

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Letak geografis SMA Negeri 1 Banjarmasin

Lokasi SMA Negeri 1 Banjarmasin terletak di jalan Mulawarman No. 25 kecamatan Banjarmasin Tengah. Kota Banjarmasin Provinsin Kalimantan Selatan.dengan luas tanah 6053 m².

2. Sejarah singkat berdirinya SMA Negeri 1 Banjarmasin

SMA Negeri 1 Banjarmasin pertama berdiri pada tahun 1959. Awalnya sekolah ini bernama SMA Mulawarman, karena letaknya berada di kompleks mulawarman, tepatnya di jalan Mulawarman No. 25 Teluk Dalam Kecamatan Bnajarmasin Tengah Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

Kehadiran SMA Negeri 1 Banjarmasin dalam kancah pendidikan adalah yang pertama kali berdiri. Dengan demikian siswa yang belajar di sekolah ini bukan hanya berasal dari wilayah Banjarmasin Tengah, tetapi juga berasal dari seluruh wilayah kota madya Banjarmasin bahkan ada yang berasal dari luar Banjarmasin seperti Banjarbaru, kabupaten Banjar dan juga Kabupaten Barito Kuala.

Kegiatan operasional SMA Negeri 1 Banjarmasin dimulai pada awal tahun pelajaran 1959/1960 dengan menerima siswa sebanyak 3 rombongan belajar untuk jurusan IPA dan IPS. Meskipun telah memiliki ruang kelas dan kantor tetapi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di SMA Negeri 1 Banjarmasin

saat itu masih berlangsung apa adanya. Hal itu dikarenakan belum memiliki sarana dan prasarana seperti pada saat ini. Guru yang ditugaskan di sekolah ini pun masin sangat kurang.

Pada tahun 1997 mulai dilakukan berbagai renovasi dan penambahan gedung di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Bangunan yang semula berasal dari papan kayu direnovasi menjadi bangunan beton permanen. Proyek ini dilaksanakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang bekerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Selatan.

Kepala SMA Negeri 1 Banjarmasin sejak terbentuknya sampai sekarang adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Data Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin

No.	Nama Kepala Balai	Masa Jabatan
1	Drs. Iduar Saleh	1959 - 1961
2	Iskandar	1961 - 1970
3	Drs. Kedjo	1970
4	H. Anwar Fauzi	1970 - 1971
5	Suratmoko	1972- 1983
6	Salahuddin	1983 - 1990
7	Drs. H.Salahuddin Arif	1990 - 1992
8	Drs. HM. Marwani. M.Pd	2002- 2007
9	Drs. H. Zainuddin, M.Pd	2011 - 2014
10	Dra. Hartini, M.M	2014 - 2020
11	Fery Setyawan Amadhy	2020 - Sekarang

Tabel 4.2 Identitas SMA Negeri 1 Banjarmasin

1.	Nama Sekolah	:	SMA Negeri 1 Banjarmasin
2.	Jenis Sekolah	:	Negeri
3.	NSS	:	301156002011
4.	NPSN	:	30304280
5.	Status Sekolah	:	Negeri
6.	Akreditasi	:	A
7.	Program Jurusan	:	IPA/IPS
8.	Izin Operasional	:	1954/1955
9.	Luas Tanah	:	6053 m ²
4.	Alamat		
	Jalan	:	Jalan Mulawarman No. 25 Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin. Provinsi Kalimantan Selatan
	Kecamatan	:	Banjarmasin Tengah
	Kabupaten / Kota	:	Banjarmasin
	Nama Kepala Sekolah	:	Fery Setyawan Amadhy
	No. Telpn	:	0511-33534567/ 0511-3363544
	Email	:	Sma1bjm@gmail.com
	Website	:	www.sman1-bjm.sch.id

3. Visi dan Misi SMA Negeri 1 Banjarmasin

Visi:

Terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, yang kompetitif dalam bidang akademik, yang beriman, bertaqwa, berakhlakul karimah dan berprestasi di bidang IPTEK ditingkat regional, nasional dan internasional.

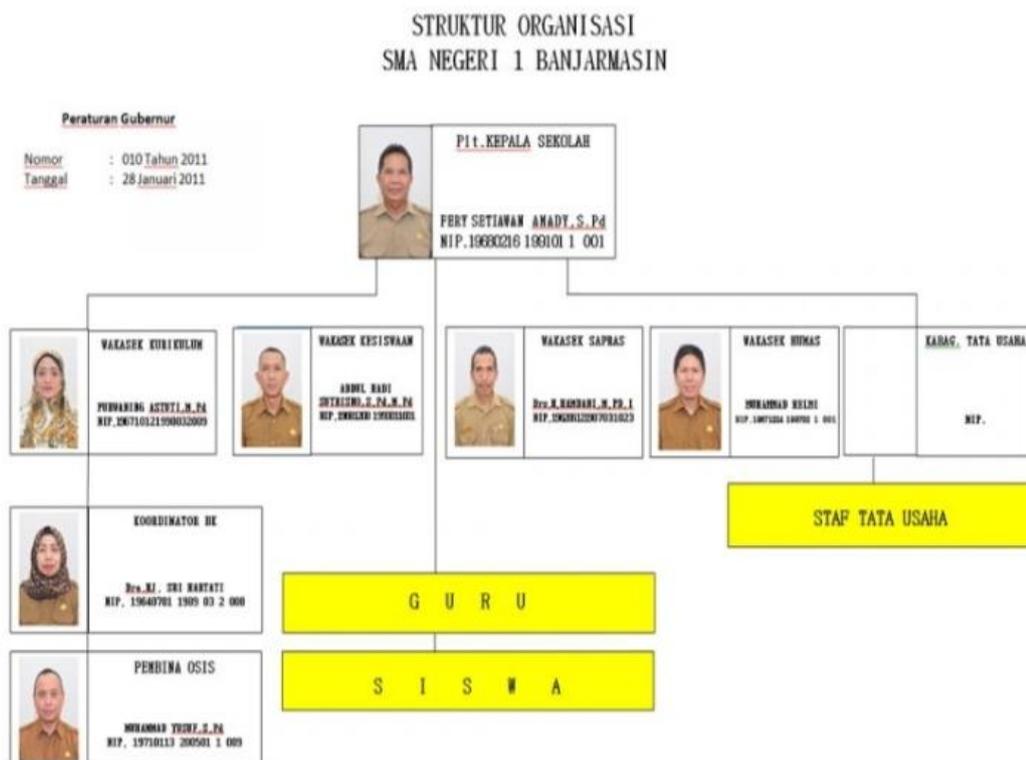
Misi:

- 1) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dan budaya bangsa serta aplikasinya dalam kehidupan nyata.
- 2) Menumbuhkan semangat keunggulan bidang *IMTAQ*, *IPTEK* dan bahasa asing kepada semua warga sekolah.

- 3) Menumbuhkan pembelajaran sepanjang hidup (long life education) bagi warga sekolah.
- 4) Melaksanakan proses pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan menyenangkan menuju pembelajaran efektif dan efisien, mengembangkan potensi dan kreatifitas warga sekolah yang unggul dan mampu bersaing baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional.
- 5) Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya.
- 6) Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam kegiatan pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Meningkatkan kualitas dan kualitas fasilitas sarana dan prasarana di lingkungan sekolah bertaraf internasional.
- 7) Menerapkan manajemen partisipatif secara profesional dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan lembaga terkait.

4. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Banjarmasin

Bagan I Struktur Organisasi



Sumber: website resmi SMA Negeri 1 Banjarmasin

5. Keadaan Sarana Prasarana

Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana

No	Nama	Kondisi			Jumlah	Milik
		Baik	Rusak	Rusak		
1	Ruang Kepala Sekolah	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
2	Ruang Kelas	24			24	SMA N 1 Banjarmasin
3	Ruang Guru	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
4	Ruang Tamu	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
5	Ruang TU	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
6	Ruang Osis	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
7	Ruang Laboratorium	6			6	SMA N 1 Banjarmasin
8	Ruang BK	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
9	Mushalla	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
10	Koperasi	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
11	Ruang Humas	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
12	Dapur	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
13	Perpustakaan	1			1	SMA N 1 Banjarmasin
14	Ruang Lainnya	12			12	SMA N 1 Banjarmasin

B. Penyajian Data

Beberapa uraian diatas data yang disajikan penulis memuat tentang penjelasan gambaran umum lokasi penelitian, dan penulis akan menguraikan data-data yang penulis dapatkan berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Data yang disajikan ini adalah data tentang penerapan *total quality management* dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin. Data-data yang didapatkan penulis dalam bentuk deskriptif kualitatif yaitu dengan mengemukakan data yang diperoleh ke dalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah untuk dipahami dan dimengerti. Subjek yang diteliti untuk mendapatkan data-data tersebut adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf TU.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang telah dilaksanakan diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen mutu TQM

a. Kepuasan Pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu sesuai keinginannya. Dilihat jenis pelangganya, maka sekolah dikatakan berhasil jika peserta didik puas dengan produk disekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Adapun penerapan manajemen mutu TQM pada SMA Negeri 1 Banjarmasin dapat

dibuktikan dengan beberapa ungkapan siswa dan para guru disana yang menyampaikan kepuasannya dengan pelayanan yang diberikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Seperti yang diungkapkan oleh Muhammad kelas 12A:

“dengan adanya beberapa program dan kegiatan ekstra yang ada, membuat pelajaran di sekolah menjadi menyenangkan dan juga terlebih lagi kedisiplinan dari para guru serta keteladanan yang baik dari para guru, itu yang menjadikan kami semangat dalam belajarnya”.¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Samsulaina Hikmatin selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 1 Banjarmasin, mengatakan bahwa:

“Kami pihak sekolah selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik terhadap semua pelanggan yang ada di sekolah, baik dari pembelajarannya, kelengkapan sarana dan prasarana, serta lingkungan sekolah yang nyaman. Misalnya dengan diadakannya berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler, lingkungan sekolah yang bersih dan juga luas. Agar pelanggan merasa puas dengan apa yang diberikan oleh sekolah”.²

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah hal yang penting dalam sebuah organisasi. Sekolah harus selalu meningkatkan kualitas melalui sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi, pimpinan, staf pimpinan, karyawan,

¹Muhammad, Siswa di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 10 september 2021, Pukul 11.00 WITA.

²Samsulaina Hikmatin, Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 10 september 2021, Pukul 11.30 WITA.

melalui perbaikan terus menerus dalam hal produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap orang harus terlibat dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Manajemen mesti komitmen untuk memfokuskan pada kualitas, harus mendorong guru dan siswa untuk mengubah cara kerja lama kepada cara kerja baru. Hal ini dimaksudkan agar semua komponen dalam lembaga pendidikan ikut terlibat secara aktif dalam operasional lembaga pendidikan, pemberdayaan warga sekolah (pimpinan, tenaga administrasi, tenaga pendidik dan peserta didik). Dengan demikian mereka dapat mengetahui informasi kesenjangan atau kebutuhan yang menyangkut tentang diri mereka. Hal serupa juga dikatakan oleh bapak Fery Setyawan Amady selaku Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, bahwa: “Semua komponen ikut berperan dalam mengusulkan rencana-rencana kegiatan yang ingin dilaksanakan, dan semua pihak itu memberikan secara penuh kemampuan yang dimiliki dan pelayanan yang optimal untuk mewujudkan kualitas yang diharapkan, bahkan melebihi permintaan harapan pelanggan”.³

³Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya keterlibatan guru dan staf tata usaha merupakan hal penting dalam menerapkan manajemen mutu TQM. Dengan adanya ketelibatan guru dan staf tata usaha dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan kerja.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Betapa pentingnya data sebagai bahan dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu keterlibatan unsur pimpinan dan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan pada fakta dapat memberikan prediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan dilakukan demi mencapai tujuan organisasi yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Fery Setyawan Amady selaku Plt. Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin, mengatakan bahwa:

“Setiap keputusan atau kebijakan yang dilakukan selalu berdasarkan pada fakta data-data, yang diperoleh dari berbagai staf dan guru-guru, untuk itu setiap data diarsipkan atau simpan dengan baik sebagai laporan kepada pimpinan sebagai bahan pengambilan keputusan, kebijakan dan sebagai bahan evaluasi”.⁴

⁴Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sekolah selalu melakukan manajemen berdasarkan pada fakta. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekolah memiliki wawasan yang jauh ke depan dan tau tindakan apa yang harus dilakukan serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh, dan mampu mengkoordinasikan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan dengan menggunakan langkah-langkah perencanaan hal itu yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan dan melibatkan semua unsur dalam organisasi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Oleh karena itu pimpinan dalam melakukan berkesinambungan dalam setiap struktur organisasi harus mengikutsertakan komponen lain dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian, agar visi misi dan tujuan organisasi dalam hal ini dapat tercapai dan tidak terjadi sesuatu kesalahan fahaman dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah, mengatakan bahwa:

“Sekolah selalu melakukan perbaikan secara terus menerus, dengan melibatkan semua komponen yang ada di sekolah, dengan melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus dari proses-proses kerja yang telah dilakukan di sekolah, sehingga kinerja organisasi sekolah semakin meningkat. Misalnya dengan

memeberikan pelatihan dan pendidikan bagi guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya”.⁵

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Purwaning Astuti, WAKASEK Kurikulum SMA Negeri 1 Banjarmasin bahwa: “Kepala sekolah selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk menjamin semua komponen yang ada disekolah merasa puas demi tercapainya standar mutu yang ditetapkan, dan sesuai dengan apa yang di inginkan oleh pelanggan”.⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pihak sekolah senantiasa selalu melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk menjamin semua komponen yang ada di sekolah merasa puas dengan yang mereka dapatkan dan untuk tercapainya standar mutu yang ditetapkan. Sekolah juga selalu senantiasa memperbaiki proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan dari pelanggan.

Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi

⁵Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA

⁶ Ibu Purwaning Astuti, WAKASEK Kurikulum SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 05 oktober 2021, Pukul 11.15 WITA.

dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.

Secara singkat mutu dapat diartikan kesesuaian penggunaan atau kesesuaian tujuan atau kepuasan pelanggan atau pemenuhan terhadap persyaratan. Mutu harus berfokus pada kebutuhan pelanggan. Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dalam manajemen mutu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan internal (di dalam organisasi) dan pelanggan eksternal (di luar organisasi).

Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misal guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, kepala sekolah selalu puas terhadap hasil kinerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa. Dalam penerapan manajemen mutu TQM (*Total Quality Management*) dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah menggunakan manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta identifikasi tingkat keberhasilan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah, mendeskripsikan bahwa:

“ untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah itu, yang pertama mutu itu tidak hanya dari guru tapi dari siswa yang memberi kontribusi kepada sekolah seperti mengikuti lomba tingkat kota, tingkat provinsi, dan tingkat nasional. Yang kedua sekolah mengadakan even-even tahunan biasanya pada masa *generation* dengan mengundang artis, itu adalah bentuk-bentuk mutu pendidikan bukan hanya akademik tetapi untuk berorganisasi

kemudian untuk berwirausaha. Kemudian selain itu untuk meningkatkan mutu, sekolah selalu mengadakan IHT (In House Training) tiap tahun masalah tentang metode mengajar, penilaian dsb.”⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengenai penerapan peningkatan mutu pendidikan, dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak hanya dari guru saja akan tetapi juga dari siswa yang berkontribusi kepada sekolah dalam mengikuti lomba-lomba baik tingkat kota, tingkat provinsi maupun tingkat nasional dalam meningkatkan kreatifitas pada siswa, dan sekolah juga selalu mengadakan *IHT* (*in house training*) tiap tahun untuk menangani masalah tentang metode pengajaran, penilaian dsb.

Misi utama dari sebuah organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu adalah memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Organisasi yang unggul adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelangganya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan para pelangganya.

Layanan fisik dan non fisik yang baik dan memadai tidak akan optimal tanpa adanya sumber daya manusia yang mampu mengelolanya dengan profesional. Oleh karena itu , dalam rangka memberikan layanan terbaik bagi siswanya, SMA Negeri 1 Banjarmasin tidak berhenti pada layanan fisik dan non fisik , akan tetapi juga memberikan layanan terbaik bagi siwanya. Dalam usaha

⁷ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

meningkatkan profesionalisme pada guru dan karyawan sekolah memberikan pelatihan dan pendidikan.

Dalam perencanaan penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin mengutamakan tentang model, karena model adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Menurut bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin mengatakan bahwa:

“Model adalah rencana, representasi, atau deskripsi yang menjelaskan suatu objek, sistem, atau konsep, yang seringkali berupa penyederhanaan atau idealisasi”.⁸

Menurut pandangan beliau model adalah contoh atau rancangan yang dapat mewakili beberapa kegiatan atau fenomena yang ada di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Model menjadi kunci untuk melaksanakan manajemen mutu agar SMA Negeri 1 Banjarmasin dapat meningkatkan mutu pendidikannya.

Sedangkan menurut Ibu Samsulaina Hikmatin, selaku kepala Tata Usaha SMA Negeri 1 Banjarmasin mengatakan bahwa:

“Manfaat adanya model antara lain yaitu: sebagai acuan melakukan proses, menunjukkan hubungan, membantu dalam menentukan dan memperbaiki kendala yang ada dalam pelaksanaan manajemen mutu, sebagai inti dalam melaksanakan manajemen mutu dan penentu keberhasilan manajemen mutu yang ada di SMA Negeri 1 Banjarmasin”.⁹

Dengan membuat model dan suatu sistem maka diharapkan dapat lebih mudah untuk melakukan analisis dan melaksanakannya. Hal ini merupakan

⁸ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

⁹Samsulaina Hikmatin, Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 10 september 2021, Pukul 11.30 WITA.

prinsip pemodelan, yaitu bahwa pemodelan bertujuan untuk mempermudah analisis dan pengembangannya.

Dalam hal ini SMA Negeri 1 Banjarmasin merupakan pendidikan formal yang menerapkan model manajemen mutu tqm dan cukup memberikan hasil serta kontribusi terhadap output sesuai dengan kriteria sekolah yang bermutu. Peningkatan mutu pembelajaran adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar target sekolah (pendidikan) dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu pendidikan ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas dan aspek proses mencapai hasil tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas serupa dengan hasil wawancara, Ibu Sinar Mawarti dibawah ini:

“Adapun keunggulan model manajemen peningkatan mutu tqm di SMA Negeri 1 Banjarmasin antara lain: adanya quality control yang bekerja secara intensif, sumber daya manusia yang berkompeten untuk mendukung program peningkatan mutu sekolah, metode perbaikan berkelanjutan yang sistematis, pendekatan data dan fakta dalam meningkatkan mutu pendidikan, serta adanya budaya mutu yang menunjang untuk mewujudkan visi dan misi sekolah”.¹⁰

Pernyataan diatas menegaskan bahwa semua tindakan yang dilakukan di SMA Negeri 1 Banjarmasin arahnya kepada pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah yang direncanakan bersama. Perencanaan strategis juga selalu

¹⁰Ibu Sinar Mawarti, Guru Agama di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 20 september 2021, Pukul 10.20 WITA.

diperlukan dalam bekerjasama antara kepala sekolah dan guru-guru demi perbaikan yang berkelanjutan, sehingga pengambilan keputusan oleh kepala sekolah bersama dengan guru-guru akan memperkuat manajemen sekolah yang diharapkan.

Penerapan manajemen mutu tqm dalam hal ini, akan memberikan kerangka penyempurnaan dalam hal strategi perbaikan sekolah, percepatan pembelajaran (*accelerated learning*), manajemen, pemberdayaan guru, pendidikan berbasis hasil, efektivitas lembaga, pendidikan berbasis masyarakat, dan pembelajaran yang berbasis pada siswa yang semuanya akan dapat memberdayakan pendidikan.

Ada beberapa tahapan dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu:

a. Perencanaan dalam penerapan manajemen mutu TQM

Mutu tidak terjadi begitu saja, ia harus direncanakan. Mutu harus jadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari penerapan manajemen mutu tqm. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Perencanaan mutu strategis dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menyeluruh bagi para pelanggan. Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan

perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi sebuah lembaga pendidikan tidak akan bisa yakin bagaimana mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin mengatakan bahwa:

“untuk tahap perencanaan, terlebih dahulu melihat mutu pendidikan itu sendiri dengan mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Mutu masukan merupakan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Masukan ini dapat berbentuk seperti pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti tenaga pengajar, laboran, staf tata usaha, dan peserta didik. Kedua, memenuhi atau tidaknya sarana dan prasarana yang ada disekolah seperti, alat peraga, buku-buku dan lain-lain”.¹¹

Pernyataan diatas menegaskan bahwa sebelum penerapan manajemen mutu TQM, sekolah terlebih dahulu melihat mutu pendidikan itu sendiri dengan mengacu pada pemberian masukan, dari berbagai proses pelaksanaan kegiatan, dan dampaknya bagi lembaga pendidikan tersebut. perencanaan adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut, dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. hal serupa juga dikatan oleh ibu Samsulaina Hikmatin: “Jadi sebelumnya ya pastilah kita ada perencanaan untuk program-program yang akan dijalankan. Baik dari kegiatan pembelajaran, pemahaman

¹¹ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

akan mutu tersebut kepada semua SDM yang terlibat, kelengkapan sarana dan prasarana, dan dampaknya bagi keseluruhan”.¹²

Mengeaskan bahwa dalam setiap organisasi perencanaan merupakan sebuah proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan di masa yang akan datang. Perencanaan menjadi langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Jadi perencanaan memiliki peran yang signifikan, karena ia merupakan dasar dari titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya

b. Pengawasan dalam penerapan manajemen mutu TQM

Pengawas (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin disekolah. Pengawasan adalah suatu proses pengamatan atau pemantau terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan tidaklah semata-mata dimaksudkan untuk menemukan dan membetulkan kesalahan-kesalahan, melainkan justru untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan yang sebetulnya dapat dihindarkan sebelum terlambat. Sebelum dilaksanakannya pengawasan melekat ada beberapa hal yang perlu dilakukan. Hal ini serupa dengan pernyataan bapak

¹²Ibu Samsulaina Hikmatin, Kepala TU di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 05 september 2021, Pukul 10.00 WITA.

Fery Setyawan Amadhy selaku plt. Kepala sekolah yang menyatakan bahwa: “sebelum dilaksanakannya pengawasan yang melekat sekolah terlebih dahulu mengkoordinasikan semua program yang akan dilaksanakan seperti: 1) memperkaya pengalaman pimpinan lembaga pendidikan, 2) memperlengkapi kepemimpinan lembaga pendidikan, 3) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dalam kependidikan, 4) memberi fasilitas kepada pelaksana program kerja, 5) memberikan penilaian yang terus menerus terhadap kinerja pelaksana program pendidikan, 6) memberikan pengetahuan/*skill* pada setiap pelaksanaan program pendidikan, 7) membantu meningkatkan kemampuan kerja para pelaksana program pendidikan, baik guru, staf administrasi dan personil yang terkait”.¹³

Pernyataan diatas jelas menegaskan bahwa persiapan-persiapan tersebut di atas dimaksudkan agar pengawasan tidak semata-mata melihat pada hasil kerja, akan tetapi hasil yang maksimal diperoleh tidak terlepas dari bekal yang ada.

Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran disekolah. Hal serupa juga diutarakan oleh ibu Samsulaina Hikmatin selaku kepala tata usaha, yang menyatakan bahwa: “ada beberapa hal yang dinilai dalam sistem pengawasan tersebut yaitu: 1) efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru, 2) pemanfaatan fasilitas belajar, 3) macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru, 4) hasil belajar siswa, 5) perubahan sikap

¹³ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

dan kematangan siswa, 6) program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah”¹⁴

Pernyataan diatas menegaskan bahwa lembaga pendidikan, khususnya sekolah dijalankan oleh kepala sekolah. Sebagai manajer pendidikan kepala sekolah sudah seharusnya melakukan fungsi penilaian secara terprogram dan berkelanjutan sehingga mellaui kegiatan tersebut diperoleh fakta-fakta mengenai rintangan atau kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam mencapai tujuan institusional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah, mendeskripsikan bahwa:

“Sistem pengawasan terhadap guru yang pertama ada yang namanya supervisi, yaitu sekolah menetapkan beberapa senior seperti wakasek dan yang memeiliki pangkat tertinggi jadi ada tujuh assesor untuk mewakili kepala sekolah dalam mensupervisi guru-guru. Tugas assesor bertanggung jawab kepada kepala sekolah, jadi kepala sekolah sendiri nanti yang akan mensupervisi dari tujuh orang assesor tersebut”¹⁵

Pernyataan di atas menegaskan bahwa sistem pengawasan yang dilakukan sekolah yaitu dengan cara menetapkan beberapa senior seperti wakasek dan juga yang memiliki pangkat tertinggi dalam mensupervisor guru-guru dan sekolah juga menugaskan tujuh assesor yang nantinya akan bertanggung jawab kepada kepala sekolah selama pengawasan itu berlangsung, dan kepala sekolah itu sendiri yang akan mensupervisi para assesor tersebut. Pengawasan yang

¹⁴Ibu Samsulaina Hikmatin, Kepala TU di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 05 september 2021, Pukul 10.00 WITA.

¹⁵Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

dilakukan kepala sekolah adalah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang efektif dan efisien.

Pengawasan adalah keseluruhan aktifitas mengawasi, memeriksa, mencocok-kan, dan mengendalikan segenap kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki.

c. Evaluasi dalam penerapan manajemen mutu TQM

Evaluasi pendidikan dalam konteks sistem pembelajaran merupakan salah satu komponen penting untuk mengetahui keefektifan pembelajaran. Hasil evaluasi menjadi *feed-back* bagi guru dalam memperbaiki dan menyempurnakan program dan kegiatan pembelajaran. Pelaksanaan pada dasarnya merupakan bentuk realisasi dari perencanaan. Namun bagian ini penulis akan membahas tentang evaluasi dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana telah disebutkan oleh bapak Fery Setyawan Amadhy selaku plt. Kepala sekolah menyatakan bahwa: “pada dasarnya karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen mutu tqm ada 5 (lima) aspek, yakni fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen dan perbaikan berkelanjutan”.¹⁶

Pernyataan diatas menegaskan bahwa mengenai aspek fokus pada pelanggan, manajemen/pimpinan sekolah berusaha memenuhi kebutuhan siswa. Bentuk pemenuhan kebutuhan tersebut meliputi pemenuhan sarana dan

¹⁶Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

prasarana sekolah serta dengan menyediakan ekstrakurikuler yang disesuaikan dengan minat siswa. Selain itu juga bentuk fokus pada pelanggan lainnya adalah sekolah berusaha untuk merespon harapan dan keluhan pelanggan. Untuk pelanggan internal, sekolah berusaha memenuhi kebutuhan guru dan staf yang dapat menunjang jalannya aktifitas guru dan staf tersebut.

Dalam pelaksanaannya, dari berbagai respons yang peneliti dapatkan, guru dan karyawan di SMA Negeri 1 Banjarmasin juga dilibatkan dalam hal-hal yang tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawabnya masing-masing, melainkan juga dilibatkan untuk hal-hal yang berkaitan dengan sekolah. Bentuk keterlibatan tersebut dalam bentuk perlibatan melaksanakan program-program sekolah, perlibatan dalam pemecahan masalah, perlibatan dalam pengambilan keputusan, dan penyampaian kritik dan saran. Namun perlibatan itu dibatasi untuk hal-hal yang sifatnya umum dan layak diketahui oleh semua unsur sekolah. Untuk hal-hal yang sifatnya khusus, hanya melibatkan orang-orang yang berkepentingan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Purwaning Astuti, M.Pd selaku WAKASEK kurikulum menyatakan bahwa:

“Dalam hal berinovasi, pimpinan tidak hanya memberikan kesempatan, namun juga menganjurkan bahkan cenderung memberi kewajiban untuk guru dapat berinovasi dan juga selalu diberikan pelatihan bagi guru-guru untuk meningkatkan kemampuan kinerjanya dan juga meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya” .¹⁷

¹⁷Ibu Purwaning Astuti, WAKASEK Kurikulum SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 05 oktober 2021, Pukul 11.15 WITA.

Pernyataan diatas menegaskan bahwa kepala sekolah selalu memberikan pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru dalam meningkatkan kreatifitas dan kinerjanya agar para guru bisa memberikan pembelajaran yang maksimal kepada siswanya. Dari segi konteksnya tujuan pembelajaran disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan karakteristik siswa yang semakin berkembang rasa ingin tahunya seiring perkembangan zaman, sehingga mengarahkan guru menjadi fasilitator dan motivator yang profesional. Oleh sebab itu, penting bagi para guru dalam menerima pendidikan dan pelatihan.

Dari segi *input* guru dan siswa dalam pembelajaran mampu bekerja sama dengan baik sesuai dengan kapasitas tugasnya masing-masing. Selain itu, disertai kejelasan aturan dan prosedur kerja dalam pembelajaran. Begitu pula sumber belajar yang digunakan tidak hanya berasal dari guru, melainkan siswa dapat menggunakan buku apapun yang relevan untuk membangun pengetahuan mereka. Tentu lebih menarik lagi karena dilengkapi penggunaan media belajar oleh guru selama pembelajaran berlangsung.

Dipandang dari prosesnya, sudah berjalan dengan baik. Siswa tidak lagi dijadikan obyek belajar yang pasif menerima informasi dan prosedur, melainkan sebagai subyek belajar yang aktif dalam membangun pengetahuan dan keterampilanya. Hal serupa dikatakan oleh ibu sinar mawarti, S.Ag selaku tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Banjarmasin mengatakan bahwa: “selama pembelajaran berlangsung, guru bertindak sebagai fasilitator dan motivator, dan siswa aktif mencari, merumuskan, membuktikan dan mengaplikasikan apa yang

dipelajari. Selama pembelajaran guru menciptakan suasana belajar yang menyenangkan”.

Pernyataan diatas menegaskan bahwa dalam program pembelajaran guru dan siswa saling berkontribusi demi tercapainya pembelajaran yang efektif dan efisien dan dapat meningkatkan mutu pendidikan tersebut. program pembelajaran di SMA Negeri 1 Banjarmasin sudah memadai, namun pemberian umpan balik, pemodifikasian, dan penyesuaian tetap diperlukan, sebab sekolah selalu menghendaki adanya perubahan yang signifikan ke depannya.

Penilaian kinerja karyawan juga menjadi salah satu bagian dari pengukuran dalam penerapan manajemen mutu tqm. Penilaian kinerja tersebut diberlakukan bagi semua *stakeholder* dalam lingkup sekolah. Penilaian kinerja dilakukan untuk melakukan pemetaan kompetensi SDM yang dimiliki sekolah. Penilaian tersebut meliputi penilaian kompetensi dasar, kemampuan komputer dan lain-lain. Dari hasil penilaian tersebut nantinya dirumuskan program-program pengembangan bagi yang tingkat kompetensinya masih rendah.

Selanjutnya adalah penilaian jaminan mutu sekolah, dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fery Setyawan Amadhi selaku Plt.

Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Jaminan mutu sekolah merupakan penjabaran secara teknis dari visi dan misi sekolah yang diakumulasikan dengan harapan dan masukan dari orang tua siswa. Jaminan mutu tersebut kemudian dijabarkan lagi dalam beberapa indikator, indikator-indikator jaminan mutu tersebut dimasukkan menjadi *Key Performance Indikator* (KPI) dari masing-masing guru dan pimpinan. Jadi penilaian terhadap jaminan mutu sekolah dilakukan oleh guru dan diakumulasikan oleh pihak pimpinan sekolah”.¹⁸

¹⁸Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

Pernyataan diatas menegaskan bahwa hasil yang ingin dicapai dari penerapan manajemen mutu tqm adalah tentang kepuasan pelanggan. Namun tentunya karena sekolah memiliki visi dan misi maka pencapaian visi dan misi juga merupakan salah satu aspek penting yang harus diketahui sejauh mana pencapaiannya. Hal lain dari pencapaian visi dan misi adalah tentang pencapaian siswa dalam prestasi, baik itu prestasi akademik maupun non akademik. Dari aspek pencapaian visi dan misi sekolah, telah dipaparkan sebelumnya bahwa turunan dari visi dan misi sekolah secara teknis adalah jaminan mutu sekolah. Dari informasi yang peneliti peroleh dilapangan, kepala sekolah mengungkapkan bahwa jika dipresentasikan, pencapaian jaminan mutu sekolah sudah sekitar 70% sampai dengan 80%.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat dipahami bahwa pencapaian dalam penerapan manajemen mutu tqm di SMA Negeri 1 Banjarmasin cukup baik, khususnya dari segi prestasi akademik dan non akademik yang diperoleh siswa serta pencapaian jaminan mutu sekolah dan kepuasan pelanggan eksternal.

2. Hambatan dan pemecahan dalam penerapan manajemen mutu tqm

Pengenalan pelaksanaan manajemen mutu TQM tidak luput dari hambatan-hambatan yang dialami, khususnya untuk sektor pendidikan. Kenyataanya, pelaksanaan manajemen mutu TQM merupakan pekerjaan berat dan memerlukan waktu lama untuk mengadakan perubahan budaya untuk *quality improvment*. Manajemen mutu TQM membutuhkan suatu kepemimpinan dan

merupakan tantangan dan perubahan yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Manajemen mutu TQM memerlukan waktu yang lama dan ketaatan staf atau manajer senior dalam pelaksanaannya. Ketakutan terhadap metode atau cara baru merupakan hambatan yang besar dalam penerapan Manajemen mutu TQM. Takut akan ketidaktahuan, takut mengerjakan segala sesuatu dengan cara berbeda, dan sebagainya.

Oleh karena berbagai kesulitan dan hambatan dalam penerapan manajemen mutu TQM tersebut, ada beberapa hal yang penting dan harus diperhatikan dalam menerapkan manajemen mutu TQM pada lembaga pendidikan adalah sebagai berikut: a) tanggung jawab dan dukungan, b) pendidikan dan pelatihan, c) penerapan dan praktek, d) standarisasi dan pengenalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Masih ada guru-guru yang sifatnya tradisional, guru tradisional kebanyakan dari guru-guru yang sudah tua (guru senior) yang masih belum terlalu bisa menggunkana teknologi, yang ngajar harus sebagaimana mestinya terpaksa ngajar apa adanya. Untuk mengatasi hal tersebut namanya juga pendidikan untuk yang orang tua (guru senior) sama anak muda kan beda, untuk orang tua (guru senior) itu kan namanya andragogik jalan satu-satunya yaitu harus dengan pendekatan, dengan pendekatan secara kemanusiaan (*personal approve*) jadi tidak bisa langsung dengan sistem kedinasan dan harus pelan-pelan karena yang dihadapi adalah guru-guru yang senior”.¹⁹

Pernyataan diatas menegaskan bahwa dalam penerapan manajemen mutu TQM harus ada penyesuaian karena manajemen mutu TQM ini terbilang cukup

¹⁹ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

baru dalam dunia pendidikan akan tetapi sangat berpengaruh untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penyesuaian ini tentunya dengan menggunakan komunikasi yang baik sistematis dan terus menerus antar warga sekolah, memberikan pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru, menyeimbangkan dengan baik antara jaminan mutu untuk pelanggan eksternal sekolah dengan kesejahteraan yang dibutuhkan pelanggan internal sekolah (guru dan staf tata usaha), menyiapkan pendidikan dengan konsep mutu seperti pembentukan tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi, dan kepemimpinan, dan saling bertukar informasi.

3. Cara mengidentifikasi tingkat keberhasilan dalam penerapan manajemen mutu TQM

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

Total Quality Management, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada timhkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fery Setyawan Amady selaku Plt. Kepala Sekolah mengatakan baahwa:

“ada beberapa upaya-upaya yang dilakukan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu: a) menyamakan komitmen mutu, b) meningkatkan pelayanan administrasi sekolah, c) ada standar mutu lulusan, d) jaringan kerja sama yang baik dan luas, e) penataan organisasi yang baik”.²⁰

Pernyataan diatas menegaskan bahwa mutu pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sara dan prasarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Lulusan bermutu merupakan SDM yang kita perlukan kita harapkan bersumber dari sekolah yang bermutu (efektif). Hal serupa juga dikatakan oleh bapak Fery Setyawan Amadhy selaku Plt. Kepala Sekolah adalah sebagai berikut: “Untuk menghasilkan mutu SDM yang mampu berkompetisi secara profesional maka sekolah harus memenuhi hal-hal sebagai berikut: a. Perbaikan manajemen pendidikan sekolah b. Persediaan tenaga kependidikan yang profesional c. Perubahan budaya sekolah (visi, misi, tujuan dan nilai) d.

²⁰ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

Peningkatan pembiayaan pendidikan e. Pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan”.²¹

Pernyataan diatas menegaskan bahwa sekolah harus mampu memberikan layanan yang sesuai dengan harapan masyarakat dan dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh masyarakat. Sekolah juga melakukan perbaikan secara terus menerus agar hasil yang diperoleh nantinya sesuai dengan yang diinginkan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

C. Analisis Data

Dalam analisis data ini akan diuraikan data mengenai penerapan manajemen mutu TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin, hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin, dan cara mengidentifikasi tingkat keberhasilan dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin.

1. Penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin

Manajemen mutu tqm merupakan *transformasi* budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan manajemen mutu tqm merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma *manajerial* sendiri

²¹ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peran merupakan tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus. Tujuan dari penerapan manajemen mutu tqm dalam suatu sekolah adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia, memperbaiki kualitas untuk meningkatkan *output*, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan siswa.²²

Penerapan Total *Quality Management* dalam pendidikan diharapkan dapat memperkecil jurang kesenjangan mutu di segala lini dan mampu mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu.²³

Ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan dalam penerapan TQM di dunia pendidikan yaitu:

- 1) Perbaiki secara terus menerus (*continous improvement*). Konsep ini mengandung pengertian pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. konsep ini juga bearti bahwa institusi pendidikan senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan.

²²Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

²³ Marno dan Triyo Supriyanto, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam (Bandung: Refika Aditama, 2008). h. 112

- 2) Menentukan standar mutu (*quality assurance*), paham ini digunakan untuk menentukan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar ini meliputi kepemilikan kemampuan dasar pembelajaran sesuai dengan jenjang pendidikan, kurikulum, dan evaluasi.
- 3) Perubahan kultur (*change of culture*). Pimpinan institusi pendidikan harus mampu membangung kesadaran para anggotanya akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran.
- 4) Perubahan organisasi (*upside-down-organizatiton*). Penerapannya dalam lingkungan sekolah bisa terlaksana dalam bentuk perubahan struktur organisasi sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Awalnya dalam struktur konvensional dari atas kebawah, maka dalam struktur baru bisa berubah dari bawah ke atas.
- 5) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Hubungan yang baik antara institusi pendidikan dengan masyarakat, orang tua siswa dan pihak lain, maka institusi atau lembaga pendidikan harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan pelangganya.²⁴

Berdasarkan uraian tersebut, berarti sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan. Tanggung jawab

²⁴ Edward Sallis, "Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan (Jogjakarta: IRCiSod, 2006). h. 7-11

tersebut harus diemban tidak hanya oleh kepala sekolah sebagai manajer akan tetapi oleh seluruh komponen untuk menunjang terlaksananya manajemen mutu TQM di lingkungan sekolah. Keterlibatan seorang pemimpin sebagai manajer dalam organisasi yang dipimpinnya dalam hal ini kepala sekolah di lingkungan sekolah sangat memberikan peran dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.²⁵

Hasil analisis penulis berdasarkan teori dan temuan diatas, penerapan manajemen mutu TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin, Pertama, layanan sekolah terhadap siswa sudah cukup baik, sarana dan prasarana juga lengkap.

Kedua, sumber daya manusia di sekolah ini sudah cukup baik. Hal ini didukung oleh adanya program pengembangan kompetensi guru dan karyawan baik melalui jalur formal maupun non formal.

Ketiga, lingkungan sekolah sudah cukup baik, jauh dari kebisingan, ruang kelas yang bersih, area bermain dan olahraga yang luas, serta perpustakaan yang lengkap. Sedangkan lingkungan sosial tercermin dari hubungan yang baik dan hangat antara kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik sehingga terjalin komunikasi yang akrab.

Keempat, proses pembelajaran sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Tindak lanjut dilakukan melalui remedial dan pengayaan serta

²⁵Ibu Purwaning Astuti, WAKASEK Kurikulum SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

pelaporan hasil pembelajaran berupa rapor yang disampaikan kepada wali siswa dan ditindaklanjuti secara berkesinambungan.

Kelima, lulusan sudah baik. Hal ini nampak pada prestasi akademik yang dicapai oleh SMA Negeri 1 Banjarmasin, yaitu banyaknya alumni SMA Negeri 1 Banjarmasin lulus dalam seleksi SBMPTN 2021, pemenang lomba KSN jenjang SMA/MA tingkat kota Banjarmasin, pemenang kompetisi Sains Nasional tingkat Nasional mata pelajaran kimia.

Penerapan manajemen mutu TQM menggunakan pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui peningkatan kualitas, dan kepuasan pelanggan.

2. Hambatan dan pemecahan dalam penerapan manajemen mutu TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin

Metode-metode yang digunakan dalam penerapan manajemen mutu tqm dan dapat meningkatkan kemampuan lembaga pendidikan tersebut untuk menyediakan lulusan yang bermutu, dalam berbagai program kemampuan atau keilmuan dan keterampilan atau kejuruan.²⁶

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama,

²⁶Novianty Djafri dan Abdul Rahmat, “*Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*”, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017). h. 66

strategi pembangunan lebih bersifat input oriented, strategi yang demikian lebih berstandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan output bermutu sebagaimana yang diharapkan.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat macro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan bagaimana mestinya di tingkat mikro (lembaga pendidikan). Dengan kata lain, kompleksnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.²⁷

Namun demikian, penerapan filosofi TQM di sektor pendidikan ini bukannya tanpa kendala. Menurut Hittman, ada beberapa hambatan yang sering dihadapi dalam menerapkan filosofi tersebut, antara lain sebagai berikut:

- a. Sasaran dari berbagai metode perbaikan kualitas tradisional pada lembaga-lembaga hanya berupa kesesuaian terhadap standar
- b. Standar jaminan kualitas seringkali disusun terlalu rendah atau terlalu tinggi, sehingga program-program pendidikan akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya
- c. Definisi klasik mengenai jaminan kualitas terlalu sempit

²⁷Aminatul Zohrah, "Total Quality Manajemen Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan".h. 100

- d. Pendekatan yang mutakhir mengkonsentrasikan hanya pada performansi pengajaran dan mengurangi penekanan pada kontribusi dari hal-hal yang bukan berkaitan dengan pengajaran.
- e. Pendekatan yang mutakhir yang hanya menekankan pada instruktur pendidikan²⁸

Kesuksesan dalam penerapan manajemen mutu tqm di suatu lembaga pendidikan tergantung dari visi yang digunakan oleh para guru, guru besar, dan para pimpinan. Sasarannya adalah memperbaiki proses belajar dengan memberdayakan para peserta didik dan meningkatkan tanggung jawabnya dalam proses belajar.²⁹

Manajemen Mutu tqm dalam pendidikan merupakan usaha meningkatkan kualitas pendidikan yang melibatkan seluruh anggota organisasi yang berorientasi kepuasan pelanggan, dengan hasil produk yang berkualitas atau bermutu. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi produk yang dihasilkan harus memenuhi persyaratan dan tolak ukur tertentu.

Bicara mengimplementasikan manajemen mutu tqm dalam pendidikan, berarti kita membicarakan perubahan yang fundamental dari sistem manajemen sebelumnya yang akan dilakukan. Mengingat manajemen mutu tqm merupakan hal yang masih baru dalam dunia pendidikan. Hal ini akan menimbulkan

²⁸ Arbangi dkk, "Manajemen Mutu Pendidikan", (Jakarta: Adhitiya Andrebina Agung, 2016).h. 95

²⁹ Bapak Fery Setyawan Amadhi, Plt. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 04 september 2021, Pukul 10.30 WITA.

berbagai penolakan serta membutuhkan sumber daya manusia untuk melaksanakan manajemen mutu tersebut, serta menuntut adanya komitmen jangka panjang dari semua pihak.

Maka dari itu akan muncul hambatan-hambatan dalam penerapan manajemen mutu tqm dilembaga pendidikan, antara lain:

- 1) Presepsi atau interpretasi guru dan tenaga kependidikan lainnya terhadap perubahan akan mempengaruhi perubahan tersebut.
- 2) Belum adanya kebersamaan sikap terhadap kualitas
- 3) Kesiapan sumber daya manusia yang akan menjadi modal utama dalam menjalankan program.³⁰

Berdasarkan uraian diatas maka kemungkinan dalam menghadapi hambatan penerapan manajemen mutu tqm dapat dilakukan dengan cara memupuk komitmen yang tinggi oleh semua anggota organisasi untuk melakukan perubahan terhadap peningkatan kualitas dengan sikap komitmen tersebut akan menimbulkan kekuatan yang besar untuk menerapkan manajemen mutu tqm di sekolah agar dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah.

Hasil analisis penulis berdasarkan hasil teori dan temuan diatas, dalam setiap pelaksanaan suatu kegiatan pada lembaga pendidikan pasti akan menemui suatu hambatan, akan tetapi selalu ada solusi dalam setiap hambatan yang dihadapi. Adapun hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen mutu TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA negeri 1

³⁰Surahyo, *“Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Sistem pendidikan, Permasalahan dan Pemecahannya”*. (Didaktika Islamika, 2015). h. 98-109

Banjarmasin yaitu, banyaknya guru-guru senior yang masih belum terlalu bisa menggunakan komputer sehingga tidak bisa memberikan pembelajaran secara maksimal, ada beberapa guru yang masih belum tersertifikasi, kurang maksimalnya pembelajaran dikarenakan sekolah *daring*. Dilihat dari segi perlengkapan sarana dan prasarana sudah baik tetapi masih ada yang perlu dilengkapi seperti komputer. Adapun solusi yang diberikan dalam menghadapi hambatan tersebut yaitu dengan memberikan pengarahan dan pelatihan bagi guru-guru senior dan juga guru-guru junior agar meningkatkan pengetahuan dan *skill* mereka dalam pembelajaran. Sekolah sebisa mungkin melengkapi fasilitas sarana agar siswa dapat belajar dengan nyaman disekolah, dan selalu memberikan pelayanan dan peanganan yang baik bagi seluruh SDM yang terlibat.

3. Cara mengidentifikasi tingkat keberhasilan dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Banjarmasin

Hadari nawawi dalam bukunya menyatakan bagi organisasi pendidikan manajemen mutu TQM dinyatakan sukses, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- 1) Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan terus meningkat. Konsep manajemen mutu TQM menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan atau terus menerus untuk mencapai kebutuhan dan

kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan harus melaksanakan tugas pokoknya sebagai berikut:

- a. Memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat
 - b. Memberikan kenyamanan dan penanganan keluhan yang memuaskan
 - c. Sarana dan prasarana yang dibangun memenuhi semua persyaratan dan berfungsi baik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.
- 2) Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplein masyarakat yang dilayani semakin berkurang. Dalam manajemen mutu TQM pelanggan itu benar-benar dilindungi agar mereka merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Semua perangkat sekolah harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap orang tua siswa, sehingga mereka merasa puas setelah anak-anaknya lulus. Selain itu, sekolah mengadakan evaluasi secara berkala mengenai kinerja guru dan staf TU agar meminimalisir kekeliruan dalam bekerja
- 3) Disiplin waktu dan disiplin kerja meningkat. Organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi peringatan yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi, karena disiplin adalah faktor utama yang mempunyai

peranan dalam membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan kewajibannya.³¹

Berikutnya yang tidak kalah penting yaitu apa yang dijadikan indikator dari penjamin mutu pendidikan, Sallis mengelompokkan indikator ini dalam sepuluh poin. Adapun kesepuluh poin tersebut yakni:

- 1) Pembelajaran serta pengajaran yang efektif
- 2) Kepemimpinan
- 3) Staf/pegawai
- 4) Siswa
- 5) Standarisasi
- 6) Lembaga/institusi
- 7) Lingkungan pendukung serta sumber daya
- 8) Kerja sama dengan pihak luar
- 9) Akses
- 10) Pelayanan/*service*³²

Masing-masing indikator diatas memiliki nilai atau persentase masing-masing, sesuai dengan cakupan serta kapasitas jangkauannya. Mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik.³³

Berdasarkan hasil penelitian maka ada empat aspek yang diungkap untuk identifikasi tingkat keberhasilan dalam penerapan manajemen mutu tqm dalam

³¹Edi Sutrisno, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta: Kencana, 2009). h. 94

³²Erwin Firdaus dkk, "Manajemen Mutu Pendidikan", (Yayasan Kita Menulis, 2021). h.

³³Ibu Magfuroh, SE, Staf Tata Usaha di SMA Negeri 1 Banjarmasin, Wawancara pribadi, Mulawarman, 10 Oktober 2021, Pukul 10.30 WITA.

meningkatkan mutu pendidikan yaitu: pertama, perencanaan program sekolah. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah bersama staf guru telah menyusun rencana program sekolah bidang pendidikan yang meliputi (perumusan visi dan misi satuan pendidikan, rencana kerja sama satuan pendidikan yakni program tahunan, dan program jangka panjang kepala sekolah). Semua rencana program tersebut dirasa cukup jelas karena sudah tertuang dalam program kerja kepala sekolah.

Kedua, pelaksanaan rencana kerja. Hasil identifikasi data menunjukkan bahwa pelaksanaan rencana kerja sudah dilakukan oleh kepala sekolah dan sudah memenuhi tujuan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari dokumen-dokumen yang dihasilkan dan kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah dan para tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Ketiga, pengawasan dan evaluasi. Data hasil identifikasi menunjukkan bahwa proses pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi belum berjalan dengan baik seperti yang diharapkan. Hal ini nampak jelas pada pelaksanaan supervisi kepala sekolah yang belum berjalan efektif. Selain itu pelaksanaan program evaluasi ada beberapa bidang kegiatan masih kurang.