



IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM PENINGKATAN LAYANAN SEKOLAH

*Risa Saparina**, Abdul Azis Wahab, Aceng Muhtaram Mirfani

Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Correspondence:* E-mail: risa_saparina@student.upi.edu

ABSTRACTS

This study aims to describe and analyze the implementation of total quality management (TQM) in improving school services at Muhammadiyah 7 Elementary School Bandung. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data is collected through observation, interviews, and studying documents and records related to research. This study shows that the implementation of TQM in Muhammadiyah 7 Bandung Elementary School can increase customer satisfaction as evidenced by the continued increase in input at Muhammadiyah 7 Bandung Elementary School, continuous improvement is made by the school so that many achievements are generated and achieved by teachers or students. However, it was also found that one of the factors that inhibited the implementation of TQM in Muhammadiyah 7 Elementary School Bandung was the presence of several parties who did not carry out long-term commitments properly. These findings lead to the recommendation that synergy is needed in implementing TQM, principals as leaders should provide motivation and include all levels of management, teachers and employees to be responsible and give confidence in determining the quality to be achieved so that they can uphold their commitment to improving school services.

Keywords: Quality of Education, School Services, Total Quality Management

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 01 Dec 2019

First Revised 17 Dec 2019

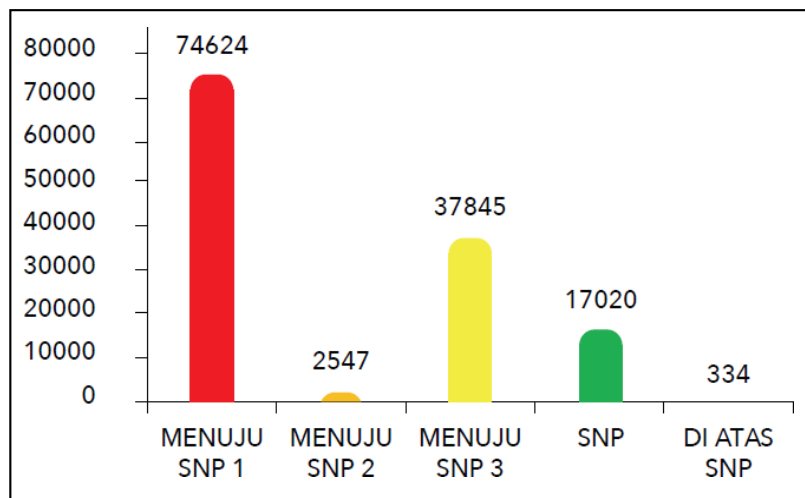
Accepted 28 Feb 2020

First Available online 03 Oct 2022

Publication Date 01 Apr 2023

1. PENDAHULUAN

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia terkait dengan terbatasnya pemahaman sekolah dalam pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diatur dalam PP Nomor 19 tahun 2005, yang seharusnya disediakan secara penuh untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan. Di samping itu, peningkatan mutu layanan pendidikan belum dirancang berdasarkan proses penjaminan mutu pendidikan sehingga mutu pembelajaran sering tidak tepat sasaran dan tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah. Berdasarkan hasil akreditasi yang dilakukan oleh BANSM pada tahun 2015, dari 17.444 sekolah dasar yang diakreditasi, sebanyak 59,68 % SD/MI didominasi peringkat B. Hal itu menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan dasar masih rendah. Untuk lebih lengkapnya, **Gambar 1** ditampilkan sebagai berikut ini.



Gambar 1. Jumlah SD berdasarkan level capaian SNP tingkat nasional

Gambar 1 di atas bersumber dari RPMP Kebudayaan dan PMP Dasar dan Menengah 2016. Terlihat bahwa sebagian besar SD di Indonesia yaitu sebanyak 74.624 SD atau 56.4 % masih berada pada level “Menuju SNP 1”. Sebanyak 2.547 SD atau 1.9 % berada pada level “Menuju SNP 2”, sebanyak 37.845 SD atau 28,6 % berada pada level “Menuju SNP 3”, dan hanya 17.354 SD atau 13.2 % yang sudah mencapai level “SNP” atau level “>SNP”. Hanya 334 SD di seluruh Indonesia yang sudah berada pada level “< SNP”.

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia sehingga dapat terwujudnya tujuan pendidikan nasional tidaklah mudah, tentunya hal ini menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, para pakar pendidikan dan juga masyarakat. Ketika pemerintah memberi kesempatan kepada otoritas sekolah untuk mengoptimalkan seluruh potensinya berbagai cara dilaksanakan, salah satunya dengan menerapkan TQM (*Total Quality Management*) di dalam pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang dicita-citakan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma tentang perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan yang dapat memberikan seperangkat alat kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggannya pada saat ini dan untuk masa yang akan datang (Maringe dan Sing, 2014).

SD Muhammadiyah 7 Bandung merupakan salah satu lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah Kota Bandung yang menurut pengamatan sementara penulis, berupaya untuk terus meningkatkan mutu sekolah dengan secara tidak langsung telah berusaha mengimplementasikan unsur-unsur TQM. Meskipun masih ada kekurangan dan

kendala akan tetapi lembaga tersebut secara terus menerus memperbaikinya. Dalam studi pendahuluan, berupa kegiatan wawancara dengan kepala sekolah Bapak Kurniawan dan juga Wakil Kepala Sekolah Kurikulum, bahwasannya SD Muhammadiyah 7 sudah mengimplementasikan unsur-unsur TQM, seperti fokus pada kepuasan pelanggan internal maupun eksternal contohnya memberikan layanan terbaik kepada siswa dan juga guru, begitu juga terhadap orang tua siswa. Dengan layanan yang diberikan oleh sekolah kepada siswa memberikan dampak positif terhadap para siswanya, prestasi akademik dan non akademik pun banyak diraih oleh para siswa nya. SD Muhammadiyah 7 juga terus menerus melakukan perbaikan pada sistem manajemennya seperti melakukan evaluasi atas kinerja para guru dan karyawan setiap enam bulannya.

Pembekalan atau pelatihan pun selalu diberikan kepada guru juga karyawannya setiap minggu sebagai upaya pemberdayaan guru dan staf guna meningkatkan kompetensinya, seperti pelatihan penggunaan teknologi dan juga pembelajaran bahasa Inggris. Hasil penelitian yang dilakukan [Senol dan Dagli \(2017\)](#) menyatakan bahwa kepala sekolah harus dapat mengembangkan dan meningkatkan kompetensi para guru untuk menghadapi pembelajaran abad 21, terutama memperlancar bahasa asing dan menggunakan teknologi dalam pendidikan. Adapun yang menjadi kendala adalah belum sepenuhnya para guru dan karyawan memiliki kesatuan tujuan meningkatkan mutu sekolah, contohnya adalah masih ada beberapa guru yang menunjukkan sikap tidak setuju atas kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh sekolah untuk peningkatan mutu sekolah.

Penelitian tentang TQM telah banyak dilakukan. [Rahmah \(2018\)](#) meneliti tentang faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi TQM di sekolah. Sedangkan artikel prosiding dari [Wiyono \(2013\)](#) meneliti pengembangan model sekolah bermutu total (*Total Quality School*) di SMK untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan. Adapun penelitian yang fokus pada TQM untuk layanan sekolah masih jarang dilakukan, sehingga penelitian ini penting untuk menelaah bagaimana TQM dalam proses peningkatan layanan sekolah.

2. METODE PENELITIAN

Peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Jenis penelitian kualitatif yang akan digunakan adalah studi kasus, yaitu mencoba mempelajari suatu fenomena dalam kasus yang nyata.

Penelitian ini dilakukan di SD Muhammadiyah 7 Bandung yang beralamat di JL. Kadipaten Raya No. 4-6 Antapani Kidul Kota Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian multidisipliner yang melibatkan partisipan dengan perbedaan latar belakang pendidikan dan pekerjaan dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Tujuannya adalah untuk memperoleh data yang relevan untuk keperluan penelitian.

Untuk memperoleh data primer dan data sekunder guna keperluan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi, wawancara, dan triangulasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun, dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Adapun alur kegiatan dalam menganalisis data kualitatif menggunakan model analisis interaktif, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan di SD Muhammadiyah 7 Bandung, peneliti menemukan bahwa Implementasi *total quality management* (TQM) di SD Muhammadiyah 7 Bandung telah dilaksanakan dengan baik, dilihat dari unsur-unsur TQM yang telah diimplementasikan di SD Muhammadiyah 7 Bandung dalam peningkatan layanan sekolah.

Standar Mutu Pelayanan Sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung

Penetapan standar mutu pelayanan di SD Muhammadiyah 7 dimulai dengan pembuatan pedoman penyelenggaraan sekolah yang dibuat oleh yayasan dan sekolah, kemudian dikembangkan oleh pimpinan menjadi kaidah penyelenggaraan sekolah, selanjutnya diturunkan menjadi aturan-aturan sekolah dan dalam implementasinya dibuat menjadi SOP. Selain mengacu kepada kaidah penyelenggaraan sekolah, standar mutu pelayanan di SD Muhammadiyah 7 Bandung juga mengacu pada pelayanan pendidikan dasar sesuai Standar Nasional Pendidikan, yaitu :

a. Standar Mutu Layanan Sekolah SD Muhammadiyah 7 Bandung

1) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan di SD Muhammadiyah 7 terdiri dari beberapa poin, yaitu siswa dapat dinyatakan lulus jika nilai mata pelajaran atau pengetahuan secara teori minimal sesuai dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal), telah menyelesaikan 12 semester, selain itu penilaian yang dilakukan oleh sekolah terhadap siswa juga berdasarkan hafalan Qur'an dan kegiatan ibadah. Siswa minimal harus hafal satu juz dalam Al-Qur'an, yaitu juz 30 untuk dinyatakan lulus.

2) Standar Isi

SD Muhammadiyah 7 Bandung melakukan pengembangan kurikulum yaitu penambahan materi pembelajaran oleh pihak sekolah dalam kegiatan belajar mengajar. Pengembangan kurikulum tersebut adalah materi muatan lokal seperti Bahasa Sunda, Pendidikan Lingkungan Hidup, dan Bahasa Inggris. Materi pengembangan diri yaitu layanan BK, pembiasaan, dan Ekstrakurikuler, sedangkan materi tambahan lain adalah materi khas Muhammadiyah yaitu Bahasa Arab, BTQ, dan Kemuhammadiyah.

SD Muhammadiyah 7 Bandung menerapkan sistem *full day school*, sehingga jam belajar siswa lebih lama dibandingkan sekolah negeri pada umumnya,, jam pembelajaran yang sudah ditentukan oleh pemerintah kemudian ditambah oleh sekolah, sehingga kegiatan pembelajaran dalam satu minggu untuk tiap kelas adalah sebagai berikut:

- Kelas I – II : 48 jam per minggu
- Kelas III : 52 jam per minggu
- Kelas IV – V : 56 jam per minggu
- Kelas IV : 58 jam per minggu

3) Standar Proses

Jam kerja guru dan karyawan di SD Muhammadiyah 7 Bandung dimulai dari Jam 06.00 sampai jam 16.00, diawali dengan menyambut kedatangan para siswa, mendampingi siswa melakukan pembiasaan sebelum kegiatan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, merencanakan pembelajaran setiap harinya, memberikan

pengayaan atau tambahan kepada siswa, seperti tambahan persiapan UN, pengayaan atau tambahan untuk persiapan lomba-lomba.

Pembuatan RPP dilakukan secara bersama oleh para guru dalam kegiatan KKG sekolah yang diadakan dua kali dalam seminggu tentunya dengan mengacu kepada silabus. Selain RPP setiap satu minggu sekali guru juga membuat skenario pembelajaran dan harus dilaporkan kepada kepala sekolah oleh koordinator masing-masing bisa lewat email ataupun secara langsung.

4) Standar Pendidik dan Ketenaga Pendidikan

SD Muhammadiyah 7 Bandung memiliki 84 orang guru yang terdiri dari 36 wali kelas, 6 orang guru PAI, 4 orang guru PJOK, dan 36 orang guru ISMUBARISTIK. Dari jumlah guru tersebut masih ada 11 orang guru yang belum memenuhi kualifikasi S1. Berdasarkan Permen Nomor 16 Tahun 2007 bahwa kualifikasi akademik untuk guru SD/MI minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana dalam bidang pendidikan SD/MI. Hal ini disebabkan karena SD Muhammadiyah 7 Bandung merekrut guru-guru untuk mata pelajaran ISMUBARISTIK tidak hanya lulusan S1 Tapi juga dari lulusan pesantren. SD Muhammadiyah 7 Bandung memiliki dua kategori guru yaitu guru kedinasan yang wajib memiliki kualifikasi berdasarkan peraturan pemerintah, dan juga guru non kedinasan yang dibolehkan oleh SD Muhammadiyah 7 Bandung tidak atau belum memenuhi kualifikasi S1. Wali kelas yang berjumlah 376 orang telah memenuhi syarat yaitu memiliki kualifikasi S1 hanya saja yang linier sesuai bidang SD/MI hanya 23 orang.

5) Standar Sarana dan Prasarana

SD Muhammadiyah 7 Bandung memiliki luas lahan 8000 meter persegi, terdiri dari 3 gedung berlantai 3 dan 1 gedung berlantai 2. Selain 36 ruang kelas sebagai tempat belajar siswa, dilengkapi dengan ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, perpustakaan, lab. Komputer, UKS, toilet, masjid, pos satpam, kantin sekolah, koperasi sekolah, *green house*, *learning resource center*, perpustakaan, OSS (*One Stop Service*), lapangan olahraga. Hanya saja SD Muhammadiyah 7 Bandung tidak memiliki ruang khusus untuk para guru, karena menurut kepala sekolah bahwa ruangan terbaik untuk guru adalah ruang kelas.

Untuk menunjang pembelajaran selain tersedianya buku yang lengkap di perpustakaan, juga memiliki media pembelajaran yang sangat lengkap. media pembelajaran tersebut disimpan di ruang khusus yang disebut Learning Resource Center, selain sebagai tempat penyimpanan ruangan ini juga dapat digunakan untuk tempat belajar karena dilengkapi juga dengan multi media.

6) Standar Pengelolaan

Dalam pengelolaan sekolah SD Muhammadiyah 7 Bandung menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Salah satunya yaitu transparansi untuk menumbuhkan dan menciptakan rasa saling percaya terhadap sekolah. Pengelolaan juga berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah agar apa yang sudah direncanakan dapat tercapai dengan target yang sudah ditentukan.

Perencanaan sekolah dibuat oleh kepala sekolah dalam dokumen RKJP (Rencana Kerja Jangka Panjang) atau Renstra, kemudian kepala sekolah setiap tahunnya membuat rencana tahunan yang dituangkan dalam RKS (Rencana Kerja Sekolah).

7) Standar Penilaian

Program penilaian dilakukan oleh guru setiap harinya pada setiap akhir pembelajaran ditambah juga penilaian sikap siswa ketika proses pembelajaran, selain penilaian harian guru juga melakukan penilaian berupa ulangan harian yang dilaksanakan setiap akhir pembelajaran tema, penilaian tengah semester (PTS), dan penilaian akhir semester (PAS/UKK) dan juga UN pada akhir kelas IV. Hasil dari penilaian dijadikan guru sebagai evaluasi mengukur tingkat kemampuan belajar siswa, jika masih ada siswa yang nilainya kurang dari KKM atau pada prosesnya mengalami kesulitan belajar, maka guru akan mengadakan pengayaan ataupun berkonsultasi dengan tim BK untuk siswa yang mengalami kesulitan belajar.

Supervisi diadakan dua kali dalam satu tahun, yaitu pada semester satu dan semester dua, selain supervisi yang terjadwal kepala sekolah juga melakukan supervisi secara spontan untuk mengetahui pelayanan guru terhadap siswa ketika proses belajar mengajar di kelas. Hasil supervisi menjadi salah satu penilaian dan evaluasi kepala sekolah kepada guru-guru untuk lebih meningkatkan pelayanan terhadap siswa.

SD Muhammadiyah 7 Bandung juga terakreditasi "A" itu artinya sekolah tersebut telah mencapai standar nasional pendidikan (SNP). Dikutip dari Skripsi milik [Febrina \(2016\)](#) yang berjudul *Konsep Pendidikan menurut Ibn Khaldūn dan John Locke*, kualitas pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari akreditasi, sertifikasi, dan penjaminan kualitas pendidikan.

Dalam bidang pendidikan yang menjadi pelanggan layanan jasa adalah para siswa, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan pendidikan yang bermutu adalah pemberian layanan jasa pendidikan di sekolah yang dapat memberikan kepuasan kepada para siswa di sekolah dan masyarakat atau orang tua siswa. Dikutip dari Thesis milik [Kristianto \(2016\)](#) yang berjudul *Pengaruh Service Quality, Brand Image, dan Perceived Value Sekolah terhadap Kepuasan Siswa*, mengenai konsep dari kualitas bahwa

"Kualitas pada dasarnya dapat berupa kemampuan, barang, dan pelayanan, kualitas pendidikan dapat menunjuk kepada kualitas proses dan kualitas hasil (produk). Suatu pendidikan dapat bermutu dari segi proses (yang sudah barang tentu amat dipengaruhi kualitas masukannya) jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, dan, peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna (*meaningful learning*) dan juga memperoleh pengetahuan yang berguna baik bagi dirinya maupun bagi orang lain (*functional knowledge*) yang ditunjang secara wajar oleh sumber daya (manusia, dana, sarana, dan prasarana)."

Sedangkan di dalam kebijakan Akreditasi Sekolah ([Hamid, 2013](#)) dikemukakan, bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah : "...jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan. Agar mutu pendidikan itu sesuai dengan apa yang seharusnya dan apa yang diharapkan yang dijadikan paku (*benchmark*)."

b. Layanan Pokok

Layanan pokok, yaitu kegiatan belajar mengajar di sekolah yang merupakan layanan utama untuk memenuhi kebutuhan siswa, dalam pelayanan pokok kepala sekolah dibantu oleh para personil sekolah, diantaranya adalah guru, staff tata usaha, tenaga perpustakaan dan laboratorium, dan petugas medis.

Dalam memberikan layanan pokok yaitu berupa kegiatan belajar mengajar di sekolah, SD Muhammadiyah 7 telah berupaya memberikan layanan yang terbaik kepada para peserta didik. Kebutuhan peserta didik mendapatkan perhatian dari semua pihak yang berada di sekolah terutama dari guru. Untuk memberikan layanan belajar yang berkualitas para guru di SD Muhammadiyah 7 selalu diberikan pelatihan-pelatihan untuk terus meningkatkan kemampuannya.

Seperti halnya hasil penelitian lain yang meneliti berkaitan layanan pembelajaran yakni hasil penelitian [Suyono \(2017\)](#) bahwa pelaksanaan guru dalam layanan pembelajaran khususnya pada bimbingan belajar telah memberi gambaran bahwa pelaksanaan tersebut sudah terlaksana baik. Hal ini karena sebagian besar guru kelas V SD Gugus III Kecamatan Singingi Hilir telah menerima ilmu bimbingan konseling. Dari segi materi juga guru memberikan layanan seperti pengaturan jadwal belajar, bantuan mempersiapkan ulangan dan pemantapan materi di kelas.

SD Muhammadiyah 7 Bandung, peneliti menemukan bahwa SD Muhammadiyah 7 melakukan pemberdayaan guru, untuk meningkatkan kualitas guru, guna terciptanya peningkatan mutu pelayanan terhadap peserta didik. Pemberdayaan merupakan suatu usaha untuk mempertinggi kecakapan guru dalam mengembangkan profesinya, agar guru memperoleh kewenangan mengajar sesuai standar profesional.

Kemampuan mengajar guru perlu memperoleh pembinaan supaya mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi tuntutan zaman. Guru yang berdaya mempunyai kepekaan terhadap kebutuhan peserta didiknya, dan sanggup mencari jalan keluar dari kesulitan mengajar yang dihadapinya. Dikutip dari [Rasyid \(2015\)](#), tujuan pengembangan atau pembinaan, yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Meningkatkan efisiensi kerja
- 3) Mengurangi kerusakan
- 4) Mengurangi kecelakaan
- 5) Meningkatkan pelayanan
- 6) Meningkatkan moral kerja
- 7) Meningkatkan karier
- 8) Meningkatkan pemahaman konseptual
- 9) Meningkatkan kualitas kepemimpinan
- 10) Meningkatkan balas jasa
- 11) Dapat memuaskan konsumen/ pelanggan

Seperti halnya hasil penelitian yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, yakni hasil penelitian dari [Forefry \(2017\)](#) menjelaskan bahwa mutu sekolah meningkat ketika guru memiliki keterampilan akademik yang tinggi, memiliki beberapa tahun pengalaman mengajar, mengajar sesuai bidangnya sebagaimana mereka dilatih, dan terlibat dalam program induksi yang bermutu tinggi serta pengembangan profesional.

Selain layanan pokok berupa kegiatan belajar mengajar yang diberikan kepada siswa, sekolah juga memberikan layanan ekstrakurikuler untuk menyalurkan bakat dan minat peserta didik yang beragam. Ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah 7 terbagi menjadi dua yaitu, ekstrakurikuler wajib yang pengelolaan dan pendanaannya dikelola oleh sekolah, dan ekstrakurikuler pilihan yang dikelola oleh pihak terkait dengan tetap dibawah pantauan sekolah.

Layanan ekstrakurikuler juga sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 81A tahun 2013 tentang implementasi kurikulum mendefinisikan bahwa ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh peserta didik di luar jam belajar kurikulum standar sebagai perluasan dari kegiatan kurikulum standar dan dilakukan di bawah bimbingan sekolah dengan tujuan untuk mengembangkan kepribadian, bakat, minat, dan kemampuan peserta didik yang telah luas atau di luar minat yang dikembangkan kurikulum.

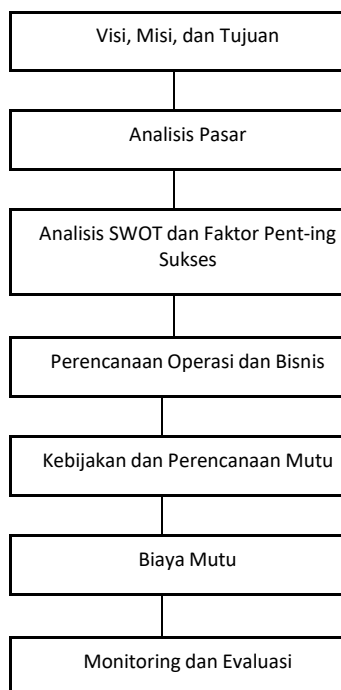
Hasil penelitian yang berkaitan dengan ekstrakurikuler hasil penelitian [Yanti, Adawiah, Matnuh \(2016\)](#) menunjukkan bahwa nilai karakter yang dikembangkan dalam kegiatan ekstrakurikuler di sma korpri banjarmasin adalah rasa ingin tahu, kreatif, menghargai prestasi, mandiri dan cinta tanah air. Hasil penelitian lain yang berkaitan dengan ekstrakurikuler hasil penelitian [Nuryanto \(2017\)](#) yang menjelaskan bahwa Pelaksanaan ekstrakurikuler di SD Al-Irsyad 01 Purwokerto sangat mendukung dalam peningkatan kualitas sekolah dimata masyarakat, ekstrakurikuler juga melatih para anggota atau siswa dalam hal kepemimpinan karena mereka dituntut untuk bertanggung jawab atas kegiatan ekstrakurikuler tersebut.

Strategi Yang Dilakukan Dalam Pencapaian Mutu Pelayanan Di SD Muhammadiyah 7 Bandung

Ada 4 tahapan rencana strategi yang buat oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan pencapaian mutu sekolah, yaitu:

- 1) Tahap pertama, melakukan persiapan, yaitu merumuskan/merencanakan apa yang akan ditempuh ke depannya. Pada tahun pertama ini kepala sekolah sebagai pemimpin dibantu oleh tim manajemennya, menentukan (1) visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) melakukan riset pasar; (3) analisis SWOT.
- 2) Tahap kedua, mempersiapkan sumber daya manusia dengan kecakapan masing-masing, penegakan disiplin bentuknya bisa berupa *reward* atau *punishment*, dan juga budaya mutu. Perencanaan operasi dan bisnis dilakukan pada tahun kedua, mempersiapkan sumber daya manusia secara maksimal dengan mengadakan pelatihan, penegakan disiplin agar pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan pelanggan.
- 3) Tahap ketiga, sudah harus mencapai target yang sudah direncanakan. Pada tahun ketiga ini dilihat hasil pencapaian target yang sudah direncanakan, apakah sesuai dengan harapan atau tidak. Pada tahun ketiga ini dapat dilihat tolak ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu.
- 4) Tahap keempat, mengevaluasi semua proses dan pencapaian yang telah dilakukan dan dicapai. Tahap terakhir setelah tiga tahap dilaksanakan adalah monitoring dan evaluasi, mengevaluasi semua proses dan pencapaian yang telah dilakukan, sehingga menjadi bahan untuk selalu memperbaiki kekurangan dan kesalahan yang dilakukan.

Dikutip dari [Maringe dan Sing \(2014\)](#), ada beberapa rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi oleh institusi pendidikan yang dapat mengantarkan institusi pendidikan mencapai visi dan misinya, seperti pada **Gambar 2** berikut.



Gambar 2. Rangkaian Perencanaan

Gambar 2 di atas yang bersumber dari [Fadhli \(2017\)](#), memiliki tujuh langkah yang merupakan rangkaian dari suatu perencanaan. Ketujuh rangkaian tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1) Visi, Misi, Tujuan

Statement visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung menunjukkan tujuan puncak institusi. Sedangkan statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Setelah visi dan misi ditetapkan keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai.

2) Analisis Pasar

Riset pasar yang baik merupakan unsur penting dalam mengimplementasikan TQM. Riset ini adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. SD Muhammadiyah 7 melakukan riset pasar yaitu kepada orang tua dengan cara pengisian angket yang dilakukan dua tahun sekali, selain angket orang tua juga dapat menyampaikan saran ataupun kritik kepada sekolah, agar sekolah dapat terus meningkatkan pelayanannya, dengan begitu pihak sekolah mengetahui apa yang menjadi keinginan dan harapan dari para *customer*.

3) Analisis SWOT dan Faktor Penting Sukses

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategi pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi istitusi. SD Muhammadiyah 7 Bandung membuat analisis SWOT yang tertuang pada Rencana Strategi Sekolah (Renstra Sekolah) atau RKS (Rencana Kerja Sekolah). Dikutip dari [Fadhli \(2017\)](#) aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisis

tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi.

4) Perencanaan Operasi dan Bisnis

Rencana operasi dan bisnis adalah rencana detail jangka pendek, biasanya satu tahun untuk mencapai aspek-aspek tertentu dan strategi instutisional jangka panjang (Fadhli, 2017). Kepala sekolah memiliki rencana-rencana sekolah jangka pendek dan jangka menengah yang tertuang dalam RAPBS (Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) dan RKJM Sekolah (Rencana Kerja Jangka Menengah Sekolah). Pembuatan RAPBS dilaksanakan setiap satu tahun sekali pada awal tahun pelajaran, sedangkan RKJM dibuat setiap dua Tahun sekali.

5) Kebijakan dan Perencanaan Mutu

Sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Saat ini yang menjadi acuan standar mutu di SD Muhammadiyah 7 Bandung adalah Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang memiliki 8 standar yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian, selain mengacu pada SNP SD Muhammadiyah 7 Bandung juga pernah menggunakan standar ISO. Sekolah juga mengembangkan standar yang telah ditetapkan pemerintah, dengan menetapkan standar mutunya sendiri.

6) Biaya Mutu

Pembiayaan pendidikan di SD Muham- madiyah 7 Bandung, mengacu pada RAPBS yang dibuat setiap tahunnya, rencana pembiayaan yang terdapat da- lam RAPBS adalah gaji guru, biaya operasional sekolah, biaya pelatihan guru, penyediaan sarana prasarana, biaya kegiatan sekolah. TQM harus didekati dari sudut pandang yang akan memberikan keuntungan yang terukur pada institusi. Pembiayaan pendidikan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar. Komponen yang berkorelasi signifikan dengan proses belajar mengajar adalah (1) Gaji dan kesejahteraan Indonesia, (2) Biaya pembinaan guru, (3) Pengadaan bahan pelajaran, (4) Pembinaan kesiswaan, dan (5) Biaya pengelolaan sekolah (Maisaro et al., 2018).

7) *Monitoring* dan Evaluasi

Evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Muhammadiyah 7 Bandung terhadap kinerja guru dan juga karyawannya. Yaitu dilakukan pada kegiatan Morning Gatering Spiritual (MSG), Kajian Rutin Mingguan (Karumi), Supervisi akademik dan administrasi.

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Mekanisme umpan balik harus ada dalam sistem mutu. Hal tersebut bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan bisa dianalisis menurut rencana. Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam pencapaian strategis (Maringe dan Sing, 2014).

Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Total Quality Management SD Muhammadiyah 7 Bandung

Peneliti menemukan faktor pendukung dan penghambat implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 Bandung.

a. Faktor Pendukung implementasi Total Quality Management SD Muhammadiyah 7 Bandung.

Ada 3 unsur yang menjadi faktor pendukung implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 Bandung, yaitu :

- 1) Adanya dukungan dari majelis PDM Kota Bandung terhadap kebijakan- kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pelayanan sekolah, dukungan dan komitmen kepala sekolah sebagai pimpinan untuk terus melakukan perbaikan di SD Muhammadiyah 7 Bandung.
- 2) Sumber daya manusia yang dapat dibina, diberikan pelatihan- pelatihan atau pemberdayaan lainnya, untuk meningkatkan mutu layanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung.
- 3) Partisipasi masyarakat, yaitu orang tua yang mendukung program- program sekolah, selain dukungan orang tua juga selalu menjalin komunikasi dengan sekolah secara langsung untuk menyampaikan usulan-usulan dalam rangka perbaikan pelayanan mutu sekolah

b. Faktor Penghambat Implementasi Total Quality Management SD Muhammadiyah 7 Bandung

Faktor penghambat implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 Bandung adalah

- 1) Komitmen , beberapa pihak tidak memiliki komitmen jangka panjang dalam mendukung program- program sekolah dan juga untuk melakukan perubahan budaya sekolah menuju arah yang lebih baik.
- 2) Pengaruh lingkungan eksternal dan pengaruh teknologi yang negatif dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga kegiatan belajar mengajar peserta didik di sekolah.

Dikutip dari [Fitriani et al. \(2017\)](#), kunci pokok keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM adalah sebagai berikut:

- 1) *Management commitment*. Menurut Dobbind komitmen meliputi tiga hal, yaitu waktu, antusiasitas (*enthusiasm*), dan ketersediaan sumber-sumber (*resource*) dalam organisasi. Selain itu komitmen manajemen dapat pula berupa dukungan yang serius dan leadership yang menumbuhkan motivasi.
- 2) Struktur organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan TQM. TQM menghendaki struktur yang dengan jelas menetapkan tanggungjawab dan prioritas bagi setiap anggota tim.
- 3) Kepemimpinan (*leadership*) yang kurang memadai. Menurut Corrigan komitmen amanajemen mengarah pada bagaimana memerankan personel dan tanggung jawabnya. Sedangkan ownership mengacu pada bagaimana para eksekutif memahami dan menerima bahwa perubahan kultur organisasai harus dimulai dari kebiasaan (*behaviour*) pada level amanjemen.
- 4) Sumber daya manusia (SDM). Tidak memadainya kualitas SDM yang tersedia untuk mencapai tingkat kualitas tertentu. Hal ini mungkin terjadi karena proses rekrutmen yang kurang baik atau manajemen hanya mementingkan biaya pegawai yang murah.

- 5) Keengganan manusia menerima perubahan (*employee resistance*) terhadap keamanan meskipun perubahan itu menawarkan sesuatu yang lebih baik.
- 6) Langkahnya manajemen terhadap dampak sosial akibat perubahan lingkungan kerja. Manajemen tetap harus mempertimbangkan dampak perubahan sosial yang bisa saja terjadi. Hal ini berkaitan dengan aspek emosi manusia. Manajemen tidak boleh melupakan ini karena manusia itu sejak lahir sudah dilengkapi dengan rasa emosi.
- 7) Manajemen mengabaikan aspek biaya, sehingga pembiayaan TQM melebihi hasil yang bisa diraih.
- 8) *Problem solving techniques*. Karyawan tidak diberi kesempatan memecahkan masalah mereka sendiri. Seakan-akan pemecahan masalah adalah tanggung jawab supervisor.

Implementasi Total Quality Management dapat Meningkatkan Mutu Pelayanan di SD Muhammadiyah 7 Bandung

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berorientasi kepada perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan dari pihak penyedia barang atau jasa kepada pihak pemakai (konsumen). Tujuan utama dari TQM adalah untuk meningkatkan mutu secara total. Sebelum mengimplementasikan TQM guna meningkatkan mutu pelayanan pendidikan secara berkelanjutan dan terpadu SD Muhammadiyah 7 Bandung menempuh tiga tahapan sebagai berikut:

- a. Tahap persiapan, aktivitas utama dan pertama yang harus dilakukan sebelum TQM dikembangkan dan dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Beberapa langkah yang dilakukan pihak sekolah adalah :
 - 1) Membentuk *Total Quality Steering Committee* yaitu para wakasek yang tergabung dalam tim manajemen mutu sekolah.
 - 2) Membentuk Tim, tim terdiri dari koordinator guru untuk tiap levelnya dan seluruh guru menjadi anggotanya, karyawan juga dibentuk tim nya yaitu ada kepala TU dan anggotanya.
 - 3) Melakukan pelatihan TQM, hal ini dilakukan oleh SD Muhammadiyah rutin setiap bulannya yaitu pada hari Jum'at minggu ke tiga dengan ahli TQM langsung yang menjadi narasumbernya, seluruh guru dan karyawan mengikuti kegiatan tersebut.
 - 4) Penyusunan Visi sekolah dibuat oleh tim manajemen, yang terdiri dari Yayasan, tim manajemen sekolah dan andil dari guru juga orang tua, visi SD Muhammadiyah 7 Bandung menjadi pedoman untuk merencanakan masa depan sekolah.
 - 5) Tim menyusun misi dan tujuan berdasarkan visi yang telah di buat agar tidak keluar dari jalurnya. Tim bertugas merumuskan model atau sistem yang akan dikembangkan untuk implementasi TQM.
 - 6) Mengkomunikasikan kepada guru, tenaga administrasi, karyawan, yayasan, orang tua murid berkaitan dengan perubahan yang terjadi di sekolah. Jika kepada guru dan karyawan dilakukan pada kegiatan KARUMI atau raker, kepada orang tua dapat disampaikan ketika kegiatan parenting.

- 7) Tim mutu harus dapat menganalisis faktor pendukung dan penghambat organisasi dalam menerapkan TQM di sekolah.
 - 8) Kepala sekolah dengan dibantu SC harus dapat mengidentifikasi sikap karyawan yang mungkin menolak penerapan TQM di sekolah, hal ini menjadi penilaian kinerja kepala sekolah terhadap guru dan karyawan.
 - 9) Sekolah melakukan pengukuran kepuasan pelanggan dengan cara angket yang dilakukan setiap satu tahun sekali, selain angket juga pengukuran kepuasan dilakukan ketika pertemuan dengan orang tua dalam kegiatan parenting ataupun dalam rapat POM.
- b. Tahap perencanaan, tahapan yang kedua setelah rangkaian pada tahap pertama yaitu persiapan telah dilaksanakan, selanjutnya adalah tahap perencanaan. Beberapa langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah :
- 1) Merencanakan pendekatan implementasi menggunakan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) contohnya pada kegiatan pembelajaran apa yang menjadi kendala sehingga dapat diperbaiki.
 - 2) SC memilih program kegiatan awal yang sesuai dengan kondisi sekolah dengan melibatkan semua personil yang berada di sekolah.
 - 3) membentuk komposisi tim, komposisi tim terdiri dari guru kelas dan guru mata pelajaran juga guru ismubaristik.
 - 4) pelatihan tim, sebelum melaksanakan tugasnya tim harus dilatih terlebih dahulu untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan. Pelatihan ini dilaksanakan setiap hari jum'at pada minggu ke tiga di SD Muhammadiyah 7 Bandung dengan narasumber ahli TQM yang dimiliki oleh perserikatan Muhammadiyah
- c. Tahap ketiga yaitu tahap terakhir adalah tahap pelaksanaan, yang memiliki langkah-langkah sebagai berikut:
- 1) Memberikan bimbingan kepada setiap tim seperti yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan adanya kegiatan MSG, Karumi, dan pelatihan-pelatihan untuk seluruh guru dan karyawan sekolah.
 - 2) Tim memberikan umpan balik kepada Steering Committee mengenai data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan, hasil dari angket yang disebar kepada orang tua menjadi data untuk dilaporkan dan ditindaklanjuti oleh SC.
 - 3) Adanya komunikasi antara SC dengan tim yang berada dibawahnya untuk mengetahui dan memantau sikap dan kepuasan timnya.
 - 4) Melakukan perubahan yang diperlukan sesuai dengan umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas.

Implementasi TQM dalam peningkatan mutu pelayanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung sesuai dengan unsur TQM, walaupun masih ada yang belum sepenuhnya sesuai dengan unsur TQM Pendidikan.

1) Fokus pada pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu sesuai keinginannya. Dilihat dari jenis pelanggannya, maka sekolah berhasil jika :

- a. Peserta didik puas dengan pelayanan sekolah, seperti pelayanan guru kepada peserta didik dalam proses belajar mengajar, puas dengan fasilitas yang lengkap untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Pendek kata peserta didik menikmati situasi sekolah. Berdasarkan wawancara dengan peserta didik di SD Muhammadiyah 7, menyatakan kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah seperti kegiatan belajar, mengajar yang menyenangkan, kepala sekolah, guru, dan karyawan yang ramah terhadap siswa, fasilitas yang disediakan di sekolah sangat lengkap untuk menunjang kegiatan pembelajaran.
- b. Selain kepuasan yang dirasakan oleh peserta didik sebagai *customer* utama, orang tua juga merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah. Hasil wawancara dengan orang tua, menjelaskan tentang kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan sekolah, yaitu perkembangan peserta didik dalam bidang akademik maupun non akademiknya, program-program yang dilakukan disekolah kepada siswa sebagai bentuk layanan sekolah. Kepuasan lain ditunjukkan dengan adanya orang tua siswa yang selalu menyekolahkan anaknya ke SD Muhammadiyah 7 Bandung.

2) Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam lembaga yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas tersebut sebuah lembaga harus memiliki obsesi untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggannya, bahkan harus melebihi daripada harapan para pelanggannya. Oleh karenanya, seluruh tim yang ada pada lembaga tersebut harus berusaha melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik. Di SD Muhammadiyah 7 Bandung baik peserta didik maupun guru sama-sama memiliki keinginan yang sama untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi, dan senantiasa berusaha meraih prestasi baik dibidang akademik maupun non akademik. Dengan bersama-sama meningkatkan kualitas yang ada maka sekolah akan turut memenuhi dan melebihi kualitas yang ada. Selama kurang lebih empat tahun ini tercatat 380 prestasi yang diraih oleh peserta didik dan guru baik bidang akademik maupun non akademik di SD Muhammadiyah 7 Bandung.

3) Komitmen Jangka Panjang

Sangat disadari bahwa keberhasilan penerapan tqm dijamin oleh adanya respon terhadap kualitas oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Setiap individu harus memiliki tanggung jawab dan motivasi dalam proses peningkatan layanan sesuai yang ditetapkan oleh organisasi dan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Selain motivasi yang tinggi, memberikan rasa kepercayaan dan melibatkan setiap individu dalam organisasi untuk bertanggung jawab atas mutu sekolah sangat penting.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan wakasek kurikulum, bahwasannya ada beberapa pihak di SD Muhammadiyah 7 Bandung yang tidak bisa berkomitmen jangka panjang untuk mendukung program atau pun aturan yang dibuat oleh sekolah. Yang pada akhirnya ada beberapa karyawan yang diputuskan kontrak kerjanya karena dirasa tidak cocok bekerja di SD Muhammadiyah 7 Bandung dan akan menjadi penghambat dalam meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Tentu saja pemutusan kontrak kerja tersebut setelah melalui beberapa tahap dan kesempatan untuk merubah sikap nya. Agar setiap individu dalam organisasi dapat berkomitmen jangka panjang maka yang harus dilakukan oleh pimpinan (Nada, 2019) adalah:

- a. Memberikan kepercayaan yang tinggi dimana karyawan didorong untuk mengembangkan hubungan yang sehat dengan *customer* internal yaitu dengan teman sejawat.
- b. Menyelenggarakan pelatihan dan program motivasi untuk seluruh karyawan.
- c. Menekankan sinergi dalam tim kerja sebuah organisasi.
- d. Memberdayakan karyawan agar menjadi kreatif dan inovatif dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kualitas.
- e. Adanya transparansi dan komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

4) Kerja Sama Tim (*Team Work*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan harus dijalan dan dibina, baik antara karyawan, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Lingkungan sekolah memiliki multi unsur yang mana untuk mendapatkan kualitas yang baik maka dibutuhkan kerjasama dari unsur-unsur yang terkait. Unsur-unsur yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, siswa, staf TU, yayasan, orang tua siswa/masyarakat, dan pemerintah. Apabila mereka saling mendukung satu sama lain maka sekolah dapat meningkatkan kualitasnya.

Hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah mengungkapkan bahwa, di SD Muhammadiyah 7 Bandung terjalin kerjasama yang baik dari semua pihak dalam rangka memajukan sekolah, perhatian dan dukungan dari yayasan yang baik, yaitu senantiasa memantau perkembangan sekolah, guru dan karyawan bekerja dengan baik dan semangat, serta kepala sekolah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dan menjadi tauladan untuk seluruh guru dan karyawannya.

5) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Hasil wawancara dengan kepala sekolah memaparkan tentang bagaimana sekolah melakukan perbaikan untuk meningkatkan mutu layanan yang ada di sekolah, baik itu *customer* internal maupun eksternal. Seperti pembaharuan dalam sistem penggajian guru dan karyawan, pemberian *reward* and *punishment*. Perbaikan terus dilakukan secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

Perbaikan di SD Muhammadiyah 7 Bandung, dilakukan secara berkesinambungan oleh kepala sekolah dan tim. Siklus pdca (*plan-do-check-act*) digunakan oleh kepala sekolah dan tim. Diawali dengan merencanakan sasaran dan proses apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan tersebut. Selanjutnya adalah melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya dan memantau proses pelaksanaannya. Tahap selanjutnya adalah evaluasi terhadap sasaran dan proses serta melaporkan apa hasilnya, mengecek kembali apa yang sudah dilakukan apakah sesuai atau tidak dengan standar yang ada. Terakhir adalah melakukan evaluasi total terhadap hasil sasaran dan proses menindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Contoh implementasi PDCA yang dilakukan di SD Muhammadiyah 7 Bandung dalam kegiatan belajar mengajar, adalah sebagai berikut :

- a. Pada tahap perencanaan (*plan*) di kegiatan belajar-mengajar siswa, maka langkah pertama yang harus dilakukan sekolah adalah menetapkan permasalahan di seputar kegiatan pembelajaran secara sistematis. Dalam menentukan urutan masalah, kepala sekolah harus mengikutsertakan staf dan guru untuk membicarakannya. Sebaiknya kepala sekolah membentuk kelompok kerja atau tim khusus perbaikan

untuk berpartisipasi dalam pembuatan rencana perbaikan. Dalam mengidentifikasi permasalahan seputar kegiatan belajar-mengajar hendaknya sekolah dapat membatasi permasalahan yang ada. Setelah dilakukan identifikasi fokus masalah tim akan mudah menentukan penyebab dari masalah yang ada. Langkah selanjutnya adalah tim perbaikan harus menetapkan urutan penyebab masalah yang ada dalam kegiatan belajar-mengajar secara sistematis berdasarkan permasalahan terpenting terlebih dahulu, hingga ke permasalahan ringan. Tahap dari akhir perencanaan ini adalah tim perbaikan/pihak sekolah wajib mengadakan perumusan langkah perbaikan atau usaha pemecahan masalah yang akan dilakukan, beserta maksud dan tujuan dari langkah penanggulangan itu.

- b. SD Muhammadiyah rutin mengadakan kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru) dalam kegiatan ini para guru membicarakan tentang kesulitan yang dihadapi, masalah-masalah yang terjadi ketika kbm ini rutin dilakukan kepala sekolah menunjuk wakasek kurikulum untuk selalu mengontor kegiatan KKG tersebut. Ketika ditemukan masalahnya adalah kesulitan belajar maka guru bekerjasama dengan klinik mencari tahu apa penyebab anak mengalami kesulitan belajar, setelah diketahui barulah dicari solusi agar kesulitan belajar yang dialami oleh siswa tidak terjadi lagi. Misalnya ternyata yang menyebabkan kesulitan anak dalam belajar adalah metode guru yang tidak cocok untuk kelas tertentu atau ternyata anak tersebut adalah anak berkebutuhan khusus (ABK). Maka dicarilah metode yang sesuai untuk mengajar pada kelas tersebut atau untuk ABK diadakan pengayaan untuk membantu kesulitan belajarnya bekerjasama dengan tim psikolog SD Muhammadiyah 7 Bandung. Tahap pelaksanaan (*do*) ini merupakan tahap implementasi rencana-rencana penanggulangan dari masalah yang ada. Pada tahap ini perencanaan yang telah ada dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pada tahap pelaksanaan ini, tim perbaikan sebaiknya harus tetap memantau proses implementasi maupun hasilnya. Apabila pada saat proses pelaksanaan rencana, tiba-tiba terjadi peristiwa dengan keadaan yang tidak terprediksi sebelumnya, maka pihak sekolah harus mampu mengadakan penyesuaian sesuai dengan kondisi tersebut. Setelah tadi diketahui permasalahannya dan dicarikan solusinya, barulah solusi yang telah ditetapkan dilaksanakan, metode yang dirasa tepat untuk mengajar di kelas tersebut dilakukan atau pengayaan untuk ABK yang didampingi psikolog dilaksanakan.
- c. Selanjutnya tahap evaluasi (*check*), pada tahap ini tim perbaikan mutu kegiatan belajar-mengajar harus mengadakan pemantauan terhadap semua bagian kegiatan dari proses pelaksanaan rencana yang telah dilaksanakan. Evaluasi dijalankan untuk mengetahui apakah sasaran yang telah ditetapkan berhasil sesuai rencana atau terdapat penyimpangan. Setelah metode yang dirasa cocok untuk mengajar kelas tersebut diimplementasikan tetap harus di pantau dan dievaluasi oleh koordinator KKG, tanyakan kembali pada guru apakah solusi tentang metode pembelajaran tersebut berhasil membuat anak menjadi mudah untuk menangkap pelajaran, atau bahkan anak tetap mengalami kesulitan belajar, jika gagal berarti dievaluasi lagi apa penyebabnya dicari solusi lagi.
- d. Tahapan ini merupakan tahapan akhir dari siklus PDCA yaitu tindak lanjut (*act*). Tim perbaikan mutu kegiatan belajar-mengajar sekolah harus menetapkan usulan standar lanjutan berdasarkan hasil yang telah didapatkan, kemudian tim perbaikan mutu menetapkan langkah perbaikan berikutnya untuk permasalahan yang belum terselesaikan. Dengan menerapkan PDCA dalam suatu organisasi akan memberikan

solusi terhadap sistem pelayanan yang akan diberikan atau dengan- kata kata lain dapat memberikan pelayanan yang prima pada pelang- gan atau penyelenggara pendidikan yang mempunyai mutu yang tinggi. Mengingat sasaran TQM adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas maka masalah kualitas atau mutu merupakan titik sentra yang menentukan.

6) Pendidikan dan pelatihan

Kepala sekolah sebagai pimpinan di SD Muhammadiyah 7 Bandung sangat menyadari pentingnya pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan guru dan karyawan, oleh karena itu kepala sekolah memfasilitasi guru dengan mengadakan workshop, diklat, atau pun pelatihan-pelatihan yang sudah terprogram. Harapannya adalah dengan guru memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih, maka dapat memberkan layanan yang berkualitas terhadap peserta didik sebagai costumer utama sekolah. Peningkatan profesionalitas karyawan dil- akukan dengan berbagai pendidikan dan pelatihan yakni:

a. TQA (*Teacher Quality Asessment*)

TQA dilakukan untuk menilai kualitas kinerja guru dengan supervisi, sebagai bahan evaluasi diri untuk melihat kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugas utamanya, sehingga guru dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensinya dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan sekolah dapat menyusun program untuk meningkatkan kompetensi guru tersebut. Supervisi di SD Muhammadiyah 7 Bandung dilaksanakan setiap semester oleh kepala sekolah.

b. Pelatihan (*Training of Trainers*)

Peningkatan kompetensi guru dilaksanakan melalui beberapa strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat), seperti KKG/ MGMP, pembinaan internal oleh sekolah, kemitraan sekolah yaitu pelatihan melalui kemitraan sekolah yang bekerjasama dengan institusi pemerintah atau swasta dalam keahlian tertentu. Ada juga kegiatan selain pendidikan dan pelatihan, seperti diskusi masalah pendidikan, seminar, dan pembuatan buku.

c. Pendampingan (implementasi hasil pelatihan)

Setelah guru melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya, maka guru harus dapat mengimplementasikan hasil dari pelatihan tersebut dalam kegiatan belajar mengajar maupun di luar kegiatan pembelajaran dengan tetap didampingi oleh kepala sekolah ataupun supervisor. Pendampingan guru diperlukan untuk melihat sejauh mana guru berhasil mempraktikkan atau mengimplementasikan hasil pelatihannya.

d. Refleksi

Refleksi berarti bergerak mundur untuk merenungkan kembali apa yang sudah terjadi dan dilakukan. Gerak mundur ini harus dilakukan agar kita mendapat kekuatan baru untuk melangkah ke depan. mengadakan koreksi dan dengan bekal koreksi itu bisa merancang aksi baru dan lebih baik di masa depan Hasil penelitian [Kamaruddin, Djailani, dan Murniati \(2014\)](#) berkaitan dengan pemberdayaan guru mengungkapkan bahwa pemberdayaan guru yang diterapkan pada sekolah unggulan Kota Sabang cukup efektif sehingga dalam waktu singkat sekolah-sekolah unggul kota sabang sudah memiliki guru yang profesional, pemberdayaan guru dilakukan dengan beberapa

sistem, yaitu (1) Memberdayakan guru dengan memberikan tugas sesuai bidang keahliannya dan merumuskan *job description* untuk masing-masing guru; (2) memberi pendidikan dan latihan dengan mengirimkan guru untuk mengikuti pendidikan lanjut sesuai bidangnya; (3) Mengadakan diklat rutin pada waktu libur; dan (4) melakukan pembinaan intensif melalui supervisi kepala sekolah dan pengawas sekolah.

SD Muhammadiyah 7 Bandung terus berusaha semaksimal mungkin dalam upaya meningkatkan mutu dan bekerja berdasarkan mutu. Hal tersebut terbukti dengan adanya unsur-unsur TQM pendidikan yang sudah dijalankan di sekolah tersebut. SD Muhammadiyah 7 melakukan perbaikan terus menerus dengan mengadakan inovasi dan pengembangan dalam program pembelajaran tiap tahunnya. Terus berusaha memberikan dan meningkatkan mutu layanan terbaik, sehingga melebihi harapan dan keinginan *customer*.

Peningkatan mutu layanan sekolah dilakukan dengan sekolah mempunyai rencana pengembangan sekolah yang memuat visi, misi, tujuan, dan program strategi sekolah. Adanya pembagian kerja yang jelas, peserta didik yang dilayani dengan baik mulai dari proses pembelajaran umum dan pembelajaran yang bersifat membentuk karakter siswa sesuai ajaran islam seperti pembiasaan sholat dhuha dan membaca ayat Qu'an atau hafalan sebelum pembelajaran dimulai, sholat dzuhur berjamaah dan kegiatan ekstrakurikuler.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan Implementasi TQM dalam peningkatan layanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung pada umumnya terlaksana dengan baik. Dalam peningkatan layanan sekolah, SD Muhammadiyah mempunyai standar yang dirancang oleh sekolah pengembangan standar pendidikan sesuai dengan peraturan pemerintah. Standar ini dibuat guna untuk memberikan kepuasan kepada *customer*, terutama *customer* utama yaitu peserta didik. Peningkatan layanan sekolah didukung oleh lingkungan pembelajaran dan sarana prasarana yang ada di SD Muhammadiyah 7 Bandung sangat kondusif, adanya berbagai fasilitas yang menunjang kegiatan belajar mengajar peserta didik, pelayanan guru dan karyawan yang baik terhadap peserta didik, dan perubahan yang lebih baik dalam peningkatan budaya sekolah.

Kepala sekolah memiliki strategi dalam menjalankan tugasnya, yaitu untuk meningkatkan layanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung. Strategi yang dibagi menjadi empat tahap dilakukan agar standar-standar yang telah dirancang dapat dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah, guru dan juga karyawan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan dan memenuhi bahkan memberikan lebih dari harapan pelanggan. Sekolah juga mempertahankan hubungan dengan pelanggan terlihat dari komunikasi yang teratur dengan kalangan organisasi sendiri maupun pihak luar. Selain itu kepala sekolah sebagai pemimpin mengadakan kerjasama dengan pelanggan internal dan eksternal secara maksimal, mengadakan peningkatan layanan terhadap peser ta didik secara terus menerus dengan inovasi yang baru.

Faktor yang menjadi pendukung implementasi TQM dalam peningkatan layanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung adanya dukungan dari Yayasan PDM Muhammadiyah Kota Bandung, kepemimpinan yang aspiratif dan kreatif, dan dukungan dari pelanggan internal dan eksternal yang cukup tinggi. Sedangkan faktor penghambat implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 adanya beberapa pihak yang tidak memiliki

komitmen dalam menjalankan aturan, mendukung program sekolah dan tidak mau berubah menuju budaya yang lebih baik.

Sistem manajemen mutu apabila dianalisis dengan analisis peluang dan ancaman, sekolah ini mempunyai banyak peluang untuk bereksistensi tetap mempertahankan dan meningkatkan sistem manajemen mutu. Ancaman yang terjadi adalah apabila terjadi perpecahan diantara guru untuk saling menentang kebijakan. Namun hal ini dapat diantisipasi dan ditangani dengan sikap terbuka dan musyawarah diantara pengelola sehingga terjalin hubungan yang harmonis.

Rekomendasi penelitian yang diberikan kepada pihak terkait dan bertujuan untuk memperbaiki kedepannya yaitu :

- 1) Standar layanan sekolah sudah terlaksana dengan baik harap dipertahankan dan juga ditingkatkan terutama pada standar pendidik dan tenaga kependidikan, guru dan karyawan yang masih memenuhi kualifikasi akademik sesuai standar, dapat diberikan motivasi dan waktu untuk melanjutkan studinya.
- 2) Strategi untuk mencapai standar mutu yang telah dirancang juga terlaksana dengan baik, tetap harus ditingkatkan agar tujuan yang sudah direncanakan dapat tercapai sesuai dengan harapan dan keinginan.
- 3) Beberapa pihak masih ada yang tidak teguh dalam memegang komitmennya, dengannya diperlukan sinergitas dalam mengimplementasikan TQM, diharapkan pemimpin dapat memberikan motivasi dan dukungan terhadap guru dan karyawan agar mereka dapat memegang teguh komitmennya. Salah satu caranya dengan mengikutsertakan seluruh lapisan manajemen dan karyawan untuk bertanggung jawab menentukan kualitas yang dicapai.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Fadhli, M. (2017). Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 215-240.
- Fitriani, C., AR. M, & Usman, N. (2017). Kompetensi profesional guru dalam pengelolaan pembelajaran di MTs Muhammadiyah Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(2), 88-95.
- Forefry, N. (2017). Strategi pemberdayaan guru oleh sekolah (studi kasus di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung). *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 14(1), 47-59.
- Hamid, H. (2013). Manajemen berbasis sekolah. *Al-Khwarizmi: Jurnal Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam*, 1(1), 87-96.
- Kamaruddin, Djailani AR, Murniati. (2014). Kinerja guru pendidikan agama Islam dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Nagan Raya. *Jurnal Adpen Pasca Univ Syiah Kuala*, 2(1), 39-47.
- Maisaro, A., Wiyono, B. B., & Arifin, I. (2018). Manajemen program penguatan pendidikan karakter di sekolah dasar. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 302-312.
- Maringe, F., & Sing, N. (2014). Teaching large classes in an increasingly internationalising higher education environment: Pedagogical, quality and equity issues. *Higher Education*, 67, 761-782.

- Nada, O. A. (2019). A Framework for enhancing the responsiveness to defects via SPC and worker empowerment. *ERJ: Engineering Research Journal*, 42(1), 11-20.
- Nuryanto, S. (2017). Manajemen kegiatan ekstrakurikuler di SD Al-Irsyad 01 Purwokerto. *Jurnal Pendidikan*, 5(2), 151-168.
- Rahmah, U.(2018). Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 111-130.
- Rasyid, H. (2015). Membangun generasi melalui pendidikan sebagai investasi masa depan. *Jurnal Pendidikan Anak*, 4(1), 565-581.
- Senol, H., & Dagli, G. (2017). Increasing service quality in education: Views of principals and teachers. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 4857-4871.
- Suyono. (2017). Keterlaksanaan layanan pembelajaran dalam bimbingan belajar oleh guru kelas berdasarkan tanggapan siswa di sekolah dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Sains, Humaniora*, 3(1), 175-184.
- Yanti, Adawiah, Matnuh (2016). Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka pengembangan nilai-nilai karakter siswa untuk menjadi warga negara yang baik di SMA KORPRI Banjarmasin. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 6(11), 963-970.