurang perawatan mungkin.¹³ Namun menurut salah satu siswa kelas XI IPA 1 Erwin Heriana, kondisi lapangan yang sekarang sudah cukup baik, dibandingkan dengan sekolah lain yang ada di Kepanjen.
- “... Ya mending lah mas (Kondisi lapangan), dari pada sekolah lain.”¹⁴
- n. Ruang aula untuk pertemuan ataupun seminar yang diadakan di SMA Islam Kepanjen.¹⁵

9. Beberapa Tanggapan Siswa dan Guru sebagai Pelanggan

¹³ Wawancara dengan Citra, siswi kelas XI Bahasa tanggal 13 Maret 2014

¹⁴ Wawancara dengan Erwin Heriana, siswa kelas XI IPA 1 tanggal 18 Maret 2014

¹⁵ Karnoto & Musoli Haris, *Sejarah Perkembangan dan Pertumbuhan SMA Islam*, (<http://smaislamkepanjen.blogspot.com/2009/01/sejarah-pertumbuhan-dan-perkembangan.html> diakses 05 Maret 2014 jam 04:10 WIB)

Beberapa tanggapan siswa tentang pelayanan di SMA Islam Kapanjen sebagai berikut:

“Saya senang di SMAI, ... Karena lebih banyak ilmu agamanya,..... selain itu saya juga tertarik dengan kelas multimediana. Saya pengen bisa shooting acara-acara gitu lho mas. Dulu kelas satu ikut desain grafis, kayak ngedit-ngedit foto gitu, bikin kartu nama”.¹⁶

Namun ada beberapa yang menjadi keluhan siswa, diantaranya adalah tentang aroma tembakau yang menyengat, mengingat lokasi pabrik rokok yang berdempetan dengan SMA Islam Kapanjen. Selain itu juga kurangnya perawatan lapangan olahraga.

“Ada mas, kayak lapangan olahraganya. Itu agak gimana ya.... Kurang perawatan mungkin. Terus yang khas dari SMAI itu aroma tembakau mas.”

Dalam dokumen mutu, guru sebagai pelanggan internal juga memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan dari pihak sekolah. Berikut beberapa pelayanan khusus yang didapatkan oleh dewan guru dan staf di SMA Islam Kapanjen, misalnya adalah biaya asuransi dari Bumi Putera.

“Kalau disini ada namanya asuransi Bumi Putera, terus adanya koperasi. Jadi guru bisa jadi anggota, bisa pinjam disana. Kesehatan juga di gratiskan untuk guru,, tapi ya obatnya yang sekedarnya saja, yang ringan-ringan saja, yang lain yang berat-berat enggak”.¹⁷

Selain itu ada beberapa kemudahan lain yang diberikan kepada para guru di SMA Islam Kapanjen.

“...Ow iya ada cuti hamil 2 bulan, tapi masih tetap utuh ya gajinya. Itu Cuma gaji pokoknya saja, uang transport dan uang konsumsi enggak ada. Yang menikah ada juga, dapat cuti satu minggu.misalnya kita workshop atau apa pelatihan gitu ya kita dikirim dan transportnya dari SMAI”.

¹⁶ Wawancara dengan Citra, siswi kelas XI Bahasa SMA Islam Kapanjen, tanggal 14 Maret 2014

¹⁷ Wawancara dengan Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd selaku guru Bimbingan Konseling, tanggal 13 Maret 2014

Selain itu juga guru-guru juga disuruh untuk ikut seminar dan workshop di berbagai perguruan tinggi, diantaranya adalah salah satu guru BK yang pernah ikut pelatihan.

“...Saya pernah ikut workshop guru BK di STIKES Keanjen, ya gantian guru-guru lain. Kalau ada workshop apa seminar ya kita di kirim ke universitas-universitas gitu”¹⁸.

B. Temuan Penelitian

Penyajian data dibawah ini berdasarkan dari hasil wawancara, observasi dan beberapa data dokumentasi yang diperoleh dari beberapa sumber, diantaranya adalah bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd selaku Kepala Sekolah dan sumber data primer dalam penelitian ini, selanjutnya data pendukung diperoleh dari bapak Irwan Farudy, S.Pd selaku Manager Representative (MR) ISO 9001:2000 di SMA Islam Keanjen, ada Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd selaku guru BK dan pelanggan internal dari sistem mutu SMA Islam Keanjen, Ibu Diyah, S.Pd selaku Kepala BK di SMA Islam Keanjen, Ibu Erni selaku Marketing dari perusahaan Asuransi Bumi Putera Keanjen, selanjutnya dari pelanggan eksternalnya ada Citra, selaku siswa Kelas XI Bahasa SMA Islam Keanjen, Erwin Heriana, selaku siswa kelas XI IPA 1 SMA Islam Keanjen dan Zihan selaku alumni dari SMA Islam Keanjen.

Dalam penyajian ini ada 3 klasifikasi sesuai dengan rumusan masalah yang ada, diantaranya:

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Puriningtyas, S.Pd selaku Kabag BK, tanggal 13 Maret 2014

1. Peran Kepala Sekolah yang Paling Dominan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) Di SMA Islam Kepanjen

Sesuai dengan observasi dan melakukan wawancara dengan bapak Drs. H. Musoli Haris selaku kepala SMA Islam Kepanjen, peran bapak Drs. H. Musoli Haris yang paling dominan dalam meningkatkan mutu di SMA Islam Kepanjen adalah peran beliau sebagai Leader, walaupun antara peran yang satu dengan yang lainnya masih saling berkaitan.

“...Jadi untuk mekanisme pembagian tugas dalam staffing, semua tugas sengaja saya bagi habis kepada semua staf. Ada kurikulum, sarana-prasarana, humas, kesiswaan, ketatausahaan, bendahara, sekretaris semua tugas itu saya bebaskan kepada mereka sehingga fungsi saya disini hanya memonitor atau mengontrol dan mendelegasikan...”¹⁹

Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd memberikan contoh sebagai berikut:

“Misalnya humas, memiliki tugas yang sama dengan HRG kalau diperusahaan yaitu mulai dari perekrutan, seleksi dan penerimaan pegawai, pembinaan guru (pelatihan guru/workshop), hingga penggajian pegawai”.

Hal itu menunjukkan bahwa bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd benar-benar memberikan wewenang (kekuasaan) kepada para stafnya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan porsinya masing-masing. Namun dalam pelaksanaannya beliau tetap melakukan pengawasan kepada semua stafnya.

Selanjutnya peneliti melakukan *cross check* dengan mewancarai ibu Puriningtyas, S.Pd selaku Kepala Bagian BK guna mengetahui keabsahan

¹⁹ Wawancara dengan bapak Drs. H. Musoli Haris M.Pd selaku kepala SMA Islam Kepanjen tanggal, 17 Desember 2013

informasi dan tingkat kepastian data yang diperoleh dari informan kunci yaitu kepala sekolah bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd. Berdasarkan hasil *cross chek* peneliti dengan ibu Puriningtyas, S.Pd menyatakan bahwa:

“Kita itu di tugaskan pak kepala itu harus menjemput bola, bukan yang menerima bola. jadi kita melakukan kunjungan ke siswa yang ada masalah, missal beberapa hari tidak masuk tanpa keterangan.”

“Disini kan Kita ada target ya, kita target minimal satu hari itu 2 murid untuk di konseling. Jangan sampai hari ini kita vakum gak ada kegiatan. Bulan ini kita sudah melebihi target, misalnya bulan ini ada 20 hari kerja yak arena kita sabtu libur karena empowering, otomatis kita harus mengkonseling 40 murid. Tapi bulan ini kita kalau gak salah sudah 80 murid yang kita konseling. Tapi tahun depan kita targetkan masing masing guru BK itu minimal konseling 2 siswa, jadi kalau disini ada 3 guru BK.”²⁰

Jadi setiap kepala bagian bertanggung jawab penuh terhadap targetnya (sasaran mutu) masing-masing. Setiap kepala bagian wajib melaporkan hasil pelaksanaan saran mutu kepada kepala sekolah melalui rapat ISO Meeting setiap satu bulan sekali, Audit Internal setiap empat bulan sekali. Kepala Sekolah memimpin pelaksanaan sasaran mutu para kepala bagian hingga memberikan terobosan jitu agar sasaran tersebut dapat tercapai. Kepala Sekolah dapat mengawasi, memberikan masukan pada saat pelaksanaan ISO Meeting. Namun Kepala Sekolah dapat langsung turun tangan apabila masalah itu sudah sedemikian besar. Ini di contohkan sendiri oleh bapak Kepala Sekolah:

“...Kalau orang tua dipanggil biasanya bertemu wali kelas, ya kalau bertemu wali kelas ini selesai ya selesai, tapi kalau belum, katakanlah merembet ke yang lainnya, maka wali kelas bersama BK. Jadi pembinaannya secara bersama-sama.

Kemudian kalau ini masih belum selesai, maka disitu ada kesiswaan. Kalau dikesiswaan belum selesai, maka ke kepala sekolah. Ini kategori

²⁰ Wawancara dengan ibu Puriningtyas, S.Pd selaku Kepala Bagian BK, tanggal 13 Maret 2014

kalau yang melibatkan saya itu masalah yang cukup berat, sulit kalau tidak dipadukan dengan kebijakan. Itu biasanya harus saya ikut, tapi itu setelah data lengkap baru saya bisa memutuskan.

Selain itu menurut bapak Kepala Sekolah, *Total Quality Management* (TQM) dan ISO 9001:2000 yang ada di SMA Islam Kepanjen itu sama saja, karena sama-sama berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan khususnya di SMA Islam Kepanjen. Hal ini sesuai dengan apa yang peneliti uraikan dalam Bab II yaitu hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan ISO 9001. Disini hubungannya adalah ISO sebagai langkah awal dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) karena ISO 9001 bisa mengawali perubahan kultur dan perilaku warga sekolah.

“...Saya tidak begitu mengerti dengan itu, tapi yang jelas TQM itu dengan ISO sama saja, karena sama-sama meningkatkan mutu. Di SMAI (SMA Islam) kita sudah menggunakan ISO sejak 2008...”

Sebagai Leader (Pemimpin) dari sekolah yang telah memiliki ISO, bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd harus memimpin rapat ISO Meeting, yaitu rapat bulanan yang hanya dihadiri oleh staf dan Manager Representatif (MR) yang membahas tentang bagaimana mencapai dan mengembangkan sasaran mutu.

“...Setiap bulan kita bertemu dengan staf-staf tadi untuk membicarakan sasaran dalam ISO Meeting. Bagaimana mencapai sasaran dan kalau sudah tercapai bagaimana cara mengembangkannya...”

2. Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) Di SMA Islam Kepanjen

Dalam memimpin SMA Islam Kepanjen, bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd melakukan berbagai macam terobosan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing SMA Islam Kepanjen. Ada 4 kunci sukses yang dilakukan oleh bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd dalam usaha meningkatkan mutu di SMA Islam Kepanjen yaitu:

“Punya program yang jelas. Program ini disosialisasikan kepada warga sekolah, jadi saya yakinkan mereka bahwa program ini akan menjadikan sekolah lebih baik. Sosialisasi digunakan untuk menjelaskan kepada para penentang program tadi. Yang penting adalah menjelaskan, ini loo tujuan sekolah ke depan. Namun lama kelamaan ya mereka setuju...”

Pertama dari keempat kunci sukses tadi adalah memiliki program yang jelas. Jelas karena program ini bertujuan untuk meningkatkan mutu di SMA Islam Kepanjen, walaupun di awal-awal pencetusan program ini banyak mendapat penolakan dari banyak pihak. Misalnya sebagai Kepala Sekolah, bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd membuat program guru-guru yang ada di SMA Islam Kepanjen tidak boleh mengajar di sekolah lain. Namun setelah dijelaskan bahwa kesejahteraan mereka akan ditingkatkan.

“...Saya yakinkan tapi juga saya pikirkan, kalau saudara mau memikirkan SMAI, Insyaallah kesejahteraan juga saya tingkatkan...”

Bentuk dari pada peningkatan kesejahteraan tersebut adalah dengan memberikan asuransi kesehatan kepada semua guru, staf dan karyawan yang ada di SMA Islam Kepanjen yang dananya diambilkan dari sekolah bukan dari gaji mereka. Karena dalam prinsip *Total Quality Management* (TQM) maupun ISO, guru, karyawan dan staf sekolah merupakan pelanggan internal yang harus mendapatkan kepuasan dalam pelayanan.

“...Bahkan teman-teman ini juga saya asuransikan baik tabungan hari tua maupun kecelakaan dan sebagainya. Sehingga dia bisa tenang dalam

mengajar, dalam bekerja. Asuransi ini kita ambilkan dari sekolah, bukan dari gaji guru. Jadi guru menerima gaji itu bersih/utuh, jadi ini merupakan salah satu bentuk kesejahteraan yang diberikan...”

Hal ini juga ditegaskan oleh Ibu Erni, selaku Marketing dari Asuransi Bumi Putra kantor cabang pembantu Kepanjen.

“...Itu 25 siswa free untuk satu pengajar. Untuk sekarang kesadaran Asuransi itu harus ada, di SMAI ini sudah 5 tahun program asuransi bagi siswa dan guru.²¹

Ada beberapa paket yang ditawarkan, bisa dilihat disitu, namun di SMAI ini mengambil paket prestasi dengan iuran Rp. 10.000 setiap tahun. Itu jaminannya dari bangun sampai tidur lagi, artinya ya 24 jam. Jadi gak Cuma pas di Sekolah saja.

Jadi asuransi yang diberikan kepada siswa dan guru hampir sama pelayanannya, karena mereka sama-sama pelanggan.

Selaku Top Management, beliau bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd memberikan wewenang kepada bapak Irwan Farudy, S.Pd selaku MR ditegaskan sebagai berikut:

“implementasi program kerja disini sudah masuk dalam kebijakan mutu, itu secara garis besarnya. Tapi rinciannya ya ada di sasaran mutu”.

Pak Irwan Farudy, S.Pd merincinya seperti ini:

1. menetapkan sasaran mutu (plan)
2. yang sudah ditetapkan dilaksanakan (do)
3. pelaksanaan sasaran mutu di evaluasi setiap bulan (ISO Meeting), 4 bulan sekali (Audit Internal) dan satu tahun sekali (surveylence dari BV) (Check)

Jadi salah satu upaya yang dilakukan Kepala Sekolah adalah memberikan wewenang kepada MR, karena setiap Kabag harus melapor dulu ke MR sebelum dibawa ke rapat ISO Meeting dan seterusnya.

²¹ Wawancara dengan Ibu Erni, perwakilan dari asuransi Bumi Putera tanggal 13 Maret 2014

Kunci yang kedua adalah memonitor program yang ada. Ini dilakukan untuk memastikan apa yang diinstruksikan oleh beliau dilakukan dengan baik oleh para staf yang bertugas.

“...Walaupun sudah saya delegasikan, tetap saya akan memonitor, bagaimana pelaksanaannya. Saya juga menegur bila dalam pelaksanaannya kurang ini, kurang itu. Setelah saya monitor saya evaluasi, hasil evaluasi juga saya bicarakan ketika rapat bulanan”.

Selain itu hasil evaluasi bulanan (ISO Meeting) menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan program yang ada, apakah sudah memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Apabila sudah tercapai dan memberikan kepuasan bagi pelanggan, maka program ini akan dikembangkan sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan di SMA Islam Kapanjen.

Hal ini juga ditegaskan oleh bapak Irwan Farudy, S.Pd selaku Manager Representative (MR) ISO 9001:2008 di SMA Islam Kapanjen, beliau menjelaskan tentang pelaksanaan ISO Meeting

“ISO Meeting adalah pertemuan bulanan yang dihadiri oleh 12 orang, diantaranya:

1. Top Management (Kepala Sekolah)
2. Management Representative
3. 10 orang Kabag
 - 1) Waka Kurikulum
 - 2) Waka Kesiswaan
 - 3) Waka Humas
 - 4) Waka Sarana Prasarana
 - 5) Kepala Perpustakaan
 - 6) Kepala Lab. IPA
 - 7) Kepala Lab. Bahasa
 - 8) Kepala Lab. Komputer
 - 9) BK
 - 10) TU

Disitu yang dibahas adalah pertama, complain pelanggan atau siswa, kedua, sasaran mutu, ketiga, itu membahas rencana kegiatan berikutnya dan yang keempat evaluasi pelaksanaan sasaran mutu”.²²

Ketiga adalah ketelatenan dan kesabaran.

“Saya menyadari bahwa membangun SDM (sumber daya manusia) itu susah, butuh waktu yang lama. Butuh pendekatan orang per orang. Itu yang penting. Jadi suatu komunitas mesti ada yang nyeleneh, kita dekati pelan-pelan. Jadi tidak selalu dari sesi kedinasan, bisa melalui ketika bercanda bersama. Selain itu ada juga pendekatan spiritual, kebersamaan”.

Beliau bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd menyadari bahwa peningkatan kemampuan guru dan staf sekolah tidak bisa instan, membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar. Jadi beliau membutuhkan waktu yang sangat lama sehingga SMA Islam ini bisa menjadi besar seperti ini. Perlu diketahui bahwa bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd telah menahkodai SMA Islam Kepanjen selama 26 Tahun.

“...Jadi selama ini yang kami hadapi adalah di sumber daya manusia. Jadi fisik itu mudah, mambangun gedung itu mudah, tapi kalau membangun sumber daya manusia itu sulitnya luar biasa. Walaupun kita punya dana melatih; dana SMA Islam ini yang digunakan untuk melatih guru dan siswa itu sudah banyak sekali, tapi perubahannya ya pelan-pelan. Tidak seperi yang kita harapkan harus cepet-cepet itu tidak. Harus penuh kesabaran. Kita sudah meminta guru untuk ini, tapi ya ada saja guru yang belum, ya ini yang menjadi tantangan terberat untuk kami...”.

Selain itu juga di tegaskan oleh salah satu guru yang pernah mengikuti pelatihan guru BK di STIKES Kepanjen, beliau mengatakan bahwa:

“...Pak Haris itu juga berharap, ada program apa gitu ayo kita ikuti. Beliau memfasilitasi guru-guru, misalnya mulai diberlakukannya kurikulum 2013. Jadi beliau mendatangkan trainer dari mana gitu untuk melatih guru-guru SMAI tentang kurikulum 2013”.²³

²² Wawancara dengan pak Irwan farudy, S.Pd selaku MR SMA Islam Kepanjen, tanggal 13 Maret 2014

²³ Wawancara dengan Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd, tanggal 13 Maret 2014

Pernyataan beliau yang pernah ikut pelatihan guru BK

“Saya ikut workshop guru BK di STIKES Kepanjen, ya gantian guru-guru lain. Kalau ada workshop apa seminar ya kita di kirim ke Universitas-Universitas gitu”.

Yang terakhir dari keempat kunci sukses yang dilakukan bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd adalah keterbukaan.

“Saya berusaha terbuka terhadap semua hal, terutama yang menyangkut keuangan. Jangan sampai ada kecurigaan. Uang itu berapa jumlahnya yang dikelola sekolah dalam satu tahun, dari berbagai sumber (SPP, Dana Komite dan sekarang ada BOS mulai tahun ini. Itu 1 juta setiap anak) itu juga saya komunikasikan kepada teman-teman dulu, sehingga bisa mempercepat perkembangan sekolah. Jadi keterbukaan ini membuat teman-teman tidak kehabisan waktu hanya untuk mencurigai Kepala Sekolah. Karena kalau sudah banyak uang terus dia mencurigai, akhirnya gag asyik mengajar, asyik menggunjing Kepala Sekolah. Tapi kalau semua sudah terbuka yaa saya sampaikan semua anggaran, untuk gaji guru berapa, kegiatan rutin kita berapa, kesejahteraan berapa sehingga dia jadi tenang, masa depan juga jelas...”.

Keterbukaan atau transparansi sangat dibutuhkan dalam organisasi, apalagi yang menyangkut transparansi anggaran. Sekolah sebagai organisasi yang unik juga termasuk dalam organisasi yang membutuhkan transparansi yang tinggi, apalagi sekarang dengan besarnya dana pendidikan yang dikelola oleh sebuah sekolah memungkinkan adanya penyelewengan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab. Namun dengan adanya transparansi anggaran ini diharapkan dapat meminimalisir hal-hal tersebut. Sehingga sekolah dapat fokus pada peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan siswa dan orang tua siswa sebagai pelanggan utama (eksternal).

Selanjutnya, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan terdapat peran ISO Meeting yang membahas tentang complain dari siswa

(pelanggan eksternal) baik dari segi sarana prasarana, kurikulum pendidikan hingga permasalahan yang menyangkut tentang bimbingan dan konseling.

“Pada saat ISO Meeting menjelaskan tentang:

1. Mendengarkan laporan sasaran mutu dari masing-masing bagian
Dari laporan sasaran mutu, dievaluasi. Yang sudah terlampaui targetnya dan kelihatannya selama ini sudah melampaui targetnya terlalu jauh itu sasaran mutunya harus dirubah/ditingkatkan. Misalnya kesiswaan, target siswa yang perlu dibina ini 75% sudah terlampaui, maka bulan depan harus meningkat jadi 80% atau 85%. Jadi nanti pada akhirnya semua tertangani. Yang belum mancapai target, bagaimana harus mancapai target, kendalanya apa sehingga tidak mancapai target.
2. Membahas complain (keluhan) dari siswa dan orang tua
Setiap bulan, anak-anak (siswa dan siswi) mengisi lembaran yang isinya adalah complain. Apa yang tidak sesuai dari prosedur sekolah. Setiap kelas diwakili oleh 15 orang anak, mengisi lembaran-lembaran yang sudah diberikan. Setiap bulan itu komplainnya apa anak-anak, entah itu masalah sarana & prasarana, masalah guru, masalah pelayanan, ada semua disitu”.

Jadi sebagai pelanggan eksternal, siswa dan orang tua atau wali siswa mendapatkan pelayanan yang maksimal dari sekolah. Apa yang menjadi keluhan atau komplain dari pelanggan, sekolah sebagai penyedia jasa pendidikan harus menanggapi keluhan dan komplain tersebut. Biasanya pihak sekolah memberikan buku komplain pelanggan kepada setiap kelas untuk diisi dengan keluhan-keluhan selama satu bulan ke belakang sehingga nanti akan dibahas ketika rapat ISO Meeting.

Selain itu, pelayanan yang diberikan menjadi faktor penting dalam usaha meningkatkan mutu di SMA Islam Kepanjen. Sebagai salah satu pengukuran kinerja sistem manajemen mutu, SMA Islam Kepanjen menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada siswa untuk memantau informasi mengenai kepuasan pelanggan dan/atau ketidakpuasan

pelanggan sebagai salah satu pengukuran kinerja Sistem Manajemen Mutu. Metodologi untuk memperoleh dan menggunakan informasi ini ditentukan dengan melakukan perbaikan langsung di lapangan dan dibahas dalam Tinjauan Manajemen.

Beberapa aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan antara lain:

1. Survei pelanggan dengan memberikan kuesioner kepada siswa setiap bulan sekali tentang apa saja yang dikeluhkan siswa.²⁴
2. Survei kepuasan pelanggan dengan menyebar angket kepada orang tua siswa.²⁵

“...Setiap bulan, anak-anak (siswa dan siswi) mengisi lembaran yang isinya adalah complain. Apa yang tidak sesuai dari prosedur sekolah. Setiap kelas diwakili oleh 15 orang anak, mengisi lembaran-lembaran yang sudah diberikan. Setiap bulan itu komplainnya apa anak-anak, entah itu masalah sarana & prasarana, masalah guru, masalah pelayanan, ada semua disitu.”²⁶

Jadi setiap bulan pihak MR membagikan buku komplain kepada siswa di setiap kelasnya di wakili oleh 10 sampai 15 orang yang isinya adalah keluhan yang dirasakan oleh siswa sebagai pelanggan eksternal. Selain itu, MR juga melakukan survei kepuasan pelanggan dari pihak orang tua siswa setiap tahun sekali pada bulan September.

²⁴ Irwan Farudy, “Dokumen Buku Komplain Pelanggan” SMA Islam Kepanjen 2014. (Terlampir)

²⁵ Irwan Farudy, “Dokumen Survei Kepuasan Pelanggan” SMA Islam Kepanjen 2014. (Terlampir)

²⁶ Wawancara dengan Drs. H. Musoli Haris, M.Pd, Kepala SMA Islam Kepanjen, tanggal 17 Desember 2013

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Tercapainya Mutu Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) Di SMA Islam Kepanjen

Menurut penuturan bapak Kepala Sekolah, faktor pendukung yang paling besar dalam mencapai mutu di SMA Islam Kepanjen adalah dukungan dari wali murid.

“...Dukungan wali murid itulah yang luar biasa, bahwa dengan adanya uang gedung atau uang komite itu mereka bisa mendukung. Sehingga bisa mewujudkan sarana dan prasarana”.

Masih menurut beliau, bahwa yang paling penting adalah membangun SDM (sumber daya manusia). Bangunan yang megah akan terasa hampa apabila tidak dijalankan oleh mereka yang memiliki kemampuan dan kompetensi dibidangnya.

Tidak dipungkiri bahwa pengalaman bapak Kepala Sekolah yang sudah memimpin SMA Islam selama kurang lebih 28 Tahun membuat beliau paham betul akan kekurangan dan tantangan yang dihadapi SMA Islam Kepanjen.

“...Pak Haris itu pintar dalam mengembangkan sekolah, beliau sendiri ingin anak didiknya dan bahkan bapak ibu guru bersaing dengan sehat”²⁷

Banyak faktor penghambat yang disampaikan oleh bapak Irwan Farudy, S.Pd dalam meningkatkan mutu berbasis TQM ini, diantaranya adalah:

²⁷ Wawancara dengan Ibu Puriningtyas, S.Pd selaku Kepala Bagian Bimbingan Konseling, tanggal 13 Maret 2014

“...hambatan yang dialami ya banyak, contohnya waktu. Pelaksanaan ISO sering berbenturan dengan kegiatan sekolah, misalnya seperti ujian sekolah, tugas-tugas guru yang cukup banyak selain tugas mengajar. Selain itu inkonsistensi. Ada sasaran mutu yang tidak tercapai di setiap bulannya”

Selain waktu dan inkonsistensi dari pelaksanaan sasaran mutu tadi, ada lagi hambatan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah yaitu:

“...Jadi selama ini yang kami hadapi adalah di sumber daya manusia. Jadi membangun fisik itu mudah, membangun gedung itu mudah, tapi kalau membangun sumber daya manusia itu sulitnya luar biasa. Walaupun kita punya dana melatih; dana SMA Islam ini yang digunakan untuk melatih guru dan siswa itu sudah banyak sekali, tapi perubahannya ya pelan-pelan. Tidak seperti yang kita harapkan harus cepet-cepet itu tidak. Harus penuh kesabaran. Kita sudah meminta guru untuk ini, tapi ya ada saja guru yang belum, ya ini yang menjadi tantangan terberat untuk kami.

Adalah sulitnya melatih sumber daya manusia yang ada di SMA Islam Kepanjen. Apalagi disini adalah sekolah swasta, yang tidak ada kontrak kerja. Mereka yang sudah dilatihpun sewaktu-waktu mereka bisa saja mengundurkan diri dari SMA Islam Kepanjen.

Misalnya hal yang disampaikan oleh bapak Irwan Farudy, S.Pd bahwa ada guru yang sekarang sedang di kuliahkan S-2 oleh SMA Islam Kepanjen, mereka adalah bapak M. Rasuli dikuliahkan ke Unesa Surabaya dan Ibu Dyah Lusi yang dikuliahkan di UM Malang.

“...Tidak ada kontrak kerja, disini kita ya diminta komitmen, kalau mau daftar PNS ya harus keluar dari SMAI”²⁸

Diantara guru-guru yang keluar dari SMA Islam Kepanjen setelah mereka diterima menjadi PNS adalah Gaguk Yulistiyadi, S.Pd guru Fisika yang keluar dari SMA Islam Kepanjen dikarenakan diterima menjadi

²⁸ Wawancara dengan Ibu Puriningtyas, S.Pd selaku Kepala BK SMA Islam kepanjen, tanggal 13 Maret 2014

PNS, selanjutnya ada Fibri Luckmarinda, S.Pd guru Ekonomi yang diterima menjadi PNS, Imadatul, S.Pd dan Diana Kusumawati, S.Pd.

Faktor penghambat dalam tercapainya mutu selanjutnya dijelaskan oleh bapak Irwan Farudy, S.Pd yaitu waktu pelaksanaan sasaran mutu dalam ISO berbenturan dengan kegiatan sekolah lainnya seperti ujian sekolah, tugas guru yang cukup banyak selain tugas mengajar hingga adanya kegiatan sekolah lainnya. Misalnya, target sasaran mutu perpustakaan adalah kehadiran siswa di perpustakaan tidak terpenuhi akibat adanya ujian tengah semester.

Faktor penghambat yang disampaikan bapak Irwan Farudy, S.Pd yang lain adalah inkonsistensi. Jadi setiap bulan ada sasaran mutu yang tidak tercapai dikarenakan berbagai hal seperti di atas sebesar atau sasaran mutu yang masih dalam proses pengerjaan yang panjang. Misalnya pemberian dan penulisan buku induk siswa membutuhkan waktu yang lebih dari satu bulan. Tidak tercapai di bulan ini, namun tercapai di bulan kemudian.²⁹

²⁹ Irwan Farudy, "Dokumen Catatan Pribadi Faktor Penghambat Tercapainya Mutu di SMAI", tanggal 13 Maret 2014. (Terlampir)

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Peran Kepala Sekolah yang Paling Dominan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan khususnya pada jenjang sekolah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Penerapan Manajemen Mutu di sekolah berlandaskan pada UU Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Disamping itu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah pasal 14 ayat 1f berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, manajemen mutu pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Oleh karena itu, manajemen mutu pendidikan yang sentralistik harus diubah menjadi manajemen pendidikan yang desentralistik yang berfokus pada manajemen berbasis sekolah. Kepala Sekolah menjadi penggerak utama dalam mewujudkan berhasil atau tidak berhasilnya pendidikan di sekolah.¹

¹ Suparno Eko Wibowo, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2011), cet. Pertama, hlm. 7-8

Dengan prinsip-prinsip mutu, sekolah diharapkan mampu mewujudkan sekolah yang berkualitas, menyeluruh dan berkesinambungan. Setiap Kepala Sekolah dituntut berfikir jauh ke depan, dan mampu merancang serta memanfaatkan sumber daya sekolah secara maksimal. Kepala Sekolah akan terbekali dengan kemampuan tertentu yang menjadikan mereka mampu mencari kebenaran hakiki, dan pada keadaan tertentu, mereka akan dapat mewujudkan sekolah yang dikelolanya menjadi unggul dan mampu bersaing secara global. Melalui sistem manajemen mutu pendidikan, Kepala Sekolah, guru dan masyarakat bersama-sama meencanakan pengembangan sekolah.

Selain itu Kepala Sekolah merupakan kunci yang menjadi motor penggerak dalam memelihara serta memperkuat proses peningkatan mutu secara terus menerus. Kepala Sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas serta wewenang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, Kepala Sekolah memiliki peran yang besar dalam mengembangkan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Peran-peran tersebut adalah *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* yang disingkat EMASLIM.²

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 100-120

Berdasarkan hasil penelitian di SMA Islam Kepanjen yang merupakan salah satu sekolah swasta unggulan yang ada di Kabupaten Malang. Dikatakan unggul artinya sekolah tersebut sudah sesuai dengan standar mutu yang ada. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2008 yang memberikan dampak perubahan yang besar ke segala aspek yang ada di SMA Islam Kepanjen.

Semua itu tidak terlepas dari peran yang telah melekat pada diri Kepala Sekolah. Namun diantara begitu banyaknya peran yang dimiliki oleh kepala SMA Islam Kepanjen ada satu peran yang paling dominan³ dalam meningkatkan mutu pendidikan disana adalah peran Kepala Sekolah sebagai Leader.

Sebagai Leader, Kepala Sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Semua unsur tersebut telah dilakukan oleh Kepala SMA Islam Kepanjen bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd, yaitu:

Tabel 5.1
Unsur Kepala Sekolah Sebagai Leader

No	Unsur Kepala Sekolah Sebagai Leader	Bentuk Kegiatan
----	-------------------------------------	-----------------

³ Bersifat sangat menentukan karena kekuasaan, pengaruh dan sebagainya. Lihat Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap EYD dan Pengetahuan Umum* (Surabaya: Apollo, 1997), hlm. 176

1	Memberikan petunjuk dan pengawasan	Adanya Audit Internal setiap 4 bulan sekali dimana saat itu Kepala Sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan sasaran mutu dan memberikan petunjuk agar sasaran mutu dapat tercapai.
2	Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan	Fasilitas yang diberikan kepada dewan guru, staf dan karyawan agar dapat meningkatkan kompetensi sehingga membawa perubahan di SMA Islam Kepanjen, misalnya adanya pelatihan Kurikulum 2013, Workshop Guru BK, hingga pelatihan ISO 9001:2000.
3	Membuka komunikasi dua arah	Adanya ISO Meeting, jadi kebijakan dan sasaran mutu yang akan diambil harus dirapatkan terlebih dahulu.
4	Pendelegasian tugas	Semua sasaran mutu telah dibagikan kepada Kepala Bagian (Kabag) yang ada di SMA Islam Kepanjen yang terdiri dari 11 orang, yaitu Management Representative (MR), Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Humas, Waka Sarana Prasarana, TU, Kepala Lab. IPA, Kepala Lab. Bahasa, Kepala Lab. Komputer, Kepala Perpustakaan, dan BK.

Sedangkan hasil observasi dan wawancara peneliti, Kepala Sekolah menganggap bahwa antara *Total Quality Management* (TQM) dengan ISO itu sama saja, karena sama-sama berorientasi pada peningkatan mutu sekolah serta kepuasan pelanggan (internal maupun eksternal).

Hal ini sesuai dengan bab ii kajian pustaka, menurut Peter Hingley yang melihat bahwa ISO sebagai langkah awal dari *Total Quality Management* (TQM) karena ISO diharapkan mengawali perubahan kultur dan perilaku.

B. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Secara garis besar, ada 4 upaya yang dilakukan kepala SMA Islam Kepanjen dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu:

1. Program yang jelas (sasaran mutu)

Top Manajemen (Kepala Sekolah) wajib menjamin bahwa sasaran mutu, termasuk pada hal-hal yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan produk jasa layanan mutu pendidikan dari lulusan ditetapkan pada fungsi dan tindakan yang disesuaikan dengan kondisi sekolah. Sasaran mutu sekolah harus dapat diukur keterlaksanaannya dan konsisten dengan kebijakan mutu yang sudah disepakati.⁴

Sebagai Leader, Kepala SMA Islam kepanjen telah membagi habis semua sasaran mutu kepada 11 Kepala Bagian yang telah disebutkan diatas, namun Kepala Sekolah harus melakukan monitoring pelaksanaan program

2. Monitoring program

Kegiatan monitoring program yang telah dibuat melalui ISO Meeting setiap bulan sekali, Audit Internal setiap 4 bulan sekali dan Surveylence dari Bureau Veritas (BV) setiap satu tahun sekali pada bulan September. Berikut ini adalah bentuk monitoring program yang dilakukan Kepala Sekolah yaitu ISO Meeting.

Dimulai dari bagian kesiswaan memiliki dua sasaran mutu yaitu pembinaan terhadap pelanggaran siswa ditargetkan sebesar 75% dan terealisasi 75% artinya target pembinaan terhadap pelanggaran siswa terpenuhi. Rekap harian siswa alpa ditargetkan sebesar 90% dan terealisasi sebesar 98%, artinya target rekap harian siswa alpa terlampaui.

⁴ Purwadi, *Op, cit.*, hlm. 10

Kedua adalah bagian kurikulum memiliki tiga sasaran mutu yaitu kriteria ketuntasan minimum lebih dari 80% setiap bulan dan terealisasi 20% artinya target kriteria ketuntasan minimum lebih dari 80% setiap bulan tidak terpenuhi. Perencanaan proses belajar mengajar ditargetkan 80% dan terealisasi sebesar 64% artinya target perencanaan proses mengajar tidak terpenuhi, dan kelulusan siswa yang mengikuti Ujian Nasional (UN) dan Ujian Akhir Sekolah (UAS) mencapai 90% setiap tahun dan terealisasi 100%, maka artinya target kelulusan siswa yang mengikuti UN dan UAS terlampaui.

Ketiga adalah bagian humas memiliki tiga sasaran mutu yaitu rekap kehadiran guru ditargetkan mencapai 95% dan terealisasi sebesar 100% maka target rekap kehadiran guru terlampaui, mengadakan pelatihan internal (guru dan karyawan) ditargetkan sebanyak 1 kali dan terealisasi sebanyak 1 kali maka target mengadakan pelatihan internal terpenuhi dan mengadakan pelatihan eksternal (siswa) ditargetkan 1 kali dalam satu bulan dan terealisasi sebanyak 1 kali maka target pelatihan internal tercapai.

Keempat bagian sarana prasarana memiliki 2 sasaran mutu yaitu kegiatan perawatan dan kebersihan ditargetkan mencapai 90% dan terealisasi sebesar 100% maka target kegiatan perawatan dan kebersihan terlampaui dan pemantauan kerusakan barang ditargetkan tidak ada barang yang rusak mencapai 5% dan terealisasi 0% maka target ini terlampaui.

Kelima bagian tata usaha memiliki tiga sasaran mutu yaitu surat masuk ditargetkan mencapai 100% dan terealisasi sebesar 100% maka

target surat masuk terealisasi, surat keluar ditargetkan mencapai 100% dan terealisasi sebesar 100% maka target surat keluar terealisasi dan buku induk siswa ditargetkan mencapai 100% namun terealisasi 35% maka target tidak terealisasi. Namun disini dijelaskan masih dalam proses pengetikan.

Keenam bagian bimbingan konseling memiliki dua sasaran mutu yaitu pemberian layanan konseling kepada minimal dua klien setiap hari efektif belajar mengajar (rata-rata ada 20 hari hari efektif di SMA Islam Kepanjen, karena hari sabtu adalah kelas Empowering School), jadi ditargetkan 40 klien setiap bulan dan terealisasi sebanyak 57 siswa maka target ini terlampaui dan presentase keberhasilan penanganan masalah mencapai minimal 25% setiap semester dan terealisasi 70% maka target ini terlampaui.

Ketujuh adalah bagian perpustakaan memiliki satu sasaran mutu yaitu kehadiran siswa ke perpustakaan mencapai 20 siswa perhari sehinggal mencapai 400 siswa setiap bulan dan terealisasi 35 siswa perhari, maka target kehadiran siswa ke perpustakaan terlampaui.

Kedelapan yaitu bagian laboratorium bahasa memiliki empat sasaran mutu yaitu perawatan audio video ditargetkan sebanyak satu kali dalam sebulan dan terealisasi satu kali maka target perawatan audio video terpenuhi, pengecekan audio video ditargetkan sebanyak empat kali dalam sebulan dan terealisasi sebanyak lima kali maka target pengecekan audio video terlampaui, target peserta tes TOEFL memperoleh nilai minimal pada level intermediate ditargetkan sebesar 25% dan terealisasi 82,7%

maka target ini terlampaui, dan target peserta tes TOEIC memperoleh nilai minimal pada level intermediete ditargetkan mencapai 25% dan terealisasi 84,5% maka target ini terlampaui.

Kesembilan adalah bagian laboratorium IPA memiliki tiga sasaran mutu yaitu menyediakan sarana prasarana kegiatan laboratorium IPA ditargetkan sebesar 95% dan terealisasi 100% maka target menyediakan sarana dan prasarana kegiatan laboratorium IPA terlampaui, terpenuhinya jadwal kegiatan laboratorium IPA ditargetkan sebesar 95% dan terealisasi 100% maka target ini terlampaui, dan pengumpulan nilai praktikum ditargetkan sebanyak 95% dan terealisasi 100% maka target ini terlampaui.

Kesepuluh adalah bagian laboratorium komputer yang memiliki empat sasaran mutu yaitu pengecekan sebanyak 5 komputer setiap hari, dan terealisasi 5 komputer perhari maka target pengecekan sebanyak 5 komputer setiap hari terpenuhi. Perbaikan komputer ditargetkan maksimal satu minggu dan terealisasi kurang dari satu minggu maka target ini terlampaui, pengecekan komputer diluar laboratorium ditargetkan satu minggu sekali dan terealisasi satu minggu sekali maka target ini terealisasi, dan layanan konsultasi Internet and Techology Computer (ITC) ditargetkan sebanyak 5 siswa setiap bulan dan terealisasi 8 siswa perbulan maka target ini terlampaui.

Kesebelas adalah Manegement Representative (MR) memiliki dua sasaran mutu yaitu penilaian pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam Kepanjen minimal 60% seperti yang diharapkan pelanggan dan terealisasi

70,25% maka target ini terlampaui dan ekspresi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam Kepanjen minimal 60% ekspresi kepuasan pelanggan dan terealisasi sebesar 74% maka target ini terlampaui juga.

Tabel 5.2
Sasaran Mutu, Target dan Realisasi SMA Islam Kepanjen

No	Bagian	Sasaran Mutu	Target	Realisasi	Keterangan
1	Kesiswaan	Pembinaan pelanggaran siswa	75%	75%	Target terpenuhi
		Rekap harian siswa alpa	90%	98%	Target terpenuhi
2	Kurikulum	KKM >75 mencapai 80% tiap bulan	80%	20%	Target tidak terpenuhi
		Perencanaan proses belajar mengajar	80%	64%	Target tidak terpenuhi
		Kelulusan siswa yang mengikuti UN dan UAS mencapai 90% setiap tahun	90%	100%	Target terlampaui
3	Humas	Kehadiran guru	95%	100%	Target terpenuhi
		Pelatihan Internal	1 kali dalam 1 bulan	1 kali	Target Terpenuhi
		Pelatihan internal	1 kali dalam satu bulan	1 kali	Target terpenuhi
4	Sarana Prasarana	Kegiatan perawatan/kebersihan	90%	100%	Target terpenuhi
		Pemantauan kerusakan barang	Kerusakan 5%	0%	Target terlampaui karena tidak ada kerusakan barang

5	Tata usaha	Surat masuk	100%	100%	Target terpenuhi
		Surat keluar	100%	100%	Target terpenuhi
		Buku induk siswa	100%	35%	Target tidak terpenuhi karena masih dalam proses pengetikan
6	BK	Pemberian layanan konseling kepada minimal 2 klien tiap hari efektif belajar mengajar (minimal 40 klien tiap bulan)	40 siswa setiap bulan	57 siswa	Target terlampaui
		Persentase keberhasilan penanganan masalah mencapai minimal 25% tiap semester	25% tiap semester	70%	Target terlampaui
7	Perpustakaan	Kehadiran siswa di perpustakaan mencapai 20 siswa rer hari	20 siswa perhari	35 siswa perhari	Target terlampaui
8	Lab. Bahasa	Perawatan Audio Video	1 kali per minggu	1 kali per minggu	Target terpenuhi
		Pengecekan Audio Video	4 kali per bulan	5 kali per bulan	Target terlampaui
		Target peserta tes TOEFL memperoleh nilai minimal pada level Intermediate	Sebanyak 25% jumlah peserta	Sebanyak 82,7% jumlah peserta	Target terlampaui
		Target peserta tes TOIEC memperoleh nilai minimal pada level Intermediate	25%	84,5%	Target terlampaui

9	Lab. IPA	Penyediaan sarana & prasarana kegiatan Lab. IPA	95%	100%	Target terlampaui
		Terpenuhinya jadwal kegiatan Lab. IPA	95%	100%	Target terlampaui
		Pengumpulan Nilai Praktikum	95%	100%	Target terlampaui
10	Lab. Komputer	Pengecekan 5 komputer per hari	5	5	Target terpenuhi
		Perbaikan komputer	Max 1 Minggu	< 1 Minggu	Target terlampaui
		Pengecekan komputer di uar laboratorium	1 Minggu sekali	1 minggu sekali	Target terpenuhi
		Layanan konsultasi Internet and Technology Computer (ITC)	5 siswa	8 siswa perbulan	Target terlampaui
11	Management Representative (MR)	Penilaian pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam minimal 60 % seperti yang diharapkan Pelanggan	60%	70,25%	Target terlampaui
		Ekspresi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SMA Islam minimal 60 % ekspresi kepuasan pelanggan	60%	74%	Target terlampaui

3. Ketelatenan dan kesabaran

Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme merupakan sifat-sifat mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.⁵ Membangun fisik dan sarana prasarana adalah hal yang mudah, namun yang paling sulit adalah membangun sumber daya

⁵ Edward sallis, *Op, cit.*, hlm. 171

manusia (SDM). Membangun SDM membutuhkan waktu yang relative lebih lama dari pada membangun fisik dan sarana prasarana.

SDM yang dimaksud disini adalah kompetensi dan kemampuan guru, staf dan karyawan serta siswa yang ada di sekolah. Membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit, namun hal itu harus dilakukan mengingat perkembangan dunia yang semakin modern. Disinilah dibutuhkan kesabaran dan ketelatenan dari semua pihak dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah khususnya SMA Islam Kepanjen.

Diantara bentuk-bentuk kegiatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

- a. Seminar
 - b. Workshop
 - c. Pelatihan
 - d. Bimbingan
 - e. Empowering School setiap hari sabtu
 - 1) Kelas Multimedia
 - 2) Kelas Otomotif
 - 3) Tata Boga
 - f. Beasiswa S-2 bagi guru
4. Keterbukaan

Keterbukaan atau transparansi sangat dibutuhkan dalam organisasi, apalagi yang menyangkut transparansi anggaran. Sekolah sebagai

organisasi yang unik juga termasuk dalam organisasi yang membutuhkan transparansi yang tinggi, apalagi sekarang dengan besarnya dana pendidikan yang dikelola oleh sebuah sekolah memungkinkan adanya penyelewengan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab. Namun dengan adanya transparansi anggaran ini diharapkan dapat meminimalisir hal-hal tersebut. Sehingga sekolah dapat fokus pada peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan siswa dan orang tua siswa sebagai pelanggan utama (eksternal).

Selain itu, upaya yang dilakukan sekolah dalam meningkatkan mutu adalah melakukan pelayanan demi kepuasan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan membagikan buku komplain kepada siswa setiap satu bulan sekali, yang setiap kelas diwakili oleh 10-15 orang mengenai keluhan dari berbagai aspek, misalnya rusaknya sarana prasarana, tidak merasa nyaman dengan metode pengajaran guru dan lain-lain. Selain itu survey pelanggan juga dilakukan kepada orang tua siswa setiap satu tahun sekali pada bulan September.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi sekolah yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri.⁶ Tugas peningkatan kualitas (mutu) tidak segampang yang kita pikirkan, kendala

⁶ Edward Sallis, *Op, cit.*, hlm. 45

teknis, fungsi, dan struktural akan ditemukan di lapangan.⁷ Banyak faktor yang mendukung dan menghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu di lembaga yang dipimpinnya.

1. Faktor pendukung

a. Keterlibatan orang tua siswa dalam pembangunan sekolah

Tidak dapat dipungkiri bahwa adanya dana komite yang terkumpul dari siswa digunakan oleh pihak sekolah untuk membangun sarana prasarana di SMA Islam Kepanjen.

b. Adanya ISO 9001:2000

Banyak keuntungan yang didapat bagi lembaga yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008, diantaranya adalah mempermudah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, misalnya adalah program Empowering School yang ada di SMA Islam Kepanjen. Empowering School memiliki beberapa jurusan yang bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi di Jawa Timur yaitu Institute Teknologi Surabaya (ITS) untuk Teknik Komputer dan Jaringan, kelas Otomotif bekerja sama dengan Politeknik Negeri Malang, dan kelas Tata Boga bekerja sama dengan Universitas Negeri Malang (UM).

c. Pengalaman dari bapak Kepala Sekolah sendiri yang telah memimpin SMA Islam Kepanjen selama kurang lebih 28 Tahun.

⁷ Suparno Eko wibowo, *Op, cit.*, Hlm. 16

Bapak Drs. H. Musoli Haris, M.Pd telah menjadi sosok yang melekat erat pada SMA Islam Kepanjen. Beliau seolah menjadi simbol bahwa perjuangan panjang SMA Islam Kepanjen hingga menjadi sekolah swasta yang bermutu.

2. Faktor penghambat

a. Pembangunan sumber daya manusia (SDM)

Banyak pelatihan, seminar dan workshop yang telah diadakan dan diikuti oleh warga SMA Islam Kepanjen, namun hasilnya perlahan-lahan. Selain itu dana yang digunakan untuk membangun SDM ini juga sangat besar, namun bapak Kepala Sekolah menegaskan bahwa semuanya membutuhkan kesabaran dan ketelatenan.

b. Banyak sumber daya manusia (SDM) meninggalkan SMA Islam Kepanjen

Karena SMA Islam Kepanjen merupakan sekolah swasta, maka banyak mereka yang tergiur dengan jabatan pegawai negeri sipil (PNS). Sehingga mereka yang sudah banyak mendapat pelatihan dalam mengembangkan kompetensi mendaftar PNS dan meninggalkan SMA Islam. Diantaranya adalah Gaguk Yulistiyadi, S.Pd., yang sebelumnya sebagai guru Fisika, Fibri Luckmarinda, S.Pd., guru Ekonomi, Diana, S.Pd dan Imadatul, S.Pd yang keduanya adalah guru Fiqih dan Aqidah Akhlak.

Namun mulai sekarang ada kebijakan bahwa siapa saja guru yang masuk SMA Islam harus berkomitmen kepada sekolah, sehingga mereka akan mendapatkan semua fasilitas yang diberikan sekolah, misalnya

asuransi kecelakaan, tabungan hari tua hingga beasiswa kuliah S-2. Sekarang ini yang berkesempatan mendapatkan beasiswa S -2 dari SMA Islam Kepanjen adalah M. Rosuli, S.Pd., mendapat beasiswa di UM Malang dan Dyah Lusi P, S.Pd., mendapat beasiswa ke UNESA Surabaya.

- c. Waktu pelaksanaan sasaran mutu yang sering bersamaan dengan kegiatan sekolah lain

Sasaran mutu yang terukur dan konsisten dengan *kebijakan mutu* pada bagian atau fungsi-fungsi manajemen yang relevan, termasuk hal-hal yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk.⁸ Dalam melaksanakan sasaran mutu yang harus dicapai, setiap bagian memiliki kendala masing-masing. Ada beberapa yang bersamaan dengan kegiatan sekolah lainnya seperti adanya ujian tengah semester, try out bagi kelas dua belas dan lain sebagainya.

- d. Inkonsistensi

Setiap bulan pasti ada sasaran mutu yang tidak tercapai sehingga akan sangat susah menghasilkan sasaran mutu tercapai 100%. Namun dalam hal ini, tujuan dari pada adanya sistem manajemen mutu diharapkan merubah budaya dan prilaku.⁹

⁸ Irwan Farudy, "Dokumen Pedoman Mutu" SMA Islam Kepanjen, 2013. (Terlampir)

⁹ Edward Sallis, *Op, cit.*, hlm. 132

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Islam Kepanjen dapat disimpulkan bahwa:

1. Peran Kepala Sekolah yang paling dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* di SMA Islam Kepanjen adalah peran Kepala Sekolah sebagai Leader. Sebagai Leader, Kepala Sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.
2. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) secara garis besar ada 5, yaitu:
 - a. Program atau sasaran mutu yang jelas
 - b. Monitoring program
 - c. Ketelatenan dan kesabaran
 - d. Keterbukaan
 - e. Pelayanan kepada pelanggan melalui buku komplain (siswa) dan survei kepuasan pelanggan (orang tua siswa)
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:
 - a. Faktor pendukung

- 1) Keterlibatan orang tua siswa dalam pembangunan melalui dana komite yang digunakan untuk membangun sarana prasarana kegiatan belajar mengajar
- 2) Adanya ISO 9001:2000 yang ada di SMA Islam Kepanjen banyak memberikan manfaat, misalnya kemudahan dalam menjalin kerja sama dengan berbagai pihak.
- 3) Pengalaman dari Kepala Sekolah yang telah memimpin SMA Islam Kepanjen kurang lebih selama 28 tahun menjadikan beliau mengerti seluk beluk permasalahan yang dihadapi dan cara penyelesaiannya.

b. Faktor penghambat

- 1) Pembangunan sumber daya manusia yang lama, membutuhkan waktu dan biaya yang besar
- 2) Banyak sumber daya manusia yang meninggalkan SMA Islam Kepanjen mengingat status SMA Islam Kepanjen yang sekolah swasta, banyak guru yang mengundurkan diri karena ingin menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- 3) Waktu dan pelaksanaan sasaran mutu sering kali berbenturan dengan kegiatan sekolah lainnya
- 4) Inkonsistensi. Setiap bulan, pasti ada sasaran mutu yang tidak sesuai target.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian di SMA Islam Kepanjen, peneliti memberikan saran kepada Kepala Sekolah agar lebih mendekatkan diri kepada

siswa dan guru sebagai pelanggan eksternal dan internal karena pelanggan adalah wasit terhadap mutu sehingga institusi sekolah dapat bertahan karena kepuasan pelanggan. Selain itu, diharapkan SMA Islam Kepanjen mampu mempertahankan mutu yang sudah ada, bahkan meningkatkannya ke arah yang lebih baik lagi.

Selain itu penerapan sistem manajemen mutu di SMA Islam sudah baik dalam meningkatkan mutu pendidikan sehingga guru, siswa dan orang tua siswa puas dengan pelayanan pendidikan di SMA Islam Kepanjen. Penerapan ISO sudah berdampak pada perubahan perilaku dan budaya sekolah ke arah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Hanik, Umi. 2011. *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan kualitas Pendidikan*. Semarang: RaSAIL Media Group
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management In Education*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama
- Umiarso & Imam Gojali. 2011. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz media
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: UGM Press
- Nata, Abduddin. 2012. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana
- Yuliana, Lia. 2010. *Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Terhadap Kematangan profesionalitas Guru*. Yogyakarta: UNY
- Saroni, Muhammad. 2006. *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Nata, Abduddin. *Paradigma Manajemen Pendidikan Berbasis Prilaku dalam Perspektif Islam*. Jakarta: UIN Jakarta
- Moleong, Ixey J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almansur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz media
- Patilima, Hamid. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta
- Praswoto, Andi. 2011. *Memahami Metode-Metode Penelitian (Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Sugiono. 2008. *Memahami Penelitian kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta

- Wahidmurni. 2008. *Penelitian Tindakan kelas*. Malang: UM Press
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Rosdakarya
- Nana Syaodih Sukmadinata dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Widodo, Suparno Eko. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya
- Purwadi. 2012. *ISO 9001:2008 Document Development Compliance Manual*. Bandung: Media Guru
- Fattah, Nanang. 2012. *Sistem Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Prabowo, Sugeng Listyo. *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*. Malang: UIN Press

B. Al-Quran & Kamus

- Departemen Agama RI. 2011. *Al-Quran Tafsir Per kata, Tajwid dan Kode Angka*. Banten: PT Kalim
- Daryanto. 1997. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap (EYD dan pengetahuan Umum)*. Surabaya: Appolo
- El-Rais, Heppy. 2012. *Kamus Ilmiah Populer (Memuat Berbagai Kata dan Istilah dalam Bidang Politik, Sosial, Budaya, Sainns dan Teknologi, Psikologi, Kedokteran dan Pendidikan)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

C. Skripsi dan Karya Ilmiah lainnya

- Hudan Musthofa. 2006. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam (Di SMA PGRI Pacekulon Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk)". Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang
- Bambang Irawan. 2009. "Implementasi Total Quality Management (TQM) di Sekolah (Studi Kasus SMK PGRI 3 Tlogomas Kota Malang)". Skripsi. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Nikmah Diana. 2008. "Pemberdayaan Madrasah Melalui Penerapan Total Quality Manegement (TQM) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Surakarta". Skripsi. Jogjakarta: UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta

D. Website & Dokumen Internal SMA Islam Kepanjen

Haryono Suyono, *Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan*,
<http://www.damandiri.or.id/file/buku/seri2bab2.pdf>, diakses pada
Minggu, 01 Desember 2013 pukul 08:04 wib

Sandra Darmosumarto, *Gerakan Indonesia Berkibar: Ajakan Agan Pendidikan Dapat Dinikmati Secara merata & Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*
http://indonesiaberkibar.org/sites/all/themes/gib/file/GIB_Pre_Launch_-_Press_Release.pdf, diakses pada Minggu, 01 Desember 2013 pukul 08:07 wib

Indonesia Berkibar, *Fakta Pendidikan*, <http://indonesiaberkibar.org/fakta-pendidikan>, diakses pada Minggu, 01 Desember 2013 Pukul 08:10 wib

Kemendikbud, *Pendidikan untuk Semua Dongkrak Peringkat Indonesia*,
<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/1358>, diakses pada
Jum'at, 06 Desember 2013 pukul 13:57 wib

Kemendikbud, *Indeks Pendidikan Indonesia Naik, Kemendikbud Terus Fokuskan Capaian Program*,
<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/830>, diakses pada
Jum'at, 06 Desember 2013 pukul 13: 57 wib

Rachmad Faisal harahap-Oke Zone, *Astaga, RI Peringkat 64 untuk Pendidikan*,
<http://kampus.okezone.com/read/2013/06/01/373/816065/astaga-ri-peringkat-ke-64-untuk-pendidikan>, diakses pada Jum'at, 06
Desember 2013 pukul 13:45 wib

Lucia H. Winingsih, Dwi Winanto Hadi, Siswantari, *Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing Pendidikan*
<http://elib.pdii.lipi.go.id/katalog/index.php/searchkatalog/byId/257453>, diakses 16 Maret 2014 jam 08:47 wib

Karnoto & Musoli Haris, *Sejarah Perkembangan dan Pertumbuhan SMA Islam*, <http://smaislamkepanjen.blogspot.com/2009/01/sejarah-pertumbuhan-dan-perkembangan.html> diakses 05 Maret 2014 jam 04:10 wib

Dwi Purwahadi, *Daftar Guru*, <http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/guru-daftar/> diakses 07 Maret 2014 jam 06:14 wib

- Dwi Purwahadi, *Daftar Siswa*, <http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/siswa-daftartingkat/> diakses 07 Maret 2014 jam 06:15 wib
- Dwi Purwahadi, *Tugas dan Wewenang Struktur Organisasi SMA Islam Kepanjen*, <http://humassmaisaka.blogspot.com/2010/10/tugas-dan-wewenang-struktur-organisasi.html>, diakses 05 Maret 2014 jam 05:43 wib
- Dwi Purwahadi, *Daftar Kelas*, <http://20517837.siap-sekolah.com/data-siap/siswa-daftartingkat/>, diakses 07 Maret 2014 jam 06:20 wib
- Farudy, Irwan. 2013. *Dokumen Kebijakan Mutu SMA Islam Kepanjen, Laporan Realisasi Sasaran Mutu*. Malang: SMA Islam Kepanjen (tidak diterbitkan)
- Farudy, Irwan. 2013. *Dokumen Sasaran Mutu SMA Islam Kepanjen, Laporan Realisasi Sasaran Mutu*. Malang: SMA Islam Kepanjen (tidak diterbitkan)
- Farudy, Irwan. 2013. *Dokumen Komplain Pelanggan SMA Islam Kepanjen*. Malang: SMA Islam Kepanjen (tidak diterbitkan)
- Majalah Sainstika Magz SMA Islam Kepanjen

Lampiran I: Foto-Foto Penelitian



Wawancara dengan bapak Kepala SMA Islam Kapanjen Drs. H. Musoli Haris, M.Pd



Saat siswi akan membayar SPP



Wawancara dengan MR ISO bapak Irwan Farudy, S.Pd



Foto Kebijakan Mutu di SMA Islam Kapanjen



Foto Suasana Saat ISO Meeting



Keadaan Kantin SMA Islam Kepanjen



Air Mancur di Samping Ruang Kelas



Laboratorium Komputer



Ruang Guru, BK, UKS dan Perpustakaan



Monitor CCTV Mengawasi Kegiatan Sekolah

BUMIDA Bumiputera Kartu Peserta Asuransi *Pisawa Koe*
 Manfaat : Paket Asuransi SiswaKoe

Manfaat	Paket Standar	Paket Pinter	Paket Prestasi	Paket Juara	Paket Unggul
1. Jaminan Akibat Kecelakaan Terhadap Risiko :					
a. Meninggal Akibat Kecelakaan	Rp. 2.500.000,-	Rp. 3.500.000,-	Rp. 5.000.000,-	Rp. 7.500.000,-	Rp. 10.000.000,-
b. Kecelakaan yang Mengakibatkan Cacat Tetap	Rp. 3.000.000,-	Rp. 4.500.000,-	Rp. 5.500.000,-	Rp. 9.500.000,-	Rp. 12.500.000,-
c. Biaya Pengobatan Akibat Kecelakaan	Rp. 250.000,-	Rp. 350.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 750.000,-	Rp. 1.000.000,-
2. Besar Jaminan Rawat Inap per-hari	Rp. 30.000,-	Rp. 50.000,-	Rp. 75.000,-	Rp. 125.000,-	Rp. 175.000,-
3. Santunan Biaya Pemakaman karena kecelakaan	Rp. 250.000,-	Rp. 350.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 750.000,-	Rp. 1.000.000,-

Pemegang Kartu ini dijamin oleh PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967 untuk resiko akibat kecelakaan maupun penyakit dan tidak berlaku lagi apabila pemegang kartu ini tidak memenuhi kewajiban dan persyaratan yang tercantum dalam polis

PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967
 Jl. Wolter Monginsidi No. 83 Jakarta Selatan 12180
 Telp. (021) 722 2685 (Hunting), 7250685 Fax: (021) 722 2708, 722 2723 www.bumida.co.id

Asuransi yang Diberikan Pihak Sekolah Kepada Pelanggan

SMA ISLAM KEPANJEN MALANG

No. Polis	: 0802.09.2013.09.0023
Nama Tertanggung	: SMA ISLAM KEPANJEN MALANG
Alamat	: Diponegoro 152 Kepanjen - Malang
Nama Peserta	: YUNI SETYO UTAMI, S.Pd
Pekerjaan / Jabatan	: Pengajar
No. Induk	: -
Paket	: Prestasi
Periode	: 18/09/2013 - 18/09/2014

Salah Satu Guru yang Mendapat Kartu Asuransi

Lampiran II: Transkrip Hasil Wawancara

Wawancara dengan Drs. H. Mosoli Haris, M.Pd, kepala sekolah SMA Islam Kepanjen pada Selasa, 17 Desember 2013 pukul 09:15-09:55 WIB

Secara singkat, bagaimana sejarah SMAI?

Saya menjabat sebagai kepala sekolah SMA Islam sejak tahun 1986 menggantikan Ir. Abdul Manan, banyak hal yang harus dibenahi karena pada saat itu gedung aja hanya menyewa dari SD NU dan SMP Islam Kepanjen. Waktu itu masih masuk sore karena paginya gedung masih di pakai oleh SD NU dan SMP Islam.

Apa yang di anda lakukan setelah jadi kepala sekolah?

Hal yang beliau kembangkan adalah:

1. Kebersamaan dengan teman-teman

Yaitu bahwa anggaran sekolah/pendanaan sekolah betul betul disampaikan kondisinya, biar semua tau kondisi anggaran yang ada.

2. Mengembangkan pendanaan dari sumber dana dikelola untuk berbagai hal, diantaranya:

- a. Kegiatan rutin (operasional kantor, gaji guru, kegiatan belajar mengajar dan
- b. Pengembangan sarana & prasarana, baik berupa pembelian alat maupun pembangunan gedung. Pada awalnya belum punya tanah dan uang belum cukup, uang itu di investasikan. Setelah cukup maka mulai pembelian tanah sekitar tahun 1994, kemudian dibangun tahun 1995. Sejak tahun 1995 ada dukungan tambahan dari wali murid, dulu istilahnya masih BP3 tapi kalau sekarang istilahnya dana komite. Memang pada saat wali murid memasukkan anaknya kelas X itu, selain SPP itu ada dana komite

yang diperuntuhkan untuk keperluan-keperluan sekolah yang besar (untuk bangun gedung, bangku, alat laboratorium).

Setelah tahun 2005 ada bantuan dari pemerintah. Jadi sekarang sekolah memiliki 3 sumber dana, yaitu: SPP, dana komite dan dana blogren dari pemerintah.

Apa disini menerapkan TQM pak? Manajemen mutu terpadu?

Saya tidak begitu mengerti dengan itu, tapi yang jelas TQM itu dengan ISO sama saja, karena sama-sama meningkatkan mutu. Di SMAI kita sudah menggunakan ISO sejak 2008

Kepemimpinan jenis apa yang anda gunakan sehingga mampu menjadikan SMA Islam Kepanjen seperti sekarang ini?

Jadi untuk mekanisme pemabagian tugas dalam staffing, semua tugas sengaja saya bagi habis kepada semua staf. Ada kurikulum, sarana-prasarana, humas, kesiswaan, ketatausahaan, bendahara, sekretaris semua tugas itu saya bebaskan kepada mereka sehingga fungsi saya disini hanya memonitor/mengontrol dan mendelegasikan.

Misalnya humas, memiliki tugas yang sama dengan HRG kalau diperusahaan yaitu mulai dari perekrutan, seleksi dan penerimaan pegawai, pembinaan guru (pelatihan guru/workshop), hingga penggajian pegawai.

Tiap bagian punya sasaran, dan sasaran itu dievaluasi. Setiap bulan kita bertemu dengan staf-staf tadi untuk membicarakan sasaran dalam ISO Meeting. Bagaimana mencapai sasaran dan kalau sudah tercapai bagaimana cara mengembangkannya.

Pada saat ISO Meeting menjelaskan tentang:

1. Mendengarkan laporan sasaran mutu dari masing-masing bagian
Dari laporan sasaran mutu, dievaluasi. Yang sudah terlampaui targetnya dan kelihatannya selama ini sudah melampaui targetnya

terlalu jauh itu sasaran mutunya harus dirubah/ditingkatkan. Misalnya kesiswaan, target siswa yang perlu dibina ini 75% sudah terlampaui, maka bulan depan harus meningkat jadi 80% atau 85%. Jadi nanti pada akhirnya semua tertangani. Yang belum mancapai target, bagaimana harus mencapai target, kendalanya apa sehingga tidak mencapai target.

2. Membahas complain

Setiap bulan, anak-anak (siswa dan siswi) mengisi lembaran yang isinya adalah complain. Apa yang tidak sesuai dari prosedur sekolah. Setiap kelas diwakili oleh 15 orang anak, mengisi lembaran-lembaran yang sudah diberikan. Setiap bulan itu komplainnya apa anak-anak, entah itu masalah sarana & prasarana, masalah guru, masalah pelayanan, ada semua disitu.

Nah, apabila masalah-masalah ini bias diselesaikan dalam ISO meeting itu ya selesai. Namun apabila menyangkut guru, maka ya harus disampaikan ke forum rapat guru, karena yang mengikuti rapat di ISO meeting itu hanya 10 orang yang terdiri dari MR (yang membidangi ISO/penjamin mutu SMA Islam Kepanjen), kepala sekolah, wakil, sekretaris, bendahara dan semua bagian-bagian (staf-staf).

Wali murid bias datang kesekolah ini karena berbagai hal,

1. Karena inisiatif sendiri, ingin menanyakan masalah siswa, itu biasanya langsung ke BK atau BP
2. Karena ingin menemui wali kelas,
3. Menemui kesiswaan, namun yang paling dominan itu menemui wali kelas dan BK . jadi kalau ini menyangkut masalah akademik, itu ke wali kelas dan BK kalau sudah ke masalah psikologis.
4. Orang tua siswa datang ke sekolah karena dipanggil oleh BK atau wali kelas. Karena setiap hari kita selalu mengawasi mana siswa yang tidak masuk atau melakukan pelanggaran, dan setelah jam ke dua kita tempel. Setiap wali kelas mengecek, apakah ada anak dampungannya yang masuk daftar. Ini tidak hadir kemana ini, wali kelas dapat mengkonfirmasi langsung ke orang tua. Walaupun ada

surat apalagi yang mengirim surat anaknya sudah dikategorikan suka bolos, dia langsung bias konfirmasi dengan orang tua lewat telfon. Jika 2-3 hari berturut-turut maka orang tua akan dipanggil. Kalau orang tua dipanggil biasanya bertemu wali kelas, ya kalau bertemu wali kelas ini selesai ya selesai, tapi kalau belum, katakanlah merembet ke yang lainnya, maka wali kelas bersama BK. Jadi pembinaannya secara bersama-sama.

Kemudian kalau ini masih belum selesai, maka disitu ada kesiswaan. Kalau dikesiswaan belum selesai, maka ke kepala sekolah. Ini kategori kalau yang melibatkan saya itu masalah yang cukup berat, sulit kalau tidak dipadukan dengan kebijakan. Itu biasanya harus saya ikut, tapi itu setelah data lengkap baru saya bisa memutuskan.

Ada juga info pemanggilan ini langsung dari BK. Jadi BK ini mengamati (sudah dibagi-bagi, ada 3 orang BK di SMA Islam yang punya tanggung jawab di kelas mana-kelas mana) ada anak yang perlu dibina secara langsung, ya maka BK akan memanggil anaknya, kalau tidak selesai cukup kunjungan rumah. Kalau kunjungan rumah tidak selesai, maka ada tindakan-tindakan lain yang harus dilakukan. Itu adalah langkah kami dalam menangani permasalahan. Jadi pendelegasian kami salah satunya ya itu.

Jadi BK ini juga masuk ISO, berapa anak yang harus menjadi sasaran dia dalam satu waktu/satu bulan. Kemudian dipantau hasil pembinaan BK ini membuahkan hasil atau tidak, ada perubahan sikap atau tidak anak itu.

Apa yang diharapkan pihak sekolah dari penelitian yang dilakukan?

1. Laporan hasil penelitian
2. Evaluasi menurut penulis itu bagaimana? Apa yang sudah kita lakukan itu bagaimana? Kadang-kadang kita gag bisa mlihat dan menilai apa yang kita lakukan sendiri, kalau orang lain kan bisa menilai.

Masih dari pak kepala sekolah

Jadi selama ini yang kami hadapi adalah di sumber daya manusia. Jadi membangun fisik itu mudah, membangun gedung itu mudah, tapi kalau membangun sumber daya manusia itu sulitnya luar biasa. Walaupun kita punya dana melatih; dana SMA Islam ini yang digunakan untuk melatih guru dan siswa itu sudah banyak sekali, tapi perubahannya ya pelan-pelan. Tidak seperti yang kita harapkan harus cepet-cepet itu tidak. Harus penuh kesabaran. Kita sudah meminta guru untuk ini, tapi ya ada saja guru yang belum, ya ini yang menjadi tantangan terberat untuk kami.

Apa factor pendukung bapak kepala sekolah?

Dukungan wali murid itulah yang luar biasa, bahwa dengan adanya uang gedung atau uang komite itu mereka bisa mendukung. Sehingga bisa mewujudkan sarana dan prasarana

Sekarang SMA Islam menuju Greenschool, jadi turut menghijaukan sekolah. Jadi siswa, guru, staf dan pegawai diharapkan punya kepedulian terhadap lingkungan. Misalnya membuang sampah pada tempatnya. Ke depan, mereka bisa memilah sampah, mana yang organik dan yang non-organik. Sehingga memudahkan pengolahannya. Lingkungan juga sudah kita tata, jadi air ini sudah tidak keluar. Kita buat tapungan air hingga sumur resapan. Jadi tidak kita abuat, harapannya air ini ya kembali ke tanah.

Sudah kita mulai dengan tidak menggunakan plastic, termasuk konsumsi makanan yang kita kirim ke kantin. Kita menuju greenschool.

Kunci sukses kepemimpinan bapak ini apa?

1. Punya program yang jelas. Program ini disosialisasikan kepada warga sekolah, jadi saya yakinkan mereka bahwa program ini akan menjadikan sekolah lebih baik. Sosialisasi digunakan untuk menjelaskan kepada para penentang program tadi. Yang penting adalah menjelaskan, ini loo tujuan sekolah ke depan. Namun lama kelamaan

ya mereka setuju. Misalnya kepala sekolah membuat program guru-guru yang ada di SMAI harus focus ke SMAI, tidak boleh mengajar disekolahan lain. Ini banyak mendapat penentangan, namun saya menjelaskan dan meyakinkan, kalau anda mau memajukan SMAI ya monggo, saya terima. Tapi kalau sampean masih mau bercabang ke yang lain ya silahkan, saya akan mencari guru yang memang mau membesarkan SMAI. Saya yakinkan tapi juga saya pikirkan, kalau saudara mau memikirkan SMAI, Insyaallah kesejahteraan juga saya tingkatkan. Dan akhirnya juga banyak yang setuju. Jadi hal-hal yang kontroversi itu dulu banyak ditentang, tapi saya piker bahwa sekolah memang harus berani membuat trobosan-trobosan.

Jadi yang saya maksud dengan perencanaan. Program itu walaupun tidak populer istilahnya, kayak tadi itu kan gag populer tapi saya yakinkan kalau saudara terus seperti ini, gag akan maju sekolahan ini. Jadi guru-guru disini, datang 06:30 ya pulang bareng-bareng jam 15:30, sebelum itu ya tidak boleh pulang. Kalau ada masalah dengan muridnya segera ditangani,

2. Memonitor program ini, kalau sudah dilaksanakan. Jadi apa kendalanya, apa permasalahannya. Walaupun sudah saya delegasikan, teap saya akan memonitor, bagaimana pelaksanaannya. Saya juga menegor bila dalam pelaksanaannya kurang ini, kurang itu. Setelah saya monitor saya evaluasi, hasil evaluasi juga saya bicarakan ketika rapat bulanan
3. Ketelatenan dan kesabaran. Saya menyadari bahwa membangun sdm itu susah, butuh waktu yang lama. Butuh pendekatan orang per orang. Itu yang penting, jadi suatu komunitas mesti ada yang nyeleneh, kita dekati pelan-pelan. Jadi tidak selalu dari sesi kedinasan, bisa melalui ketika bercanda bersama. Selain itu ada juga pendekatan spiritual, kebersamaan.
4. Keterbukaan. Saya berusaha terbuka terhadap semua hal, terutama yang menyangkut keuangan. Jangan sampai ada kecurigaan. Uang itu

berapa jumlahnya yang dikelola sekolah dalam satu tahun, dari berbagai sumber (SPP. Dana komite dan sekarang ada BOS mulai tahun ini. Itu 1 juta setiap anak) itu juga saya komunikasikan kepada teman-teman dulu, sehingga bisa mempercepat perkembangan sekolah. Jadi keterbukaan ini membuat teman-teman tidak kehabisan waktu hanya untuk mencurigai kepala sekolah. Karena kalau sudah banyak uang terus dia mencurigai, akhirnya gag asyik mengajar, asyik menggunjing kepala sekolah. Tapi kalau semua sudah terbuka yaa saya sampaikan semua anggaran, untuk gaji guru berapa, kegiatan rutin kita berapa, kesejahteraan berapa sehingga dia jadi tenang, masa depan juga jelas. Bahkan teman-teman ini juga saya asuransikan baik tabungan hari tua maupun kecelakaan dan sebagainya. Sehingga dia bisa tenang dalam mengajar, dalam bekerja. Asuransi ini kita ambilkan dari sekolah, bukan dari gaji guru. Jadi guru menerima gaji itu bersih/utuh, jadi ini merupakan salah satu bentuk kesejahteraan yang diberikan.

Wawancara dengan citra, siswi kelas XI Bahasa SMA Islam Kepanjen

Masuk ke SMAI lebih karena apa?

Karena lebih banyak ilmu agamanya,..... selain itu saya juga tertarik dengan kelas multimedianya. Saya pengen bisa shotting acara-acara gitu lho mas. Dulu kelas satu ikut desain grafis, kayak ngedit-ngedit foto gitu, bikin kartu nama.

Menurut saudari, bagaimana pandangan saudari tentang sosok bapak Drs. H. Musoli Haris?

...ke anak-anak itu gak begitu dekat gitu lho mas. Wajahnya itu kayak tegas gitu.

Sekarang kan di SMAI ada ISO, apakah saudari pernah complain ke sekolah?

Pernah mas, kayak kipas angin gitu.

Apakah ada dalam proses pembelajarannya?

Ada.... Misal ngajarnya gak enak. besok-besok metode pengajarannya langsung diganti gitu lho mas.

Bagaimana kelas empowering?

Iya setiap sabtu, semua wajib ikut. Kelasnya besa-beda, kan ada kayak kloter gitu ya mbak ya. Mulai jam 7 sampai jam 9, terus jam 9 sampai jam 12, 12 sampai jam 3, paling sore itu sampai jam 5.

Apa anda puas dengan layanan di SMAI? Berapa SPP nya?

Saya sebulan 230 ribu, kelas satu 220 (ribu), setiap tingkat beda 10 ribu.

Apakah ada layanan yang kurang dari SMAI?

Ada mas, kayak lapangan olahraganya. Itu agak gimana ya.... Kurang perawatan mungkin. Terus yang khas dari SMAI itu aroma tembakau mas.

Wawancara dengan Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd selaku guru BK

Layanan apa yang anda dapat dari SMAI?

Kalau disini ada namanya asuransi BUMI Putera, terus adanya koperasi. Jadi guru bisa jadi anggota, bisa pinjam disana. Kesehatan juga di gratiskan untuk guru,, tapi ya obatnya yang sekedarnya saja, yang ringan-ringan saja, yang lain yang berat-berat enggak.¹

Kebijakan apa yang paling menguntungkan bagi anda dan guru-guru yang lain?

Ow iya ada cuti hamil 2 bulan, tapi masih tetap utuh ya gajinya. Itu Cuma gaji pokoknya saja, uang transport dan uang konsumsi enggak ada. Yang menikah ada

¹ Wawancara dengan Ibu Rike Kusumawati Nikmah, S.Pd selaku guru Bimbingan Konseling

juga, dapat cuti satu minggu. misalnya kita workshop atau apa pelatihan gitu ya kita dikirim dan transportnya dari SMAI.

Sejak jadi guru BK, pelatihan apa yang sudah pernah diikuti?

Saya ikut workshop guru BK di STIKES Kepanjen, ya gantian guru-guru lain. Kalau ada workshop apa seminar ya kita di kirim ke universitas-universitas gitu.

Program BK secara garis besar?

Kita itu di tugaskan pak kepala itu harus menjemput bola, bukan yang menerima bola. jadi kita melakukan kunjungan ke siswa yang ada masalah, missal beberapa hari tidak masuk tanpa keterangan.

Disini kan Kita ada target ya, kita target minimal satu hari itu 2 murid untuk di konseling. Jangan sampai hari ini kita vakum gak ada kegiatan. Bulan ini kita sudah melebihi target, misalnya bulan ini ada 20 hari kerja yak arena kita sabtu libur karena empowering, otomatis kita harus mengkonseling 40 murid. Tapi bulan ini kita kalau gak salah sudah 80 murid yang kita konseling. Tapi tahun depan kita targetkan masing masing guru BK itu minimal konseling 2 siswa, jadi kalau disini ada 3 guru BK.

Apa yang anda ketahui dengan program “anjang sana”?

Itu tujuannya untuk mempererat antar guru SMAI dengan keluarganya, jadi boleh membawa keluarnya, anak, suami atau istri. Biar tau, ow ini lho anaknya, ini lho istrinya.

Dimana itu dilaksanakan?

Itu giliran, jadi setiap liburan kumpul di salah satu rumah guru.itu dananya dari SMAI, ada iurannya sendiri sebenarnya, di potong gaji 10 ribu/bulan. Pokoknya ada iurannya. Dilaksanakan 4 bulan sekali, 3 kali setahun.

Bagaimana tanggapan ibu tentang bapak kepala?

Bapak kepala itu orangnya kadang mood kadang tidak, sebenarnya orangnya itu baik, Cuma kadang pembawaannya memang sudah seperti itu. pak kepala itu orangnya sangat peduli dengan guru-guru, bahkan dulu ada guru yang belum bisa computer langsung disuruh les dan biayanya dari SMAI.

Dari complain anak-nak itu pak kepala kurang senyum, terlalu cuek. Kalau lagi ada masalah dengan sekolah, itu ya semua kena imbasnya. Bapak kepala itu kan orangnya total sekali dalam mengembangkan SMAI hingga sekarang ini.

Pak Haris itu pintar dalam mengembangkan sekolah, beliau sendiri ingin anak didiknya dan bahkan bapak ibu guru bersaing dengan sehat. Hebatnya lagi kalau ada dewan guru yang selamat atau hajatan itu pak kepala pasti hadir sama istrinya.

Pak Haris itu juga berharap, ada program apa gitu ayo kita ikuti. Beliau memfasilitasi guru-guru, misalnya mulai diberlakukannya kurikulum 2013. Jadi beliau mendatangkan trainer dari mana gitu untuk melatih guru-guru SMAI tentang kurikulum 2013.

Apakah disini ada kontrak kerja?

Tidak ada kontrak kerja, disini kita ya diminta komitmen, kalau mau daftar PNS ya harus keluar dari SMAI

Apakah dari pihak guru pernah mengajukan complain?

Kalau mau mengajukan complain missal kurang ini, kurang ini kita langsung ke pak Ir (Pak Irwan Farudy, MR ISO). Prosedurnya kita tuliskan apa keperluan kita, kita kasihkan ke pak Ir.

Berapa waktu tanggapan komplainnya?

Ya lihat barangnya, misalnya kalau kemaren kita mengajukan pembelian Komputer dan Printer ya waktunya bisa sampai satu tahun. Kalau barang-barang yang kecil-kecil ya langsung di belikan sama pihak sekolah.

Tentang pelayanan asuransi, ternyata bukan hanya guru yang diasuransikan, tetapi siswa juga diasuransikan.

Wawancara dengan Ibu Erni, perwakilan dari asuransi Bumi Putera

Soal asuransi di SMAI itu bagaimana buk?

Itu 25 siswa free untuk satu pengajar. Untuk sekarang kesadaran Asuransi itu harus ada, di SMAI ini sudah 5 tahun program asuransi bagi siswa dan guru.²

Paket apa yang di ambil SMAI?

Ada beberapa paket yang ditawarkan, bisa dilihat disitu, namun di SMAI ini mengambil paket prestasi dengan iuran Rp. 10.000 setiap tahun. Itu jaminannya dari bangun sampai tidur lagi, artinya ya 24 jam. Jadi gak Cuma pas di Sekolah saja.

Wawancara dengan bapak Irwan Farudy, S.Pd

Bagaimana SMAI mengimplementasikan Total Quality Management (TQM)?

Menetapkan sasaran mutu (plan)

Yang sudah ditetapkan dilaksanakan (do)

Pelaksanaan sasaran mutu di evaluasi setiap bulan (ISO Meeting) dan 4 bulan audit internal dan 1 tahun sekali surveylance dari BV (Check)

Apa kendala yang dihadapi kepala sekolah/menejer ISO dalam mencapai mutu sekolah?

Waktu: sering pelaksanaan ISO berbenturan dengan kegiatan sekolah lain seperti ujian sekolah, tugas tugas guru yang cukup banyak selain tugas mengajar

Inkonsistensi, ada beberapa sasaran yang tidak tercapai di setiap bulannya

² Wawancara dengan Ibu Erni, perwakilan dari asuransi Bumi Putera

Apa saja perubahan-perubahan SMAI sebelum dan sesudah adanya ISO/TQM?

Disiplin dari segi kehadiran guru, pembuatan perangkat pembelajaran, penilaian dan bersikap pada siswa. dan siswa menjadi disiplin, tersalurkan sesuai minat dan bakat lebih meningkat

Adanya empowering, ada 3 jurusan yaitu otomotif, computer jaringan sama desai grafis dan ada juga tata boga

Apa yang ditugaskan kepala sekolah kepada anda selaku penjamin mutu?

Evaluasi pelaksanaan ISO

Mengawasi pelaksanaan ISO

Penanganan complain siswa

Survey kepuasan pelanggan setiap tahun sekali pada bulan September.

Apa yang dimaksud dengan ISO Meeting?

Iso meeting adalah rapat bulanan yang dihadiri 12 orang diantaranya

1. Top management (kepala sekolah)
2. MR
3. 10 kabag
 - a. Akademik
 - b. Kesiswaan
 - c. Humas
 - d. Sarana prasarana
 - e. Perpustakaan
 - f. Lab. IPA
 - g. Lab. Bahasa
 - h. Lab. Komputer
 - i. BK

j. TU

Yang dibahas itu complain pelanggan (siswa), sasaran mutu, rencana mutu, rencana kegiatan berikutnya, evaluasi pelaksanaan sasaran mutu.

Lampiran III: Angket Survei Kepuasan Pelanggan

E:\ISO 9001\Umpan Balik Pelanggan\Form Questionnaire Kepuasan Pelanggan.doc

Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SMA Islam Kapanjen, besar harapan Kami kiranya Saudara/i berkenan untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap, obyektif, dan menyumbangkan saran Saudara demi perbaikan kualitas pengelolaan di SMA Islam Kapanjen.
Atas bantuan dan kesediaan Saudara/i, Kami ucapkan terima kasih.

A. IDENTITAS RESPONDEN	
Nomor responden	(jangan diisi)
Nama / NIS	Nama NIS
Jenis kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
Umur Tahun
Angkatan/Kelas	
Sumber dana SPP	<input type="checkbox"/> Kantor <input type="checkbox"/> Pribadi <input type="checkbox"/> Lainnya

B. PERTANYAAN 2

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah penilaian Anda terhadap **KUALITAS PELAYANAN** di SMA Islam Kapanjen yang Anda rasakan dibandingkan dengan **HARAPAN** Anda.
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Jauh lebih baik dari yang saya harapkan	Lebih baik dari yang saya harapkan	Sama seperti yang saya harapkan	Kurang dari yang saya harapkan	Lebih jelek dari yang saya harapkan	Jauh lebih jelek dari yang saya harapkan
1	Kenyamanan ruang kelas, ketersediaan perlengkapan dan kebersihan kelas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Penyediaan sarana laboratorium IPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Penyediaan sarana perpustakaan dan koleksi buku-bukunya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kelengkapan media pembelajaran (Ruang multimedia, LCD, Pengeras suara, white board, dll)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Penyediaan fasilitas kamar mandi dan kebersihannya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Penyediaan dan kelengkapan fasilitas komputer dan jaringan internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Penyediaan fasilitas kantin yang memadai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Penyediaan fasilitas tempat parkir yang memadai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	Penyediaan fasilitas UKS dan pelayanannya yang baik	<input type="checkbox"/>					
10	Penyediaan taman, kegiatan penghijauan dan kebersihan lingkungan sekola	<input type="checkbox"/>					

B. PERTANYAAN 3

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah penilaian Anda terhadap **KUALITAS PELAYANAN** di SMA Islam Kepanjen yang Anda rasakan dibandingkan dengan **HARAPAN** Anda.
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Jauh lebih baik dari yang saya harapkan	Lebih baik dari yang saya harapkan	Sama seperti yang saya harapkan	Kurang dari yang saya harapkan	Lebih jelek dari yang saya harapkan	Jauh lebih jelek dari yang saya harapkan
1	Materi pelajaran atau keterampilan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan melanjutkan ke jenjang berikutnya dan dunia kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kemampuan Guru dalam memberi bimbingan dan konsultasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kemampuan guru dalam penguasaan materi dan penyampaian materi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Proses belajar mengajar yang interaktif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Penyampaian materi keagamaan dan proses pembimbingan dalam pelaksanaan ibadah ritual (Sholat, puasa, zakat, shodaqoh, dll)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ketepatan jadwal pelajaran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ketepatan jadwal ujian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ketepatan pembagian hasil study (hasil belajar atau ulangan dan raport)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Objektifitas penilaian hasil ujian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Peningkatan kemampuan siswa sebagai hasil kegiatan belajar mengajar di SMA Islam Kepanjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. PERTANYAAN 4

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah penilaian Anda terhadap **KUALITAS PELAYANAN** di SMA Islam Kepanjen yang Anda rasakan dibandingkan dengan **HARAPAN** Anda.
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Jauh lebih baik dari yang saya harapkan	Lebih baik dari yang saya harapkan	Sama seperti yang saya harapkan	Kurang dari yang saya harapkan	Lebih jelek dari yang saya harapkan	Jauh lebih jelek dari yang saya harapkan
1	Proses pembinaan terhadap siswa yang melanggar peraturan sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kemampuan Guru, P.A, team Tatib dalam membimbing siswa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kemampuan Guru, P.A, team Tatib dalam menyelesaikan masalah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kualitas kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pembinaan terhadap siswa sehingga mampu memperoleh prestasi baik didalam dan di luar sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Adanya kegiatan lomba-lomba yang diadakan secara rutin di sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kemampuan pengurus OSIS dalam melaksanakan tugasnya dan menyelenggarakan berbagai kegiatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. PERTANYAAN 5

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah penilaian Anda terhadap **KUALITAS PELAYANAN** di SMA Islam Kepanjen yang Anda rasakan dibandingkan dengan **HARAPAN** Anda.
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Jauh lebih baik dari yang saya harapkan	Lebih baik dari yang saya harapkan	Sama seperti yang saya harapkan	Kurang dari yang saya harapkan	Lebih jelek dari yang saya harapkan	Jauh lebih jelek dari yang saya harapkan
1	Keramahtamahan Guru dan karyawan terhadap siswa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Perhatian Guru dan karyawan terhadap siswa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kemudahan siswa dan orangtua dalam menghubungi dan bertemu Guru dan karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Status SMA Islam Kepanjen (terakreditasi A dan ISO 9001-2008)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Reputasi dan citra SMA Islam di mata masyarakat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Penampilan busana Guru dan karyawan SMA Islam Kepanjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Keharmonisan hubungan antar sesama Guru dan karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Keharmonisan hubungan antara Guru dan karyawan dengan siswa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. PERTANYAAN 6

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah ekspresi kepuasan anda terhadap pelayanan yang anda terima dari SMAI
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Kenyamanan ruang kelas, ketersediaan perlengkapan dan kebersihan kelas.	<input type="checkbox"/>					
2	Penyediaan sarana laboratorium IPA	<input type="checkbox"/>					
3	Penyediaan sarana perpustakaan dan koleksi buku-bukunya	<input type="checkbox"/>					
4	Kelengkapan media pembelajaran (Ruang multimedia, LCD, Pengeras suara, white board, dll)	<input type="checkbox"/>					
5	Penyediaan fasilitas kamar mandi dan kebersihannya	<input type="checkbox"/>					
6	Penyediaan dan kelengkapan fasilitas komputer dan jaringan internet	<input type="checkbox"/>					
7	Penyediaan fasilitas kantin yang memadai	<input type="checkbox"/>					
8	Penyediaan fasilitas tempat parkir yang memadai	<input type="checkbox"/>					
9	Penyediaan fasilitas UKS dan pelayanannya yang baik	<input type="checkbox"/>					
10	Penyediaan taman, kegiatan penghijauan dan kebersihan lingkungan sekolah	<input type="checkbox"/>					

C. PERTANYAAN 7

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah ekspresi kepuasan anda terhadap pelayanan yang anda terima dari SMAI
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Materi pelajaran atau keterampilan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan melanjutkan ke jenjang berikutnya dan dunia kerja	<input type="checkbox"/>					
2	Kemampuan Guru dalam memberi bimbingan dan konsultasi	<input type="checkbox"/>					
3	Kemampuan guru dalam penguasaan materi dan penyampaian materi	<input type="checkbox"/>					
4	Proses belajar mengajar yang interaktif	<input type="checkbox"/>					
5	Penyampaian materi keagamaan dan proses pembimbingan dalam pelaksanaan ibadah ritual (Sholat, puasa, zakat, shodaqoh, dll)	<input type="checkbox"/>					
6	Ketepatan jadwal pelajaran	<input type="checkbox"/>					
7	Ketepatan jadwal ujian	<input type="checkbox"/>					
8	Ketepatan pembagian hasil study (hasil belajar atau ulangan dan raport)	<input type="checkbox"/>					
9	Objektifitas penilaian hasil ujian	<input type="checkbox"/>					
10	Peningkatan kemampuan siswa sebagai hasil kegiatan belajar mengajar	<input type="checkbox"/>					

C. PERTANYAAN 9

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah ekspresi kepuasan anda terhadap pelayanan yang anda terima dari SMAI
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Proses pembinaan terhadap siswa yang melanggar peraturan sekolah	<input type="checkbox"/>					
2	Kemampuan Guru, P.A, team Tatib dalam membimbing siswa	<input type="checkbox"/>					
3	Kemampuan Guru, P.A, team Tatib dalam menyelesaikan masalah	<input type="checkbox"/>					
4	Kualitas kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah	<input type="checkbox"/>					
5	Pembinaan terhadap siswa sehingga mampu memperoleh prestasi baik didalam dan di luar sekolah	<input type="checkbox"/>					
6	Adanya kegiatan lomba-lomba yang diadakan secara rutin di sekolah	<input type="checkbox"/>					
7	Kemampuan pengurus OSIS dalam melaksanakan tugasnya dan menyelenggarakan berbagai kegiatan	<input type="checkbox"/>					

C. PERTANYAAN 8

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah ekspresi kepuasan anda terhadap pelayanan yang anda terima dari SMAI
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

No	DAFTAR PERTANYAAN	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Keramahtamahan Guru dan karyawan terhadap siswa	<input type="checkbox"/>					
2	Perhatian Guru dan karyawan terhadap siswa	<input type="checkbox"/>					
3	Kemudahan siswa dan orangtua dalam menghubungi dan bertemu Guru dan karyawan	<input type="checkbox"/>					
4	Status SMA Islam Kepanjen (terakreditasi A dan ISO 9001-2008)	<input type="checkbox"/>					
5	Reputasi dan citra SMA Islam di mata masyarakat	<input type="checkbox"/>					
6	Penampilan busana Guru dan karyawan SMA Islam Kepanjen	<input type="checkbox"/>					
7	Keharmonisan hubungan antar sesama Guru	<input type="checkbox"/>					

8	dan karyawan Keharmonisan hubungan antara Guru dan dan siswa	<input type="checkbox"/>					
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

No	DAFTAR PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	HARGA Biaya SPP di SMA Islam sebanding dengan kualitas layanan yang diterima menjadi pertimbangan penting bagi saya dalam memilih SMA Islam	<input type="checkbox"/>					
2	Kemudahan dalam sistem pembayaran SPP	<input type="checkbox"/>					
3	LOYALITAS Saya akan tetap memilih SMA Islam, walaupun ada SMA Swasta lain yang ditawarkan di Kepanjen	<input type="checkbox"/>					
4	Saya akan merekomendasikan SMA Islam kepada kolega dan keluarga saya	<input type="checkbox"/>					

C. PERTANYAAN 10

Petunjuk Pengisian:

- Berikut ini adalah ekspresi kepuasan anda terhadap pelayanan yang anda terima dari SMAI
- Mohon Anda berikan tanda (x) pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan penilaian Anda.

D. SARAN DAN TANGGAPAN ANDA

Pada bagian ini saudara bebas memberikan masukan terhadap Kepala Sekolah, Guru, Karyawan dan fasilitas lain yang menurut anda kurang sesuai dengan harapan, termasuk solusinya

TERIMA KASIH ANDA TELAH BERSEDIA MENGISI DAFTAR PERTANYAAN INI DENGAN BAIK

Lampiran IV: BUKU KOMPLAIN PELANGGAN SISWA

No	Tanggal Komplain	Nama	Penerima	Masalah	Penyebab Masalah	Tindakan Perbaikan	PIC	Deadline	verifikasi	Status	No FTK P
			Komplain								
106	28-11-13	XII-IPS.3	Kabag.Sarana	1. Lantai Mushola kotor							
		XII-BHS		2. Kebersihan di toilet perempuan harap di							
				perhatikan							
		XII-IPA.1		3. Di depan kelas XII sebaiknya							
				dibuatkan taman							
				di bawah							
		X. MS.1		4. Mohon diadakan galon untuk minum di kelas							
		XII-IPS.1		5. Blower kelas XII-IPS.1 mohon diganti kipas							
				angin							
				6. Di meja setiap guru mohon dikasih nama,							
				agar siswa tidak							

				salah meja						
		XI-IPS.1		7. Kipas angin kelas XI-IPS.1 belum diperbaiki						
				padahal sudah komplain 8 kali						
		XI-IPA.1		8. Blower tidak dingin, harap diganti kipas						
				angin						
				9. perlu adanya pengecatan dinding ulang						
		XI-IPS.2		10. CCTV bila sudah lunas mohon parkir tidak						
				memungut biaya						
		X-BHS		11. Kelas bocor/nampes						
				12. Karpet Mushola, mukenah kotor dan bau						
10 7		XII-IPS.3	Kabag.	1. Guru mengajar sebaiknya jangan terlalu						
			Akademik	kasar, lebih baik menggunakan						

				kata-kata							
				yang halus dan lembut							
108		XII-IPA.1	Kabag.	1. Banyak anak yang masih melanggar aturan							
			Kesiswaan	kenapa masih dibiarkan, apalagi hari sabtu							
				2. Sepatu kls X banyak warna selain hitam tapi							
				tidak dirampas, kenapa kls XII sepatunya							
				dirampas							
		XII-BHS	Kabag. Lab	1. Indischool tolong diadakan lagi							
		XI-IPS.3	Komputer	2. Jaringan internetnya selalu terganggu							
		XI-IPS.1		3. Komputer banyak yang rusak							

				sehingga							
				mengganggu pelajaran							
		X-BHS		4. Wifi lemot tidak pernah nyambung							
		XII-BHS	Kabag.	1. Apa tidak ada hari Ultah/ perayaan perpus							
			Perpustakaan								
		XII-IPA.1	Kabag. Lab	1. Lab. BHS kurang wangi, tolong dibelikan							
			BHS	pengharum ruangan lampu juga kurang							
				terang							
		XI-IPS.2	Kabag. TU	1. Bu. Mud waktu melayani siswanya dimohon							
				untuk sumringah agar pelayanan lebih memuaskan							



FR/02/14 - Rev.01

Lampiran V: Tabel Komunikasi Internal

NO	JENIS INFORMASI	FREKUENSI	PIC	SASARAN PENERIMA	MEDIA
1.	Kebijakan Mutu	Minimal Tiap 6 bulan	Top Management	Setiap Bagian	Tinjauan Manajemen
		Setiap hari dipasang mulai 17 Agustus 2008	MR	Managemen, Guru, Staff, Siswa,	Surat resmi/surat edaran, spanduk, pigura disetiap ruangan guru dan kelas
2.	Sasaran Mutu	Minimal Tiap 6 bulan	Top Management MR	Manajemen, Guru & Staff	Tinjauan Manajemen
		Tiap 1 bulan	Kepala Bagian	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting ISO, Meeting Bulanan.
3a.	Dokumen (Pedoman Mutu)	Setiap ada perubahan	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting ISO, Meeting Bulanan
		Setiap ada perubahan	Kepala Bagian	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting ISO, Meeting Bulanan
3b.	Dokumen (prosedur)	Setiap ada perubahan	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting ISO, Meeting Bulanan

3c.	Dokumen (IK, Form, dan Tabel)	Setiap ada perubahan	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting ISO, Meeting Bulanan
4.	Komplain Pelanggan	Tiap Sabtu	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Meeting lintas bagian. Komite Sekolah
5.	Hasil Audit	Tiap 6 bulan	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Tinjauan Manajemen
6.	Hasil Survey Pelanggan	Tiap 12 bulan	MR	Manajemen, Guru dan Staff	Tinjauan Manajemen
7.	Hasil Peningkatan Berkesinambungan	Tiap 6 bulan	Kepala Bagian	Manajemen, Guru dan Staf	Meeting Lintas Bagian
8.	Hasil Tinjauan Manajemen	Tiap 6 bulan	Kepala Bagian	Manajemen, Guru dan Staf	Meeting ISO, Meeting Bulanan.

Lampiran VI

BIODATA

Nama : Sarohmad
Tempat/Tgl Lahir : Toba/06 Juni 1992
Alamat Asal : Dusun III RT/RW 001/003 Desa Toba Kec. Sekampung
Udik Kab. Lampung Timur Prov. Lampung
Alamat Di Malang : Jl. Joyosuko Metro No. 41F RT/RW : 06/12
Kelurahan Merjosari, Kecamatan Lowokwaru, Malang
Fakultas/ Jurusan : Ilmu Tarbiyah & Keguruan/Pendidikan Agama Islam
Email : ssarohmad@yahoo.com
CP : 085841411519
Jenjang Pendidikan : TK RH Ma'arif 22 Lampung Timur
Formal : SD Negeri 02 Lampung Timur
MTs RH Ma'arif 22 Lampung Timur
SMP Darul Ulum Sekampung Lampung Timur
MA Ma'arif 05 Sekampung Lampung Timur
Pengalaman Organisasi : KETUA PKPT IPNU UIN Maliki Malang, 2012 - 2013