

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DALAM
PENCAPAIAN MUTU PENDIDIKAN DI TENGAH
PANDEMI COVID-19
(STUDI di SMK MUHAMMADIYAH BANDONGAN DAN
SMK MUHAMMADIYAH SALAMAN)**

IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ACHIEVING
THE QUALITY OF EDUCATION AMONG PANDEMIC COVID-19
(STUDY IN VOCATIONAL SCHOOL OF MUHAMMADIYAH BANDONGAN DAN
MUHAMMADIYAH SALAMAN VOCATIONAL SCHOOL)



Oleh:

Isngadi Zamzam

17.0406.0011

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi manusia dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupannya. Pendidikan bagi setiap orang memiliki sifat yang mutlak baik di lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Kemajuan bangsa bisa dilihat dari bagaimana perkembangan sistem, proses dan pencapaian pendidikan dari bangsa tersebut. Pendidikan dilaksanakan sebagai upaya secara sadar dan terencana untuk mencerdaskan manusia baik dari segi pengetahuan, meningkatkan keahlian dan keterampilan serta menanamkan nilai-nilai dan moral yang berlaku secara universal. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional SISDIKNAS (2003) menyatakan bahwa : “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menghidupkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat, bangsa, dan negara.”

Kelangsungan pendidikan harus tetap berjalan dalam setiap situasi dan keterbatasan yang ada. Terlebih di tengah Wabah penyakit ini begitu sangat mengguncang masyarakat dunia, hingga hampir 200 Negara di Dunia terjangkit oleh virus ini termasuk Indonesia. *Covid-19* adalah penyakit yang disebabkan oleh turunan *coronavirus* baru, ‘CO’ diambil dari corona, ‘VI’ virus, dan ‘D’

disease (penyakit). Sebelumnya, penyakit ini disebut ‘2019 *novel coronavirus*’ atau ‘2019-*nCoV*.’ Virus *Covid-19* adalah virus baru yang terkait dengan keluarga virus yang sama dengan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) dan beberapa jenis virus flu biasa (WHO, 2020). *Coronavirus 2019 (Covid-19)* adalah penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut *coronavirus 2 (Sars-Cov-2)*. Penyakit ini pertama kali ditemukan pada Desember 2019 di Wuhan, Ibukota Provinsi Hubei China, dan sejak itu menyebar secara global diseluruh dunia, mengakibatkan pandemi coronavirus 2019-2020. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mendeklarasikan wabah corona virus sebagai Kesehatan Masyarakat Darurat Internasional (PHEIC).

Pandemi Covid-19 yang melanda hampir seluruh negara di dunia termasuk di Indonesia, ini menyebabkan kepanikan luar biasa bagi seluruh masyarakat, juga meluluh lantakkan seluruh sektor kehidupan yang ada. Pemerintah Indonesia mengambil kebijakan dengan tujuan untuk memutus mata rantai penyebaran virus tersebut. Upaya yang dilakukan adalah penerapan kebijakan *social distancing*, dimana warga harus menjalankan seluruh aktivitas di rumah, seperti bekerja, belajar, termasuk dalam melaksanakan ibadah, sebagai upaya untuk menjaga jarak aman serta penerapan protokol kesehatan disetiap kesempatan. Hal ini belum mampu mengurangi laju peningkatan penyebaran virus di negeri ini.

Berbagai dampak yang diakibatkan pandemi *Covid-19* dirasakan oleh seluruh masyarakat di dunia tidak hanya di sektor kesehatan, dampak lain pun muncul seperti pada sektor ekonomi, sosial, pariwisata dan sektor pendidikan.

Sektor pendidikan juga tidak kalah berpengaruh terhadap penyebaran Covid-19. Hal ini karena pendidikan sebagai sektor terpenting akan kelangsungan dan kemajuan bangsa dalam membentuk sumber daya manusia. Dampak yang paling jelas adalah pada sistem pendidikan di seluruh dunia. Penutupan sekolah, universitas, dan perguruan tinggi sebagai langkah awal penyebaran virus tersebut. Pada tanggal 27 April 2020, sekitar 1,7 miliar siswa terkena dampak sebagai respons terhadap pandemi. Kebijakan yang diambil oleh banyak negara termasuk Indonesia dengan meliburkan seluruh aktivitas pendidikan, membuat pemerintah dan lembaga terkait harus menghadirkan alternatif proses pendidikan bagi peserta didik maupun mahasiswa yang tidak bisa melaksanakan proses pendidikan pada lembaga pendidikan (Purwanto et al., 2020).

Permasalahan yang muncul dalam dunia pendidikan ditengah penyebaran virus tersebut, mulai dari bagaimana mengelola lembaga pendidikan khususnya sumber daya manusia dan mengelola pembelajaran. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor inti dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi (Krismiyati, dalam Erlina, 2020: 24-35). Manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mengembangkan dan mendayagunakan seluruh potensi yang ada guna mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia ditengah penyebaran virus menjadi bagian dari yang penting dalam upaya meningkatkan ilmu

pengetahuan dan keterampilan yang bertujuan untuk produktifitas dan kualitas lembaga.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berpengaruh pada kinerja, kreatifitas dan inovatif. Ketersediaan pengelola lembaga pendidikan yang baik akan mampu menyusun dan menjalankan langkah srategis dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan ditengah keterbatasan. Ketersediaan sumber daya yang dimiliki, sekolah tidak dapat memberikan hasil maksimal, jika tidak didukung oleh SDM yang memiliki kinerja optimal sebagaimana diharapkan. Untuk itu pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia hendaknya menjadi skala prioritas dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan tidak boleh sekedar mencerdaskan insan peserta didiknya, tetapi lupa atau tidak mampu mencerdaskan dirinya sendiri. Menjadi organisasi pembelajar yang baik harus dimulai dari sumber daya manusianya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management*. Implementasi TQM terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia akan memberikan kontribusi besar bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Proses pengembangan sumber daya manusia berbasis *Total Quality Management* memiliki syarat yang harus dipenuhi, yaitu komitmen penuh seluruh elemen untuk melaksanakan pengukuran sebagai suatu evaluasi. Evaluasi dan perbaikan dilakukan secara berkelanjutan untuk memperbaiki kualitas, yang dimulai dari perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan,

penilaian kinerja sampai dengan pemutusan kontrak kerja (Rachmawati dalam Erlina, 2020: 24-35). Sumber daya manusia yang dimaksud dalam lembaga pendidikan, mencakup tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan yang meliputi pegawai administrasi, laboran, pustakawan, teknisi, serta pembantu pelaksana (tenaga kebersihan). Pengelolaan sumber daya manusia yang dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, mulai dari pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, sampai pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud membantu mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Selain ketersediaan sumber daya manusia bagi lembaga pendidikan, manajemen pembelajaran juga tidak kalah penting dalam menyiapkan peserta didik agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik. Pembelajaran harus dikelola dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan secara terus menerus. Ketersediaan sumber daya manusia khususnya pendidik menjadi penopang utama dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan dan tujuan secara nasional. Ditengah penyebaran virus ini, peranan guru sebagai pendidik yang andal dan berkualitas merupakan salah satu faktor yang strategis untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru harus memenuhi persyaratan kualifikasi minimal, mampu mengelola pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan.

Pandemi covid-19 telah banyak mengubah sistem pendidikan, mulai dari proses pembelajaran, dimana biasanya dilakukan di dalam kelas dengan tatap muka, namun sejak pandemi berlangsung berubah menjadi belajar daring

(dalam jaringan). Guru, siswa dan orang tua dituntut untuk mampu menghadirkan proses pembelajaran yang kreatif, efektif dan aktif walaupun dilaksanakan dari rumah masing-masing. Pemerintah telah memberlakukan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) atau yang disebut dengan pembelajaran daring (*online*). Sistem berbasis teknologi ini tentunya membutuhkan keberanian institusi pendidikan, mulai dari guru, siswa bahkan orang tua mengetahui peran dan manfaat teknologi dalam pembelajaran. Langkah dapat mempercepat transformasi teknologi pendidikan di negeri ini. Hal tersebut tentunya berdampak positif karena pemanfaatan teknologi dalam dunia pendidikan sejalan dengan era Revolusi Industri 4.0 yang terus berkembang.

Guru ditengah penyebaran virus selain dituntut untuk melaksanakan proses pembelajaran, juga dituntut untuk selalu belajar. Karena dalam penanganan proses pembelajaran di tengah kondisi serba terbatas tentu terdapat strategi, standar mutu pembelajaran, kurikulum, serta model dan metode yang berbeda dengan kondisi normal. Kreatifitas guru dalam proses pembelajaran jarak jauh sangat dibutuhkan, agar secara optimal hasil pembelajaran dapat dicapai.

Total Quality Management sangat berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan lembaga pendidikan. Karakteristik akademik dan pembelajaran yang bermutu dan unggul merupakan komponen yaitu ketersediaan sumber daya manusia, pengajar,

memiliki standar pembelajaran, kurikulum dan metode. Komponen yang paling berperan dalam meningkatkan mutu ialah peran dan fungsi sumber daya manusia seperti guru, tenaga administrasi serta peran kepemimpinan kepala sekolah. *Total Quality Management* sebagai langkah strategis guna meningkatkan pelayanan maksimal pada pelanggannya. *Quality management* mendorong kualitas pelayanan prima kepada stakeholders.

Kondisi tersebut menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk mengetahui lebih mendalam tentang implementasi *Total Quality Management* dalam rangka pencapaian mutu pendidikan ditengah penyebaran virus *Covid-19*. Langkah strategis yang diterapkan pengelola lembaga pendidikan menjadi bagian kemampuan manajerial dalam melakukan perbaikan terus menerus, perubahan kultur, menjaga hubungan dengan pelanggan, pemasaran internal, profesionalisme dan fokus pelanggan, mutu pembelajaran, serta kendala yang dihadapi dalam mencapai *quality managemen* dan pencapaian mutu pendidikan khususnya pada pengelolaan sumber daya manusia dan pembelajaran. Ketertarikan tersebut peneliti tuangkan dalam rencana penelitian dengan tema Implementasi *Total Quality Management* dalam Pencapaian Mutu Pendidikan di Tengah Pandemic *Covid-19*. Hasil penelitian ini, peneliti berharap menjadi acuan pengelolaan lembaga pendidikan dalam menerapkan prinsip *quality management* untuk ketercapaian mutu pendidikan di tengah kondisi darurat.

B. Rumusan Masalah

Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, dapat peneliti rumuskan sebagaimana beriku

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?
2. Bagaimana pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?
3. Apa kendala yang dihadapi implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?
4. Bagaimana langkah strategis *Implementasi Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemi *Covid-19*?

C. Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan tentu memiliki harapan atau tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang. Sedangkan tujuan penelitian yang ingin dicapai setelah diadakanya kegiatan penenlitan ini diantaranya:

1. Mengetahui implementasi *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?

2. Mengetahui pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?
3. Mengetahui kendala yang dihadapi implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemic *Covid-19*?
4. Mengetahui langkah strategis *Implementasi Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemi *Covid-19*?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait, manfaat yang diharapkan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran atau memperkaya konsep-konsep, dan teori-teori terhadap ilmu pengetahuan dari penelitian yang sesuai dengan bidang ilmu dalam suatu penelitian. Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan :

- a. Dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan sebagai upaya pencapaian mutu ditengah pandemic *Covid-19*.
- b. Dapat menjadi bahan diskusi dalam perkuliahan terkait manajemen mutu lembaga pendidikan di tengah Pandemi *Covid-19*.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

- a. Praktisi Pendidikan Kejuruan agar selaras dengan *link and mach* dengan kebutuhan masyarakat di tengah merebaknya Pandemi *Covid-19*.
- b. Kepala Sekolah dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam mengembangkan teori strategi dalam mengelola lembaga pendidikan di tengah Pandemi *Covid-19*.
- c. Bagi pihak lain dapat memberi kontribusi yang positif dan juga dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian dalam bidang yang sama.
- d. Bagi peneliti maupun peneliti selanjutnya, yaitu untuk menambah wawasan terhadap penelitian tentang manajemen mutu pendidikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. *Total Quality Management*

a. Pengertian

Menurut Sallis mutu merupakan hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan pandangan orang lain, jadi tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik (Sallis, 2015: 23).

Nasution berpendapat bahwa *Total Quality Management* “adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2015: 7). *Total Quality Management* sendiri adalah sebuah filosofi manajemen berorientasi pada pelanggan yang di dalamnya termasuk cara meningkatkan proses bisnis, penggunaan *Statistical Process Control* (SPC), pengidentifikasian prosedur yang diperlukan,

serta menciptakan kualitas untuk mengadopsi bisnis (Karahana & Tetik, 2012: 133-142).

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) adalah salah satu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus (*continuu*) atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Suatu pendekatan, manajemen mutu terpadu memiliki sistem manajemen yang mampu mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan cara melibatkan seluruh anggota organisasi atau institusi (Surahyo, 2015: 100).

Menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi kelangsungan suatu proses di lembaga pendidikan. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan menuju pada hasil yang lebih baik. Selanjutnya, *output* merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah, mulai dari prestasi, pencapaian mutu layanan dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan mengutamakan pada keberhasilan yang dicapai oleh peserta didik. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan secara kreatif dan konstruktif (Zahroh, 2014: 28).

Menurut Koswara dan Cegi dalam, pengertian mutu memiliki variasi sebagaimana di definisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen atau konsumen akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu barang atau jasa yang ditawarkan. Perbedaan ini mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Hal ini dapat diartikan bahwa konsep mutu baik menurut konsumen atau produsen adalah kepuasan. Barang atau jasa yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsennya (Tim Dosen, 2014: 293).

Total Quality Management adalah sebuah filosofi perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang (Salis, 2015: 62). Pendapat lain mengatakan, *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa akan datang (Mulyadi, 2011).

Berdasarkan berbagai pendapat tentang *Total Quality Management* di atas dapat penulis ambil kesimpulan bahwa pengertian *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha dengan perbaikan secara terus menerus setiap institusi pendidikan yang

memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang dengan melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik barang (*good product*) maupun jasa (*services*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas.

Mengelola atau mengatur secara efisiensi dan efektif untuk mendapatkan hasil yang baik menjadi sebuah keharusan bagi pengelola untuk memajukan instansi yang dipimpin. Pengelola diberikan wewenang penuh untuk bersama-sama menentukan arak instansi agar lebih baik, maju dan bermutu. Sebagaimana firman Allah SWT, dalam QS As Sajdah 5

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu* (Depag. RI, 2007: 415).

Dari isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT adalah yang mampu mengatur seluruh alam (*al-Mudabbir/ manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran dan kekuasaan Allah swt dalam menciptakan dan mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur seluruh alam raya ini.

Bila memperhatikan pengertian manajemen di atas maka dapatlah dipahami bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Peneliti juga sependapat dengan Sallis tentang *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang (Sallis, 2015: 62)

Peneliti mengambil definisi ini karena dianggap sesuai dengan tema penelitian “Implementasi *Total Quality Management* dalam Pencapaian Mutu Pendidikan di Tengah Pandemi *Covid-19* studi di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman. Kesuaian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seperangkat yang digunakan oleh institusi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dengan tujuan untuk mendapatkan hasil dalam mencapai mutu sebuah institusi ditengah merebaknya virus *Covid-19*. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh institusi sesuai kebutuhan, dimaksudkan sebagai upaya untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam penanganan *Covid-19* dan pencapaian standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah secara umum dan institusi secara khusus.

b. *Total Quality Management* dalam Konteks Pendidikan

Tantangan yang dihadapi sekolah atau lembaga pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu. Pencapaian mutu bagi lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik sesuai pencapaian tujuan yang diharapkan. Implementasi *Total quality management* dalam pendidikan beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan:

1) Perbaikan Secara Terus Menerus.

Total quality management adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang diterapkan.

2) Perubahan Kultur

Total quality management membutuhkan perubahan sikap dan metode. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi seluruh komponen organisasi.

3) Organisasi terbalik.

Kunci sukses kultur *Total quality management* adalah mata rantai internal dan eksternal yang efektif antara pelanggan dengan

produsen. Kultur tersebut akan berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan pelanggan dan produsen dalam organisasi, yang menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.

4) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Misi utama dalam *Total quality management* adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan klien. Mutu sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Untuk itu organisasi pendidikan perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi.

5) Kolega sebagai pelanggan.

Fokus pelanggan *Total quality management* tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal saja. Melainkan pemenuhan kebutuhan pelanggan internal juga perlu dipenuhi. Hal ini karena pemenuhan kebutuhan pelanggan internal berfungsi secara efektifitas dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

6) Pemasaran internal

Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi memiliki kesempatan memperbaharui ide-ide mereka. Keharusan penerapan pemasaran internal yang bertujuan menyampaikan ide, produk dan jasa agar konsumen antusias terhadap apa yang ditawarkan.

7) Profesionalisme dan fokus pada pelanggan.

Ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat diri mereka sendiri sebagai pelindung dari mutu dan standar institusi. *Penekanan Total Quality Management* pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesional tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit, dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu.

Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus paham bagaimana mereka dan muridnya dapat memperoleh manfaat dari fokus terhadap pelanggan. Mutu terpadu bukan sekedar membuat pelanggan senang dan tersenyum. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian

serta standar akademi dan kejuruan yang tinggi. Memadukan aspek terbaik dari profesionalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.

8) Menentukan mutu pembelajaran.

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Maka perlu adanya penekanan terhadap standar mutu yang dimilikinya baik sumber daya manusia dan layanan bagi seluruh warga sekolah. *Total quality management* memiliki tujuan yang relevan dalam pendidikan, maka harus memberikan penekanan pada mutu pelajar. Sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik, terlebih fokus pada aktifitas utama yaitu pembelajaran.

9) Kendala-kendala yang harus diatasi

Pengembangan kultur mutu diperlukan waktu dan kerja keras. Kedua hal tersebut perlu diperhatikan, karena jika keduanya tidak dapat berjalan dengan baik, maka mekanisme kerja mutu akan terhambat. Maka perlu adanya upaya untuk mengatasi kendala dalam penerapan *total quality management* (Sallis 2013: 73-89).

Pendapat lain dikemukakan Goetsch & Davis dalam Husaini Usman, unsur-unsur *Total Quality Management* dalam menyelenggaran sekolah terdapat 10 komponen, yaitu:

- 1) Fokus pada kepuasan pelanggan, dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*. Pelanggan eksternal menentukan lulusan, sedangkan pelanggan

internal menentukan mutu, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

- 2) Obsesi terhadap mutu, Sekolah harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa setiap karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila sekolah terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.
- 3) Pendekatan ilmiah, pendekatan ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data lapangan sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- 4) Komitmen jangka panjang, *Total Quality Management* merupakan paradigma baru, untuk itu dibutuhkan budaya baru pula. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan baik.
- 5) Kerja sama tim (*Teamwork*), dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering dijumpai persaingan antar guru. Akan tetapi, persaingan internal ini cenderung hanya menghabiskan energi saja, yang akhirnya berdampak pada tidak meningkatnya daya saing eksternal. Sebaliknya, organisasi *Total Quality Management*

menerapkan kerja sama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antarwarga sekolah maupun luar sekolah.

- 6) Perbaikan sistem secara terus menerus, setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat.
- 7) Pendidikan dan pelatihan, sekolah yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan hal tersebut guru dan staf tata usaha akan meningkat keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.
- 8) Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana.
- 9) Kesatuan tujuan, sekolah harus memiliki kesatuan tujuan yang jelas agar *Total Quality Management* mampu diterapkan dengan baik. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada

persetujuan antara pihak kepala sekolah dengan guru dan staf tata usaha mengenai upah dan kondisi kerja. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Guru dan Staf Tata Usaha, hal ini memiliki manfaat: (1) dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja; (2) meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

Unsur dalam *Total Quality Management* dalam lembaga pendidikan tersebut menjadi hal yang harus dijalankan dalam rangka pencapaian mutu pendidikan. Mengacu pada prinsip utama dalam implementasi *total quality management* adalah pencapaian kepuasan pada pelanggan, maka perlu dipersiapkan pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal dalam pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan.

c. Prinsip *Total Quality Manajemen*

Terdapat delapan prinsip utama dari *Total Quality Management*, yakni sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab untuk manajemen puncak (*Top Management*).
Manajemen harus menciptaka struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product desingn*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
- 2) Mutu harus difokuskan kepada konsumen dan evaluasinya harus

berbasis konsumen.

- 3) *Design* proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*).
- 4) Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik.
- 5) Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi sejak awal (sejak menjadi komponen).
- 6) Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately*).
- 7) Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus.
- 8) Perusahaan/lembaga harus bekerjasama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan *Total Quality Management* (Suryadi, 2007: 93)

Deming dalam Manajemen Mutu Terpadu mengungkapkan 14 prinsip mutu yang harus diperhatikan dan diaplikasikan pada suatu organisasi atau institusi, antara lain sebagai berikut :

- 1) Tumbuhkan secara kontinu tekad yang kuat dan membuat rencana jangka panjang.
- 2) Adopsi filosofi baru
- 3) Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu.
- 4) Hentikan hubungan kerja yang dijalin atas dasar harga
- 5) Perbaikan-perbaikan terhadap mutu dan produktivitas
- 6) Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*)

- 7) Membagikan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik
- 8) Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antarbagian dan antarindividu dalam lembaga
- 9) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi
- 10) Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf
- 11) Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif
- 12) Singkirkan penghalang yang merebut atau merapas hak para pemimpin dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing
- 13) Lembagakan program pendidikan dan pelatihan
- 14) Libatkan semua orang dalam lembaga (Novrian, 2011: 2120)

Sedangkan menurut Aan Komariah bahwa prinsip-prinsip mutu pendidikan penerapannya sebagai berikut:

- 1) Penerapan khusus prinsip pertama orientasi pada pelanggan.
- 2) Penerapan khusus prinsip kedua Kepemimpinan.
- 3) Penerapan khusus prinsip ketiga keterlibatan orang-orang.
- 4) Penerapan khusus prinsip keempat pendekatan proses.
- 5) Penerapan khusus prinsip kelima menggunakan pendekatan sistem pada manajemen (2010: 293-302).

d. Implementasi *Total Quality Management*

Dalam implementasinya *Total Quality Management* bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis yang dikemas dalam fase-fase tertentu. Banyak pakar yang mengemukakan mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi *Total Quality Management*. Menurut Fandy, ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan *Total Quality Management*, yaitu:

- 1) Komitmen dari Manajemen Puncak;
- 2) Komitmen atas Sumber daya yang dibutuhkan;
- 3) *Organization-Wide Steering Committee*;
- 4) Perencanaan dan Publikasi;
- 5) Instruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

Pada tahapan pelaksanaan *Total Quality Management* dibagi menjadi tiga tahapan yaitu tahap persiapan, tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan, dimana masing-masing tahapan memerlukan waktu penerapannya. Tahapan *Implementasi Total Quality Management* menurut Fandy, meliputi:

- 1) Tahap Persiapan. Langkah-langkah perlu dilaksanakan pada tahapan ini adalah:
 - a) Menyampaikan informasi pada guru staf administrasi dan orang tua siswa;
 - b) Menyusun Tim pengembang, Terdiri dari guru, Kepala

- sekolah, dan pakar;
- c) Melatih Tim Evaluasi Sekolah;
 - d) Menentukan fokus aspek yang akan dievaluasi beserta indikatornya;
 - e) Menentukan secara random subyek sumber informasi dan sample responden.
- 2) *Management*, menyusun visi, misi, dan strategi program kegiatan, menyusun tujuan umum sebagai sasaran jangka panjang, komunikasi dan publikasi, identifikasi kekuatan dan kelemahan, mengidentifikasi pro dan kontra program, memperkirakan sikap karyawan, mengukur kepuasan pelanggan;
- 3) Tahap Pelaksanaan. Terdiri langkah-langkah, menggiatkan tim Kepala Sekolah, guru, orang tua siswa mempelajari hasil evaluasi, menyusun skala prioritas, menerapkan sasaran dan target sekolah dan menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah (Fandy, 2011: 332-334)

Proses *implementasi Total Quality Management* dalam organisasi pendidikan perlu diterapkan. Proses pencapaian mutu pendidikan perlu disiapkan sumber daya manusia, sistem, alat ukur mutu dan lain sebagainya, yang bertujuan untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Karena mengingat dalam penerapan *Total Quality Management*

memuat unsur perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan terus menerus untuk mencapai mutu yang diharapkan.

e. Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Nasution, manfaat *total quality management* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan *total quality management* adalah:

- 1) *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
- 2) Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
- 3) Adanya *upaya* pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien

dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan (Nasution, 2015: 43)

2. Mutu Pendidikan

Pencapaian mutu menjadi sebuah keharusan bagi lembaga pendidikan untuk dapat bertahan dan menjadi pilihan pelanggan. Pencapaian ini tentu tidak mudah diperoleh oleh lembaga pendidikan, tentu harus mengacu pada pengelolaan lembaga secara profesional dengan penerapan prinsip *quality management*, melalui proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan terus menerus. Semua dilaksanakan untuk menjaga kepuasan konsumen atau penerima jasa yang ditawarkan

a. Pengertian Mutu

. Mutu dalam konteks *Total Quality Management* adalah hal yang berbeda. Mutu bukan sekedar inisiatif lain. Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam mennghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (Salis, 2015: 33).

Menurut Mulyasa mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu peroses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, output pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan prilaku sekolah. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih

mengutamakan pada keberhasilan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif (dalam Zahroh, 2014: 28).

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Hadis, dan Nurhayati B, dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan menurut para ahli yaitu: Menurut Juran, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Crosby mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan. Menurut Feigenbaum (1986:7) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu adalah derajat/tingkat pencapaian karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan / keinginan pelanggan. Maka dari itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai jasa industry, harus memenuhi standar mutu. Institusi dapat dikatakan bermutu, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu

ditentukan dua faktor yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua *quality in perception* (mutu persepsi).

b. Karakteristik Mutu

Karakteristik institusi pendidikan yang unggul dan bermutu perlu memperhatikan indikator pencapaian mutu seperti organisasi, perencanaan, manajemen, tata kelola, sumber daya manusia, pembelajaran, standar mutu, kurikulum dan metode (Hanief, 2017: 62-63). Karakteristik tersebut yang paling berpengaruh besar terhadap pengelolaan lembaga pendidikan terfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan pembelajaran. Terlebih ditengah merebaknya virus pada tahun terakhir ini, peran sumber daya manusia dan pembelajaran sebagai ujung tombak akan kelangsungan proses pembelajaran dan lembaga pendidikan.

Sumber daya yang unggul dituntut mampu memunculkan inovasi, kreatifitas dan efektifitas program lembaga pendidikan agar tetap eksis di tengah kondisi yang serba terbatas. Sumber daya manusia yang handal dan tahan di setiap kondisi menjadi modal dasar lembaga pendidikan untuk terus maju dan berkembang dan melaksanakan pembelajaran proses pembelajaran daring. Karakteristik sumber daya manusia dan pembelajaran menjadi fokus pembahasan dalam penelitian

ini. Hal ini dikarenakan dua karakteristik tersebut menjadi tulang punggung dalam menjalankan lembaga pendidikan agar tetap eksis dan maju. Karakteristik tersebut akan dibahas secara rinci sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia

Peran sumber daya manusia dalam sebuah institusi atau lembaga pendidikan sangat penting dan menentukan. Sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan meliputi tenaga kependidikan, tenaga non kependidikan dan pelajar. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan yang dilaksanakan secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai secara optimal.

a) Pengelolaan sumber daya manusia

Dunia kerja saat ini sudah dimulai sistem otomatisasi, yang berarti beberapa pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan oleh manusia sekarang sudah digantikan oleh mesin. Namun peran manusia di dalam organisasi tidak akan pernah dapat tergantikan. Manusia layaknya bahan bakar yang menjadi sumber energi bagi kelangsungan organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap kesuksesan organisasi selalu terdapat sumber daya manusia yang hebat. Manusia sebagai sumber daya di dalam organisasi harus dikelola agar terkoordinasi dengan baik dan dapat mendukung rencana strategis organisasi.

Kehebatan manusia tidak hanya sekedar memiliki kemampuan intelektual, tetapi juga memiliki kemampuan emosional. Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah rangkaian aktivitas manajemen yang mengikuti sebuah alur, mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses hubungan kerja. Secara garis besar aktivitas manajemen sumber daya manusia terbagi sebagaimana berikut:

1) Persiapan dan seleksi (*Preparation and selection*).

Persiapan dan seleksi terdiri beberapa aktivitas yang dapat dilakukan: analisis pekerjaan dan desain (*job analysis and design*), proses ini mempelajari pola aktifitas untuk menentukan tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Secara rinci setiap pekerjaan dikumpulkan secara sistematis, dievaluasi dan diorganisasikan. Proses analisis pekerjaan dan desain akan menghasilkan output: deskripsi pekerjaan (*job description*) yaitu deskripsi suatu jabatan tertulis yang menjelaskan berbagai tugas, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain terkait suatu jabatan tertentu di dalam organisasi. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*), yaitu suatu uraian mengenai spesifikasi yang diperlukan oleh seorang pekerja untuk bisa berhasil melaksanakan tugas di dalam suatu jabatan tertentu. Standar kinerja (*job performance standar*),

digunakan sebagai acuan dalam mengukur pekerjaan yang dilaksanakan dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan berbagai standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. *Kedua* Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses peramalan akan kebutuhan organisasi di masa depan. Proses peramalan ini menggunakan analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja. Tujuan perencanaan ini adalah agar organisasi dapat mempersiapkan rencana staf untuk pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. *Ketiga*, seleksi (*selection*) merupakan proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat mana yang akan dipekerjakan setelah melalui proses tes dan wawancara

- 2) Pengembangan dan evaluasi (*Development and evaluation*), aktifitas yang dilaksanakan dalam proses pengembangan dan evaluasi ini: *pertama*, pengenalan (*orientasi*), orientasi bertujuan untuk memperkenalkan berbagai nilai, norma dan kebiasaan organisasi sehingga ia mampu beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Penempatan (*placement*) adalah

penempatan atau penentuan posisi seseorang di dalam organisasi, mengenai jabatan, tanggung jawab dan tugas yang akan di tanggungnya. Pemberhentian (*sparation*) adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi yang dapat disebabkan karena pension, pemutusan hubungan kerja atau pindah kerja. *Kedua*, pelatihan dan pengembangan (*training and development*), pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk membantu pekerja dalam melaksanakan tugasnya dan membantu mengembangkan kinerja tenaga yang diembanya. *Ketiga*, perencanaan karier (*career planning*) perencanaan karier berguna untuk menentukan arah tenaga kerja dan strategi apakah yang harus digunakan untuk mencapainya. *Keempat*, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seseorang individu di dalam organisasi. Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil aktualisasi kinerja individu dengan *job performance standard*. Proses ini bertujuan untuk sebagai control proses penerimaan, seleksi, orientas, pelatihan, pengembangan, penentuan kompensasi, promosi, koreksi serta umpan balik. Sehingga organisasi tidak menyimpang dari rencan strategis yang telah ditetapkan

- 3) Kompensasi dan perlindungan (*compensation and proection*), terdiri dari beberapa bagian diantaranya upah (*wages*), gaji (*salaries*), hadiah, jenjang karier atau peningkatan kinerja (*gainsharing*), manfaat, layanan keamanan (*security*), kesehatan (*health*) dan keselamatan kerja (*safety*) sangat penting diperhatikan. Apabila pekerja merasa dilindungi, maka akan adanya peningkatan kinerja.
 - 4) Hubungan karyawan (*employee relation*), hubungan ini melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja, yaitu pekerja, organisasi dan pemerintah. Pada proses ini menciptakan kemitraan yang sejajar antara pekerja dan pengusaha yang difasilitasi oleh pemerintah sebagai regulator (Basuki, 2017: 314-320).
- b) Pelatihan berbasis kompetensi

Sistem pelatihan dan pengembangan organisasi perlu memperhatikan faktor dominan untuk mewujudkan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Menurut Norton (dalam Basuki, 2017: 320) elemen penting dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi adalah:

- 1) Kompetensi yang akan dicapai harus dirumuskan dengan cermat,
- 2) Kriteria yang dipakai untuk mengukur dan kondisi pengukurannya harus dinyatakan secara eksplisit,

- 3) Program pembelajaran dirancang sedemikian rupa dan mampu mengembangkan untuk masing-masing kompetensi,
 - 4) Aktifitas penilaian harus mampu mengukur pengetahuan, sikap dan performa actual,
 - 5) Program pelatihan hendaknya mampu mengembangkan pesertanya sesuai laju masing-masing pada setiap kompetensi tertentu.
- c) Pengembangan sumber daya manusia

Sumber daya manusia bagi lembaga pendidikan merupakan unsur terpenting yang harus dipenuhi. Keberadaanya harus dihargai dan dikembangkan sesuai potensi dan kebutuhan organisasi. Proses pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara sistematis dan terukur sesuai dengan kebutuhan. Implementasi sebuah strategi organisasi perlu adanya keterlibatan beberapa langkah termasuk perumusan visi, misi, tujuan, serta pengembangan strategi dan rencana.

Implikasi pilihan strategi manajemen sumber daya manusia terbagi dalam tiga kategori:

- 1) Strategi induk, strategi ini merupakan rencana indakan umum untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, bukannya tujuan produk, divisi atau segmen

pasar. Tiga opsi strategi induk adalah stabilitas, pertumbuhan dan penghematan atau perubahan.

2) Strategi adaptif, strategi ini dirancang untuk memberikan pedoman lebih spesifik bagi unit tertentu, dan bisa dianggap sebagai upaya untuk membentuk harmoni atau keserasian antara organisasi dan lingkungan eksternal.

3) Strategi kompetitif,

2. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan usaha yang dilakukan untuk mengorganisir, memberikan pengetahuan, keterampilan, mendidik dan membimbing sesuai tujuan belajar. Pembelajaran juga dapat diartikan sebagai proses dimana terdapat interaksi antara guru dengan siswa, serta terjadinya komunikasi timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan belajar.

Proses pembelajaran yang dilaksanakan, guru dan peserta didik merupakan dua komponen yang tidak dapat dipisahkan. Kedua komponen tersebut harus terjalin interaksi yang saling menunjang agar proses dan hasil belajar dapat tercapai secara optimal.

a) Pengertian

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran merupakan bantuan yang diberikan

pendidik agar dapat terjadi proses perolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada peserta didik (Suardi, 2018:7). Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pembelajaran adalah proses interaksi pendidik dengan peserta didik dan sumber belajar yang berlangsung dalam suatu lingkungan belajar. Sedangkan Hamalik menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi (siswa dan guru), material (buku, papan tulis, kapur dan alat belajar), fasilitas (ruang kelas, audio visual), dan proses yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran (dalam Fakhurrizi, 2018: 86). Trianto menjelaskan tentang pembelajaran adalah sebagai berikut: Pembelajaran adalah aspek kegiatan yang kompleks dan tidak dapat dijelaskan sepenuhnya (dalam Pane & Dasopang, 2017: 338).

Dengan kata lain, pembelajaran adalah proses dilakukan untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik. Proses pembelajaran dialami sepanjang hayat seorang manusia serta dapat berlaku di manapun dan kapanpun. Pembelajaran juga dapat dikatakan sebagai suatu sistem penyampaian informasi, pengetahuan, memberikan bimbingan terencana,

menumbuhkan keterampilan, serta serta merangsang peserta didik agar dapat belajar dengan baik melalui interaksi antara guru kepada peserta didik. Selain itu guru juga harus mampu menyiapkan pembelajaran secara inovatif yang mampu merangsang siswa untuk semangat dalam melaksanakan kegiatan pembelajara.

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan interaksi yang antara pendidik dan peserta didik yang di dalamnya terdapat serangkaian kegiatan pemberian materi pembelajaran, informasi pengetahuan, kegiatan membimbing siswa, menumbuhkan keterampilan dan sikap, serta memberikan motivasi, agar pencapaian pengetahuan, sikap dan keterampilan dapat dicapai.

b) Prinsip belajar

Menurut Eggen dan Kauchak menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) ciri pembelajaran yang efektif, yaitu:

- 1) Peserta didik menjadi pengkaji yang aktif terhadap lingkungannya melalui meng-observasi, membandingkan, menemukan kesamaan-kesamaan dan perbedaan-perbedaan serta membentuk konsep dan generalisasi berdasarkan kesamaan-kesamaan yang ditemukan,

- 2) Pendidik menyediakan materi sebagai fokus berpikir dan berinteraksi dalam pelajaran,
- 3) Aktivitas-aktivitas peserta didik sepenuhnya didasarkan pada pengkajian,
- 4) Pendidik secara aktif terlibat dalam pemberian arahan dan tuntunan kepada peserta didik dalam menganalisis informasi,
- 5) Orientasi pembelajaran penguasaan isi pelajaran dan pengembangan keterampilan berpikir,
- 6) Pendidik menggunakan teknik mengajar yang bervariasi sesuai dengan tujuan dan gaya mengajar pendidik.

Pendapat lain dijelaskan terdapat 3 (tiga) ciri yang terkandung dalam sistem pembelajaran antara lain:

- 1) Rencana, ialah pemetaan ketenagaan, material, dan prosedur, yang merupakan unsur-unsur sistem pembelajaran, dalam suatu rencana khusus.
- 2) Saling ketergantungan, anantara unsur-unsur sistem pembelajaran yang serasi dalam suatu keseluruhan. Tiap unsur bersifat esensial, dan masing-masing memberikan sumbangannya kepada sistem pembelajaran.
- 3) Tujuan, sistem pembelajaran mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai. Ciri ini menjadi dasar perbedaan antara sistem yang dibuat oleh manusia dan sistem yang

alami. Tujuan utama sistem pembelajaran agar siswa belajar. Tugas seorang perancang sistem ialah mengorganisasi tenaga, material, dan prosedur agar siswa belajar secara efisien dan efektif. Dengan proses mendesain sistem pembelajaran si perancang membuat rancangan untuk memberikan kemudahan dalam upaya mencapai sistem pembelajaran tersebut.

c) Ciri-ciri pembelajaran

Ciri-ciri pembelajaran yang dilaksanakan dapat dibagi sebagai berikut:

- 1) Dirancang untuk melatih partisipasi dalam kelompok secara demokratis.
- 2) Mempunyai misi atau tujuan pendidikan tertentu, misalnya model berpikir induktif dirancang untuk mengembangkan proses berpikir induktif.
- 3) Dapat dijadikan pedoman untuk perbaikan kegiatan belajar mengajar di kelas, misalnya model *Synectic* dirancang untuk memperbaiki kreativitas dalam pelajaran mengarang.
- 4) Memiliki bagian-bagian model yang dinamakan: (1) urutan langkah-langkah pembelajaran (*syntax*); (2) adanya prinsip-prinsip reaksi; (3) sistem sosial; dan (4) sistem pendukung. Keempat bagian tersebut merupakan pedoman

praktis bila pendidik akan melaksanakan suatu model pembelajaran.

- 5) Memiliki dampak sebagai akibat terapan model pembelajaran. Dampak tersebut meliputi: (1) dampak pembelajaran, yaitu hasil belajar yang dapat diukur; (2) dampak pengiring, yaitu hasil belajar jangka panjang.
- 6) Membuat persiapan mengajar (desain instruksional) dengan pedoman model pembelajaran yang dipilihnya (Rusman, 2016: : 136)

Tung menyebutkan bahwa karakteristik dalam pembelajaran daring antara lain:

- 1) Materi ajar disajikan dalam bentuk teks, grafik dan berbagai elemen multimedia,
- 2) Komunikasi dilakukan secara serentak dan tak serentak seperti *video conferencing*, *chats rooms*, atau *discussion forums*,
- 3) Digunakan untuk belajar pada waktu dan tempat maya,
- 4) Dapat digunakan berbagai elemen belajar berbasis CD-ROM untuk meningkatkan komunikasi belajar,
- 5) Materi ajar relatif mudah diperbaharui,
- 6) Meningkatkan interaksi antara mahasiswa dan fasilitator,
- 7) Memungkinkan bentuk komunikasi belajar formal dan informal,

8) Dapat menggunakan ragam sumber belajar yang luas di internet (dalam Mustofa, Chodzirin, & Sayekti, 2019: 154)

d) Langkah-langkah Manajemen Pembelajaran

Manajemen pembelajaran memiliki arti sangat penting dalam proses pendidikan. Pengelolaan proses pembelajaran yang baik, diharapkan tujuan pembelajaran akan terpenuhi. Langkah-langkah pembelajaran yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi mampu mewujudkan pencapaian tujuan pembelajaran pada umumnya dan efektivitas belajar bagi peserta didik pada khususnya. Manajemen pembelajaran yang baik tentunya, akan berdampak pada kegiatan pembelajaran yang terarah, mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang optimal dan ketercapaian mutu pembelajaran.

Langkah-langkah pembelajaran yang perlu disiapkan diantaranya:

1) Perencanaan

Sondang P Siagian menjelaskan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Ara & Machali, 2010: 21). Dalam konteks pengajaran, perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media

pengajaran, penggunaan pendekatan dan metode pengajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Majid, 2009: 17).

Perencanaan pembelajaran merupakan Langkah-langkah penting untuk mencapai keberhasilan. Apabila rencana pembelajaran disusun secara baik akan menjadikan tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, perencanaan pembelajaran memiliki beberapa manfaat sebagai berikut: perencanaan pembelajaran dapat dijadikan alat untuk menemukan dan memecahkan masalah, perencanaan pembelajaran dapat mengarahkan proses pembelajaran, perencanaan pembelajaran dapat dijadikan dasar dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif, perencanaan pembelajaran dapat dijadikan alat untuk meramalkan hasil yang akan dicapai (Yamin dan Maisah, 2012: 124).

Penjelasan tersebut menunjukkan bawah perencanaan pembelajaran sangatlah penting untuk kelangsungan dan pencapaian tujuan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran menjadi acuan dalam proses pembelajaran agar berjalan secara sistematis dan mampu mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

2) Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran adalah proses berlangsungnya pembelajaran di kelas yang merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Jadi pelaksanaan proses pembelajaran dapat disimpulkan sebagai terjadinya interaksi guru dengan siswa dalam rangka menyampaikan bahan pelajaran kepada siswa untuk mencapai tujuan pengajaran (Saputri, 2014: 20).

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama di sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan tehnik-tehnik pembelajaran yang dirasa paling efektif sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik mata pelajaran, karakteristik guru, dan kondisi sekolah.

3) Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran merupakan suatu bagian yang integral dari proses pembelajaran. Tanpa kegiatan evaluasi, guru tidak akan tahu seberapa jauh tujuan pembelajaran dapat tercapai. Untuk dapat mencapai tujuan pembelajaran, siswa melakukan kegiatan belajar dengan cara dan kemampuannya masing-masing. Penilaian dilakukan oleh guru terhadap hasil pembelajaran untuk mengukur tingkat pencapaian kompetensi peserta didik, serta digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar,

dan memperbaiki proses pembelajaran (Ara & Machali, 2010: 229).

Evaluasi adalah suatu kegiatan yang mengukur dan memberi nilai secara obyektif dan valid, di mana beberapa besar manfaat pelayanan yang telah dicapai berdasarkan tujuan dari obyek yang seharusnya diberikan dan yang nyata apakah hasil-hasil dalam pelaksanaan telah efektif dan efisien. Evaluasi hasil belajar merupakan evaluasi dengan sasaran hasil belajar. Sasaran tersebut sesuai dengan tujuan pembelajaran, yaitu aspek kognitif, afektif dan psikomotor. Teknik evaluasi hasil belajar dapat ditempuh melalui dua cara yaitu tes dan non tes.

e) Pembelajaran di Masa Pandemi

Merebaknya virus di akhir tahun ini memiliki dampak yang luar biasa khususnya bagi dunia pendidikan. Pemerintah dan lembaga pendidikan berusaha keras agar ditengah merebaknya virus yang belum berhenti ini, proses kegiatan pembelajaran harus terus berjalan. Usaha yang tak pernah henti dilaksanakan oleh pendidik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di tengah pandemi terus dilakukan. Berbagai inovasi dan kreatifitas pembelajaran terus berkembang sesuai dengan kebutuhan, tuntutan dan tujuan pembelajaran. Hal ini dilakukan sebagai bentuk tanggung

jawab dalam mencerdaskan generasi penerus bangsa agar memiliki daya saing dengan negara lain.

Proses pembelajaran ditengah merebaknya virus yang sangat mudah menular, dilaksanakan melalui proses pembelajaran *daring* (dalam jaringan). Proses pembelajaran tersebut akan dibahas sebagaimana berikut;

1) Pengertian

Pembelajaran *daring* *daring* singkatan dari komunikasi dalam jaringan, yaitu proses komunikasi yang cara penyampaian dan penerima pesan dilakukan melalui internet. Komunikasi dilakukan dengan memanfaatkan jaringan internet yang ada pada saat ini, jaringan yang mudah akan mempercepat penyampaian dan penerimaan pesan (Bilfaqih, 2015: 4). Thorme berpendapat bahwa pembelajaran *daring* adalah pembelajaran yang menggunakan teknologi multimedia, kelas virtual, *CD ROM*, streaming video, pesan suara, email dan telepon konferensi, teks *online* animasi, dan video *streaming online*. (dalam Kuntarto, 2017:102). Sementara itu menurut Permendikbud No. 109/2013 pendidikan jarak jauh adalah proses belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi.

Pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran daring atau *e-learning* merupakan suatu proses pembelajaran yang dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi melalui perangkat internet atau media yang lain dimana dalam proses pembelajarannya tidak dilakukan dengan *face to face* tetapi menggunakan media elektronik yang dapat memberikan kemudahan bagi siswa untuk belajar kapanpun dan dimanapun.

2) Karakteristik pembelajaran *daring*

Pembelajaran *daring* dilakukan sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan pembelajaran di tengah pandemi *Covid-19*. Proses pembelajaran ini harus dilakukan sesuai dengan tata cara pembelajaran jarak jauh. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (PERMENDIKBUD) nomor 109 tahun 2013, ciri-ciri pembelajaran daring dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

- a) Pendidikan jarak jauh adalah proses belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi.
- b) Proses pembelajaran dilakukan secara elektronik (*e-learning*), dimana memanfaatkan paket informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran yang dapat diakses oleh peserta didik kapan

saja dan dimana saja. c) Sumber belajar adalah bahan ajar dan berbagai informasi dikembangkan dan dikemas dalam bentuk yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi serta digunakan dalam proses pembelajaran. d) Pendidikan jarak jauh memiliki karakteristik bersifat terbuka, belajar, mandiri, belajar tuntas, menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, menggunakan teknologi pendidikan lainnya, dan berbentuk pembelajaran terpadu perguruan tinggi. e) Pendidikan jarak jauh bersifat terbuka yang artinya pembelajaran yang diselenggarakan secara fleksibel dalam hal penyampaian, pemilihan dan program studi dan waktu penyelesaian program, jalur dan jenis pendidikan tanpa batas usia, tahun ijazah, latar belakang bidang studi, masa registrasi, tempat dan cara belajar, serta masa evaluasi hasil belajar.

Selain itu Rusma menyampaikan bahwa karakteristik dalam pembelajaran *elearning* antara lain: a) *Interactivity* (interaktivitas), b) *Independency* (kemandirian), c) *Accessibility* (aksesibilitas), d) *Enrichment* (pengayaan), (dalam Herayanti, Fuadunnazmi, & Habibi (2017: 211).

Pendapat lain tentang ciri atau karakteristik pembelajaran *daring* menurut Tung, antara lain: a) Materi ajar disajikan dalam bentuk teks, grafik dan berbagai

elemen multimedia, b) Komunikasi dilakukan secara serentak dan tak serentak seperti *video conferencing*, *chats rooms*, atau *discussion forums*, c) Digunakan untuk belajar pada waktu dan tempat maya, d) Dapat digunakan berbagai elemen belajar berbasis *CD-ROM* untuk meningkatkan komunikasi belajar, e) Materi ajar relatif mudah diperbaharui, f) Meningkatkan interaksi antara mahasiswa dan fasilitator, g) Memungkinkan bentuk komunikasi belajar formal dan informal, h) Dapat menggunakan ragam sumber belajar yang luas di internet

Dari penejelasan tentang karakteristik/ciri dari pembelajaran daring maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik/ciri pembelajaran daring yaitu dengan menggunakan media elektronik, pembelajaran yang dilaksanakan menggunakan internet, pembelajaran dapat dilaksanakan kapanpun dan dimanapun serta pembelajaran daring bersifat terbuka.

3) Manfaat

Majid berpendapat bahwa pembelajaran yang dilaksanakan bertujuan sebagai berikut: *pertama*, agar pendidik dapat melakukan pemilihan materi, metode, media, dan urutan kegiatan; *kedua*, agar pendidik memiliki komitmen untuk menciptakan lingkungan belajar sehingga

tujuan tercapai; dan *ketiga*, membantu pendidik dalam menjamin evaluasi yang benar (dalam Prastowo, 2017: 186). Bilfaqih dan Qomarudin menjelaskan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pembelajaran daring sebagai berikut : a) Meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan dengan memanfaatkan multimedia secara efektif dalam pembelajaran. b) Meningkatkan keterjangkauan pendidikan dan pelatihan yang bermutu melalui penyelenggaraan pembelajaran dalam jaringan. c) Menekan biaya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang bermutu melalui pemanfaatan sumber daya bersama (2015: 4).

Adapun pendapat lain tentang manfaat *e-learning* yang dapat diambil adalah: a) Adanya fleksibilitas belajar yang tinggi. Artinya, peserta didik dapat mengakses bahan-bahan belajar setiap saat dan berulang-ulang. b) Peserta didik dapat berkomunikasi dengan guru setiap saat. Artinya, peserta didik dapat lebih memantapkan penguasaannya terhadap materi pembelajaran (Hadisi & Muna (2015: 127).

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari proses pembelajaran daring diantaranya yaitu adanya pencapaian peningkatan mutu pendidikan dan proses

pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi yang ditandai adanya meningkatnya interaksi, mempermudah proses pembelajaran karena dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun selain itu mudahnya mengakses materi pembelajaran dan mampu menjangkau peserta didik dengan cakupan yang luas.

3. Pandemi *Covid-19*

a. Pengertian

Virus *Corona* adalah virus yang menyerang sistem pernapasan. Penyakit karena infeksi virus ini disebut COVID-19 (Kemenkes. Ri, 2021). Virus Corona dapat menyebabkan gangguan ringan pada sistem pernapasan, infeksi paru-paru, hingga kematian. Corona adalah jenis baru dari *coronavirus* yang menular ke manusia. Virus ini bisa menyerang siapa saja, seperti lansia (golongan usia lanjut), orang dewasa, anak-anak, dan bayi, termasuk ibu hamil dan ibu menyusui.

b. Gejala Virus Corona (COVID-19)

Gejala awal seseorang terinfeksi virus *Corona* berupa gejala flu (demam, pilek, batuk kering, sakit tenggorokan, dan sakit kepala). Secara umum, ada 3 (tiga) gejala umum yang bisa menandakan seseorang terinfeksi virus *Corona*, yaitu: Demam (suhu tubuh di atas 38 derajat Celsius), batuk kering, sesak napas.

Ada beberapa gejala lain yang juga bisa muncul pada infeksi virus Corona meskipun lebih jarang, yaitu: diare, sakit kepala, konjungtivitis,

hilangnya kemampuan mengecap rasa, hilangnya kemampuan untuk mencium bau (anosmia), ruam di kulit. Gejala-gejala COVID-19 ini umumnya muncul dalam waktu 2 hari sampai 2 minggu setelah penderita terpapar virus Corona. (Kemenkes RI, 2021)

c. Penyebab Virus Corona (COVID-19)

Virus *Corona* disebabkan oleh *coronavirus*, yaitu kelompok virus yang menginfeksi sistem pernapasan. Pada sebagian besar kasus, *coronavirus* hanya menyebabkan infeksi pernapasan ringan sampai sedang. Akan tetapi, virus ini juga bisa menyebabkan infeksi pernapasan berat, seperti pneumonia, *Middle-East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS).

Seseorang dapat tertular *Covid-19* melalui berbagai cara, yaitu: tidak sengaja menghirup percikan ludah (droplet) yang keluar saat penderita *Covid-19* batuk atau bersin, memegang mulut atau hidung tanpa mencuci tangan terlebih dulu setelah menyentuh benda yang terkena cipratan ludah penderita *Covid-19*, kontak jarak dekat dengan penderita *Covid-19*.

d. Pengobatan Virus Corona (COVID-19)

Virus Corona sampai hari ini belum ada obat yang benar-benar efektif untuk mengatasi infeksi virus tersebut. Pilihan pengobatan akan disesuaikan dengan kondisi pasien dan tingkat keparahannya. Hanya sebagai upaya yang dilakukan untuk mengatasi seseorang yang terjangkit virus dengan gejala ringan atau tanpa gejala akan di sarankan

untuk melakukan protokol isolasi mandiri di rumah sambil tetap melakukan langkah pencegahan penyebaran infeksi virus Corona. Sedangkan penderita berat dilakukan dengan : 1) merujuk penderita *Covid-19* yang berat untuk menjalani perawatan dan karantina di rumah sakit rujukan, 2) memberikan obat pereda demam dan nyeri yang aman dan sesuai kondisi penderita, 3) menganjurkan penderita *Covid-19* untuk melakukan isolasi mandiri dan istirahat yang cukup, 4) menganjurkan penderita *Covid-19* untuk banyak minum air putih untuk menjaga kadar cairan tubuh.

e. Pencegahan Virus Corona

Upaya yang dilaksanakan oleh pemerintah dan masyarakat memutus mata ranti penyebaran virus telah dilaksanakan. Upaya yang dilaksanakan diantaranya:

- 1) Menerapkan *physical distancing*, yaitu menjaga jarak dari orang lain, dan mengurangi keluar rumah terkecuali keperluan mendesak.
- 2) Menggunakan masker saat beraktivitas di tempat umum atau keramaian.
- 3) Mencuci tangan dengan air dan sabun atau *hand sanitizer*.
- 4) Larangan menyentuh mata, mulut, dan hidung sebelum mencuci tangan.
- 5) Menerapkan pola hidup sehat, seperti mengonsumsi makanan bergizi, berolahraga secara rutin, beristirahat yang cukup, dan mencegah stres dengan tujuan untuk meningkatkan imun tubuh.

- 6) Menghindari kontak langsung terhadap orang yang dicurigai terinfeksi virus Corona, atau orang yang sedang sakit demam, batuk, atau pilek.
 - 7) Tutup mulut dan hidung dengan tisu saat batuk atau bersin, kemudian buang tisu ke tempat sampah.
- f. Pentingnya *Total Quality Management* di Tengah Pandemi Covid-19

Virus Covid-19 menyebar di seluruh Indonesia bahkan dunia. Virus ini merupakan virus berbahaya karena dapat menular sesama manusia secara cepat dan dapat mengakibatkan kematian. Sehingga dengan adanya virus tersebut pemerintah membuat kebijakan kepada seluruh masyarakat untuk melakukan segala aktivitasnya di rumah, mulai dari sekolah, bekerja, hingga kuliah dilakukan di rumah secara *daring* dan *luring*.

Bencana tersebut semua terkena dampaknya, salah satu sektor yang terdampak dengan adanya virus ini adalah sektor pendidikan. Untuk mengantisipasi penyebaran Covid-19 di lingkungan sekolah, maka terjadi perubahan moda belajar mengajar sejak dikeluarkannya Surat Edaran Mendikbud Nomor 4 Tahun 2020. Pemerintah melalui Mendikbud menginstruksikan agar proses pembelajaran dilakukan dari rumah. Pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran covid-19. Kebijakan tersebut diambil sebagai pilihan agar pembelajaran tetap berlangsung meski dengan berbagai penyesuaian di tengah krisis kesehatan akibat covid-19.

Muhajir Efendi (Menko PMK) menegaskan bahwa perlunya Langkah-langkah kreatif, terutama dalam dunia pendidikan untuk menyelamatkan Indonesia dari kehilangan generasi (*lost generation*) di masa depan (dikutip dari bisnis.com 25/1/2020). Perubahan pola belajar mengajar atau operasional sekolah menuntut semua warga sekolah terutama Kepala sekolah untuk lebih adaptif dengan situasi dan kondisi, sehingga tujuan pendidikan tetap bisa terwujud (dalam Handini, 2020).

Namun dalam perspektif *Total Quality Management*, definisi kepemimpinan yang diberikan oleh Goetsch dan Davis (dalam Gunawan, 2017) adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi (dalam Handini, 2020). Menurut Sallis (2010: 59) *Total Quality Management* adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Pemimpin dalam manajemen mutu terpadu adalah penanggungjawab dalam pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi. *Total Quality Management* dalam bidang pendidikan dilaksanakan dengan meningkatkan pelayanan untuk memenuhi keinginan dan harapan dari para pelanggan.

Menurut Sallis pelanggan dalam pendidikan dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu a) pelajar yang secara langsung menerima jasa,

b) orang tua, guru atau seponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan c) pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan (Sallis, Nawawi dalam Handini, 2020).

Pencapaian peningkatan mutu tidak terjadi secara tiba-tiba diperoleh pengelola lembaga pendidikan. Namun peningkatan mutu harus direncanakan berdasarkan trilogi mutu, yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu dan perbaikan mutu. Mutu terpadu dapat diraih melalui proses berkelanjutan yang melibatkan setiap orang dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan.

Kepemimpinan pendidikan mutu dalam pengelolaan pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam kaitannya dengan pemberdayaan guru dan para staff untuk bekerja sama dalam satu tim yang solid dalam pelaksanaan tugas-tugas belajar mengajar pada masa pandemic ini. pemimpin memiliki peran besar dalam implementasi *Total Quality Management* berkaitan dengan perencanaan mutu, pengawasan mutu dan perbaikan mutu. Perencanaan mutu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan sekolah dalam rangka menghasilkan peserta didik yang berkualitas, mengembangkan perencanaan pembelajaran sesuai dengan situasi dan kondisi. Pengendalian mutu dapat dilakukan dengan cara menilai pelaksanaan tugas-tugas mengajar

guru seperti supervise dan perbaikan mutu dapat dilakukan setelah membandingkan perencanaan dengan hasil pengendalian kualitas. Perbaikan mutu dilakukan dengan cara membentuk tim tertentu, menyediakan sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan.

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

Khoirun Nisa (Tesis, 2014) ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan Total Quality Management (TQM), meliputi kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan di SDIT Insan Mandiri Jakarta. Hasil penelitian adalah: secara keseluruhan, implementasi *Total Quality Management* sudah berjalan efektif sejak pengelolaan SDIT Insan Mandiri Jakarta. menerapkan *Total Quality Management*. Temuan mengarah pada rekomendasi bahwa (1) Manajemen harus membangun lebih banyak fasilitas untuk mendukung kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pelanggan kepuasan, (2) SDIT Insan Mandiri harus melakukan studi banding untuk memperluas cakupannya cakrawala dan membandingkan kelebihan dan kekurangan mereka dengan sekolah lain.

Sisi pembeda dari penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu yaitu peneliti ingin mengetahui proses implementasi TQM di tengah Pandemi *Covid-19*, tentang pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan pembelajara. pencapaian mutu pendidikan ditengah penyebaran virus *corona*, kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management*, dan upaya mengatasi permasalahan dalam implementasi *Total Quality Management* di lembaga

pendidikan. Subyek yang akan di diteliti adalah SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman.

Al Wizra, dengan judul Implementasi *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTS. Istiqomah Talamau Kabupaten Pasaman Barat, Alwizra Kepala MI Muhammadiyah Sei. Hasil penelitian ini menemukan: Implementasi TQM menggunakan empat langkah, yaitu: kualitas manajemen perencanaan, manajemen pelaksanaan program, pengendalian manajemen, aktivitas manajemen evaluasi. Implementasi karakteristik TQM yang diterapkan di PT MTs. Istiqomah Talamau adalah: kepuasan costomer, membangun kerja tim, dan menerapkan peningkatan secara berkelanjutan.

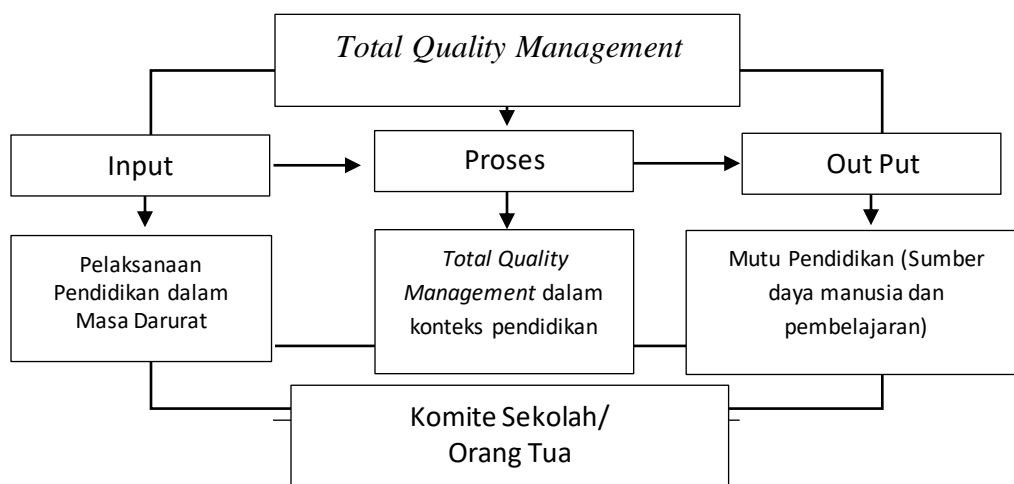
Sisi pembeda dari penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu yaitu peneliti ingin mengetahui proses implementasi TQM di tengah Pandemi *Covid-19*, tentang pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan pembelajara. pencapaian mutu pendidikan ditengah penyebaran virus *corona*, kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management*, dan upaya mengatasi permasalahan dalam implementasi *Total Quality Management* di lembaga pendidikan. Subyek yang akan di diteliti adalah SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman.

Ahmad Darmaji, dalam judul penelitiannya Implementasi *Total Quality Management* sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta, Ahmad Darmadji, Program Studi Pendidikan Agama Islam FIAI UII Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip TQM (*Total Quality Management*) pada Model MAN (Sekolah Menengah Atas)

Yogyakarta tercermin dari proses yang bertahap dan secara terus menerus meningkatkan kualitas pemenuhan harapan (*klien*) secara internal maupun eksternal melalui dukungan, partisipasi aktif dan dinamis dari beberapa pihak. TQM (*Total Quality Management*) juga menguntungkan Model MAN (Sekolah Menengah Atas) Yogyakarta sebagai institusi dalam perannya sebagai pemimpin perubahan, kebersamaan dan kerjasama seluruh komponen MAN Model Yogyakarta menjadi prasyarat untuk implementasi yang efektif

Sisi pembeda dari penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu yaitu peneliti ingin mengetahui proses implementasi TQM di tengah Pandemi *Covid-19*, tentang pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan pembelajara. pencapaian mutu pendidikan ditengah penyebaran virus *corona*, kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management*, dan upaya mengatasi permasalahan dalam implementasi *Total Quality Management* di lembaga pendidikan. Subyek yang akan di diteliti adalah SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman.

C. Alur Pikiran



Gb. 1 Kerangka Berpikir

TQM atau *Total Quality Management* (manajemen kualitas menyeluruh) merupakan strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisinya TQM adalah "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Pengelolaan menjadi bagian terpenting dalam laju tumbuh dan berkembang lembaga pendidikan, yang di sini melibatkan seluruh komponen untuk menyusun, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi terhadap apa yang dilaksanakan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berpengaruh pada kinerja, kreatifitas dan inovatif. Ketersediaan pengelola lembaga pendidikan yang baik akan mampu menyusun dan menjalankan langkah srategis dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan ditengah keterbatasan. Ketersediaan sumber daya yang dimiliki, sekolah tidak dapat memberikan hasil maksimal, jika tidak didukung oleh SDM yang memiliki kinerja optimal sebagaimana diharapkan. Untuk itu pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia hendaknya menjadi skala prioritas dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Ketersediaan sumber daya manusia bagi lembaga pendidikan, manajemen pembelajaran juga tidak kalah penting dalam menyiapkan peserta didik agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik.

Pembelajaran harus dikelola dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan secara terus menerus. Ketersediaan sumber daya manusia khususnya pendidik menjadi penopang utama dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan dan tujuan secara nasional. Ditengah penyebaran virus ini, peranan guru sebagai pendidik yang andal dan berkualitas merupakan salah satu faktor yang strategis untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru harus memenuhi persyaratan kualifikasi minimal, mampu mengelola pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan

Implementasi *Total Quality Management*, dalam penerapannya tentu ada faktor pendorong, dorongan tersebut bisa berasal dari kebijakan, kebutuhan, dan tujuan yang ingin dicapai sebuah institusi. Sebagaimana dalam penelitian ini, implementasi *total quality management* diterapkan karena adanya faktor pendorong yang berasal dari pemerintah yang dalam hal ini dari pemerintah pusat, kementerian pendidikan, pemerintah daerah, tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (*Covid-19*), yang tertuang dalam SE, SE Mendikbud No. 4 Tahun 2020 tanggal 24 Maret 2020. Hal ini tentu menjadi sebuah kebijakan baru bagi lembaga pendidikan untuk mengatur, mengelola seluruh aktifitas yang akan dilaksanakan. Tentu peran manajemen pendidikan menjadi ruh bagi kelangsungan lembaga. Ditengah keterbatasan proses, lembaga pendidikan tentu tidak menginginkan kemerosotan pencapaian mutu di tiap lembaganya, sehingga lembaga pendidikan berlomba-lomba dalam menyusun atau merancang

pengelolaan agar keberlangsungan lembaga pendidikan dalam pelayanan dan pencapaian hasil tidak mengalami kemerosotan.

Proses penyusunan rencana pengelolaan tidak dapat dilaksanakan oleh pimpinan atau Kepala sekolah, akan tetapi dapat melibatkan seluruh komponen yang terlibat di dalamnya seperti guru, karyawan, komite sekolah, orang tua dan warga sekolah lain yang dirasa menjadi bagian dalam lembaga tersebut. Hal ini dilakukan karena pencapaian tidak hanya pada penyelesaian masalah di kelembagaan tentang bagaimana mengatur, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi proses pengelolaan lembaga khusus pada pencapaian mutu. Tetapi juga mengatur upaya untuk memutus mata rantai penyebaran *Covid-19* sebagaimana kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah SE Mendikbud RI No. 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan *Covid-19* pada Satuan Pendidikan; SE Menteri PANRB No.19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dan Pencegahan, Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Pemerintah.

Pengelolaan lembaga pendidikan tentu disesuaikan oleh kebijakan dan kondisi lingkungan sekolah dalam rangka mempertahankan dan mencapai mutu pendidikan, baik dari segi layanan bagi seluruh warga sekolah, pencapaian akademik dan pencapaian non akademik. Pengelolaan lembaga ini tidak hanya berhenti pada masa penyebaran *Covid-19*, tetapi juga muncul kebijakan baru tentang masa *new normal* atau masuk pada tatanan baru dengan menerapkan protocol kesehatan disetiap instansi baik pemerintah maupun non pemerintah. Kebijakan tersebut menjadikan pendorong dalam pengelolaan lembaga

pendidikan agar dari segi pelaksanaan dan pencapaian bisa diperoleh secara maksimal.

Untuk itu *peran* implementasi *Total Quality Managemen* dalam mengelola pendidikan sangat diperlukan untuk mengatasi perubahan kondisi sesuai dasar perbaikan terus menerus untuk mendapatkan hasil secara maksimal baik dari segi pencapaian akademik dan pmutusan mata rantai penyebaran *Covid-19*. *Total Quality Managemen* dalam konteks pendidikan tersebut perbaikan terus menerus, perubahan kultur, menjaga hubungan dengan pelanggan, pemasaran internal, profesionalisme dan fokus pelanggan, mutu pembelajaran, serta kendala yang dihadapi dalam mencapai *quality managemen* dan pencapaian mutu pendidikan khususnya pada pengelolaan sumber daya manusia dan pembelajaran.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah *Pandemic Covid-19*?
2. Bagaimana pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah *Pandemic Covid-19*?
3. Apa kendala yang dihadapi dalam *Implementasi Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah *Pandemi Covid-19*?

4. Bagaimana langkah strategis *Implementasi Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman di tengah Pandemi *Covid-19*?

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diperlukan dibutuhkan metode yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sugiyono, 2016: 1).

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field reseach*), yaitu penelitian yang pengumpulan datanya dilakukan dilapangan, seperti dilingkungan masyarakat, lembaga-lembaga dan organisasi pemerintah. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah diskriptif kualitatif. Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moelong, 2011: 6). Sedangkan menurut Sarjono pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memahami fenomenya sosial dari pandangan pelakunya (Sarjono, 2008: 23).

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan memahami fenomena sosial yang terjadi secara alamiyah yang didiskripsikan secara kata-kata sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

implementasi *Total Quality Management* dalam Pencapaian Mutu Pendidikan di Tengah Pandemi *Covid-19* di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan SMK Muhammadiyah Salaman Kabupaten Magelang. Pemilihan obyek yang dimaksud dengan alasan sekolah tersebut memiliki daya saing tinggi dengan sekolah lain, kekuatan atau kemampuan managerial yang baik dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan memiliki perkembangan yang baik dari tahun ke tahun, serta memiliki kualitas dan kuantitas yang baik tentu tidak lepas dari *quality management* yang diterapkan disekolah tersebut. Kondisi tersebut menjadikan alasan peneliti untuk menganalisis bagaimana *implementasi total quality management* di sekolah tersebut, sehingga selama bertahun-tahun tidak hanya mampu menjadi sekolah yang unggul akan pencapaian ilmu pengetahuan dan keterampilan saja, namun penerapan manajemen mutu juga dapat disajikan di sekolah tersebut.

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya ijin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 2 (dua) bulan. Waktu tersebut digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian, pengolahan dan penyajian dalam bentuk laporan (tesis) melalui proses pembimbingan.

C. Sumber Data

1. Data

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer yang berkaitan dengan implementasi *total quality management* dalam pencapaian mutu pendidikan didapatkan melalui wawancara mendalam antara lain (a) filosofi, (b) ideologi, (c) gagasan dan ide, (d) proses manajemen (e) pencapaian mutu, (f) harapan dan pandangannya mengenai *quality management* dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Data sekunder; data ini dijangkit melalui dokumen atau data yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang; (a) sejarah sekolah; (b) pedoman dan peraturan sekolah; (c) struktur organisasi sekolah; (d) prestasi sekolah; (e) kurikulum dan rencana pembelajaran ; (f) peserta didik; (g) ketenagaan (guru dan karyawan); (h) sarana prasarana.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak), informan kunci dalam penelitian ini adalah: Kepala Sekolah, Waka kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Guru Pengajar dan Karyawan. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan

dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka pemilihan informan dilakukan dengan cara sebagai berikut, Pertama, teknik *sampling purposive*, teknik ini digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan yang akan diambil melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap. Pemilihan *sampling purposive* ini memberi kebebasan peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel, yang berarti peneliti dapat menentukan *sampling* sesuai dengan tujuan penelitian. *Sampling* yang dimaksudkan bukanlah *sampling* yang mewakili populasi, melainkan didasarkan pada relevansi dan kedalaman informasi. Namun demikian, pemilihan sampel tidak sekadar berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara menyeluruh (*holistik*) dan (*integrati*) serta memerhatikan relevansi pada tujuan penelitian, maka pengumpulan data penelitian ini memakai teknik wawancara. Wawancara merupakan teknik utama dalam pendekatan penelitian kualitatif dan cara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur

(*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Data wawancara meliputi Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Sumber Daya Manusia, Waka Sarana Prasarana, Guru Pengajar, dan Karyawan

Untuk dapat memahami implementasi *total quality management* dalam pencapaian mutu pendidikan, dibutuhkan keterlibatan langsung dan penghayatan peneliti terhadap objek di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen (*human instrument*).

Lincoln dan Guba mengetengahkan karakteristik keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu; peneliti sebagai instrumen sifatnya yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keutuhan (*holistic emphasis*), dapat mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge based expansion*), kesegaran memproses (*processual immediacy*), dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and summarization*), serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa, ganjil atau khas (Lincoln & Guba, : 193-194).

Subjek penelitian ini adalah manusia dengan segala pikiran perasaannya serta sadar akan kehadiran peneliti. Karena itu peneliti beradaptasi dan menyesuaikan diri serta "berguru" pada mereka, kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan untuk menemukan data, makna dan tafsiran dari subjek tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*), sebab hanya penelitalah yang

dapat mengonfirmasikan dan mengadakan pengecekan anggota (*member checks*). Selain itu melalui keterlibatan langsung peneliti dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, pengalaman, keahlian dan kedudukannya.

E. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data (*trust worthiness*) adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

1. Credibility

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah.

2. Transferability

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007:276). Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

3. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila 75 penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan

4. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian dapat dikatakan sebagai objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

F. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan data menggunakan kalimat untuk memperoleh keterangan yang jelas dan terperinci. Dalam hal ini penulis menggunakan pendekatan induktif dengan menganalisa masalah dari hal-hal yang bersifat khusus kemudian diambil kesimpulan yang bersifat umum, dan pendekatan deduktif yaitu menganalisa masalah dari hal-hal yang sifatnya umum kemudian diambil kesimpulan yang bersifat khusus.

Penulis menggunakan langkah-langkah yang diambil dalam analisis data adalah:

1. Pengumpulan data

Untuk memperoleh data di lapangan yang dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang ada dapat berupa catatan lapangan mengenai perilaku subyek penelitian.

2. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi penelitian

kualitatif berlangsung. Reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis data di lapangan.

3. Penyajian data

Penyajian data dimaksudkan agar semua data-data yang diperoleh di lapangan yang berupa data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dianalisa sehingga dapat memunculkan deskripsi tentang penelitian ini.

4. Penarikan kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan didasarkan pada hubungan informasi yang tersusun pada suatu bentuk yang dipadu pada penyajian data. Kesimpulan juga diverifikasikan selama penelitian berlangsung kemudian menganalisa keabsahan data. Untuk keperluan pembandingan terhadap data, penelitian ini menggunakan dua data teknik triangulasi yaitu :

- a) Triangulasi sumber, yaitu pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, misalnya memanfaatkan penelitian atau pengamatan lain untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.
- b) Triangulasi metode, yaitu membandingkan derajat kepercayaan informasi diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, misalnya membandingkan data hasil observasi dan hasil wawancara dengan kepala sekolah, pengawas sekolah, komite sekolah, guru, tata usaha dan karyawan (Moelong, 2007: 330).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Hasil Penelitian SMK Muhammadiyah Bandongan

Pemaparan data penelitian ini akan menjelaskan data yang berhubungan langsung pada fokus penelitian. Proses penelitian yang dilakukan tentang implementasi *total quality management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan, ditemukan data penelitian sebagai berikut:

a. Implementasi Total Quality Management

Penerapan manajemen mutu di lembaga pendidikan tentu menjadi proses utama dalam pengelolaan yang baik untuk mencapai mutu yang diharapkan. Manajemen mutu yang di terapkan di SMK Muhammadiyah Bandongan adalah:

- 1) Perencanaan. Proses perencanaan pengelolaan lembaga pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan *In House Training* (IHT) dan *workshop*. Tahap penyusunan perencanaan yang dilaksanakan di awal tahun pelajaran berdasarkan hasil evaluasi program di tahun sebelumnya. Perencanaan untuk mencapai kualitas yang lebih baik dan bermutu disusun berdasarkan perencanaan jangka pendek, menengah, atau jangka panjang. Jangka pendek dilaksanakan dengan mengawal proses pembelajaran daring maupun luring. Jangka

menengah dengan menghidupkan atau mengembangkan inovasi lembaga pendidikan yang dapat dilaksanakan di masa penyebaran Covid-19 agar tetap eksis. Sedangkan perencanaan jangka panjang, warga sekolah terbiasa dengan adanya perubahan kurikulum, sistem untuk mampu bertahan dan mengembangkan diri baik secara personal maupun kelembagaan. Penyusunan perencanaan tersebut meliputi : pengembangan kurikulum, proses pelaksanaan pembelajaran, penilaian, analisis, dan evaluasi hasil belajar peserta didik, pencapaian standar penilaian, hasil belajar peserta didik, kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik, pengelolaan seluruh elemen di institusi pendidikan, anggaran sekolah. Dan sarana dan prasarana atau infrastruktur institusi pendidikan. Perencanaan ini berdasarkan 8 (delapan) standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

- 2) Pelaksanaan, Pada tahap ini, warga sekolah melaksanakan seluruh perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan yang dilaksanakan pada kegiatan pelaksanaan ini diantaranya: melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan rencana mutu yang telah ditetapkan, melakukan proses pengawasan seluruh stakeholder lembaga pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dan lain sebagainya.
- 3) Evaluasi dan Perbaikan, Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui pelaksanaan perencanaan yang dilaksanakan untuk mengukur ketercapaian program yang telah

ditetapkan dan mengetahui kendala yang dihadapi dalam pencapaian program. Program evaluasi dilaksanakan sesuai jadwal dan kondisional.

- 3) Evaluasi terjadual yang dimaksud adalah pelaksanaan evaluasi telah dilakukan penjadualan sesuai perencanaan dan berdasarkan kalender akademik yang telah ditetapkan satuan pendidikan. Kegiatan penilaian ini meliputi supervisi akademik (pengamatan dan pengawasan kinerja), supervisi administrasi (pengecekan administrasi), dan pemantauan pendidik dan lembaga pendidikan. Proses ini digunakan untuk penilaian ketercapaian baik personal pendidik dan tenaga kependidikan maupun ketercapaian kelembagaan. Serta untuk mengetahui kendala yang dihadapi masing-masing personil pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan jabatannya.
- 4) Tindak lanjut. Hasil penilaian dan evaluasi yang dilaksanakan sebagai dasar untuk perbaikan proses di kegiatan selanjutnya. Tindak lanjut pada masa pandemi Covid-19 difokuskan pada perbaikan proses pembelajaran, perbaikan layanan kelembagaan dan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam menghadapi penyebaran virus dan memutus mata rantai penyebaran virus.

b. TQM dalam Konteks Pendidikan

Pencapaian mutu bagi lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik sesuai pencapaian tujuan yang diharapkan. Implementasi *Total quality management* dalam pendidikan dilaksanakan melalui proses:

1) Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan terus menerus dengan metode praktis dan strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan baik secara internal maupun eksternal. TQM menjadi pendekatan sistematis untuk mencapai peningkatan kualitas yang tepat dengan cara konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sallis, 2015:78). Pelanggan yang dimaksud dalam dunia pendidikan dibagi menjadi 2 hal diantaranya pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Quality Management sebagai pendekatan yang digunakan untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. *Quality management* yang kami terapkan di SMK Muhammadiyah dengan menerapkan manajemen ISO 9001:2015. Diawali dari proses pengenalan, perencanaan, pelaksanaan, kegiatan evaluasi (akhir semester) dan tindak lanjut dengan perbaikan proses selanjutnya. Terlebih pada tahun pelajaran ini sebagaimana kebijakan pemerintah menuju program SMK PK, maka SMK Muhammadiyah

Bandongan untuk menyiapkan diri dengan meningkatkan kualitas pengelolaan menuju program yang dicanangkan oleh pemerintah.

2) Perubahan kultur

Total quality management membutuhkan perubahan sikap dan metode. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi seluruh komponen organisasi. Adanya kondisi penyebaran virus Covid-19 ini, perubahan budaya harus dilaksanakan. Selain untuk memutus mata rantai penyebaran virus, perubahan kultur ini juga mengalami perubahan dalam penanganan lembaga pendidikan khususnya pengelolaan sumber daya manusia dan pembelajaran untuk mencapai mutu pendidikan.

Upaya yang dilakukan dalam membangun kultur atau budaya mutu sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan dengan wawancara diperoleh informasi: Merubah dan membangun kultur *quality management* yang dilaksanakan adalah membangun *mindstt* pendidik dan tenaga kependidikan, menyamakan persepsi, sosialisasi terus menerus, menyusun alat ukur tentang penerapan TQM.

Dengan tersebut langkah atau penerapan TQM dalam membangun dan merubah kultur akan berjalan dengan baik. Bentuk sosialisasi biasa kami laksanakan di kegiatan pembinaan,

pengenalan mutu, motivasi pendidik dan tenaga kependidikan, serta ketegasan dalam menjalankan manajemen mutu.

Pengelolaan lembaga pendidikan sebagai bentuk perubahan kultur yang dilaksanakan lembaga pendidikan untuk memutus mata rantai penyebaran virus diantaranya menerapkan protkol kesehatan melalui himbauan yang sifatnya cetak maupun melalui jaringan internet kepada seluruh warga sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dilaksanakan dengan mengatur kehadiran dan menerapkan WFO dan WFH.

Pencapaian mutu ditengah penyebaran virus harus terus dilaksanakan dengan menyiapkan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melalui pengembang kemampuan dan keterampilan (pemanfaatan IT) untuk penyelesaian kerja. Hal ini dilaksanakan sebagai upaya untuk membangun kultur seluruh SDM untuk terus belajar dan memberikan layanan terbaik bagi penerima jasa pendidikan.

3) Profesionalisme dan fokus pelanggan

Mengelola lembaga dengan menerapkam *quality management* bagi lembaga pendidikan menjadi keharusan untuk mencapai mutu. Pengelolaan yang baik tentu akan berpengaruh terhadap profesionalisme kerja untuk fokus pada kepuasan pelanggan.

Data hasil penelitian yang dilaksanakan diperoleh informasi tentang profesionalitas kerja dan fokus pada pelanggan sebagai

berikut: Fokus pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua, pendidik dan tenaga kependidikan, menjadi target pencapaian dalam penerapan TQM. Untuk mencapai target fokus pada pelanggan SMK Muhammadiyah Bandongan mencanangkan Penerapan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) bertujuan untuk memberikan efek kenyamanan terhadap siapapun yang berada di lingkungan sekolah. Untuk peserta didik diberikan pembelajaran yang menyenangkan, diberikan fasilitas sesuai dengan keahlian dan pelayanan diluar pembelajaran. Pendidik dan tenaga kependidikan, diberikan fasilitas yang dapat menunjang kinerja, diberikan kesejahteraan sesuai dengan kemampuan sekolah, diberikan reward dan lain sebagainya.

SMK merupakan basis pendidikan yang nantinya setelah lulus proses pembelajaran diharapkan peserta didik siap untuk masuk dunia kerja, maka ini bagian dari jawaban kepada masyarakat dan orang tua, setelah lulus dari SMK Muhammadiyah Bandongan peserta didik siap untuk masuk dunia kerja. Layanan yang kami berikan dengan membuka kerjasama dengan DU/DI seperti perusahaan Axio, BCA, dan perusahaan dalam dan luar negeri. Proses yang dilaksanakan untuk menjaga kepuasan melalui perencanaan mutu, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan. Perbaikan tersebut berupa SDM, sarana yang dimiliki, proses dan layanan

yang diberikan kepada pelanggan (hasil wawancara dengan Bapak Ariyanto, S.Kom., Kepala SMK Muhammadiyah Bandongan).

c. Mutu Pendidikan

Proses pembelajaran di lembaga pendidikan tidak boleh diabaikan oleh pengelola lembaga pendidikan. Karena pembelajaran merupakan bagian layanan bagi pelanggan (siswa) untuk mendapatkan kepuasan. Pencapaian mutu pembelajaran mejadi target terpenting untuk mendapatkan hasil kemampuan peserta didik (pengetahuan, keterampilan dan sikap). SeHINGA perlu di rencanakan secara sistematis sesuai kondisi yang ada, dilaksanakan dengan baik, dilakukan evaluasi atau penilaian untuk mengukur ketercapaian proses yang dilaksanakan.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan diperoleh data penelitian sebagai berikut: menyiapkan rencana mutu, menyiapkan rencana mutu pembelajaran, SDM yang baik, melaksanakan proses pembelajaran yang baik, fasilitas pendukung pembelajaran, mengikut serta guru dalam kegiatan pengembangan kapasitasnya, standar pencapaian pembelajaran, suasana belajar yang menyenangkan, melaksanakan evaluasi pembelajaran, dan melaksanakan perbaikan proses untuk mendapatkan hasil terbaik. (hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Bandongan)

Kebutuhan sumber daya manusia yang handal untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan perlu disiapkan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. pengelolaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Persiapan dan seleksi (*Preparation and selection*), a) analisis kebutuhan, b) pengajuan, c) perencanaan proses, d) pengumuman/publikasi, e) seleksi (administrasi, tulis, wawancara), f) pengumuman hasil dan g) kontrak kerja.
- 2) Pengembangan dan evaluasi (*Development and evaluation*). Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas dilaksanakan melalui kegiatan berikut: a) *In House Training* (IHT), b) Pendidikan dan Pelatihan, c) Portal guru belajar (SIMPKB), d) MGMP.
- 3) Kompensasi dan perlindungan (*compensation and proection*), Perlindungan terhadap sumber daya manusia juga tidak kalah penting untuk diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Bentuk perlindungan yang diberikan lembaga pendidikan kepada seluruh sumber daya manusia diantaranya: a) diberikan hak secara ekonomi sesuai dengan beban kerja dan kemampuan sekolah b) jaminan kesehatan, c) dana pensiun, d) sarana dan prasarana yang aman dan nyaman bagi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 4) Hubungan karyawan (*employee relation*), Bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk menjaga kondusifitas atau hubungan antar warga sekolah diantaranya: menumbuhkan budaya 5 S (senyum, salam, sapa, sopan dan santun), menghargai, menghormati, menguatkan silaturahmi, menjaga dan mengelola konflik internal.

Pencapaian layanan pembelajaran sebagai upaya menjaga prinsip fokus pada pelanggan, mutu pembelajaran menjadi hal yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan. Proses pemenuhan tersebut meliputi:

- 1) Perencanaan, perencanaan pembelajaran disusun secara bersama-sama dalam kegiatan IHT. Pada kegiatan ini dilakukan persamaan persepsi tentang ruang lingkup perencanaan pembelajaran, muatan kurikulum, jam efektif, minggu efektif dan program unggulan. Sedangkan pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran dan silabus dilaksanakan secara mandiri oleh guru mata pelajaran.
- 2) Pelaksanaan proses pembelajaran pembelajaran ditengah penyebaran virus saat ini dilaksanakan dengan model pembelajaran luring (luar jaringan), daring (dalam jaringan) dan touring (kunjungan belajar). Pembelajaran dengan pendekatan luring, guru mempersiapkan materi pelajaran, buku pegangan siswa dan modul pembelajaran lain yang dapat menunjang proses pembelajaran. Sedangkan model pembelajaran daring dilaksanakan dengan pemanfaatan teknologi berupa perangkat internet, android, aplikasi whatshap group, video pembelajaran, google meeting dan lain sebagainya. Pembelajaran touring dilaksanakan melalui proses perencanaan yang meliputi menyusun program, pengelompokan kelompok belajar (sesuai wilayah domisili peserta didik), penjadualan, proses pelaksanaan (proses pembelajaran kunjungan,

pemantauan pembelajaran langsung), evaluasi (evaluasi kegiatan, evaluasi capaian)

- 3) Evaluasi Pembelajaran, dilaksanakan untuk mengukur proses pembelajaran dan hasil yang telah dicapai. Evaluasi proses dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran dengan indikator tingkat keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran yang dilaksanakan. Sedangkan evaluasi hasil digunakan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta didik atas materi yang telah disampaikan.

Tabel 1.

Data pendidik, Tenaga Kependidikan dan Peserta didik

No.	Uraian	Jumlah
1	Guru dan Karyawan	
	a. Jumlah	58
	b. Kualifikasi Akademik	
	1) S3	-
	2) S2	-
	3) S1	41
	4) Diploma	2
	5) SMA/SMK/SMEA/MA	13
	6) SMP	2
	c. Usia	
	1) < 25 Tahun	16 Tahun
	2) 25 – 35 Tahun	21 Tahun
	3) 36 – 45 Tahun	17 Tahun
	4) 46 – 55	3 Tahun
	5) 56 tahun >	-

	6) Rata-rata Usia	31,8 Tahun
2	Peserta Didik	
	a. Tahun Pelajaran 2020/2021	853 siswa
	b. Tahun Pelajaran 2021/2022	1006 siswa

d. Kendala yang dihadapi dalam pencapaian mutu

Kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu di lembaga pendidikan ditengah pandemi covid-19 sangat berpengaruh seluruh sektor yang ada. Pendidikan menjadi sektor penting yang terpengaruh adanya penyebaran virus tersebut. Implementasi *Total Quality Managemen* sebagai pendekat dalam pencapaian mutu yang diterapkan dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut dapat berjalan dengan baik, namun proses pencapaian mutu tersebut tidak dapat berjalan secara maksimal. Kendala yang dihadapi diantaranya: 1) komitmen organisasi, 2) pemahaman mutu, 3) biaya, 4) sistem pengawasan, 5) kontrol mutu, 6) Proses pembelajaran

Kendala tersebut menjadi pemikiran seluruh lembaga pendidikan untuk mengatasi apa dan bagaimana Langkah yang akan ditempuh dalam melakukan perbaikan secara terus menerus agar mendapatkan hasil yang diharapkan.

e. Langkah Strategis

Penyelesaian kendala yang dihadapi dalam penerapan *total quality management* dilakukan melalui langkah berikut:

- a) Menumbuhkan komitmen organisasi dalam pencapaian mutu melalui membangun mindstt, pendidikan dan pelatihan, serta motivasi.
- b) Optimalisasi unit usaha yang dimiliki untuk mendapat hasil.
- c) Menyusun perbaikan rencana pengawasan proses pengelolaan lembaga pendidikan.
- d) Menyusun indikator mutu yang disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- e) Menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- f) Menerapkan pembelajaran model *touring* (kunjungan belajar)

2. SMK Muhammadiyah Salaman

Paparan data penelitian ini akan menjelaskan data yang berhubungan dengan tema penelitian. Proses penelitian yang dilakukan tentang implementasi *total quality management* dalam pencapaian mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan, ditemukan data penelitian sebagai berikut:

a. Implementasi Total Quality Management

Penerapan manajemen mutu di lembaga pendidikan tentu menjadi proses utama dalam pengelolaan yang baik untuk mencapai mutu yang

diharapkan. Manajemen mutu yang diterapkan di SMK Muhammadiyah Bandongan adalah:

- 1) Perencanaan. Proses perencanaan pengelolaan lembaga pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan *In House Training* (IHT) dan *workshop*. Tahap penyusunan perencanaan yang dilaksanakan di awal tahun pelajaran berdasarkan hasil evaluasi program di tahun sebelumnya. Perencanaan untuk mencapai kualitas yang lebih baik dan bermutu disusun berdasarkan perencanaan jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.
- 2) Pelaksanaan, Pada tahap ini, warga sekolah melaksanakan seluruh perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan yang dilaksanakan pada kegiatan pelaksanaan ini diantaranya: melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan rencana mutu yang telah ditetapkan, melakukan proses pengawasan seluruh stakeholder lembaga pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dan lain sebagainya.
- 3) Evaluasi dan Perbaikan, Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui pelaksanaan perencanaan yang dilaksanakan untuk mengukur ketercapaian program yang telah ditetapkan dan mengetahui kendala yang dihadapi dalam pencapaian program. Program evaluasi dilaksanakan sesuai jadwal dan kondisional. Evaluasi terjadual yang dimaksud adalah pelaksanaan evaluasi telah dilakukan penjadualan sesuai perencanaan dan berdasarkan kalender akademik yang telah

ditetapkan satuan pendidikan. Kegiatan penilaian ini meliputi supervisi akademik (pengamatan dan pengawasan kinerja), supervisi administrasi (pengecekan administrasi), dan pemantauan pendidik dan lembaga pendidikan.

- 4) Tindak lanjut. Hasil penilaian dan evaluasi yang dilaksanakan sebagai dasar untuk perbaikan proses di kegiatan selanjutnya. Tindak lanjut pada masa pandemi Covid-19 difokuskan pada perbaikan proses pembelajaran, perbaikan layanan kelembagaan dan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam menghadapi penyebaran virus dan memutus mata rantai penyebaran virus.

b. TQM dalam Konteks Pendidikan

Pencapaian mutu bagai lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik sesuai pencapaian tujuan yang diharapkan. Implementasi *Total quality management* dalam pendidikan dilaksanakan melalui proses:

- 1) Perbaikan Terus Menerus

Penerapan *Total Quality Management* yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan pemerintah melalui direktorat sekolah menengah kejuruan dan sesuai kemampuan dan kondisi sekolah. Penerapan ini sebagai upaya untuk menerapkan manajemen mutu dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam penerapan manajemen mutu, ini berproses melakukan perbaikan menuju program SMK Pusat Keunggulan (SMK PK) sebagaimana program

Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) meluncurkan Merdeka Belajar.

Proses ini bagian dari proses untuk melakukan perbaikan terus menerus untuk mendapatkan mutu pendidikan (mutu pengelolaan dan mutu lulusan) yang diharapkan, baik lembaga pendidikan, yayasan dan pemerintah. Persiapan yang kami laksanakan untuk menuju SMK PK diantaranya mengenal konsep, merencanakan, mengaplikasikan dan kontrol mutu. Saat ini proses yang baru dilaksanakan menuju SMK PK adalah mengenal konsep dan menganalisis potensi yang akan dijadikan sebagai unggulan.

Proses menjaga mutu yang dilakukan adalah menerapkan pengelolaan lembaga pendidikan yang direncanakan dan proses perbaikan di setiap lini lembaga pendidikan. Perbaikan yang dilakukan seperti menyiapkan perencanaan (SOP), SDM, fasilitas pembelajaran, mutu pembelajaran, membangun budaya mutu dan lain sebagainya.

2) Perubahan kultur

Merubah dan membangun kultur mutu di lembaga pendidikan tidak mudah untuk dilakukan. Semua membutuhkan proses yang harus dilakukan. Proses pembangunan kultur mutu yang kami laksanakan melalui kegiatan pengenalan kultur mutu, pembinaan sumber daya manusia baik dilaksanakan oleh kepala sekolah maupun Yayasan (Majlis Dikdasmen Muhammadiyah), motivasi

(oleh yayasan dan perguruan tinggi), himbauan yang tertuang dalam pendindingan maupun lewat *Whatsap group*. Hal ini kami lakukan kepada seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikan agar melaksanakan kerjanya secara professional. (hasil wawancara dengan Ibu Nurul, Kepala SMK Muhammadiyah Salaman)

Pengelolaan lembaga pendidikan sebagai bentuk perubahan kultur yang dilaksanakan lembaga pendidikan untuk memutus mata rantai penyebaran virus diantaranya menerapkan protkol kesehatan melalui himbauan yang sifatnya cetak maupun melalui jaringan internet kepada seluruh warga sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dilaksanakan dengan mengatur kehadiran dan menerapkan WFO dan WFH.

Pencapaian mutu ditengah penyebaran virus harus terus dilaksanakan dengan menyiapkan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melalui pengembang kemampuan dan keterampilan (pemanfaatan IT) untuk penyelesaian kerja. Hal ini dilaksanakan sebagai upaya untuk membangun kultur seluruh SDM untuk terus belajar dan memberikan layanan terbaik bagi penerima jasa pendidikan. Dengan tersebut diharapkan mutu pendidikan yang diharapkan dapat tercapai. Pengelolaan yang dilaksanakan lainnya adalah beban kerja, waktu belajar bagi peserta didik, model pembelajaran, target pencapaian pembelajaran dan pencapaian mutu pendidikan.

3) Profesionalisme dan fokus pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi target pencapaian dalam penerapan layanan yang kami berikan. Berusaha memberikan layanan yang terbaik pada pendidik dan tenaga kependidikan berupa sarana kerja yang baik, diberikan haknya dalam bekerja, diberikan reward, diberikan jaminan kesehatan, dan kebutuhan pendukung lainnya. Kepada peserta didik disiapkan ruang belajar dan pendukung belajar sesuai dengan jurusannya, pembelajaran yang baik dan menyenangkan. Serta pembinaan, motivasi, evaluasi program, kinerja, dan pencapaian sebagai dasar perbaikan pada proses selanjutnya (hasil wawancara dengan Ibu Nurul Kepala SMK Muhammadiyah Salaman).

Untuk menjaga profesionalisme dan fokus pada pelanggan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan, koordinasi, pelatihan, pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan. Kegiatan evaluasi kinerja dapat dilaksanakan melalui supervisi kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah melalui kegiatan daring, perencanaan kerja yang telah disusun dan pengawasan melalui portal pembelajaran. Serta untuk menjaga hubungan seluruh warga sekolah, SMK Muhammadiyah Salaman menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun). Hal ini dilakukan untuk menjaga

hubungan harmonis seluruh warga sekolah baik pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan tamu yang datang.

Kendala yang dihadapi untuk menjaga profesionalisme dan kepuasan pelanggan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal ditengah penyebaran virus. Karena tidak dapat dilaksanakan secara langsung untuk melakukan penilaian kinerja. Hal ini menjadi kendala yang dihadapi dalam menempatkan profesionalisme dan fokus pada pelanggan.

c. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan dalam penelitian ini mencakup sumber daya manusia dan pembelajaran. Hasil penelitian yang diperoleh melalui proses wawancara diantaranya:

1) Sumber daya manusia

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang terpenting untuk menjaga eksistensi, memajukan dan pencapaian mutu pendidikan. Proses pengelolaan lembaga pendidikan di SMK Muhammadiyah Salaman dilaksanakan berdasarkan instruksi dari Yayasan dalam hal ini Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Magelang. Proses pengelolaan tersebut meliputi:

a) Persiapan dan seleksi (*Preparation and selection*), proses rekrutmen sumber daya manusia dengan melewati beberapa tahapan diantaranya: analisis kebutuhan, pengajuan,

perencanaan proses, pengumuman/ publikasi, seleksi (administrasi, tulis, wawancara), pengumuman hasil.

- b) Pengembangan dan evaluasi (*Development and evaluation*). Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas dilaksanakan melalui kegiatan berikut: a) *In House Training* (IHT), b) Pendidikan dan Pelatihan, c) Protal guru belajar (SIMPKB), d) MGMP.
- c) Kompensasi dan perlindungan (*compensation and proection*), Perlindungan terhadap sumber daya manusia juga tidak kalah penting untuk diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Bentuk perlindungan yang diberikan lembaga pendidikan kepada seluruh sumber daya manusia diantaranya: a) jaminan kesehatan, b) sarana dan prasarana yang aman dan nyaman bagi pendidik dan tenaga kependidikan, c) diberikan hak secara ekonomi sesuai dengan beban kerja dan kemampuan sekolah.
- d) Hubungan karyawan (*employee relation*), Bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk menjaga kondusifitas atau hubungan antar warga sekolah diantaranya: 1) menumbuhkan budaya 5 S (senyum, salam, sapa, sopan dan santun), 2) menjaga silaturahmi antar sesama melalui kegiatan anjang sana, 3)

menumbuhkan sikap menghargai dan menghormati, 4) menumbuhkan suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja.

2) Pembelajaran

Pencapaian layanan pembelajaran sebagai upaya menjaga prinsip fokus pada pelanggan, mutu pembelajaran menjadi hal yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan. Proses pemenuhan tersebut meliputi:

- a) Perencanaan, perencanaan pembelajaran disusun secara bersama-sama dalam kegiatan IHT. Pada kegiatan ini dilakukan persamaan persepsi tentang ruang lingkup perencanaan pembelajaran, muatan kurikulum, jam efektif, minggu efektif dan program unggulan. Sedangkan pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran dan silabus dilaksanakan secara mandiri oleh guru mata pelajaran.
- b) Pelaksanaan Pembelajaran, proses pembelajaran pembelajaran ditengah penyebaran virus saat ini dilaksanakan dengan model pembelajaran luring (luar jaringan) dan daring (dalam jaringan). Pembelajaran dengan pendekatan luring, guru mempersiapkan materi pelajaran, buku pegangan siswa dan modul pembelajaran lain yang dapat menunjang proses pembelajaran. Sedangkan model pembelajaran daring dilaksanakan dengan pemanfaat

teknologi berupa perangkat internet, android, aplikasi whatsapp group, video pembelajaran, google meeting dan lain sebagainya.

- c) Evaluasi Pembelajaran, dilaksanakan untuk mengukur proses pembelajaran dan hasil yang telah dicapai. Evaluasi proses dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran dengan indikator tingkat keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran yang dilaksanakan. Sedangkan evaluasi hasil digunakan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta didik atas materi yang telah disampaikan.

Tabel 2.

Data pendidik, Tenaga Kependidikan dan Peserta didik

No.	Uraian	Jumlah
1	Guru dan Karyawan	
	d. Jumlah	64
	e. Kualifikasi Akademik	
	7) S3	-
	8) S2	-
	9) S1	48
	10) Diploma	2
	11) SMA/SMK/SMEA/MA	9
	12) SMP	5
	f. Usia	
	5) < 25 Tahun	-
	6) 25 – 35 Tahun	12 Tahun
	7) 36 – 45 Tahun	33 Tahun
	8) 46 – 55	5 Tahun
	9) 56 tahun >	17 Tahun

	10) Rata-rata Usia	45, 3 Tahun
2	Peserta Didik	
	c. Tahun Pelajaran 2020/2021	772 Siswa
	d. Tahun Pelajaran 2021/2022	728 Siswa

d. Kendala yang dihadapi dalam pencapaian mutu

Kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu di lembaga pendidikan ditengah pandemi covid-19 sangat berpengaruh seluruh sektor yang ada. Pendidikan menjadi sektor penting yang terpengaruh adanya penyebaran virus tersebut. Implementasi *Total Quality Managemen* sebagai pendekat dalam pencapaian mutu yang diterapkan dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut dapat berjalan dengan baik, namun proses pencapaian mutu tersebut tidak dapat berjalan secara maksimal. Kendala yang dihadapi diantaranya: 1) komitmen organisasi, 2) pemahaman mutu, 3) menurunnya budaya mutu, 4) biaya, 5) sistem pengawasan, 6) mutu pembelajaran.

Kendala tersebut menjadi pemikiran seluruh lembaga pendidikan untuk mengatasi apa dan bagaimana Langkah yang akan ditempuh dalam melakukan perbaikan secara terus menerus agar mendapatkan hasil yang diharapkan.

e. Langkah Strategis

Penyelesaian kendala yang dihadapi dalam penerapan *total quality management* dilakukan melalui langkah berikut:

- a) Membangun komitmen dan sumber daya manusia dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu, melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, serta motivasi.
- b) Menumbuhkan semangat kinerja dan kompetensi guru dalam memahami mutu pendidikan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, motivasi.
- c) Membuka sumber dana bagi lembaga melalui optimalisasi
- d) Menyusun perencanaan pengawasan dan penilaian kinerja maupun proses pembelajaran
- e) Mengoptimalkan proses pembelajaran sesuai kondisi yang ada. Kegiatan yang dilakukan adalah penanganan permasalahan pembelajaran melalui *video call* dan *home visit* pada siswa yang tidak aktif mengikuti pembelajaran.

B. Pembahasan dan Temuan

Hasil pemerolehan data penelitian yang diperoleh, dari wawancara maupun dokumentasi. Maka penulis pada bab ini akan membahas temuan yang ada dan kemudian membangun pemaparan yang disajikan sebagai hasil dari penelitian ini.

Teknik analisis data sebagaimana diterangkan dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi kasus dari data yang diperoleh dari wawancara dan intisari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dari penelitian di lapangan. Data yang telah

dipaparkan dan dianalisis oleh penulis sesuai dengan fokus penelitian dalam penelitian ini.

1. Implementasi Total Quality Management

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) perlu diterapkan di lembaga pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini dilakukan untuk menjalankan fungsi manajemen dalam setiap lembaga pendidikan. Kualitas atau mutu dalam pendidikan merupakan hal yang sangat penting agar menghasilkan lulusan yang berkualitas dan menjamin setiap orang memperoleh pendidikan yang sesuai. Untuk mendapatkan standar kualitas yang sesuai dan menjaganya memang bukanlah hal yang mudah. Untuk itu lembaga pendidikan perlu melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, serta evaluasi dan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas yang diharapkan.

TQM merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan bila organisasi atau perusahaan tersebut berorientasi pada mutu dan menjadikan mutu sebagai *way of life*. Kualitas pendidikan yang baik akan menjadi instrument untuk berkembangnya lembaga pendidikan dan sekaligus menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dengan kualitas lulusan yang unggul maka sumber daya manusia kedepan akan eksis dalam dinamika perubahan dan pembangunan nasional. Terwujudnya kualitas pendidikan yang baik membutuhkan *guideline* (pedoman), yang akan mengarahkan penyelenggaraan lembaga pendidikan kearah yang baik dan bermutu.

Pedoman yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan lembaga pendidikan seperti mengenal konsep, merencanakan, mengaplikasikan dan kontrol mutu.

Untuk mencapai pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman, melakukan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan. Namun dalam proses perencanaan perlu mempertimbangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Pada tahap pelaksanaan lembaga pendidikan perlu adanya kebijakan yang ditetapkan dengan melibatkan seluruh komponen yang ada di satuan pendidikan dalam menentukan tujuan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik. Tahap berikutnya adalah evaluasi, tahap ini merupakan alat untuk memperoleh penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Proses ini dilakukan untuk mengetahui atau faktor yang mempengaruhi kelangsungan perencanaan baik secara internal maupun eksternal. Langkah ini akan menjadi landasan lembaga pendidikan dalam pengukuran dan menentukan langkah perbaikan peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal menjadi landasan bagi lembaga pendidikan dalam pengambilan langkah perbaikan secara menyeluruh.

Hal tersebut senada dengan pendapat Crown Dirgantoro menjelaskan bahwa proses strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

- a. perumusan strategi (*Strategy Formulation*). Perumusan strategi mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
- b. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*), Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak. yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan dan menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.
- c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*), Evaluasi strategi yaitu tahap terakhir dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi merupakan alat untuk memperoleh penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif. (Sari, 2019: 10-11).

Pencapaian manajemen mutu lembaga pendidikan perlu adanya pemahaman bersama seluruh warga sekolah bagaimana proses merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaksanakan perbaikan proses selanjutnya. Dengan tersebut maka akan tercapai mutu yang diharapkan oleh satuan pendidikan.

Kualitas pendidikan yang baik akan menjadi instrument untuk berkembangnya lembaga pendidikan dan sekaligus menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dengan kualitas lulusan yang unggul maka sumber daya manusia kedepan akan eksis dalam dinamika perubahan dan pembangunan nasional. Terwujudnya kualitas pendidikan yang baik membutuhkan *guideline* (pedoman), yang akan mengarahkan penyelenggaraan lembaga pendidikan kearah yang baik dan bermutu. Pedoman yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan lembaga pendidikan seperti mengenal konsep, merencanakan, mengaplikasikan dan kontrol mutu.

Penerpaan mutu pendidikan dalam bingkai *total quality management* dalam konteks pendidikan dalam penelitian meliputi:

a. Perbaikan terus menerus

Proses perbaikan terus menerus yang diterapkan untuk mencapai mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman, telah melakukan proses yang panjang. Penerapan *Total Quality Management* yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan pemerintah melalui direktorat sekolah menengah kejuruan dan sesuai kemampuan dan kondisi sekolah. Penerapan ini sebagai upaya untuk menerapkan

menajemen mutu dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam penerapan manajemen mutu, menggunakan standar mutu ISO dan melakukan persiapan menuju program SMK Program Keunggulan. Proses ini tentu memerlukan perencanaan, pelaksanaan dan menyusun evaluasi, mengenal konsep, merencanakan, mengaplikasikan dan kontrol mutu. Saat ini proses yang baru dilaksanakan menuju SMK PK adalah mengenal konsep dan menganalisis potensi yang akan dijadikan sebagai unggulan. Proses ini tentu memerlukan perencanaan, pelaksanaan dan menyusun evaluasi yang akan dilaksanakan.

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Sallis tentang tujuan implementasi TQM adalah untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan baik secara internal maupun eksternal (2015: 76). Perbaikan secara terus menerus bagian yang tidak boleh ditinggalkan oleh lembaga pendidikan dalam pencapaian mutu pendidikan. TQM menjadi pendekatan sistematis untuk mencapai peningkatan kualitas yang tepat dengan cara konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sallis, 2015: 78). *Total Quality Management* adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan (Qomar, 2012: 48).

Menghadapi tantangan untuk mencapai mutu pendidikan selain perbaikan secara terus menerus, faktor lain yang perlu dipersiapkan

lembaga pendidikan adalah perubahan kultur. Perubahan kultur menuju kualitas atau mutu pendidikan harus dipersiapkan oleh lembaga pendidikan, utamanya kesiapan sumber daya manusia yang tangguh, unggul, kreatif dan inovatif sebagai modal dalam pencapaian mutu pendidikan (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan).

Menurut Zamroni, sekolah sebagai suatu sistem memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan erat dengan mutu sekolah, yakni: proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta kultur sekolah. Peningkatan mutu sekolah sebagian besar hanya menekankan pada aspek pertama, yakni meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan sarana/prasarana, sedikit menyentuh aspek kepemimpinan dan manajemen sekolah, dan sama sekali tidak pernah menyentuh aspek kultur sekolah. Sudah barang tentu pilihan tersebut tidak terlalu salah (dalam Priyanto, 15 Juni 2019).

Proses perbaikan terus menerus tersebut memerlukan komitmen bersama seluruh warga sekolah dalam mencapai mutu yang diharapkan. Hal ini dikarenakan implementasi quality management harus melibatkan seluruh komponen yang ada baik warga sekolah, Yayasan dan dinas terkait.

b. Perubahan Kultur

Total quality management membutuhkan perubahan sikap dan metode. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang

menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi seluruh komponen organisasi (Sallis 2013: 73-89). Kultur dalam dunia pendidikan merupakan situasi yang akan memberikan landasan dan arah untuk berlangsungnya suatu proses yang efektif dan efisien dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Merubah dan membangun kultur organisasi mutu tidak semudah yang dibayangkan. Tetapi semua itu bukan menjadi alasan untuk selalu terus berbenah dengan menerapkan prinsip perbaikan secara terus menerus.

Perubahan kulutur dalam pencapaian mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman melalui kegiatan: Proses pembangunan kultur mutu yang kami laksanakan melalui kegiatan pengenalan kultur mutu, pembinaan sumber daya manusia baik dilaksanakan oleh kepala sekolah maupun Yayasan (Majlis Dikdasmen Muhammadiyah), motivasi (oleh yaysan dan perguruan tinggi), himbauan yang tertuang dalam pendindingan maupun lewat *Wathsap group*. Hal ini kami lakukan kepada seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikan agar melaksanakan kerjanya secara professional.

Membangun dan melakukan perubahan kultur sekolah tidak bisa melalui ceramah, slogan, atau himbauan saja. Perlu adanya kesungguhan dan komitmen yang kuat yang dilaksanakan secara konsisten dengan program-program aksi yang konkrit dengan strategi pengkondisian, pembiasaan, dan keteladanan, baik melalui pendekatan

struktural maupun kultural. Pendekatan struktural dengan membuat kesepakatan berupa regulasi (peraturan, tata tertib, dsb.) yang mengikat siswa, guru, dan seluruh warga sekolah lainnya, adanya program-program pembiasaan (habitulasi) yang lambat laun akan menjadi budaya/karakter, sedangkan pendekatan kultural melalui interaksi dengan menanamkan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diintegrasikan pada setiap mata pelajaran dan/atau melalui kegiatan ekstra kurikuler, dan yang terpenting dengan cara pembudayaan dengan keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. "Setiap sekolah mempunyai kultur, tapi sekolah yang sukses hanyalah sekolah yang memiliki kultur positif yang sejalan dengan visi dan misi pendidikan yang menjadi harapan dan cita-cita dari seluruh warga sekolah" (dalam Priyanto, 15 Juni 2019).

Proses pembinaan dan motivasi yang dilaksanakan sebagai upaya untuk membangun mutu, perlu adanya pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Bab IX pasal 39 ayat 1, yang menyebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (dalam Yahya, 2013: 18).

c. Profesionalisme dan fokus pelanggan

Pemahaman tugas pokok dan fungsi bagi sumber daya manusia di lembaga pendidikan akan mampu merubah kultur atau budaya mutu. Apabila proses tersebut berjalan dengan baik maka pencapaian mutu pendidikan akan mudah dicapai dan profesionalisme kerja akan terbentuk dengan sendirinya karena adanya kesadaran diri. Terbentuknya profesionalisme kerja yang ada pada diri sumber daya manusia di lembaga pendidikan, tentu akan mampu memberikan pelayanan yang baik dan fokus pada pelanggan. Profesionalisme Fokus pada pelanggan yang diterapkan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman diperoleh data penelitian sebagai berikut:

Profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan direkrut sesuai prosedur yang telah ditetapkan, penempatan sesuai dengan kemampuan, pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi, pelatihan, pembinaan, penilaian kinerja, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi promosi jabatan dan lain sebagainya.

Profesionalisme pendidik sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan sangatlah penting. Maka sebagai upaya yang harus dilakukan untuk mencapai profesionalisme pendidik, guru profesional seharusnya memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogic, kognitif, *personality*, dan *social*. Oleh karena itu, selain mampu terampil mengajar, seorang guru juga memiliki pengetahuan bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik.

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional harus memiliki : 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, serta akhlak mulia, 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar pendidikan sesuai dengan bidang tugas, 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, 5) Memiliki tanggungjawab atas keprofesionalan, 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan 9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru (Undang-Undang Dasar tentang Guru dan Dosen, 2006:7)

Fokus pada pelanggan yang diterapkan di SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman dilakukan melalui mencanangkan Penerapan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) bertujuan untuk memberikan efek kenyamanan terhadap siapapun yang berada di lingkungan sekolah, memberikan fasilitas dan pelayanan di dalam lingkungan sekolah.

Membangun dan melakukan perubahan kultur sekolah tidak bisa melalui ceramah, slogan, atau himbauan saja. Perlu adanya

kesungguhan dan komitmen yang kuat yang dilaksanakan secara konsisten dengan program-program aksi yang konkrit dengan strategi pengkondisian, pembiasaan, dan keteladanan, baik melalui pendekatan struktural maupun kultural. Pendekatan struktural dengan membuat kesepakatan berupa regulasi (peraturan, tata tertib, dsb.) yang mengikat siswa, guru, dan seluruh warga sekolah lainnya, adanya program-program pembiasaan (habitulasi) yang lambat laun akan menjadi budaya/karakter.

Sedangkan pendekatan kultural melalui interaksi dengan menanamkan nilai-nilai, sikap dan prilaku yang diintegrasikan pada setiap mata pelajaran dan/atau melalui kegiatan ekstra kurikuler, dan yang terpenting dengan cara pembudayaan dengan keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. "Setiap sekolah mempunyai kultur, tapi sekolah yang sukses hanyalah sekolah yang memiliki kultur positif yang sejalan dengan visi dan misi pendidikan yang menjadi harapan dan cita-cita dari seluruh warga sekolah" (dalam Priyanto, 15 Juni 2019).

Proses pembinaan dan motivasi yang dilaksanakan sebagai upaya untuk membangun mutu, perlu adanya pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Bab IX pasal 39 ayat 1, yang menyebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan,

pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (dalam Yahya, 2013: 18).

Pemahaman tugas pokok dan fungsi bagi sumber daya manusia di lembaga pendidikan akan mampu merubah kultur atau budaya mutu. Apabila proses tersebut berjalan dengan baik maka pencapaian mutu pendidikan akan mudah dicapai dan profesionalisme kerja akan terbentuk dengan sendirinya karena adanya kesadaran diri. Terbentuknya profesionalisme kerja yang ada pada diri sumber daya manusia di lembaga pendidikan, tentu akan mampu memberikan pelayanan yang baik dan fokus pada pelanggan

d. Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran merupakan sesuatu yang dinamis, relevan dengan standar, kebutuhan masyarakat dan pengguna lulusan, berbudaya akademik dalam penyelenggaraan pembelajaran, adanya komitmen kelembagaan dari para pimpinan dan staf terhadap pengelolaan organisasi pembelajaran yang efektif dan produktif, memperhatikan keberlanjutan program, efisien, serta tingginya akses terhadap perkembangan informasi (Wibawa, 2017: 302).

Mutu pembelajaran dapat diartikan pula sebagai kemampuan lembaga untuk meningkatkan kapasitas belajar peserta didik, memberikan bekal kepada peserta didik bagaimana membelajarkan dirinya. Untuk itu kegiatan belajar mengajar harus disusun secara sistematis dan efektif. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan

untuk di SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman, diperoleh data penelitian untuk mencapai mutu pembelajaran: ketersediaan sumber daya manusia yang unggul, ketersediaan sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran, penggunaan strategi dan metode yang tepat, adanya perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran yang baik, penilaian/ evaluasi pembelajaran.

Proses ini dilakukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik khususnya dalam proses pembelajaran. Pembelajaran yang terencana dengan baik akan memberikan proses dan hasil yang baik dalam mencapai mutu pembelajaran.

2. Mutu Pendidikan

Mutu adalah sasaran puncak yang harus dicapai oleh lembaga pendidikan agar tetap bertahan dan eksis di setiap perkembangan jaman. Untuk itu lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik agar mutu pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Mutu pendidikan yang dimaksudkan dalam penelitian ini melingkupi mutu sumber daya manusia dan pembelajara. Sumber daya manusia dan pembelajaran adalah faktor penting dalam pengembangan lembaga pendidikan.

Sumber daya manusia sebagai modal dasar akan keberlangsungan mutu pendidikan. Ketersediaan sumberdaya manusia yang baik tentu akan mampu menyusun perencanaan, melaksanakan, mengevaluasi dan perbaikan. Sumber daya manusia yang unggul juga mampu memberikan layanan

pembelajaran yang aktif, inovatif, efektif dan menyenangkan bagi peserta didik.

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor inti dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mengembangkan dan mendayagunakan seluruh potensi yang ada guna mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan (Krismiyati dalam Yuliyati, 2020: 25).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerjanya, perlu dipersiapkan melalui proses seleksi secara sistematis. Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam peningkatan kualitas, yang berimplikasi pada bekerja secara optimal, sehingga berakibat pada perlunya melakukan sistem rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia agar memiliki sikap kreatif dan inovatif dalam menghadapi persaingan secara global maupun antar lembaga.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah rangkaian aktivitas manajemen yang mengikuti sebuah alur, mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses hubungan kerja. Secara garis besar aktivitas manajemen sumber daya manusia terbagi sebagaimana berikut:

1) Persiapan dan seleksi (*Preparation and selection*)

Sebagaimana hasil penelitian yang diperoleh di SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman diperoleh data tentang pengelolaan sumber daya manusia sebagai berikut: proses rekrutmen guru amal usaha Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang mulai tahun pelajaran 2019-2020 dipusatkan di Majelis Dikdasmen PDM melalui proses : a) analisis kebutuhan, b) pengajuan, c) perencanaan proses, d) pengumuman/ Publikasi, e) seleksi (administrasi, tulis, wawancara) dan f) pengumuman hasil.

Proses rekrutmen sumber daya manusia di lembaga pendidikan adalah berusaha mencari tenaga memiliki kualifikasi akademik (syarat administrasi), juga memiliki kompetensi, kecakapan dan ahli sesuai bidangnya, di samping itu yang sangat penting dimiliki oleh seorang guru adalah sikap dan kepribadian yang baik serta sehat jasmani dan ruhani. Syarat tersebut menjadi menjalankan tugasnya dalam mencerdaskan anak bangsa.

Menurut Simamora rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Ratnasari, dalam Efendi, 2019: 24).

Proses awal yang dilakukan pemenuhan kebutuhan SDM, selanjutnya proses pengajuan di Majelis Dikdasmen. Tahapan dan

persyaratan administrasi, wawancara, tes dan hasil seleksi seluruhnya dikelola oleh Majelis Dikdasmen. Proses rekrutmen dengan melibatkan seluruh komponen yang ada, dilaksanakan dengan tujuan pencapaian visi, misi lembaga pendidikan dan yayasan.

2) Pengembangan dan evaluasi (*Development and evaluation*)

Pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tidak berhenti pada proses penerimaan. Proses lanjutan pengelolaan SDM dalam dunia pendidikan perlu adanya kegiatan pengembangan dan evaluasi yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk menerapkan prinsip perbaikan secara terus menerus, maka pengembangan dan evaluasi harus dilaksanakan untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Sebagaimana hasil wawancara yang dilaksanakan untuk memperoleh data penelitian sebagai berikut: : a) *In House Training* (IHT), b) Pendidikan dan Pelatihan, c) Portal guru belajar (SIMPKB), d) MGMP.

Mengingat peran penting pengembangan sumber daya manusia, maka pada bidang ini menjadi tuntutan, baik tuntutan yuridis formal dan teknis operasionalnya maupun tuntutan penguasaan teoretis dan praktik empiris. Komponen SDM dapat dikatakan menjadi komponen strategis, karena dengan SDM berkualitas dapat mendayagunakan komponen lainnya, sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi pendidikan. SDM dituntut

mengaktualisasikan kemampuannya, baik daya pikir maupun daya fisik secara terintegrasi. Namun demikian, kedua kemampuan tersebut saja tidak cukup, melainkan harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*).

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No. 20 Th. 2003: 2) (dalam Ningrum, 2019)

Selain itu, Hasibuan mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan latihan berorientasi pada praktek dengan waktu relatif singkat. Sedangkan latihan, secara implisit menjadi bagian dari pendidikan. SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu (dalam Ningrum, 2019).

3) Kompensasi dan perlindungan (*compensation and proection*),

Kompensasi dan perlindungan bagi sumber daya manusia di lembaga pendidikan juga perlu dikelola dengan baik transparan dan akuntabel. terdiri dari beberapa bagian diantaranya upah (*wagesi*), gaji (*solaries*), hadiah, jenjang karier atau peningkatan kinerja (*gainsharing*), manfaat, layanan keamanan (*security*), kesehatan (*health*) dan keselamatan kerja (*safety*) sangat penting diperhatikan. Apabila pekerja merasa dilindungi, maka akan adanya peningkatan kinerja (Basuki, 2017: 314-320).

Sebagai upaya untuk memberikan melaksanakan prinsip pengelolaan lembaga pendidikan SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman, menerapkan sistem kompensasi dan perlindungan, diantaranya :) diberikan hak secara ekonomi sesuai dengan beban kerja dan kemampuan sekolah b) jaminan kesehatan, c) dana pensiun, d) sarana dan prasarana yang aman dan nyaman bagi pendidik dan tenaga kependidikan, e) promosi jabatan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi kerja akan mampu mendorong kinerja sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian target.

Hal tersebut sepemahaman dengan apa yang disampaikan Badriyah, bahwa pemberian kompensasi berfungsi untuk : a)

Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien, b) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif, c) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi (2015: 154:155). Sedangkan tujuan pemberian kompensasi adalah: Memperoleh personel berkualitas, Mempertahankan karyawan yang ada, Memastikan keadilan, Menghargai perilaku yang diinginkan, Mengawasi biaya, Mematuhi peraturan, Memfasilitasi saling pengertian, Efisiensi administrasi selanjutnya (Wibowo, 2016: 291-292).

Dengan demikian, SDM bidang pendidikan adalah kompetensi fungsional yang harus dimiliki tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya perlu dikelola dengan baik. Hal ini dikarenakan dengan adanya kejelasan kompensasi dan perlindungan, maka akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja dalam pencapaian mutu yang diharapkan

4) Hubungan karyawan (*employee relation*),

Salah satu faktor pembentukan semangat kerja guru adalah adanya iklim organisasi sekolah yang baik dan kondusif. Iklim organisasi yang baik dan kondusif akan cenderung membuat guru betah bekerja di sekolah, dan sebaliknya iklim organisasi yang tidak baik akan membuat guru tidak betah bekerja di sekolah. Oleh karena itu salah satu tugas penting Kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang baik.

Upaya yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah Bandongan dan Salaman dalam menjaga hubungan karya untuk menciptakan iklim sekolah yang baik adalah menumbuhkan budaya 5 S (senyum, salam, sapa, sopan dan santun), menghargai, menghormati, menguatkan silaturahmi, menjaga dan mengelola konflik internal.

Hubungan antara seluruh warga sekolah harus dikelola secara baik dalam rangka untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Sekolah yang memiliki iklim kerja yang baik akan mampu melaksanakan seluruh rangkaian perencanaan yang telah ditetapkan. Sebagaimana pendapat Sulthon, iklim sekolah yang baik di tandai: a) keintiman atau kehangatan antar individu, b) keterlibatan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan, c) persepsi individu, d) morale kerja yang tinggi, e) kelancaran komunikasi, f) keterbukaan g) tegaknya peraturan lembaga, h) beban tugas proporsional dan adil, i) perlakuan secara manusiawi, j) kesejawatan dan kesetiakawanan, k) penghargaan.

Pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tidak berhenti pada proses penerimaan. Proses lanjutan pengelolaan SDM dalam dunia pendidikan perlu adanya kegiatan pengembangan dan evaluasi yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk menerapkan prinsip perbaikan secara terus menerus, maka pengembangan dan evaluasi harus dilaksanakan untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

b. Pembelajaran

Mutu pembelajaran merupakan sesuatu yang dinamis, relevan dengan standar, kebutuhan masyarakat dan pengguna lulusan, berbudaya akademik dalam penyelenggaraan pembelajaran, adanya komitmen kelembagaan dari para pimpinan dan staf terhadap pengelolaan organisasi pembelajaran yang efektif dan produktif, memperhatikan keberlanjutan program, efisien, serta tingginya akses terhadap perkembangan informasi (Wibawa, 2017: 302).

Mutu pembelajaran dapat diartikan pula sebagai kemampuan lembaga untuk meningkatkan kapasitas belajar peserta didik, memberikan bekal kepada peserta didik bagaimana membelajarkan dirinya. Untuk itu kegiatan belajar mengajar harus disusun secara sistematis dan efektif. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan untuk memperoleh data penelitian sebagai berikut: mempersiapkan perencanaan pembelajaran, melaksanakan proses penilaian dan evaluasi, perbaikan proses pembelajaran.

Hasil wawancara tersebut senada dengan pendapat Rusman, bahwa mutu pembelajaran merupakan gambaran kualitas pembelajaran secara utuh dari proses dan hasil pembelajaran sesuai dengan yang diharapkan. Proses dan hasil pembelajaran meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien (dalam Iqbal, 2017: 11).

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik, untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik. (Machali dan Ara, 2016: 318).

Sisi pembeda dalam pencapaian mutu lembaga pendidikan khususnya pada proses pembelajaran terdapat model pembelajaran *touring* yang diterapkan oleh salah satu SMK. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran pada peserta didik yang tidak memiliki sarana pendukung dalam pembelajaran daring. Untuk itu, setiap satuan pendidikan harus melakukan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, proses pembelajaran serta penilaian proses pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas ketercapaian kompetensi lulusan.

3. Kendala yang dihadapi dalam pencapaian mutu

Kendala yang dihadapi dalam implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu di lembaga pendidikan ditengah pandemi covid-19 diantaranya:

a. SMK Muhammadiyah Bandongan

Ditengah pandemi Covid-19 sangat berpengaruh seluruh sektor yang ada. Pendidikan menjadi sektor penting yang terpengaruh adanya penyebaran virus tersebut. Implementasi *Total Quality Managemen*

sebagai pendekatan dalam pencapaian mutu yang diterapkan dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut dapat berjalan dengan baik, namun proses pencapaian mutu tersebut tidak dapat berjalan secara maksimal. Kendala yang dihadapi diantaranya: 1) komitmen organisasi, 2) pemahaman mutu, 3) biaya, 4) sistem pengawasan, 5) kontrol mutu, 6) Proses pembelajaran

b. SMK Muhammadiyah Salaman

Implementasi *Total Quality Managemen* yang diterapkan dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut dapat berjalan dengan baik dan sistematis, namun proses tersebut tidak dapat berjalan secara maksimal karena terkendala proses ditenga pandemi *Covid-19*. Kendala yang dihadapi, seperti 1) komitmen organisasi, 2) pemahaman mutu, 3) menurunnya budaya mutu, 4) biaya, 5) sistem pengawasan, 6) mutu pembelajaran.

Kendala tersebut menjadi pemikiran seluruh lembaga pendidikan untuk mengatasi apa dan bagaimana Langkah yang akan ditempuh dalam melakukan perbaikan secara terus menerus agar mendapatkan hasil yang diharapkan.

4. Langkah Strategis penerapan TQM

Peningkatan mutu pendidikan menjadi prioritas utama di semua lembaga pendidikan. Perjalanan pengelolaan lembaga pendidikan untuk

mencapai mutu tentu terdapat peluang dan tantangan yang dihadapi. Perbaikan secara terus menerus dalam prinsip TQM menjadi kekuatan tersendiri dalam mencapai mutu yang diharapkan. Strategi untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tentu memiliki perbedaan langkah yang ditempuh. Sebagaimana hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilaksanakan diperoleh data bagaimana mengatasi kendala yang dihadapi dalam pengelolaan lembaga pendidikan terlebih di masa penyebaran Covid-19. Langkah yang ditempuh setiap lembaga pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan diantaranya:

a. SMK Muhammadiyah Bandongan

- 1) Menumbuhkan komitmen organisasi dalam pencapaian mutu melalui membangun mindstt, pendidikan dan pelatihan, serta motivasi.
- 2) Optimalisasi unit usaha yang dimiliki untuk mendapat hasil.
- 3) Menyusun perbaikan rencana pengawasan proses pengelolaan lembaga pendidikan.
- 4) Menyusun indikator mutu yang disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- 5) Menerapkan model pembelajaran *touring* (kunjungan belajar)

b. SMK Muhammadiyah Salaman

- 1) Membangun komitmen dan sumber daya manusia dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu, melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, serta motivasi.

- 2) Menumbuhkan semangat kinerja dan kompetensi guru dalam memahami mutu pendidikan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, motivasi.
- 3) Membuka sumber dana bagi lembaga melalui optimalisasi
- 4) Menyusun perencanaan pengawasan dan penilaian kinerja maupun proses pembelajaran
- 5) Mengoptimalkan proses pembelajaran sesuai kondisi yang ada. Kegiatan yang dilakukan adalah penanganan permasalahan pembelajaran melalui *video call* dan *home visit* pada siswa yang tidak aktif mengikuti pembelajaran.
- 6) Menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

C. Keterbatasan Peneliti

Proses penelitian yang dilaksanakan, peneliti dalam memperoleh data penelitian mempunyai keterbatasan. Hal ini dikarenakan kondisi pandemi Covid-19 secara fluktuatif tidak menentu dan pelaksanaan penelitian hanya dilakukan 1 (satu) kali. Sehingga tidak memperoleh data penelitian yang maksimal. Selain kondisi penyebaran virus yang terjadi, pengaturan waktu, tempat dan kesiapan narasumber menjadi kendala yang dihadapi peneliti dalam memperoleh data penelitian.

Penerapan sistem kerja *work form home* dan *work form office*, sebagai upaya memutus mata rantai penyebaran virus, memaksa adanya penundaan pelaksanaan penelitian. Selain itu waktu penelitian dilaksanakan pada saat awal

tahun pembelajaran baru, dimana waktu tersebut banyak digunakan untuk merancang dan menjalankan proses mutu pendidikan, Faktor lain yang mempengaruhi pelaksanaan penelitian pimpinan lembaga pendidikan mengikuti sosialisasi program baru yang diluncurkan oleh kementerian pendidikan pada program SMK PK.

Namun tanpa mengurangi proses dan Langkah penelitian yang dilaksanakan, peneliti melakukan upaya untuk memperoleh data penelitian melalui pelaksanaan wawancara searah dengan memanfaatkan aplikasi google form. Hasil tersebut dirasa kurang maksimal, karena tidak fokus terhadap pertanyaan yang disampaikan. Proses penelitian yang selanjutnya peneliti melakukan wawancara secara langsung untuk memperoleh data penelitian dengan mengajukan pertanyaan kembali atas jawaban sebelumnya dengan tujuan untuk mengkonfirmasi jawaban yang kurang dapat dipahami oleh peneliti. Karena keterbatasan waktu, dalam proses wawancara, data penelitian yang diperoleh kurang maksimal. Data yang dihasilkan dari wawancara membuka ruang kesubjektifan objek yang di wawancara. Karena dalam wawancara sangat mengandalkan keterbukaan dan kejujuran yang diwawancara.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dengan pemaparan data dan temuan serta pembahasan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi *Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan dalam kondisi baik. Hal ini ditunjukkan dari hasil proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dilaksanakan dengan baik, serta komunikasi internal berjalan secara sinergi antara Kepala sekolah, wakil Kepala sekolah dan guru tentang perencanaan, proses, evaluasi dan perbaikan secara terus menerus. Dalam hal ini untuk mencapai mutu pendidikan sebagaimana dalam prinsip *Total Quality Management* untuk melaksanakan proses perbaikan terus menerus, menumbuhkan budaya mutu, fokus pada pelanggan, pemasaran internal, profesionalisme dan fokus pada pelanggan, menentukan mutu pembelajaran dan mengatasi kendala-kendala, harus tetap dijalankan, terlebih dalam menghadapi program SMK Pusat Keunggulan.
2. Pencapaian mutu pendidikan, dalam kategori cukup baik. Hal ini terjadi karena kurangnya sumber daya manusia dari segi komitmen bersama dan menurunnya budaya mutu, usia pendidik dan tenaga kependidikan memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan dan pencapaian mutu pendidikan. Mutu pembelajaran kurang maksimal, informasi yang diperoleh keaktifan peserta didik berada pada kisaran 40 - 50 %, hal ini

terjadi karena faktor kondisi pandemi Covid-19, peserta didik, ketersediaan sarana pembelajaran dan kesetabilan jaringan internet dalam penerapan model pembelajaran daring.

3. Kendala yang dihadapi, dalam implementasi *total quality management* dihadapi diantaranya: 1) komitmen organisasi, 2) pemahaman mutu, 3) biaya, 4) sistem pengawasan, 5) kontrol mutu, 6) Proses pembelajaran yang tidak maksimal, 7) Pencapaian nilai akademik peserta didik.
4. Langkah strategis *Implementasi Total Quality Management* dalam pencapaian mutu pendidikan melakukan proses merencanakan kembali organisasi mutu (*quality organization*, standar mutu (*quality standard*), penjaminan mutu (*Quality Assurance*), perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dan akuntabilitas publik, kepuasan para pengguna dan para pihak yang terkait (*public accountability, customer and stake holder satisfaction*).

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* ditengah pandemi Covid-19 dari segi perencanaan, pengelolaan, evaluasi dan tindak lanjut perbaikan telah dilaksanakan dengan baik, meskipun dari pencapaian mutu pendidikan khususnya pada proses dan pencapaian hasil belajar mengalami penurunan atau tidak maksimal, serta kondisi usia sumber daya manusia yang produktif akan mampu melaksanakan seluruh proses manajemen mutu. Hal ini mengandung implikasi bahwa satuan pendidikan harus merancang pembelajaran yang baik, agar motivasi belajar

dan hasil belajar peserta didik mengalami peningkatan. Serta kondisi usia produkti akan berpengaruh terhadap perencanaan, proses dan pencapaian mutu pendidikan. Dengan pengelolaan pembelajaran dan sumber daya manusia yang baik, akan dapat meningkatkan mutu pendidikan ditengah pandemi covid-19.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat saran ditujukan kepada:

1. Satuan pendidikan
 - a. Seluruh warga sekolah terutama kepala sekolah, perlu membangun pemahaman tentang budaya mutu, penjaminan mutu serta manajemen mutu terpadu, dengan pemahaman yang baik, akan berimplikasi pada pencapaian mutu pendidikan.
 - b. Hendaknya sekolah memaksimalkan potensi yang ada dengan seluruh sumber daya manusia dalam pengelolaan pembelajaran agar dapat meningkatkan mutu sekolah,
 - c. Melakukan penilaian dan evaluasi secara berkala dalam pengelolaan lembaga pendidikan.
 - d. Meningkatkan komitmen organisasi dalam pencapaian mutu pendidikan.
2. Guru
 - a. Pendidik meningkatkan kompetensi dalam pengelolaan proses pembelajaran.

- b. Menyusun dan merancang pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan.
 - c. Mengelola peserta didik agar motivasi dan keaktifan belajar mengalami peningkatan.
3. Peserta Didik
- a. Membangun kesadaran diri untuk belajar dan memngukir prestasi di tengah pandemi Covid-19.
 - b. Fokus terhadap tugas dan tanggungjawab sebagai peserta didik dengan mengikuti proses pembelajaran secara aktif.
 - c. Menyadari akan arti penting ilmu pengetahuan bagi perkembangan dan masa depan yang lebih baik.
- Hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penelitian selanjutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang maksimal dalam mengkaji faktor-faktor yang
4. Bagi peneliti berikutnya yang tertarik dengan substansi dari penelitian ini untuk memberikan masukan, karena keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti. Terbuka kemungkinan topik yang sama dapat dilakukan pendekatan penelitian lanjut dengan pendekatan yang berbeda, sehingga akan memperkaya khazanah keilmuan dan kesempurnaan hasil penelitian ini dan bermanfaat bagi para pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnawi & Arifin, M. (2017). *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media
- Bilfaqih, Y dan Qomarudin, N. (2015). *Esensi Pengembangan Pembelajaran Daring*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta,
- Fandy, T. (2011). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima. Edisi 2*. Yogyakarta: Andi Ofside
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hanafiah, & Suhana, C. (2012). *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung; PT. Refika Aditama
- Hanief, S.G. (2017). *Arsitektur Mutu Pendidikan Indonesia Peta Jalan Restorasi Menuju Keunggulan Mutu Pendidikan Kelas Dunia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayat A. & Machali I. (2016). *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- _____ (2010), *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa
- Husaini, U. (2010). *Manajemen: teori, praktik dan riset pendidikan Edisi 3, Cetakan 1*. Jakarta: Bumi Aksara
- Iqbal, T. (2017). *Implementasi Manajemen Mutu Pembelajaran di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung*. Skripsi. Tidak diterbitkan
- Komariah A., dkk. (2010) *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Majid, A. (2009). *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen mutu terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Qomar, M. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga
- Sallis, E. (2015) *Total Quality Management in Education; Model, Teknik dan Implementasinya (Edisi Baru)*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sarjono, dkk. (2008). *Panduan Penulisan Skripsi Jurusan Pendidikan Agama Islam*. Yogyakarta: Fakultas Tafbiyah UIN Sunan Kalijaga.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Suryadi, P. (2007). *Fiosofi Baru Tentang Management Mutu Terpadu Abad 21 edisi kedua*. Jakarta; PT. Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Tim Dosen Administrasi. (2014). *Pendidikan Universitas Pendidikan Insoneia. Manajemen Pendidikan*. Bandung; Alfabeta, 2014
- Wibawa, B. (2017). *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan dan Vokasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yamin, M dan Maisah (2012) *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Yamin, Martinis dan Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yusuf, A.M. (2014). “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*”. Jakarta : prenadamedia group.
- Zahroh, A. (2014). *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen Dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta; AR-RUZZ MEDIA

Jurnal

- Akhyar, 2019. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 dan SMP Negeri 1 Surakarta Tahun 2016/2017, Tesis. H. 1
- Bambang & Hermawan. 2013. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kerajinan Kulit Di Kabupaten Magetan . Ekomaks Volume 2 Nomor 2 September 2013
- Fakhrurrazi. (2018). Hakikat Pembelajaran Yang Efektif. *Jurnal At-Tafkir*, 11, 86.
- Hadisi, dan Muna. (2015). Pengelolaan Teknologi Informasi Dalam Menciptakan Model Inovasi Pembelajaran (*E-Learning*). *Jurnal Al-Ta'dib*, 8, 127–132.
- Hanief, Yulingga Nanda dan Wasis Himawanto. *Statistik Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Herayanti, & Fuadunnazmi, & H. (2017). Pengembangan Media Pembelajaran Berbasis Moodle Pada Matakuliah Fisika Dasar. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 211.

https://www.researchgate.net/publication/340661871_Studi_Eksploratif_Dampak_Pandemi_COVID-19_Terhadap_Proses_Pembelajaran_Online_di_Sekolah_Dasar

- Jami, j. Syukri, M & Wahyudi., Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SD Negeri 03 Muara Pawan Kabupaten Ketapang, (Pontianak: Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak, 2015): 7
- Karahan, M., & Tetik, N. (2012). The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 133-142
- Kuntarto, E. (2017). Keefektifan Model Pembelajaran Daring Dalam Perkuliahan Bahasa Indonesia Di Perguruan Tinggi. *Indonesian Language Education and Literature*, 03, 102.
- Mulyadi. (2011). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu, dalam *Jurnal JURNAL FALASIFA*. Vol. 2 No. 1 Maret 2011.
- Mustofa, Chodzirin, & Sayekti, L. (2019). Formulasi Model Perkuliahan Daring Sebagai Upaya Menekan Disparitas Kualitas Perguruan Tinggi. *Journal of Information Technology*, 01, 154.
- Ningrum, Epon. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. *Ejurnal*. Diakses 27 Juli 2021 di <https://ejournal.upi.edu/index.php/gea/article/viewFile/1681/1133>.
- Novan A. Wiyani. (2012). “Transformasi Menuju Madrasah Bermutu Terpadu” Dalam *Jurnal Insania*, Vo; 16, No. 2, Mei-Agustus 2011, 212
- Pane, A., & Dasopang, M. D. (2017). BELAJAR DAN PEMBELAJARAN. *Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman*, 03, 338.
- Purwanto. (2020). Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar.
- Puspita, S.D, (2019). Strategi Penerapan Total Quality Management (Tqm) Dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius. (Studi Multi Kasus di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo). Tesis. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan AMPEL SURABAYA
- Surahyo, (2015). “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Sistem Pendidikan, Permasalahan dn Pemecahannya”. *Jurnal Didaktika Islamika* Vol. 5 No. 1 (Februari 2015), 100
- Yuliyati, E. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management Di Smk Muhammadiyah Prambanan. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, Indonesia Email: yuliyatierlina@gmail.com 1 DOI: <http://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.967> Received: Januari 2020 Accepted: Maret 2020 Published: Maret 2020

Artikel Website

- Dosen Pendidikan 2, Total Quality Management, di akses 15 April 2021 dari <https://www.dosenpendidikan.co.id/total-quality-management/>
- Benny, Keuntungan Menerapkan Total Quality Management (TQM) di UKM/IKM. Diakses tanggal 30 Maret 2021, dari <http://www.bsn.or.id> .
- Dewi, 2008; Fauziah, 2008; dan Utomo, 2005, Pendahuluan. Diperoleh 30 Maret 2021 dari <http://repository.wima.ac.id>.
- Hartono, Meilani, (2019). Manajemen Berbasis Sekolah, diperoleh 30 Maret 2021, dari <https://pgsd.binus.ac.id>
- Managemen Artikel, Definisi, Unsur, Prinsip, Manfaat Program Total Quality Management (TQM) di akses 30 Maret 2021 dari <https://ipqi.org>
- Pujiastuti, S., Dampak *Covid-19* Terhadap Pendidikan Anak. Survey Mater, di akses Jumat, 03/07/2020 dari <https://surveymeter.org/id/node/568>.
- Rachmat Hendayana, “Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian” diakses tanggal 30 Maret 2021, dari: <http://bp2tp.litbang.deptan.go.id>,
- Kemenkes. RI, (2021). Virus Corona. diakses 30 Maret 2021, dari <https://www.alodokter.com/virus-corona>
- Fisipol Unair. Pentingnya Penerapan Total Quality Management untuk Meningkatkan Kualitas Perpustakaan SD Saat Pandemi COVID-19. diakses 30 Maret 2021 di <http://dip.fisip.unair.ac.id/>
- Handini, D. Manajemen Sekolah dan Mutu Saat Pandemi. diakses 30 Maret 2021 di <https://www.beritaminang.com/artikel/77/manajemen-sekolah-dan-mutu-saat-pandemi.html>
- Priyanto, Slamet. Pentingnya Membangun Kultur Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan. Diakses 27 Juli 2021. Di <http://smam4la.sch.id/pentingnya-membangun-kultur-sekolah-dalam-upaya-meningkatkan-mutu-pendidikan/>

Surat Edaran

- SE Mendikbud RI No. 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan *Covid-19* pada Satuan Pendidikan;
- SE Menteri PANRB No. 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dan Pencegahan, Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Pemerintah
- SE Mendagri No. 440/24.36/SJ tanggal 17 Maret 2020 tentang Pencegahan Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Pemda

- SE Mendikbud No. 36982/MPK/HK/2020 tanggal 17 Maret 2020 tentang Pembelajaran Secara Daring dan Bekerja dari Rumah Dalam Rangka Pencegahan Penyebaran *COVID-19*
- SE Mendikbud No. 4 Tahun 2020 tanggal 24 Maret 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (*Covid-19*)
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 440.842 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 440.830 Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Normal Baru Produktif dan Aman Corona Virus Disease 2019 bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- SE Menteri PANRB No. 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tata Normal Baru.
- Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 360/3 Tahun 2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana *Covid-19* di Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan Bupati Magelang Nomor Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Normal Baru Produktif dan Aman Corona Virus Disease 2019 bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
- SE Sekretaris Daerah Kabupaten Magelang Nomor 800/872/2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Non Aparatur Sipil Negara (Non ASN) dalam Tata Normal Baru Produktif dan Aman *Covid-19* di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.