

**PENERAPAN STRATEGI PENGENDALIAN MUTU
DI KB-TK-SD KEBON DALEM
MENUJU KEBERLANJUTAN ORGANISASI SEKOLAH**

**TESIS
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**



**Diajukan oleh
Deasy Fitri Astuti
212222104**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
2023**

**PENERAPAN STRATEGI PENGENDALIAN MUTU
DI KB-TK-SD KEBON DALEM
MENUJU KEBERLANJUTAN ORGANISASI SEKOLAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Memperoleh Derajat
Sarjana S-2**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



**Diajukan Oleh:
Deasy Fitri Astuti
NIM: 212222104**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN
DOSEN PEMBIMBING**

TESIS

**PENERAPAN STRATEGI PENGENDALIAN MUTU
DI KB-TK-SD KEBON DALEM
MENUJU KEBERLANJUTAN ORGANISASI SEKOLAH**

**Diajukan Oleh:
Deasy Fitri Astuti
NIM: 212222104**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing



Dr. Lukas Purwoto, M.Si.

LEMBAR PERSETUJUAN

Setelah membaca hasil perbaikan tesis dari mahasiswa Program Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma:

Deasy Fitri Astuti
212222104

dengan judul : **PENERAPAN STRATEGI PENGENDALIAN MUTU
DI KB-TK-SD KEBON DALEM
MENUJU KEBERLANJUTAN ORGANISASI SEKOLAH**

Tanggal ujian tesis :

Kami tim Penguji Ujian Tesis dapat menyetujui, karena perbaikan sudah sesuai
dengan saran Tim Penguji Tesis.

Tim Penguji Tesis :

Nama	Keterangan	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
Dr. Titus Odong Kusumajati, MA.	Kaprodi MM USD/Ketua Tim Penguji		30 NOV 2023
Dr. Lukas Purwoto, M.Si.	Pembimbing/ Anggota Tim Penguji		30 NOV 2023
Dr. Herry Maridjo, M.Si.	Anggota Tim Penguji		30 Nov 2023

Yogyakarta, 30 NOV 2023

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Titus Odong Kusumajati, MA.

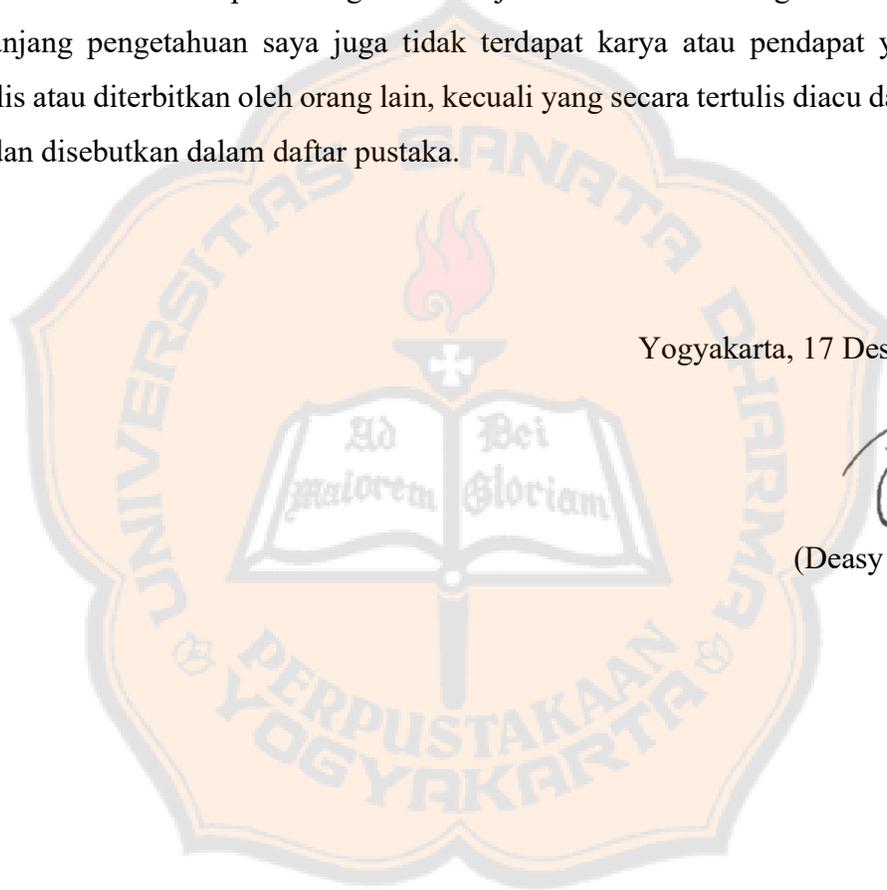
PERNYATAAN ORIGINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 17 Desember 2023



(Deasy Fitri Astuti)



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : Deasy Fitri Astuti

Nomor Mahasiswa : 212222104

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

Penerapan Strategi Pengendalian Mutu di KB-TK-SD Kebon Dalem menuju Keberlanjutan Organisasi Sekolah

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Atas kemajuan teknologi informasi, saya tidak keberatan jika nama, tanda tangan, gambar atau *image* yang ada di dalam karya ilmiah saya terindeks oleh mesin pencari (*search engine*), misalnya *google*.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal : 17 Februari 2024

Yang menyatakan



(Deasy Fitri Astuti)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, dengan judul “Penerapan Strategi Pengendalian Mutu di KB-TK-SD Kebon Dalem menuju Keberlanjutan Organisasi Sekolah”.

Penyelesaian penulisan Tesis ini tentu tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung melalui pendampingan dan tidak langsung berupa dukungan moril dan doa dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Albertus Bagus Laksana, S.J., S.S., Ph.D selaku rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Tiberius Handono Eko Prabowo, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Dr. Titus Odong Kusumajati, M.A. selaku ketua Prodi Magister Manajemen yang selalu memberikan semangat dan arahan untuk konsisten dalam mengerjakan tesis.
4. Dr. Lukas Purwoto, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah dengan penuh kesabaran dan kebaikan dalam memberikan arahan dan bimbingan bagi penulis.
5. Dr. Herry Maridjo, M.Si, selaku dosen pembahas yang telah memberikan banyak masukan yang berguna bagi perkembangan tulisan tesis ini dengan penuh kesabaran dan ketelitian yang luar biasa.
6. Yayasan Penyelenggaraan Ilahi Indonesia selaku yayasan penyelenggara pendidikan yang memberikan kesempatan dan dukungan sepenuhnya kepada penulis untuk menempuh pendidikan lanjut ini sehingga penulis berani meretas batas untuk menjadi lebih maju.
7. Dra. Sr. Cendrayani Tan, SDP, M.Ed yang merupakan Pimpinan Pusat YPII yang sudah memberikan kepercayaan untuk mengikuti program

SML MM Universitas Sanata Dharma dan atas dukungan moral serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis.

8. Dra. Sr. Veronica Rahayu Budhiati, SDP, M.Si yang merupakan Dikjar Pusat YPII yang memberikan bantuan pendampingan intensif kepada penulis sehingga penulisan tesis dapat berjalan dengan lancar.
9. Keluarga penulis baik keluarga inti dan keluarga besar (tidak dapat penulis sebutkan satu persatu) yang selalu mendukung dan menemani penulis dalam dinamika selama menempuh pendidikan lanjut ini sampai menyelesaikannya.
10. Semua rekan-rekan kerja di YPII Cabang Semarang yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis sampai selesainya pendidikan lanjut ini.
11. Semua rekan MM angkatan 2021 yang senantiasa saling mendukung dan kompak satu sama lain.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan semua pihak.

Yogyakarta, 2023

Deasy Fitri Astuti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
PERNYATAAN ORIGINALITAS	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B.Rumusan Masalah	7
C.Tujuan Penelitian.....	7
D.Manfaat Penelitian.....	8
E.Ruang Lingkup dan Batasan.....	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	10
A.Pendidikan	10
B.Manajemen Mutu Pendidikan.....	11
1.Pengertian Manajemen	11
2.Pengertian Mutu	14
3.Pengertian Manajemen Pendidikan	14
C.Total Quality Management.....	15
1.Pengertian TQM	15
2.Kekhususan MMT-TQM.....	16
3.Unsur-unsur TQM	17
4.Konsep TQM	21
5.Prinsip TQM	22
6.Elemen Pendukung TQM.....	24
7.Metode TQM	27
8.Manfaat TQM	30
9.Persyaratan Pelaksanaan MMT/TQM	32
10.Tujuh penyakit mematikan dan 14 anjuran Deming	39
D.Six Sigma	41
E.Statistical Quality Control	44
F.Keberlanjutan Organisasi.....	48
G.Kepuasan Pelanggan	59
H.Budaya Mutu	59
I.Kerangka konseptual.....	68
BAB III. METODE PENELITIAN.....	69
A.Jenis Penelitian.....	69
B.Waktu dan Lokasi Penelitian.....	71

C.Subyek dan Obyek Penelitian.....	71
D.Instrumen Penelitian.....	74
E.Teknik Pengumpulan Data	80
F.Teknik Analisis Data.....	80
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	83
A.Deskripsi Data	83
B.Deskripsi Responden dan Narasumber.....	87
1.Penelitian Kuantitatif.....	87
2.Penelitian Kualitatif.....	93
C.Hasil Uji Instrumen Penelitian	94
1.Uji Validitas	94
a. Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	94
b. Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM	99
2.Uji Reliabilitas	107
a. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	107
b. Uji Reliabilitas Implementasi TQM.....	108
D.Hasil Penelitian	109
1.Kepuasan Pelanggan.....	109
a. Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	109
b. Penelitian Kualitatif Kepuasan Pelanggan	116
2.Implementasi TQM	120
a. Kuesioner Total Quality Management KB-TK-SD Kebon Dalem	127
b.Penelitian Kualitatif TQM KB-TK-SD Kebon Dalem	130
E.Pembahasan	130
1.Define	131
2.Measure	132
3.Analyze	135
4.Improve	159
5.Control	171
BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN	176
A.Kesimpulan	176
B.Saran	179
C.Keterbatasan	179
DAFTAR REFERENSI	181
DAFTAR LAMPIRAN	184

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Jumlah Murid Kampus Kebon Dalem Kurun Waktu 2018-2023	5
Tabel II.1	Perbedaan karakteristik antara institusi yang menganut MMT dan institusi yang menganut Non-MMT	16
Tabel II.2	Empat belas anjuran Deming dan penerapannya di Bidang Pendidikan	40
Tabel II.3	Lembar Periksa (check sheet).....	47
Tabel II.4	Sepuluh karakteristik budaya mutu di suatu organisasi	61
Tabel II.5	Perbandingan persepsi kelompok pendukung dan penolak perubahan.....	66
Tabel II.6	Delapan cara (elemen) menumbuhkan budaya mutu	67
Tabel III.1	Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan	71
Tabel III.2	Responden Responden Kuesioner TQM.....	72
Tabel III.3	Deskripsi Narasumber Kuesioner	73
Tabel III.4	Skala <i>Likert</i> jawaban Kuesioner Kepuasan Pelanggan	74
Tabel III.5	Kisi-Kisi Pernyataan Kuesioner Kepuasan Pelanggan	75
Tabel III.6	Jumlah Responden Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan..	76
Tabel III.7	Skala <i>Likert</i> jawaban Kuesioner Kepuasan Pelanggan	77
Tabel III.8	Kisi-Kisi Pernyataan Kuesioner TQM.....	78
Tabel III.9	Responden Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner TQM.....	79
Tabel IV.1	Distribusi Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	85
Tabel IV.2	Distribusi Kuesioner Implementasi TQM.....	86
Tabel IV.3	Distribusi Narasumber Wawancara	87
Tabel IV.4	Deskripsi Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan	88
Tabel IV.5	Deskripsi Responden Kuesioner Implementasi TQM	91
Tabel IV.6	Deskripsi Narasumber Kuesioner	93
Tabel IV.7	Responden Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	94
Tabel IV.8	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	96
Tabel IV.9	Responden Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM.....	100
Tabel IV.10	Hasil Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM	100
Tabel IV.11	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	107
Tabel IV.12	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Implementasi TQM.....	108
Tabel IV.13	Prioritas masalah yang harus diperbaiki	161
Tabel IV.14	Implementasi TQM untuk permasalahan sekolah	162
Tabel IV.15	Implementasi TQM untuk Penggunaan Bahan ajar tambahan	167
Tabel IV.16	Implementasi TQM untuk Pembuatan Silabus	170
Tabel IV.17	Tabel Dampak Implementasi Penggunaan Bahan ajar tambahan..	172
Tabel IV.18	Rekap Pengumpulan Silabus SD Kebon Dalem.....	173

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Siklus Proses PDCA	29
Gambar II.2	Diagram Alir (Flow Chart)	46
Gambar II.3	Diagram Sebab Akibat	48
Gambar II.4	Pandangan tradisional terhadap pemasok dan pelanggan.....	51
Gambar II.5	Pandangan Kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan	51
Gambar II.6	Paradigma struktur organisasi konvensional vs MMT	53
Gambar II.7	Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan..	66
Gambar II.8	Kerangka Konseptual	68
Gambar IV.1	Diagram Sebab Akibat Ruang Kelas belum rapi dan bersih.....	136
Gambar IV.2	Diagram Sebab Akibat Ruang Tunggu yang kurang nyaman	137
Gambar IV.3	Diagram Sebab Akibat Bahan ajar tambahan masih kurang.....	138
Gambar IV.4	Diagram Sebab Akibat Manajemen Kelas yang kurang	140
Gambar IV.5	Diagram Sebab Akibat Kesiapan guru mendampingi siswa yang kurang	141
Gambar IV.6	Diagram Sebab Akibat Kurangnya update info ke ortu	142
Gambar IV.7	Diagram Sebab Akibat Pendampingan siswa sesuai target	143
Gambar IV.8	Diagram Sebab Akibat Pemberian Feedback dan pemeriksaan Tugas	144
Gambar IV.9	Diagram Sebab Akibat Pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor	145
Gambar IV.10	Diagram Sebab Akibat Pemberian Silabus Pembelajaran	146
Gambar IV.11	Diagram Sebab Akibat Beasiswa	147
Gambar IV.12	Diagram Sebab Akibat Wadah bagi pengembangan bakat dan minat	148
Gambar IV.13	Diagram Sebab Akibat Konsistensi Evaluasi Pembelajaran/Pelayanan	150
Gambar IV.14	Diagram Sebab Akibat Kurangnya komitmen guru dan karyawan dalam jangka waktu panjang	152
Gambar IV.15	Diagram Sebab Akibat Kurangnya keterlibatan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan.....	154
Gambar IV.16	Diagram Sebab Akibat Kurangnya kebersamaan dalam hal evaluasi kegiatan agar sesuai dengan tujuan sekolah	156
Gambar IV.17	Diagram Sebab Akibat Kurangnya delegasi ke semua warga sekolah	158

DAFTAR GRAFIK

Grafik II.1	Diagram Pareto	47
Grafik IV.1	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek <i>Tangibles</i>	109
Grafik IV.2	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek <i>Reliability</i>	109
Grafik IV.3	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek <i>Responsiveness</i>	112
Grafik IV.4	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek <i>Assurance</i>	113
Grafik IV.5	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek <i>Empathy</i>	115
Grafik IV.6	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Fokus pada Pelanggan	121
Grafik IV.7	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Obsesi terhadap Kualitas	121
Grafik IV.8	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Pendekatan Ilmiah ...	122
Grafik IV.9	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Komitmen.....	123
Grafik IV.10	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kerjasama Tim	123
Grafik IV.11	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Perbaikan Sistem Berkelanjutan	124
Grafik IV.12	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Pendidikan dan Pelatihan.....	125
Grafik IV.13	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kebebasan yang Terkendali	125
Grafik IV.14	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kesatuan Tujuan.....	126
Grafik IV.15	Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	184
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan Kuesioner TQM	187
Lampiran 3	Panduan Wawancara	190
Lampiran 4	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan	191
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Implementasi TQM	203
Lampiran 6	Hasil Wawancara	218
Lampiran 7	Hasil Rekap Wawancara	245
Lampiran 8	Dokumentasi Pelatihan	256



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan orang tua dan untuk mengetahui serta menganalisis sejauh mana implementasi TQM dengan alat ukur unsur-unsur dalam TQM untuk penentuan program perbaikan kualitas di KB-TK-SD Kebon Dalem demi mempertahankan keberlanjutan sekolah di tengah semakin menurunnya jumlah siswa dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilanjutkan dengan kualitatif dimana pengambilan datanya dengan cara membagikan kuesioner kepada orang tua dan guru serta melakukan wawancara terhadap perwakilan orang tua dan Kepala Sekolah. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan statistik deskriptif sehingga muncul permasalahan yang harus diperbaiki dengan unsur-unsur TQM. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ada hal yang perlu diperbaiki dari beberapa aspek dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan yang salah satunya adalah mengenai pemberian bahan ajar yang masih kurang dan pemberian silabus, sedangkan pada pelaksanaan implementasi TQM ditemukan beberapa hal yang perlu perbaikan diantaranya mengenai konsistensi evaluasi, komitmen guru, keterlibatan guru dan karyawan, dan pendelegasian tugas. Data tersebut kemudian dianalisis penyebabnya menggunakan diagram sebab akibat sehingga dihasilkan program perbaikan untuk diimplementasikan dan dipastikan dengan menggunakan *checksheet* sehingga berdampak bagi kepuasan siswa yang dapat membantu promosi sekolah guna menjamin keberlanjutan sekolah.

Kata Kunci : *Total Quality Management, Six Sigma, Kepuasan Pelanggan, Keberlanjutan*

ABSTRACT

This study aims to determine the extent to which the level of customer satisfaction of parents and to determine and analyze the extent of the implementation of TQM by measuring the elements in TQM for determining the quality improvement program at KB-TK-SD Kebon Dalem in order to maintain the sustainability of the school amid the declining number of students in the last five years. This research uses quantitative methods followed by qualitative where the data is collected by distributing questionnaires to parents and teachers and conducting interviews with parent representatives and the Principal. The data obtained was then analyzed with descriptive statistics so that problems that must be corrected with TQM elements emerged. The results of the study show that there are things that need to be improved from several aspects of the results of the customer satisfaction

questionnaire, one of which is regarding the provision of teaching materials that are still lacking and the provision of a syllabus, while in the implementation of TQM implementation, several things were found that need improvement including evaluation consistency, teacher commitment, teacher and employee involvement, and task delegation. The data was then analyzed for causes using cause and effect diagrams so as to produce an improvement program to be implemented and confirmed using checksheets so that it has an impact on student satisfaction which can help promote the school to ensure school sustainability.

Keyword : Total Quality Management, Six Sigma, Customer Satisfaction, Sustainability



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemajuan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi telah mendorong kita dalam memasuki era Globalisasi. Globalisasi akan membawa kita kepada persaingan, tidak hanya di dunia bisnis namun juga di bidang jasa terutama sekolah atau bidang pendidikan. Saat ini sekolah saling bersaing memperebutkan posisi terbaik agar banyak menarik orang tua dan siswa untuk bersekolah di suatu sekolah. Dalam rangka memenangkan persaingan tersebut maka sekolah membutuhkan jaminan kualitas mutu pendidikan (*Quality Assurance*) agar dapat menyakinkan calon siswa dan orang tua untuk memilih suatu sekolah dengan melihat pembuktian ketercapaian suatu standar.

Dalam rangka mencapai kualitas mutu yang baik maka diperlukan suatu usaha yang dinamakan manajemen mutu. Menurut Fitrah (dalam Sabariah, 2022:117), manajemen diartikan sebagai pengelolaan yang dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi. Sehingga manajemen sekolah disini adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. W. Edwards Deming (dalam Firdaus, Purba, Kato, Purba, Aswan, Karwanto, & Chamidah, 2021:4) mengartikan mutu sebagai pemecahan masalah untuk dapat mencapai penyempurnaan secara terus-menerus. Mutu menurut Jerome S. Arcaro (dalam Handoko, 2021:18), mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang

menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Manajemen mutu menurut Firdaus dan kawan-kawan dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan semua aktivitas kerja yang harus diselesaikan untuk mempertahankan mutu yang diinginkan (dalam Firdaus *et al.*, 2021:2).

Pendidikan diartikan sebagai 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 Sisdiknas No.20 Tahun 2003 Pasal 1). Sedangkan sekolah atau satuan pendidikan diartikan sebagai kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Upaya untuk tetap menjaga pendidikan agar tetap bermutu sesuai dengan pasal 35 maka perlu ada standarnya sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan dan pembiayaan dengan cara pemantauan dan pelaporan pencapaiannya yang dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan secara nasional. Namun ternyata usaha tersebut belum juga mampu meningkatkan mutu sekolah.

Dalam konteks pendidikan Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar (dalam Handoko, 2021:18) menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan

kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya. Sehingga manajemen mutu pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah proses peningkatan kinerja pendidikan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia agar terciptanya kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan menurut A. Parasuraman (dalam Gunawan & Djati, 2011:33) meliputi lima dimensi kualitas dalam bidang layanan jasa yaitu : 1) layanan bukti fisik (*tangible*), 2) empati (*empathy*), 3) layanan kehandalan (*reliability*), 4) layanan tanggapan (*responsiveness*) dan 5) layanan jaminan (*assurance*). Dalam rangka pencapaian lima dimensi tersebut maka perlu dilakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dengan melakukan audit baik internal maupun eksternal agar dapat memastikan bahwa produk/jasa pendidikan sesuai dengan indikator-indikator kualitas/standar yang sudah ditetapkan agar sekolah tetap diminati oleh calon siswa dan orang tua.

Saat ini sekolah-sekolah menggunakan akreditasi sebagai acuan untuk mengukur mutu sekolah menggunakan 8 standar pendidikan nasional namun ternyata hal itu tidak serta merta meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu dibutuhkan sistem penjaminan mutu dengan pendekatan yang berbeda seperti misalnya *total quality manajemen*. Deming (dalam Firdaus *et al.*, 2021:33) menyatakan bahwa manajemen kualitas harus persuasif dan berfokus pada pemisahan produk yang bagus dari yang jelek, dan tanggung jawab atas kualitas ada di pundak seluruh orang. Pemikiran ini kemudian digunakan dalam

dunia pendidikan untuk memperbaiki mutu pendidikan yang menekankan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan lima pilar yaitu *customer focus*, *total involvement*, *measurement*, *commitment*, dan perbaikan terus menerus secara berkesinambungan sesuai dengan perspektif Feigenbaum.

Saat ini sekolah perlu untuk melakukan pengendalian mutu dalam rangka untuk menjamin keberlanjutan suatu organisasi. Kata “keberlanjutan” berasal dari kata “*sustain*” yang artinya berlanjut dan “*ability*” yang artinya kemampuan sehingga dapat diartikan keberlanjutan (*sustainability*) adalah daya tahan suatu sistem dan proses. Dalam manajemen strategik biasanya kita mengenal beberapa tindakan atau keputusan yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan yang dilakukan oleh ahli strategi guna menjamin bahwa organisasi akan terus bertahan ditengah kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sangat dinamis atau cepat berubahannya. Ketahanan akan dampak dari perubahan yang cepat itulah yang menentukan keberlanjutan dari suatu organisasi. Wheelen dan Hunger (dalam Wheelen & Hunger, 2010) mengemukakan bahwa memiliki dan mengelola sumber daya saja tidaklah cukup tapi harus didukung juga dengan struktur dan budaya yang bagus dan bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan demi menjamin keberlangsungan organisasi.

Sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem adalah Sekolah Katolik yang dalam lima tahun terakhir mengalami penurunan jumlah siswa yang sangat signifikan. Dari data jumlah siswa yang tercatat di sekolah seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel I.1
Jumlah Murid Kampus Kebon Dalem Kurun Waktu 2018-2023

Unit	Tahun Pelajaran				
	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23
KB Kebon Dalem	32	21	5	3	10
TK Kebon Dalem	75	69	51	28	17
SD Kebon Dalem	185	168	145	128	115

Dari data diatas dapat dilihat bahwa penurunan yang terjadi cukup signifikan, contohnya perbandingan jumlah siswa antara tahun 2021/2022 dan 2022/2023 untuk tingkat KB terjadi peningkatan jumlah siswa yang masuk sebesar 70%, pada tingkat TK terjadi penurunan jumlah siswa sebesar 39,3% dan pada tingkat SD terjadi penurunan jumlah siswa sebesar 10,2%.

Salah satu upaya perbaikan yang coba dilakukan oleh sekolah adalah menyebarkan angket evaluasi terhadap orang tua dalam bentuk kuesioner yang diedarkan pada akhir tahun pelajaran 2021/2022 terdapat beberapa masukan untuk sekolah diantaranya : 1) guru kurang tanggap, 2) model pembelajaran guru kurang terupdate/kekinian, 3) pembelajaran di kelas kurang menyenangkan, 4) fasilitas sekolah perlu ditambah dan dimodernkan, 5) kebersihan sekolah kurang, 6) guru kurang proaktif dalam melaporkan kegiatan siswa di sekolah kepada orang tua, 7) kegiatan ekstrakurikuler kurang bervariasi.

Bila merujuk pada hasil Rencana Strategis (Renstra) pada bagian mekanisme kegiatan untuk Strategi peningkatan kualitas tata kelola yayasan dan sekolah pada halaman 17 tertuang bahwa diperlukan suatu sistem

penjaminan mutu tata kelola yang akan membantu yayasan dalam mengembangkan mutu sekolah-sekolah.

Dengan beberapa dasar pertimbangan diatas maka perlu dilakukan suatu cara antisipatif guna dapat mengetahui penyebab dari semakin merosotnya jumlah siswa yang berminat bersekolah di sekolah tersebut segera agar sekolah tetap dapat bertahan terutama dalam hal penjaminan mutu. Menurut Peters dan Waterman (dalam Izzulka & Laksono, 2022:3960) menjelaskan bahwa organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu adalah organisasi pendidikan yang unggul yang biasanya diminati oleh para siswa dan orang tua. Salah satu cara penjaminan mutu di sekolah adalah dengan mengimplementasikan penjaminan mutu terpadu atau biasa disebut dengan *Total Quality Manajement* (TQM). Harapannya dengan adanya peningkatan mutu kualitas dapat meningkatkan kepuasan orang tua terhadap sekolah sehingga nantinya dapat membantu promosi sekolah dan menaikkan jumlah siswa yang masuk ke sekolah tersebut sehingga keberlanjutan sekolah dapat terjadi.

Menurut Izzulka F. Imania dan Laksono A. Tio (2022:3968) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa kepuasan pelanggan memiliki hubungan erat dengan mutu lembaga pendidikan. Hal itu berarti jika kepuasan pelanggan belum tercapai maka suatu lembaga dianggap tidak mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat dikatakan bahwa lembaga tersebut tidak bermutu. Sebaliknya jika suatu lembaga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan maka lembaga tersebut dikatakan bermutu.

Oleh karena itu peneliti merasa perlu mengetahui tingkat kepuasan orang tua saat ini sehingga kebutuhan mereka dihubungkan dengan implementasi TQM di sekolah agar dapat mengetahui sejauh mana diperlukan perbaikan guna menjaga keberlanjutan sekolah.

B. Rumusan Masalah

Dengan adanya latar belakang bahwa sekolah mengalami penurunan dalam jumlah siswa selama lima tahun ini maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kepuasan orang tua terhadap pelayanan sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem?
2. Bagaimana implementasi TQM di KB-TK-SD Kebon Dalem dengan menggunakan indikator unsur-unsur dalam TQM?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan orang tua terhadap sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem
2. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana implementasi TQM di KB-TK-SD Kebon Dalem dengan alat ukur unsur-unsur dalam TQM untuk penentuan program perbaikan kualitas.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini sungguh mempunyai beberapa manfaat bagi :

1. Yayasan

Dengan adanya penelitian ini dapat menjadi referensi bagi lembaga atau yayasan dalam hal penjaminan mutu sehingga dapat diimplementasikan ke sekolah-sekolah lain sehingga dapat meningkatkan kepercayaan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah kami.

2. Sekolah

Penelitian ini bagi sekolah bertujuan untuk mengetahui langkah-langkah yang harus ditempuh oleh sekolah dalam rangka penjaminan mutu sekolah demi keberlanjutan sekolah.

3. Orang Tua

Penelitian ini bermanfaat bagi orang tua untuk dapat melihat bagaimana penjaminan mutu di KB-TK-SD Kebon Dalem dilakukan guna menjamin kualitas yang diharapkan oleh orang tua. Sehingga nantinya mereka akan semakin puas dengan berbagai perbaikan berkelanjutan dan konsisten yang dilakukan oleh KB-TK-SD Kebon Dalem.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Dalam penelitian deskriptif untuk dapat menemukan rekomendasi perbaikan mutu melalui langkah-langkah Six Sigma di KB-TK-SD Kebon Dalem dengan menggunakan perpaduan antara TQM dan SQC. Adapun langkah-langkah dalam Six Sigma meliputi Define, Measure, Analyze,

Improve dan Control. Pada tahapan Define data diperoleh dengan menemukan permasalahan atau masukan dari hasil kuesioner terhadap orang tua mengenai kepuasan pelayanan sekolah dengan indikator dimensi kualitas layanan dan Kepala Sekolah dan Guru dalam pertanyaan tertutup dan terbuka dengan unsur-unsur dalam TQM. Dari temuan tersebut maka akan diukur dan diperoleh data dalam bentuk grafik dari masing-masing topik yang akan disimpulkan sesuai skala prioritas untuk dilakukan perbaikan (*Improve*) menggunakan pendekatan Statistical Quality agar semakin baik dan didukung oleh tindakan control dan evaluasi. Program pengembangan atau perbaikan yang dilakukan adalah hanya program pengembangan untuk Guru. Dari usaha-usaha yang dilakukan itu dampak yang diharapkan adalah bahwa semakin baik kualitas sekolah yang akan membawa kepada kepuasan konsumen sehingga menjamin keberlangsungan sekolah.

Penelitian ini hanya dilakukan di KB-TK-SD Kebon Dalem dengan subjek penelitian orang tua, Kepala Sekolah dan Guru sebagai sumber data primer.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pendidikan

Pendidikan menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional diartikan sebagai 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. Masih di pasal yang sama diartikan juga bahwa evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Pengertian pendidikan menurut White (dalam Moore, 2015:2-4) pendidikan adalah jalan menuju perkembangan spiritual, moral, sosial, budaya, fisik dan mental, dan kesejahteraan individu. Dalam hal pengendalian mutu maka menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 diungkapkan bahwa evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Penjaminan mutu sekolah biasanya menggunakan sistem akreditasi yang diartikan sebagai

kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

B. Manajemen Mutu Pendidikan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Menurut Fitrah (dalam Sabariah, 2022:117) manajemen diartikan sebagai pengelolaan yang dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi. George R. Terry (dalam Tanjung, Supriani, Mayasari & Arifudin) mengartikan manajemen adalah sebuah proses khas yang terdiri dari beberapa tindakan, yakni *planning, organizing, actuating dan controlling*. Stoner (dalam Firdaus *et al.*, 2021:4) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang memiliki fungsi *planning, organizing, leading dan controlling* dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasi tersebut. Sehingga dapat diartikan bahwa manajemen adalah suatu usaha atau tindakan yang mencakup kegiatan *planning, leading dan controlling* dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Pengertian Mutu

Mutu merupakan hal yang penting dalam proses Pendidikan, seperti diungkapkan oleh Sallis (dalam Fadhli, 2017:216) bahwa kualitas

sebagai bagian penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan kualitas adalah tugas yang paling penting yang dihadapi oleh institusi manapun. Usaha peningkatan ini harus dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan agar harapan mengenai pendidikan berkualitas dapat tercapai.

Hoy, Jardine dan Wood (dalam Fadhli: 2017:217) mengungkapkan bahwa mutu dalam Pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat peserta didik dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang diterapkan oleh klien yang membayar untuk proses/output dari proses pendidikan.

Dalam mengukur kepuasan pelanggan, penulis menggunakan pendapat yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (dalam Sutarto, 2015:5) mengenai lima dimensi kualitas layanan jasa diantaranya adalah 1) layanan bukti fisik (*tangible*) berupa sesuatu yang dapat dilihat yang akan berpengaruh terhadap kualitas, 2) empati (*emphaty*) meliputi komunikasi yang baik, kemudahan untuk dihubungi, memahami kebutuhan pelanggan dan adanya perhatian pribadi, 3) layanan kehandalan (*reliability*) meliputi kemauan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan bertanggung jawab, 4) layanan tanggapan (*responsiveness*) meliputi kemauan yang ikhlas untuk membantu pelanggan dalam hal ini siswa, orang tua, dan masyarakat serta memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, 5) jaminan layanan

(*assurance*) adalah pengelola sekolah yang memiliki kemampuan, kesopanan, kredibilitas dan sifat dapat dipercaya serta adanya jaminan keamanan terhadap program pendidikan yang ditawarkan atau dijanjikan.

Penerapan dimensi mutu di satuan pendidikan perlu dikemas lebih arif karena perbedaan keluaran yang dihasilkan dibandingkan dengan di manufaktur. Di manufaktur keluarannya berupa barang dan jasa yang mati, sedang di pendidikan berupa transfer pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan sikap pada diri seorang siswa yang hidup, yang punya talenta dan kemauan/motivasi. Untuk itu dimensi mutu di bidang pendidikan lebih difokuskan pada bagaimana satuan pendidikan memfasilitasi agar talenta siswa dan kemauannya dapat ditumbuh kembangkan secara maksimal sehingga mendewasakan dan memandirikan siswa. Hasil pendidikan akan berguna bagi dirinya, orang lain sesama umat. Sebenarnya selain siswa perlu menguasai kompetensi dasar untuk berkembang, mereka perlu dididik untuk mempunyai kompetensi “belajar untuk belajar hal yang baru” (*learning how to learn a new thing*) sehingga mereka mampu menghadapi perubahan dan perkembangan masyarakat termasuk ilmu pengetahuan dan teknologi. Merujuk ke empat pilar tujuan pendidikan yang dicanangkan oleh UNESCO maka keluaran pendidikan harus menghasilkan siswa yang mempunyai kemampuan *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, and *learning to live together*.

3. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam organisasi yang dalam hal ini lebih spesifik mengenai Lembaga Pendidikan. Sulistyaningsih (dalam Bahri, 2022: 97) mendefinisikan manajemen sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia dalam bentuk rangkaian kegiatan Pendidikan yang sifatnya kompleks dan unik berbeda dengan tujuan Perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Nurhadi (dalam Bahri, 2022: 97) menyatakan bahwa manajemen Pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai penataan Sumber Daya Manusia (SDM), kurikulum, atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan Pendidikan secara optimal dan menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam pencapaian Pendidikan yang telah disepakati.

Sehingga dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Mutu Pendidikan adalah suatu sistem yang baik yang mengacu pada pengelolaan satuan pendidikan dalam bidang SDM, kurikulum dan fasilitas yang didasari atas manajemen berbasis mutu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

C. *Total Quality Manajemen (TQM)*

1. Pengertian *Total Quality Manajemen (TQM)*

Total Quality Manajemen atau biasa disebut juga sebagai Manajemen Mutu Terpadu dapat diartikan sebagai sistem yang memperbaiki kualitas secara terus menerus. *Total Quality Manajemen* menurut Putu Y. A Dewi dan Kadek H. Primayana diartikan sebagai sistem manajemen mutu yang berkaitan dengan upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dari berbagai aspek secara berkelanjutan. Mereka juga berpendapat bahwa TQM menekankan pada perbaikan yang berkelanjutan dan berlandaskan kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama yang perlu diimplementasikan di berbagai lembaga pendidikan di Indonesia agar dapat menjadi unggul dan memenangkan persaingan global.

Total Quality Management menurut Banker (dalam Mulyadi 2022:15) diukur dengan menggunakan 4 indikator yang dikembangkan yaitu : a. *reward* karyawan; b. pemberian *reward* dari manajemen untuk karyawan; c. pemberhentian produksi kualitas; d. pemeriksaan output karyawan.

Dari beberapa pengertian mengenai TQM sebelumnya maka kita dapat menyimpulkan TQM sebagai suatu konsep penjaminan mutu yang dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan di suatu organisasi dengan berbagai indikator demi terwujudnya kepuasan pelanggan.

2. Kekhususan MMT-TQM dari Manajemen pada Umumnya

Hal yang menonjol dalam MMT jika dibandingkan dengan manajemen lainnya adalah adanya kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan individu, dan keterlibatan dalam tim dan kontribusi dalam rantai proses produksi atau jasa guna memenuhi tuntutan pengguna yang terus berkembang sehingga menumbuhkan budaya mutu bagi semua pihak di organisasi dengan berpegang pada prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Sallis (dalam Sutarto, 2015:4) mendeskripsikan ada 19 perbedaan karakteristik antara institusi yang menganut MMT dan institusi yang menganut Non-MMT sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel II.1
Perbedaan karakteristik antara institusi yang menganut MMT dan institusi yang menganut Non-MMT

No	Institusi MMT	Institusi Non-MMT
1	Fokus pada pelanggan	Fokus pada kebutuhan internal
2	Fokus pada pencegahan masalah	Fokus pada deteksi masalah
3	Investasi sumber daya	Fokus pada keuntungan
4	Memiliki strategi mutu	Kekurangan visi strategi mutu
5	Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar	Menyikapi komplain sebagai gangguan
6	Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh aspek organisasi	Tidak memiliki standar mutu yang jelas
7	Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
8	Manajemen senior memimpin mutu	Peran manajemen dipandang sebagai salah satu pengekanan

No	Institusi MMT	Institusi Non-MMT
9	Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang	Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun
10	Memiliki fasilitator mutu yang mendorong	Tidak memiliki fasilitator mutu
11	Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu dan kreativitas adalah hal yang penting	Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang penting
12	Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas
13	Memiliki strategi evaluasi yang jelas dan sistematis	Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
14	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
15	Rencana jangka panjang	Rencana jangka pendek
16	Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	Memandang mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
17	Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri	Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen2 eksternal
18	Memiliki misi khusus	Tidak memiliki misi khusus
19	Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	Memiliki budaya hierarkis

3. Unsur-unsur *Total Quality Manajemen* (TQM)

Menurut Goetsch dan Darvis (dalam Mulyadi 2022:15) unsur-unsur

TQM yaitu :

a. Fokus pada Pelanggan

Fokus perusahaan dalam penerapan TQM adalah fokus terhadap pelanggan. Disamping itu pelanggan dapat dibagi menjadi dua bagian

yaitu pelanggan eksternal sebagai penentu kualitas produk atau jasa dan pelanggan internal yang berperan dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Kualitas yang ditetapkan organisasi harus bisa memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan. Dalam TQM, pelanggan eksternal dan internal adalah penentu mutu. Semua individu di institusi pada semua level melakukan tugas dan kewajiban masing-masing dan berupaya bagaimana dapat bekerja lebih baik. Ketika institusi terobsesi dengan mutu maka mereka akan bersemboyan “*good enough is never good enough*”.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang di desain tersebut. Makna utama dari pendekatan ilmiah adalah pengambilan kesimpulan berdasarkan data bukan keinginan atau intuisi pimpinan. Penggunaan pendekatan ilmiah dalam merumuskan prosedur kerja adalah pengambilan kesimpulan dan penyelesaian masalah. hal ini berarti bahwa diperlukan data dan informasi kinerja institusi, dianalisis dan disimpulkan sebagai basis dalam menentukan

patok duga (*benchmark*), memonitor kinerja dan menentukan program peningkatan mutu.

d. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang TQM yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis sehingga dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Institusi yang menerapkan TQM/MMT biasanya sering gagal dalam menerapkan model manajemen ini. Hal ini disebabkan institusi tersebut mengadopsinya seperti mengadopsi inovasi teknologi tidak diinternalisasikan bahwa MMT adalah sebagai falsafah kerja yang memerlukan perubahan budaya baru dari seluruh organisasi.

e. Kerjasama Tim

Organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerjasama tim baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Perbaikan sistem secara berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan yang terkendali dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Unsur tersebut penting karena dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan Tujuan

TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya.

4. Konsep *Total Quality Management*

Sallis (dalam Prestiadi & Pramono, 2015:108) mendefinisikan TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, dengan memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan dimasa yang akan datang.

Ahli mutu Deming (2001) menggunakan 14 langkah untuk menentukan perbaikan mutu, dan langkah tersebut dikembangkan menjadi 5 konsep efektif yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2015: 88), yaitu:

a. Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan terus menerus merupakan salah satu unsur Total Quality Management. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Proses ini hanya dapat berhasil apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.

b. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan untuk setiap proses yang diproduksi dilibatkan dalam manajemen perusahaan. Teknik membangun pemberdayaan karyawan mencakup tindakan seperti membentuk komunikasi yang melibatkan karyawan, mendorong karyawan bersikap terbuka dan sebagian motivator, dan membangun organisasi dengan sikap mental yang tinggi.

c. Perbandingan Kinerja (*Benchmarking*)

Untuk pemberdayaan karyawan dibutuhkan pengembangan target kerja yang akan dicapai sesuai standar dan tolak ukur agar dapat mengukur kinerja sendiri yang disebut dengan perbandingan kerja.

d. Penyedia Kebutuhan yang Tepat Waktu (*Just In Time*)

Penyedia kebutuhan tepat waktu (*Just In Time*) merupakan pemikiran yang memperbaiki masalah yang cepat pada pengukuran kinerja sesuai dengan jumlah yang dikehendaki.

e. Pengetahuan Mengenai Peralatan Total Quality Management

Pengetahuan mengenai peralatan TQM merupakan suatu aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab.

5. Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Masinambow & Karuntu: 623) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi perusahaan, berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat,

kepuasan pelanggan akan menentukan tingkat keuntungan dan kerugian suatu organisasi.

b. Respek terhadap setiap orang

Respek terhadap setiap orang merupakan hal penting, pada perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang didalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar 21 pada perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (prioritization), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat

memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan secara berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan dilakukan secara bertahap untuk membuat sesuatu agar bisa lebih baik. Perbaikan berkesinambungan melibatkan seluruh karyawan dalam perusahaan dan sumber daya finansial yang tidak terlalu besar namun memberikan dampak yang mengesankan.

6. Elemen Pendukung Total Quality Management

Ada beberapa elemen-elemen pendukung di dalam Total Quality Management, dan berikut ini adalah elemen-elemen pendukung di dalam Total Quality Management, menurut Tenner dan Toro (dalam Mulyadi 2022: 22), adalah:

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Definisi kepemimpinan dalam Total Quality Management menurut Goetsch dan Davis (dalam Nasution, 2015: 200) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi.

Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu, seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi miss leader (Nasution, 2015: 201).

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik. Goetsch (dalam Nasution, 2015: 201) menjabarkan menjadi beberapa karakteristik yaitu: 1) tanggung jawab seimbang, 2) model peranan yang positif, 3) memiliki keterampilan komunikasi yang baik, 4) memiliki pengaruh positif, 5) mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

b. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Pendidikan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif. Serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Tjiptono (dalam Mulyadi, 2022:23) mengungkapkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas

organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif.

c. Struktur Pendukung (*Supportive Structure*)

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan suatu strategi untuk pencapaian kualitas. Dukungan seperti itu mungkin bisa diperoleh di dalam organisasi itu sendiri. Menurut Tenner dan Toro, (dalam Mulyadi, 2022: 24) suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu sebagai narasumber melalui jaringan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan mengenai sumber sumber yang berhubungan dengan kualitas bagi tim manajer senior.

d. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam filosofi TQM. Panduan dari manajemen merupakan kunci keberhasilan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus menciptakan aliran komunikasi yang sehat. Kebuntuan komunikasi dalam organisasi akan menyebabkan kegagalan implementasi dari Total Quality Management.

e. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)

Kebanyakan orang cenderung ingin keluar dari suatu pekerjaan bukan karena hanya upah atau gaji tetapi karena kepuasan kerja. Apakah upaya mereka diterima dengan baik atau tidak. Program perbaikan mutu meningkatkan keterlibatan semua pegawai di dalam

pekerjaan mereka, dan memberikan satu kesempatan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat dikerjakan secara lebih efektif. Banyak perusahaan juga menerapkan beberapa bentuk pengakuan bagi pemberian sumbangan kepada perbaikan mutu. Nilai keuangan dari setiap penghargaan manapun pada umumnya tidak demikian penting. Bagian terpenting adalah setiap proses pemberian penghargaan memungkinkan manajemen untuk memberi isyarat kepada semua pegawai bahwa mereka diberikan penghargaan yang baik untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan.

f. Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran sangat penting karena menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar terpenuhi. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi Total Quality Management. Menurut Tjiptono (dalam Mulyadi, 2022:24) pengukuran kepuasan pelanggan sangat penting dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan

7. Metode *Total Quality Management* (TQM)

Tjiptono (dalam Mulyadi 2022:24) menjabarkan beberapa metode yang digunakan dalam *Total Quality Management* antara lain:

a. Metode W. Edwards Deming

Deming menuliskan beberapa kesuksesan dalam memimpin revolusi di Negara Jepang yakni dengan mengenalkan pemakaian teknik pemecah masalah dan pengendali proses statistik (*Statistical Process Control/SPC*). Salah satu metode Deming yang terkenal adalah Siklus Deming (*Deming Cycle*) yang merupakan model perbaikan dengan berkesinambungan yang pengembangannya dilakukannya yang tersusun atas empat komponen utama dengan urutan yang terkenal dengan siklus PDCA (*Plan Do Check Act*) antara lain:

1) Membuat Rencana (Plan)

Merencanakan spesifikasi, menetapkan spesifikasi atau standar kualitas yang baik sehingga bawahan memahami pentingnya kualitas produk, dan terus menerus melakukan pengendalian kualitas.

2) Implementasi Rencana (Do)

Implementasi rencana yang dilakukan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan penugasan secara merata berdasarkan kemampuan masing-masing orang guna mencapai tujuan.

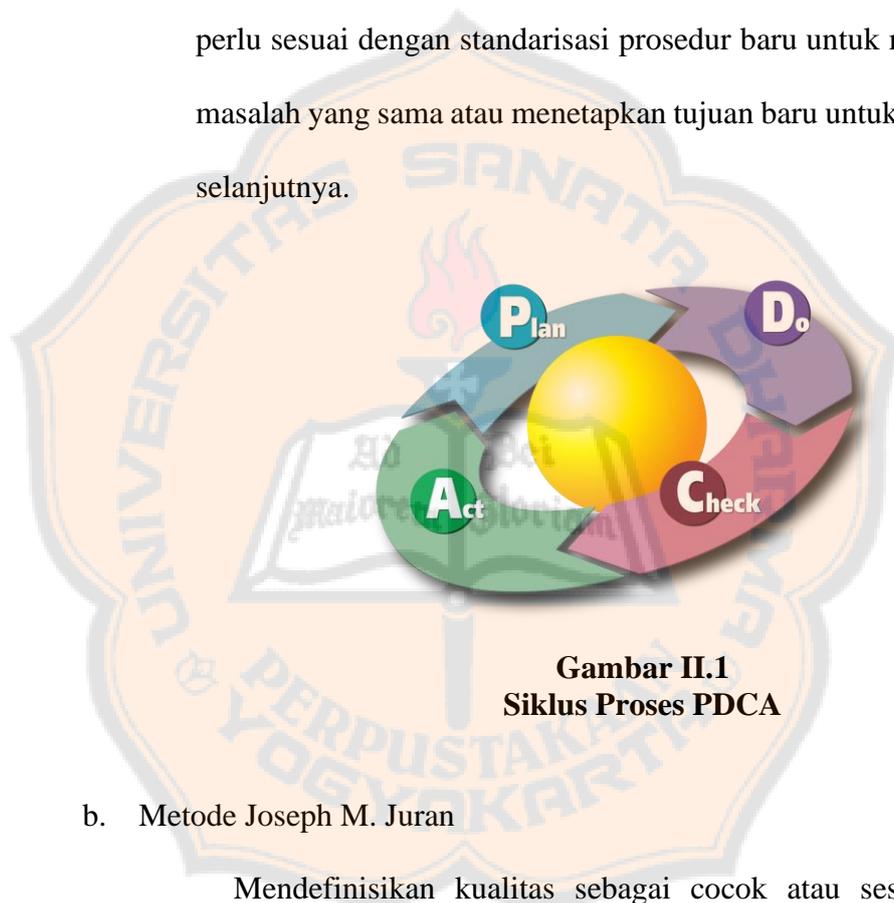
3) Mengecek hasil inspeksi atau inspeksi (Check)

Inspeksi mengacu pada penentuan apakah pelaksanaan dilakukan sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan dalam rencana dengan cara membandingkan kualitas

hasil produksi dengan standar yang telah ditentukan, mendapatkan data kegagalan berdasarkan penelitian, kemudian memeriksa penyebab kegagalan.

4) Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (Action)

Tindakan penyesuaian dapat dilakukan apabila dipandang perlu sesuai dengan standarisasi prosedur baru untuk mengulang masalah yang sama atau menetapkan tujuan baru untuk perbaikan selanjutnya.



Gambar II.1
Siklus Proses PDCA

b. Metode Joseph M. Juran

Mendefinisikan kualitas sebagai cocok atau sesuai untuk dipakai yang mengandung pengertian bahwa sebuah barang atau jasa harus bisa memenuhi apa yang menjadi harapan oleh para penggunanya. Berkontribusi dengan *Juran's Basic Steps to Progress* yang berisikan 3 langkah yang harus dikerjakan perusahaan jika mereka hendak mencapai kualitas tingkat dunia antara lain :

- 1) Tercapainya perbaikan struktur dengan berdasar kesinambungan yang dicampurkan dengan dedikasi dan kondisi yang mendesak.
- 2) Pengadaan program pelatihan yang meluas.
- 3) Membantu komitmen dan kepemimpinan di tingkat manajemen yang lebih.

c. Metode Philip B. Crosby

Yang sangat populer dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan yang menentang tingkat kualitas yang bisa diterima dengan statistik antara lain:

- 1) Pengertian kualitas adalah sama dengan persyaratan
- 2) Sistem kualitas adalah pencegahan
- 3) Kerusakan nol (*zero effect*) adalah standar kinerja yang wajib dipakai
- 4) Ukuran kualitas adalah price of nonconformance

8. Manfaat Total Quality Management

Manfaat Total Quality Management (TQM) adalah memperbaiki kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Nasution (2015: 202) menyebutkan beberapa manfaat yang diperoleh dari penerapan Total Quality Management diantaranya adalah: a. perbaikan kepuasan pelanggan; b. penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan; c. peningkatan dorongan semangat

kerja dan tanggung jawab pegawai.; d. peningkatan profitabilitas dan daya saing.

Keuntungan pengendalian mutu menurut Ishikawa (dalam Mulyadi 2022:27) yaitu memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan dalam proses produksi. Selain itu, desain produk dapat mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan. Menurut Nasution (2015: 203) keuntungan yang didapat perusahaan karena menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Tjiptono (dalam Mulyadi 2022:27) perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan, antara lain: rute pertama yaitu pasar dan rute kedua yaitu rute biaya. Rute pertama menjelaskan perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. Rute kedua menjelaskan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Dalam buku Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan karangan Sutarto Hp dikemukakan bahwa MMT adalah suatu filosofi dan sistem untuk terus meningkatkan layanan dan/atau produk yang ditawarkan kepada pelanggan/klien yang mempunyai tantangan tersendiri dalam masa globalisasi yang penuh dengan persaingan. Adapun manfaat yang dapat dipetik oleh instansi pendidikan antara lain:

- a. Mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal maupun internalnya.
- b. Mampu memenuhi persyaratan akuntabilitas umum dalam reformasi pendidikan.
- c. Mendorong lingkungan belajar yang menggembirakan dan menantang untuk belajar/maju bagi siswa dan guru.

9. Persyaratan Penting Pelaksanaan MMT/TQM

Di sekolah tim mutu dan individu terus meningkatkan kinerja mereka untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan kepada pelanggan/klien. Berikut beberapa elemen penting MMT-TQM yang dapat diaplikasikan di bidang pendidikan:

- a. Kesadaran dan Komitmen dari semua individu.

Semua individu dalam organisasi baik manajer maupun staf bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu produk/jasa demi kepuasan pelanggan/klien utamanya yang dalam konteks sekolah

adalah siswa. Secara umum cara terbaik untuk memulai adalah mengenalkan MMT kepada warga organisasi oleh orang yang memahami yang berfokus pada dua hal berikut :

- 1) Falsafah MMT dan strategi pelaksanaannya
- 2) Membangun komitmen yang jelas dari dewan sekolah, pengawas, dan kepala sekolah bahwa mereka akan sepenuhnya mendukung pelaksanaan MMT dengan pemahaman tidak mengharapkan hasil yang instan (menurut bahasa Deming “*Instant Pudding*”).

b. Sebuah Misi yang jelas

Indikator keberhasilan standar mutu tergantung pada kejelasan Komite Pengarah Peningkatan Mutu yang ada di sekolah dalam merumuskan kejelasan misinya. Tim harus menentukan jawaban atas pertanyaan ini : Apakah sekolah memiliki pernyataan misi yang jelas, berfokus pada klien dan memfungsikan divisi dan /atau departemen untuk menerjemahkan pernyataan misi yang jelas, berfokus pada klien dan memfungsikan divisi dan atau departemen untuk menerjemahkan pernyataan ini untuk menghasilkan lulusan sesuai misinya? Jika jawabannya adalah “tidak”, masalah yang harus diatasi adalah merumuskan

1) Pendekatan Perencanaan Sistem

Pendidikan tradisional telah menjadi terlalu terkotak-kotak. Guru X mengajar Bahasa Indonesia secara rinci dibidangnya. Guru IPA fokus pada prinsip-prinsip ilmiah tanpa mencoba

mengkaitkan dengan prinsip-prinsip penulisan dalam bahasa Indonesia dalam menulis laporan praktikum. Tanpa sadar, siswa mulai untuk melihat bahwa belajar bahasa Indonesia sebatas pada teori saja bukan sebagai keterampilan yang harus diaplikasikan di bidang lain. Jika diinginkan siswa mempelajari cabang ilmu pada sampai tataran aplikasi, maka pendekatan perencanaan sistem pengajaran yang menyangkut lintas departemen/jurusan harus diupayakan.

2) Kerja Tim menggantikan Hirarki Organisasi

Saat ini hirarki organisasi tradisional masih dominan dilakukan dalam bisnis organisasi dan sekolah-sekolah. Organisasi tersebut cenderung mengedepankan kepuasan dari supervisor, walaupun atau umumnya terjadi, supervisor kurang tau tentang bagaimana meningkatkan mutu daripada guru/staf yang mereka awasi. Tim gabungan antar departemen dapat mengatasi ini jika mereka difasilitasi dengan beberapa hal berikut.

- a) Pernyataan misi yang jelas dan otoritas yang kuat
- b) Dukungan dari pengawas, bukan sebaliknya

Dukungan adalah elemen utama dalam keberhasilan atau kegagalan MMT/TQM. Jika administrator, supervisor, dan ketua departemen mendukung, tim akan termotivasi dan peningkatan mutu dapat dicapai. Jika tidak, maka MMT akan mengalami kegagalan. Jika program MMT dioperasikan sesuai ajarannya,

semestinya administrator dan supervisor akan bekerja keras untuk hal-hal berikut :

- a) Menegaskan visi dan misi yang jelas
- b) Koordinasi antar tugas atau antar tim peningkatan mutu
- c) Mendukung upaya dan otoritas tim peningkatan mutu.

Ketiga hal diatas adalah tindakan dukungan yang sangat kritis diperlukan. Jika administrator dan supervisor tidak memenuhi ketiga hal diatas dengan baik, maka tugas tim peningkatan mutu dapat gagal dan hal ini berarti karena kelemahan sistem yang masih terjebak pada hirarki dan tidak mengoptimalkan kerja tim.

- 3) Pemberdayaan Staf dan Mengganti Ketakutan terhadap sistem Evaluasi.

Tim peningkatan mutu diberdayakan, diberikan kesempatan untuk menjadi ahli dan atau menggunakan tenaga ahli yang memadai akan menghasilkan semangat dan dedikasi. Dinas pendidikan dan sekolah perlu mendukung tim peningkatan mutu dengan dana dan waktu. Tim berfungsi terbaik jika anggota tim diberi pemahaman dan wewenang untuk membuat keputusan. Setiap dinas pendidikan dan sekolah harus merumuskan dan melaksanakan tujuan peningkatan mutu dan fokus yang tinggi untuk menjadi organisasi pembelajar (learning organization)

4) Fokus Pendekatan Belajar Tuntas (*Mastery Learning*)

Pada kelas tradisional, guru sering melakukan proses belajar mengajar (PBM) mengikuti urutan : 1) Rencanakan; 2) Ajarkan; 3) Ujikan. Sedangkan dalam pendekatan MMT, urutan PBM yang dianjurkan adalah : 1) Rencana; 2) Ajarkan; 3) Periksa/Konsolidasi; 4) Remidi mengajar; 5) Ujikan. Pada langkah konsolidasi, ujian formatif dilakukan untuk memastikan siswa memahami materi pembelajaran, bila siswa yang belum menguasai maka perlu remidi atau pengajaran ulang dengan beberapa cara atau gaya yang berbeda. Bisa jadi remidi pengajaran dapat diulang lebih dari sekali. Sementara itu siswa yang telah menguasai materi pembelajaran dapat diberikan materi pengayaan/pendalaman atau diminta membantu pembelajaran bagi mereka yang belum mencapai penguasaan materi. Sistem pembelajaran ini dapat menghasilkan kesuksesan pembelajaran bagi sebagian besar atau bahkan seluruh siswa. Pendekatan PBM ini dikenal dengan *mastery Learning* yang merupakan anjuran dari ajaran MMT.

5) Manajemen berbasis data Hasil Pengukuran

Manajemen berbasis data hasil pengukuran memungkinkan mengejar dua tujuan dasar MMT dalam pendidikan, yaitu peningkatan efektivitas pembelajaran dan efektivitas biaya. Sebagai contoh, seorang guru mengajar praktek

di bengkel las akan menggunakan alat bantu komputer, maka ia dapat melakukan percobaan akan melakukan tahapan PDCA dan melakukan pengukuran/tes di tahap 3 (cek) dan 5 (ujian) dan data hasil pengukuran ini diplot dalam sebuah diagram pencar untuk menyelidiki korelasi antara penggunaan alat bantu komputer dapat membantu pencapaian ketuntasan kompetensi siswa maka perencanaan (Plan) PBM yang akan datang perlu dirancang kembali sesuai analisis data yang ditemukan sehingga diperoleh rancangan PDCA yang baru.

6) Pengembangan Keterampilan Siswa dalam Menerapkan Nilai-Nilai MMT.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pembelajaran, maka setiap siswa di daerah perlu dibekali pemahaman dan keterampilan bagaimana menerapkannya. Hal ini adalah sangat penting bagi sekolah dan merupakan upaya sadar dalam menyiapkan lulusannya untuk mampu bekerja dalam ekonomi global dimana pelanggan/klien semakin punya banyak tuntutan dan banyak pilihan. Terlepas apakah sekolah memutuskan untuk mengintegrasikan MMT ke dalam setiap pelajaran di program studi/jurusan atau secara terpisah, yang penting adalah siswa harus sampai pada tahapan melaksanakan (Do) tidak hanya sekedar belajar teori dan bila berhasil akan menumbuhkan kebanggaan pada diri siswa.

7) Fokus Pendekatan Rasional Humanistik

Bekerja dengan siswa sebagai makhluk hidup di sekolah jauh lebih kompleks daripada dengan mesin yang merupakan barang mati di pabrik/manufaktur. Dr Glasser (1998) dengan bukunya "*The Quality School Teacher*" menawarkan cetak biru yang sangat baik untuk implementasi MMT di kelas dalam konteks sensitivitas hubungan antara manusia yang mendalam. Juga hubungan antara tim dengan manajemen dan warga sekolah, antar anggota tim peningkatan mutu di dalam sekolah berlangsung dengan menumbuhkan rasa simpati dan empati sesuai dengan prinsip partisipasi membantu semua warga sekolah. Situasi ini sejalan dengan model pendekatan pembelajaran rasionalitas humanistik (humanistic and brain friendly approach).

8) Sebuah Rencana Transformasi

Dalam ajaran MMT nomor 1 menghadirkan kesadaran semua warga institusi untuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu produk/jasa untuk memenuhi tuntutan pelanggan/klien. Kegiatan ini merupakan bentuk transformasi operasional dari manajemen tradisional ke kontemporer MMT. Berikut dua bentuk kegiatan lagi yang direkomendasikan selaras dengan nilai MMT. 1) Membentuk sebuah Komite Pengarah MMT dengan tugas utamanya: a) mengembangkan rencana untuk

mendukung staf dalam pelaksanaan MMT dan b) membangun hubungan positif antara komite dan pengawas tradisional. 2). Gunakan saran dari konsultan dan/atau dari sekolah yang telah berhasil melakukan transformasi MMT dan hal ini adalah sangat penting

10. Tujuh Penyakit Mematikan dan 14 Anjuran Deming

Deming mengingatkan ada tujuh penyakit mematikan yang menjadi kendala dan 14 anjuran untuk berhasilnya penerapan MMT. Menurut Arcaro (1995) dari 7 penyakit mematikan, penyakit yang ke 6 dan 7 tidak relevan di bidang pendidikan, yaitu biaya media yang terlalu berlebihan dan penggunaan pengacara yang berlebihan, sehingga hanya ada 5 ajaran mematikan yang perlu dihindari, yaitu 1) kurangnya kejelasan tujuan dalam mencapai mutu; 2) penekanan pada jangka pendek; 3) menargetkan sasaran output tanpa pemberdayaan; 4) job-hopping (perpindahan) dari para manajer yang cepat; 5) hanya menggunakan data dan info yang tampak.

Selanjutnya Deming menuliskan 14 anjuran dalam pelaksanaan MMT yang dikontekstualkan dalam bidang pendidikan sebagaimana terangkum dalam tabel berikut.

Tabel II.2
Empat Belas Anjuran Deming dan Penerapannya di Bidang Pendidikan

No	Anjuran Deming	Penerapan di Bidang Pendidikan
1	Rumuskan visi dan misi dan umumkan tujuan “program perbaikan mutu” kepada semua staf dan dukung secara konsisten	Meskipun institusi pendidikan identik dengan tidak perlu bersaing, namun satuan pendidikan perlu eksis dan menawarkan jasa pendidikannya berupa pengetahuan, teknologi, keterampilan, dan karakter/sikap, maka sekolah perlu secara terus menerus meningkatkan diri. Peningkatan perlu jangka panjang dan jangka menengah untuk menguasai perkembangan pengetahuan termasuk gaya belajar dan mengajar.
2	Mengadopsi falsafah MMT sebagai “falsafah baru”	Mutu bukanlah tujuan tetapi perjalanan yang terus bergerak maju. Jadikan perjalanan mutu menjadi bagian dari misi institusi. Rumuskan aplikasi misi sebagai adopsi falsafah baru dan konsekuensinya pembaharuan holistik untuk siswa, misalnya merancang pendidikan sesuai anjuran empat pilar pendidikan UNESCO 1996 (learning to know, learning to do, learning to live together dan learning to be)
3	Hentikan ketergantungan pada “inspeksi” dengan target kuantitas dalam konteks produksi massal.	Gantikan inspeksi dari luar dengan menumbuhkan keinginan dari dalam sebagai sistem penjaminan mutu.
4	Hentikan pemilihan kontrak pada harga terendah	Pilih guru terbaik yang tersedia dan sumber belajar dengan harga yang terjangkau, bukan harga terendah.
5	Perbaiki secara menerus dan selamanya proses produksi dan/atau jasa untuk peningkatan mutu produktivitas dan secara ajeg.	Secara menerus perbaiki cara/teknik mengajar, penilaian siswa, dan manajemen kelas dan sekolah untuk meningkatkan mutu dan menurunkan biaya dengan meniadakan hal-hal yang tidak berguna.
6	Lembagakan on-the job training	Upayakan pelatihan di tempat kerja untuk guru dan karyawan
7	Ajarkan dan laksanakan (lembagakan) kepemimpinan	Upayakan pelatihan di tempat kerja untuk guru dan karyawan. Laksanakan distribusi tanggung jawab dan kewenangan dan melatih kepemimpinan kepada bawahannya.
8	Hapuskan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim inovasi dan kreatif.	Dorong guru untuk berinovasi, beri jaminan bila gagal tidak dipersalahkan. Hargai atau rayakan secara sama untuk berhasil atau gagal.

No	Anjuran Deming	Penerapan di Bidang Pendidikan
9	Hilangkan dinding pemisah antar departemen dan buatlah tim kerja.	Hilangkan sekat-sekat dan ego disiplin ilmu bentuk satuan-satuan tugas antar jurusan dan departemen.
10	Tumbuhkan budaya mutu dengan cara antara lain hilangkan slogan, target, dan desakan/inspeksi.	Gantikan ceramah dan slogan dengan pelatihan peningkatan mutu di tempat kerja untuk membuat siapapun berkinerja lebih baik dari sebelumnya.
11	Hilangkan target kuota output kuantitas dan pelajari “proses” perbaikan mutu.	Kesampingkan kuota numerik kelas dan penilaian siswa. Tumbuhkan kepedulian mutu pada setiap kegiatan.
12	Hilangkan penghalang yang merampas kebebasan staf dalam melaksanakan keahliannya dan tumbuhkan rasa bangga karyawan.	Dukung dan tunjukkan pengakuan terhadap inovasi dan keunikan di tempat kerja. Hilangkan rintangan dan fasilitasi eksperimentasi.
13	Giatkan program pemberdayaan dan self improvement	Bangun mekanisme institusi dimana setiap orang merencanakan jalur perkembangan dirinya dan bagaimana mencapainya.
14	Ambil langkah-langkah transformasi	Libatkan setiap orang dalam merumuskan visi, misi dan tujuan. Libatkan setiap orang dalam mendiagnosa institusi, merencanakan, dan melaksanakan rencana peningkatan mutu.

D. *Six Sigma*

Pendekatan *Six Sigma* menurut Anderson (dalam Fortunata 2021:24) diartikan sebagai suatu langkah konkrit yang dapat digunakan sebagai alat yang memfasilitasi analisis data secara statistik ataupun yang lain. Sedangkan menurut Salah dan Carretero (dalam Fortunata 2021:24) dapat juga diartikan sebagai alat untuk perbaikan yang dirancang dalam serangkaian kegiatan/program untuk mencapai standar yang diinginkan berdasarkan prinsip dan teori dari Deming, Juran, Shewhart dan Ishikawa. Sehingga *Six Sigma* dapat diartikan sebagai sebagai usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai target dengan melakukan serangkaian perbaikan.

Strategi *Six sigma* digunakan untuk meminimalisir kegagalan, mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Selain itu *six sigma* juga dapat menjadi filosofi manajemen yang bertujuan mencapai kualitas yang lebih baik melalui peningkatan yang terus menerus (*continuous improvement*).

Konsep dasar *Six Sigma* sebenarnya adalah kombinasi *Total Quality Management* dan *Statistical Process Control*. SQC sering disebut sebagai statistik pengendalian proses (*Statistical Process Control/SPC*). *Six Sigma* menyediakan metode yang dinamakan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). DMAIC dijabarkan sebagai berikut:

1. *Define The Problem* (mendefinisikan masalah)

Langkah ini merupakan proses penentuan masalah, penetapan kebutuhan dan keinginan pelanggan (*voice of customer*) melalui pengambilan data. Dalam langkah ini juga ditentukan mengenai identifikasi dan penentuan prioritas permasalahan.

2. *Measure The Problem* (mengukur masalah)

Pada tahapan ini merupakan langkah yang digunakan untuk mengukur standar variasi produk dan variasi pengukuran kegagalan produk. Jika dikaitkan dengan penelitian ini bisa dimasukkan proses menemukan permasalahan yang dihadapi oleh ortu/siswa.

3. *Analyze The Problem* (mencari sumber atau akar permasalahan)

Merupakan tahapan dimana masalah yang ditemukan akan dianalisa untuk ditemukan akar penyebab permasalahan yang ada dengan menggambarkan dalam bentuk *cause effect diagram*.

4. *Improve The Process* (pengembangan analisa)

Fase ini adalah merupakan fase pengembangan untuk meningkatkan target/tujuan dengan usaha yang digunakan untuk meminimalisir penyebab kegagalan produk/masalah melalui serangkaian uji coba. Pada tahap ini dirumuskan program rekomendasi perbaikan

5. *Control The Process* (pengendalian pada keberlangsungan proses)

Merupakan proses yang digunakan untuk mengendalikan proses sesuai tujuan yang disepakati dan menentukan kemampuan proses pemutakhiran. Di Fase ini dilakukan fungsi *controlling* oleh Kepala Sekolah guna menjamin bahwa permasalahan sudah diatasi dan berdampak pada siswa dan permasalahan berkurang.

Kunci sukses penerapan Six Sigma dalam suatu lembaga sekolah ditentukan 5 hal, yaitu: (1) Dukungan dari top leader dengan menyiapkan visi misi dan menyalurkan ide untuk mengatasi hambatan serta resistensi; (2) Membentuk tim yang hebat (the cross functional teams); (3) Mempekerjakan ahli dengan kontrak outsourcing; (4) Menggunakan alat ukur yang relevan; (5) Menerapkan budaya kerja secara terus menerus.

Penerapan Six Sigma dalam dunia pendidikan memang belum lazim adanya. Namun jika diterapkan mempunyai dampak sedikitnya sebagai berikut: (1) resistensi pada penerapan kebijakan dan keputusan menjadi lebih

terarah; (2) peningkatan kualitas pendidikan secara umum karena bekerjanya sistem absolut-relatif; (3) memberi peringatan dini tentang masalah yang muncul; (4) mengontrol pembiayaan pendidikan menjadi lebih efisien; (5) menjaga kedisiplinan stakeholder pendidikan; (6) mematahkan kebiasaan-kebiasaan lama, pada metode DMAIC harus mengubah solusi lama yang sudah tidak dapat dipakai. Solusi ini harus menggunakan proses-proses baru yang relevan dengan zaman.

E. *Statistical Quality Control*

Menurut buku karangan Robert Jacob dan Richard B. Chase yang berjudul *Operations and Supply Chain Management* mendefinisikan *Quality Control* adalah suatu kegiatan (manajemen perusahaan) untuk mempertahankan dan mengarahkan kualitas produk dan jasa seperti yang direncanakan. *Quality Control* digunakan untuk meminimalkan produk gagal menggunakan metode *Statistical Quality Control* (SQC) sehingga perusahaan dapat memenuhi kualitas produk yang telah ditetapkan perusahaan dan konsumen puas dalam mengonsumsi produk.

Statistical Quality Control (SQC) atau statistik pengendalian kualitas merupakan teknik penyelesaian masalah yang digunakan untuk memonitor, mengendalikan, menganalisis, mengelola dan memperbaiki produk dan proses menggunakan metode-metode statistik. SQC sering disebut sebagai statistik pengendalian proses (Statistical Process Control/SPC). SQC dan SPC memang merupakan dua istilah yang saling dipertukarkan, yang apabila dilakukan

bersama-sama maka pengguna akan melihat gambaran kinerja proses masa kini dan masa mendatang (Cawley dan Harold, 1999)

Pengawasan mutu dengan statistik adalah suatu sistem yang berkembang untuk menjaga standar yang sama dari mutu hasil produksi pada suatu tingkat biaya minimum. Adapun langkah dan penggunaan Statistical Quality Control menurut Sofyan (2008):

1. Pengambilan sampel secara teratur.
2. Pemeriksaan karakteristik yang telah ditentukan apakah sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3. Penganalisaan derajat penyimpangan (deviasi) dan standar.
4. Penggunaan tabel kontrol (control chart) untuk bahan penganalisan hasil-hasil pengawasan.

Menurut Heizer dan Render dalam bukunya Manajemen Operasi (2006:263-268) dalam pengendalian kualitas terdapat alat atau metode yang digunakan untuk mengendalikan kualitas yaitu :

1. Bagan Alir (*Flowchart*)

Diagram Alir (*Flowchart*) adalah alat bantu yang memberikan gambaran visual dari urutan operasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Diagram alir merupakan langkah pertama dalam memahami suatu proses baik administrasi maupun manufaktur. Dalam diagram alir dapat dilihat unsur-unsur penyusun suatu pekerjaan dan urutan proses-prosesnya. Setiap proses akan membutuhkan input untuk menyelesaikan tugas dan akan memberikan output ketika tugas telah selesai.



Gambar II.2
Diagram Alir (Flow Chart)

2. Lembar Pemeriksaan (*Check Sheet*)

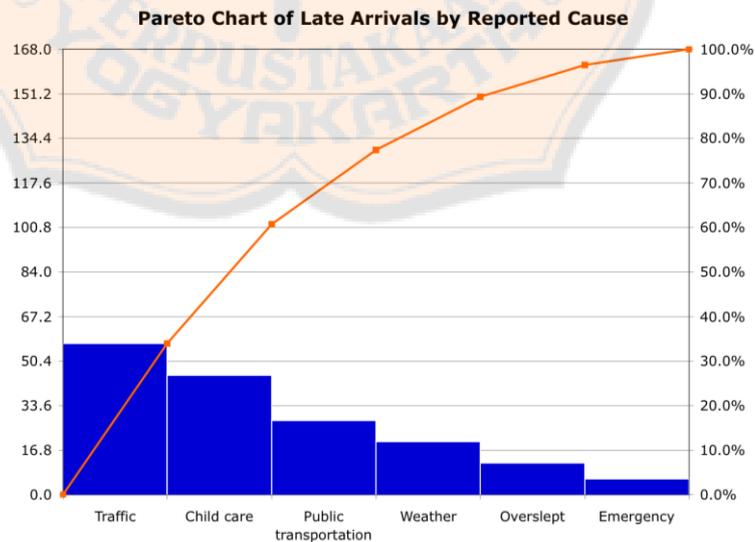
Lembar periksa (*Check Sheet*) adalah alat bantu yang memungkinkan pengumpulan data sebuah proses yang mudah, sistematis, dan teratur. Alat bantu ini berupa lembar kerja yang telah dicetak sedemikian rupa sehingga data dapat dikumpulkan dengan mudah dan singkat. Data yang dikumpulkan dapat digunakan sebagai masukan data untuk peralatan kualitas lain.

Tabel II.3
Lembar Periksa (Check Sheet)

Type of Defect	Count	Score
Dirty	III III II	12
Broken stitching	III III III III III III III III II	42
Inconsistent margin	III III III	15
Wrinkle	III III III III III III	30
Long thread	III III	10
Padding shape	III III	8
Off center	III III III III	18
Stitch per inch	III III III III III	24
Others	III III III III II	22
Total Defects		181

3. Diagram Pareto (Pareto Chart)

Diagram Pareto (Pareto Chart) adalah grafik yang digunakan untuk melihat penyebab terbesar suatu masalah. Grafik ini menampilkan distribusi variabel data. Biasanya diagram pareto berlaku aturan 80/20 artinya 20% jenis kerusakan atau kecacatan dapat menyebabkan 80% kegagalan proses.

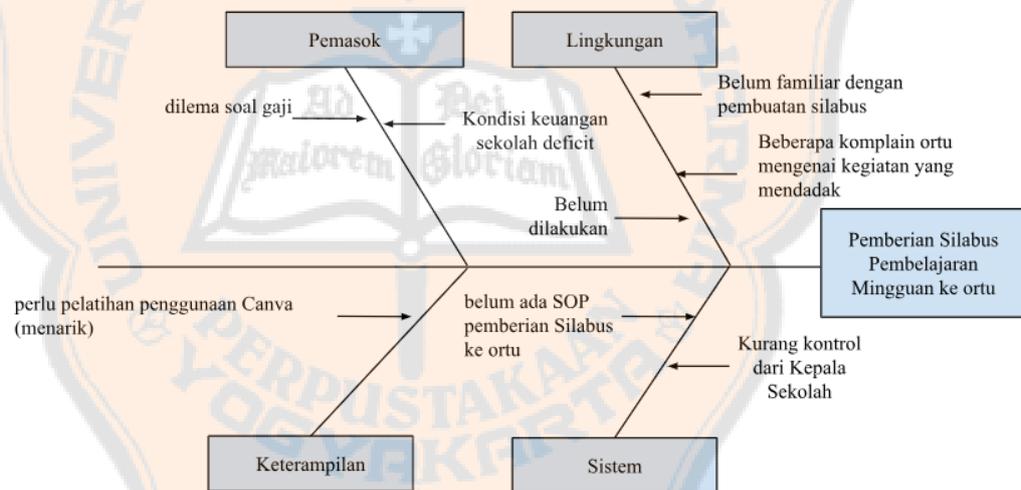


Grafik II.1
Diagram Pareto (Pareto Chart)

4. Diagram Sebab-akibat (*Cause and Effect Diagram*)

Diagram Sebab akibat (*Cause and Effect Diagram*) adalah alat yang memungkinkan meletakkan secara sistematis representasi grafis jalur terkecil (penyebab-penyebab) yang pada akhirnya mengarah pada akar penyebab suatu masalah kualitas. Diagram ini juga populer disebut dengan *Fishbone Diagram* (Diagram Tulang Ikan).

Faktor-faktor penyebab utama ini dapat dikelompokkan dalam industri jasa : a. *surroundings* (lingkungan); b. *suppliers* (pemasok); c. *systems* (sistem); d. *skills* (Keterampilan); e. *safety* (keselamatan)



Gambar II.3
Diagram Sebab Akibat (*Cause and Effect Diagram*)

F. Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan berasal dari bahasa Inggris yaitu *sustainability* yang berarti berlanjut dan *ability* yang artinya kemampuan. Sehingga dapat diartikan

bahwa *sustainability* (keberlanjutan) adalah daya tahan suatu sistem dan proses.

Menurut Haris (dalam Wiratnadi, Meitriana, & Indrayani, 2017:608) mengatakan bila suatu lembaga nirlaba dapat memenuhi kebutuhan finansialnya secara mandiri serta tetap mampu mengaktualisasikan visi dan misi organisasinya, maka ia dapat disebut sebagai organisasi nirlaba yang *sustainable*.

Menurut Asbari *et al.* (dalam Gofur, & Soediantono, 2022:50) mendefinisikan keberlanjutan sebagai lapisan induk inovasi organisasi dan teknologi yang menghasilkan pengembalian *bottom line* dan *top line*. Oleh karena itu selain kepekaan manajerial ada juga kebutuhan yang kuat untuk pembelajaran berkelanjutan dan manajemen pengetahuan untuk mencapai keberlanjutan organisasi. Sudut pandang ini percaya bahwa manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi berhubungan positif satu sama lain.

G. Kepuasan Pelanggan

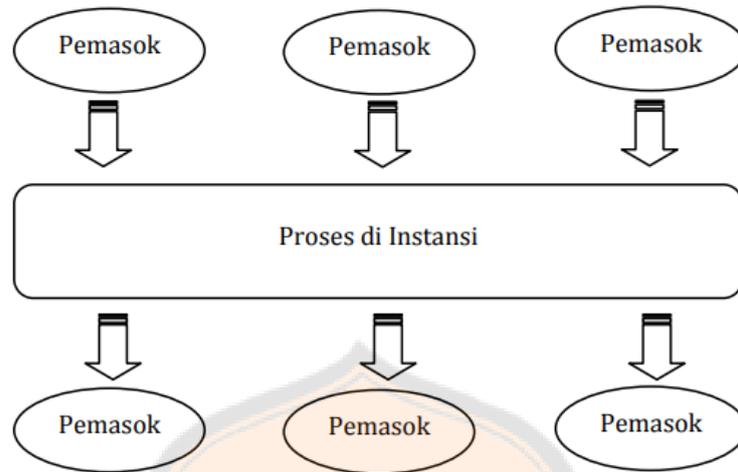
Kepuasan pelanggan merupakan muara dari bisnis MMT.-TQM. Mutu produk/jasa perlu selalu ditingkatkan untuk memenuhi bahkan melampaui kepuasan pelanggan. Kegagalan memenuhi kepuasan pelanggan/klien berarti kegagalan penerapan MMT-TQM. Berikut ini penjabarannya :

1. Pengertian Pelanggan dan Siapa Pelanggan Kita

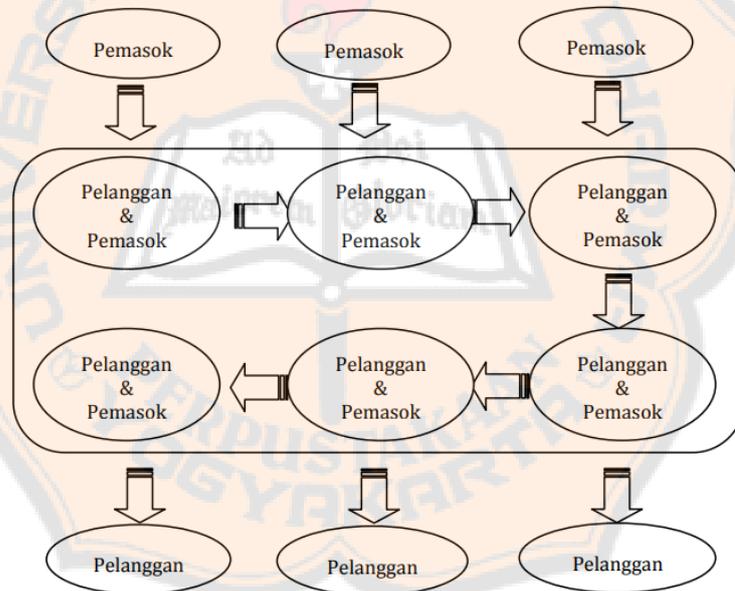
Dalam konteks MMT-TQM, pelanggan adalah semua pihak yang menerima jasa dan/atau produk yang kita hasilkan/berikan. Goetsch (1994,

139) dalam buku yang berjudul Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) : Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan yang ditulis oleh Sutarto HP, 2002, mengatakan bahwa pelanggan menentukan mutu dan kita (institusi) menghasilkannya. Pelanggan dikategorikan menjadi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah semua pihak penerima jasa/produk yang ada di satu institusi sedangkan pelanggan eksternal adalah mereka yang ada di luar instansi penghasil jasa/produk. Pada masing-masing kategori baik pelanggan internal maupun eksternal masih perlu diklasifikasi menjadi pelanggan primer, sekunder dan tersier.

Dalam konteks pendidikan, siswa dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal tetapi juga dapat dikategorikan sebagai pelanggan eksternal. Siswa dikategorikan sebagai pelanggan internal manakala siswa ikut berperan dan berkontribusi bersama-sama pihak sekolah menghasilkan produk atau jasa. Sebaliknya dikategorikan sebagai pelanggan eksternal pada saat mereka pasif hanya menerima begitu saja dan tidak berperan dalam menghasilkan produk atau jasa sekolah. Penulis lebih setuju dengan pandangan bahwa siswa sebagai pelanggan internal karena pada kenyataannya umumnya siswa aktif meningkatkan kemampuan dirinya, misalnya dengan membeli buku bahkan mengikuti les privat di luar sekolah untuk lulus ujian dengan meraih nilai yang tinggi. Berikut ini adalah perbandingan pandangan antara organisasi yang konvensional dan kontemporer, khususnya MMT.



Gambar II.4
Pandangan tradisional terhadap pemasok dan pelanggan



Gambar II.5
Pandangan kontemporer terhadap pemasok dan pelanggan

2. Cara pandang terhadap Pelanggan

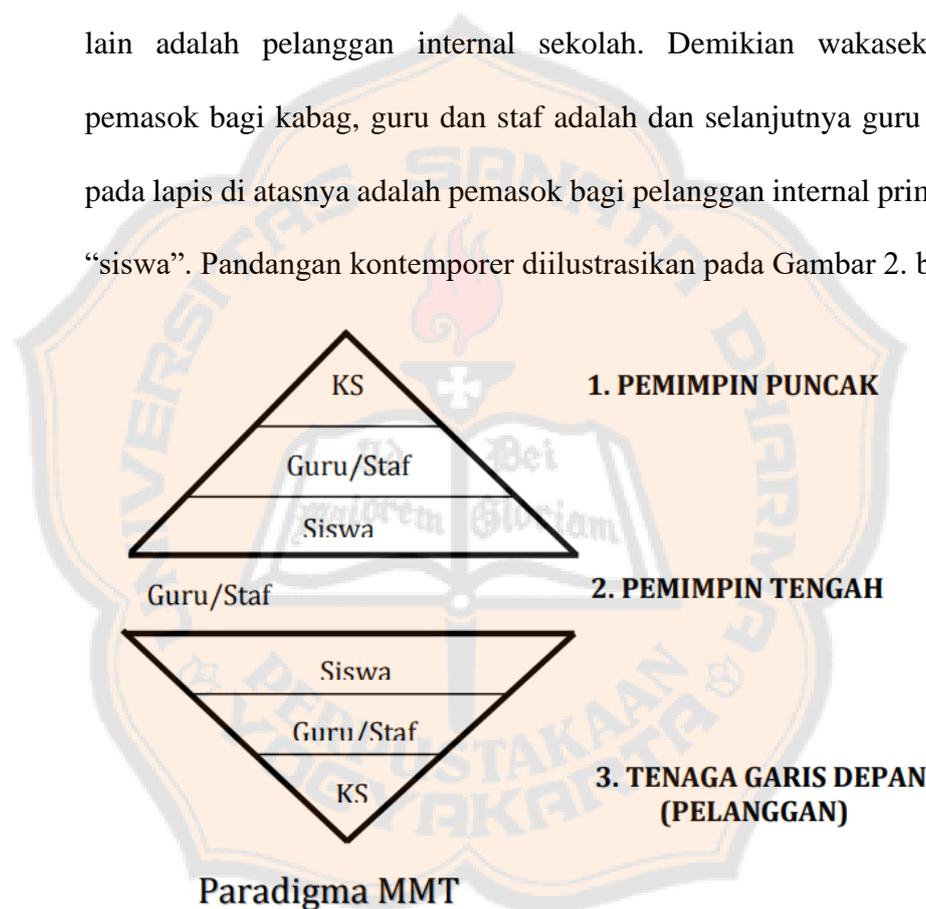
Salah satu tantangan terbesar dari pelaksanaan MMT-TQM adalah komitmen pimpinan puncak dan pimpinan menengah untuk mendelegasikan sebagian peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak

mudah karena cara pandang umumnya pimpinan tersebut merasa akan kehilangan sebagian kekuasaan mereka. Dalam manajemen MMT harus dihindari “*one man/woman show*”, perlu ada pendelegasian sebagai wujud dari manajemen partisipatif yang merupakan salah satu nilai penting dalam MMT. Pimpinan umumnya tidak menyadari bahwa pendelegasian dengan rincian yang jelas dan fasilitas yang memadai akan menjadi pemberdayaan bagi penerima delegasi dan keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut akan menumbuhkan kepuasan, kepercayaan diri dan yang lebih esensial adalah pengakuan (*nguwongke*) terhadap yang menerima delegasi.

Untuk dapat melaksanakan prinsip ini pemimpin puncak dan menengah perlu merubah paradigma “struktur organisasi terbalik”.digma konvensional, struktur suatu organisasi pimpinan berada pada posisi yang paling atas (puncak) dan di bawahnya pimpinan menengah, di bawahnya lagi supervisor, dan paling bawah adalah pekerja garis depan. Untuk konteks sekolah, cara pandang terhadap pelanggan sama seperti skema struktur organisasi yang terpampang di dinding, yaitu kepala sekolah berada di puncak, dilanjutkan ke bawah wakil kepala sekolah, di bawahnya lagi kepala bagian, dilanjutkan guru dan staf, dan yang paling bawah adalah siswa sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 2.11.

Sebaliknya sesuai pandangan kontemporer terhadap pelanggan (Gambar II.8) maka pada paradigma kontemporer, kepala sekolah, adalah pemasok bagi semua pihak internal sekolah, termasuk wakasek, guru, staf, siswa dan seterusnya yang menerima produk yang

dihasilkannya. Produk yang dihasilkan kepala sekolah dapat berupa antara lain kebijakan, arahan, perintah, dan bahkan termasuk bentuk produk yang paling sederhana berupa draf atau konsep surat. Sehingga pada paradigma ini posisi kepala sekolah berada pada yang paling bawah dengan makna ia menjadi pemasok dan juga fasilitator bagi semua warga sekolah yang tidak lain adalah pelanggan internal sekolah. Demikian wakasek adalah pemasok bagi kabag, guru dan staf adalah dan selanjutnya guru dan staf pada lapis di atasnya adalah pemasok bagi pelanggan internal primer yaitu “siswa”. Pandangan kontemporer diilustrasikan pada Gambar 2. berikut.



Gambar II.6
Paradigma struktur Organisasi Konvensional versus MMT

3. Identifikasi Kebutuhan Pelanggan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa institusi mempunyai pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Masing-masing pelanggan ini

punya kebutuhan yang berbeda. Berikut dijelaskan masing-masing kebutuhan pelanggan.

a. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Eksternal

Pelanggan eksternal bidang pendidikan, khususnya satuan pendidikan, adalah siswa, orang tua, satuan pendidikan lanjutan yang lebih tinggi, masyarakat pengguna lulusan (dunia usaha/dunia industri DUDI), dan pemerintah. Kebutuhan siswa dan orang tua umumnya adalah bagaimana mereka setelah lulus dapat bekerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Semua kebutuhan pelanggan ini harus dibuktikan bahwa lulusan mempunyai kompetensi untuk dapat bekerja dan atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan baik. Kebutuhan pelanggan ini harus terakomodasi dalam kurikulum di satuan pendidikan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan maka perlu mengumpulkan informasi dari mereka. Untuk hal ini siswa lebih tepat dikategorikan sebagai pelanggan internal karena mereka ikut aktif berpartisipasi untuk mencapai kompetensi lulusan yang dipersyaratkan bahkan untuk dapat diterima di jenjang satuan pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja di DU/DI. Untuk itu pelanggan eksternal primer dimulai dari orang tua terutama untuk satuan pendidikan di jenjang pendidikan dasar. Untuk jenjang menengah dan tinggi pelanggan eksternal primernya adalah perguruan tinggi dan DU/DI.

Informasi dari orang tua dapat diperoleh melalui angket, pertemuan khusus, atau komite sekolah yang merupakan mitra kerja sekolah. Pengumpulan informasi ini dapat dilakukan melalui seminar, workshop, atau Focus Group Discussion (FGD). Sedangkan informasi dari perguruan tinggi dan DU/DI dapat diperoleh melalui studi pelacakan (*tracer study*).

b. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Secara Internal

Pelanggan internal primer dalam satuan pendidikan adalah siswa, sedang yang sekunder adalah staf karyawan/TU, teknisi, pustakawan dan staf lainnya. Secara formal lulusan satuan pendidikan tingkat dasar tidak dibenarkan bekerja karena belum memenuhi usia minimum bekerja, mereka diharapkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk itu kebutuhan siswa di satuan pendidikan ini adalah bagaimana bisa belajar dengan maksimum. Utamanya guru, kepala sekolah, dan staf perlu berupaya dengan segala daya disertai dengan rasa simpati dan empati untuk mencapai efektivitas pembelajaran. Ruang kelas, fasilitas yang ada, dan sekolah secara keseluruhan perlu dimenej untuk mendukung proses belajar mengajar yang efektif membekali siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan menengah. Kebutuhan siswa di tingkat satuan pendidikan ini dapat diidentifikasi melalui pertemuan informal di setiap kelas dilengkapi dengan angket kepada orang tua. Selanjutnya sejalan dengan pandangan kontemporer terhadap

pelanggan dan pemasok, maka guru, staf/karyawan merupakan pelanggan dari dan sekaligus pemasok kepada kepala sekolah. Demikian pula karyawan, pustakawan, teknisi dan staf lainnya adalah pelanggan dari sekaligus juga pemasok kepada guru dan demikian seterusnya sesuai perannya masing-masing. Untuk itu setiap pihak perlu menumbuhkan budaya peduli mutu, terobsesi mencapai mutu sehingga berupaya sebaik mungkin memuaskan semua pihak dan bersinergi mendukung dan memfasilitasi siswa untuk mencapai kompetensi yang diperlukan guna dapat melanjutkan studi mereka. Kebutuhan mereka dapat dilakukan melalui forum informal di waktu istirahat maupun secara formal dalam wadah gugus kendali mutu yang dapat diwujudkan dalam Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

4. Berbagai Pendekatan untuk Mengakses Kebutuhan Pelanggan

Informasi yang diperoleh dari pelanggan melalui kotak saran, angket, FGD, workshop, dan studi pelacakan (*tracer study*) perlu dikelompokkan, dianalisis, dan disimpulkan. Prosedur ini sebaiknya dilakukan oleh suatu tim mutu sekolah yang dibentuk oleh sekolah dan mempunyai anggota dari unsur sekolah, komite sekolah, dan wakil masyarakat yang peduli terhadap peningkatan mutu sekolah.

Hasil rumusan kebutuhan pelanggan harus dirumuskan kedalam silabus mata pelajaran yang selanjutnya dideskripsikan ke dalam kurikulum dengan Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP). Untuk itu

kepala sekolah dan khususnya guru harus mampu memahami silabus, kurikulum dan RPP dari masing-masing mata pelajaran yang diampunya. Tim Mutu Sekolah dapat menggunakan workshop bersama DU/DI atau pihak perguruan tinggi untuk menyusun silabus dan kurikulum sesuai yang dapat memuaskan mereka. Untuk sekolah kejuruan, perumusan kurikulum dapat menggunakan pendekatan pengembangan kurikulum yang berorientasi profesi di dunia industri/usaha dapat merujuk ke pendekatan Development of A Curriculum-DACUM dari Robert Norton (1995).

5. Akomodasi Kebutuhan Pelanggan

Acuan utama program sekolah adalah kurikulum. Secara alami sesuai tuntutan jaman memang kurikulum secara periodik perlu dikaji ulang untuk mengakomodasi tuntutan pelanggan. Secara nasional semua kurikulum sekolah harus merujuk kepada Standar Isi (SI) yang dirumuskan oleh Badan Standar Nasional pendidikan (BSNP). Dalam konteks desentralisasi pendidikan yang teraktualisasikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka sekolah mempunyai otonomi untuk melaksanakan penyelenggaraan program sekolah. Lebih dari itu sekolah dianjurkan mempunyai program unggulan sekolah yang mengakomodasi potensi lokal. Keseluruhan program sekolah bermuara untuk mengantar siswa mencapai kompetensi yang distandarkan secara nasional dan kompetensi lokal sesuai muatan lokal yang ada di kurikulum sekolah.

Masukan pelanggan, khususnya pelanggan eksternal perlu dipilah-pilah merujuk acuan nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah

(PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merupakan kriteria standar minimal yang harus dicapai bahkan diupayakan dilampaui yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Delapan standar itu adalah (1) Standar Kompetensi Lulusan - SKL; (2) Standar Isi - SI; (3) Standar Proses; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK); (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; (8) Standar Penilaian. Setelah dipilah ke dalam delapan SNP, masukan pelanggan perlu juga dicermati adakah yang perlu diakomodasi dalam muatan lokal sekolah. Rincian masing-masing standar dari 8 SNP telah dirumuskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan sehingga masukan pelanggan dapat lebih rinci dalam standar mana masukan pelanggan diakomodasi.

Langkah selanjutnya dalam mengakomodasi masukan pelanggan adalah menuangkannya ke dalam program sekolah yang dirumuskan dalam rencana Kerja Sekolah (RKS) untuk siklus waktu 4 tahunan dan dirinci dalam program tahunan sekolah yang dikenal dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Secara nasional salah satu program dari Badan Peningkatan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMPK & PMP) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merintis penyusunan RKAS dan RPS yang dilakukan setiap tahun berbasis hasil evaluasi diri sekolah (EDS). Pelaksanaan EDS di sekolah dilaksanakan di bawah koordinasi

Tim Pengembangan Sekolah (TPS) yang keanggotaannya terdiri dari unsur sekolah (kepala sekolah, guru, bila perlu siswa), komite sekolah, dan pengawas sekolah. Di sekolah yang sudah bersertifikat ISO ada Tim Pengendali Mutu (TPM), untuk itu TPM dan TPS dapat mengakomodasi masukan pelanggan yang selanjutnya diartikulasikan ke dalam penyusunan RKAS dan RPS.

H. Budaya Mutu

Tujuan akhir dari MMT adalah tumbuh dan berkembangnya budaya mutu. Hal ini tentu tidak mudah, untuk itu lembaga pendidikan yang melaksanakan MMT perlu memahami apa itu budaya, ciri-ciri budaya mutu, dan cara menumbuhkannya.

1. Pengertian Budaya Mutu

Secara umum Koentjaraningrat (2000:1) seperti yang tertulis di dalam buku Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) : Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan karya Sutarto HP. Lebih lanjut lagi dijelaskan budaya tersebut mengandung unsur : 1) Sistem Religi; 2) Sistem Organisasi Kemasyarakatan; 3) Sistem Pengetahuan; 4) Bahasa; 5)Kesenian; 6)Sistem Mata Pencarian Hidup; 7)Sistem Teknologi dan Peralatan. Menurut penulis buku MMT bahwa budaya terbangun atas dasar pola pikir, pola rasa, dan pola karya. Terkait dengan organisasi, masing-masing organisasi mempunyai budaya yang berbeda-beda tergantung dari nilai dan tradisi yang dipunyai. Perbedaan budaya di organisasi akan

terlihat dari perilaku karyawannya dalam bekerja, harapan organisasi dan masing-masing karyawan dan perilaku normatif yang bagaimana yang disepakati organisasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Dalam konteks MMT, Goetsch & Davis (1994: 121) mendefinisikan “*A quality culture is an organizational value system that results in an environment that is conducive to the establishment and continual improvement of quality*”. Kira-kira artinya sebuah budaya mutu adalah sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sebuah lingkungan yang kondusif untuk mendirikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Ahli manajemen mutu lainnya Sashkin dan Keiser (1994: 73) mendefinisikan budaya mutu adalah “*the set of shared values and beliefs - makes sure that adaptive change aims at fulfilling customers’ desires*”. Maknanya adalah sejumlah nilai dan keyakinan yg dimiliki bersama – yang memastikan bahwa penyesuaian perubahan bertujuan untuk memenuhi keinginan para pelanggan.

Menurut Goetsh dan Davis (1994: 122), mengenali karakteristik budaya mutu di suatu organisasi sebenarnya lebih mudah daripada mendefinisikannya. Organisasi yang telah tumbuh budayanya, terlepas apapun produk/jasa yang dihasilkan, mereka mempunyai karakteristik yang universal sebagai tercantum di Tabel 2.4 berikut.

Tabel II.4
Sepuluh Karakteristik Budaya Mutu di Suatu Organisasi

No	Karakteristik Budaya Mutu Organisasi
1	Perilaku cocok dengan slogan
2	Selalu ada survei keinginan pelanggan dan digunakan untuk peningkatan mutu
3	Staf dilibatkan dan diberdayakan
4	Pekerjaan dilakukan dalam tim
5	Pimpinan puncak komit dan terlibat langsung (tidak mendelegasikan)
6	Sumber daya yang cukup selalu tersedia dimana dan kapan saja dibutuhkan
7	Diklat tersedia untuk semua level pekerja
8	Sistem penghargaan dan promosi berdasar pada kontribusinya terhadap peningkatan mutu
9	Teman sejawat diperlakukan sebagai pelanggan internal
10	Pemasok diperlakukan sebagai partner

2. Menggerakkan Perubahan Budaya

Menurut Goetsch dan Davis (1994, 124) dalam buku Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) : Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan karya Sutarto HP mengimplementasikan MMT tanpa menyiapkan budaya mutu adalah mengundang kegagalan. Organisasi yang masih menggunakan budaya konvensional dalam memantau jalannya organisasi tidak akan berhasil dalam menerapkan manajemen mutunya. Implementasi MMT memerlukan budaya mutu baik yang mendahului atau

bersama-sama penerapan manajemen mutunya dengan rasional sebagai berikut.

- a. Perubahan budaya tidak dapat terjadi dalam situasi pertentangan
- b. Implementasi MMT memerlukan waktu
- c. Mengganti masa lalu dapat jadi sangat sulit

3. Menyiapkan Pondasi bangunan Budaya Mutu

Mendirikan budaya mutu seperti mendirikan sebuah bangunan. Pertama, kita harus membuat pondasinya. Menurut Scholtes dalam Goetsch dan Davis pondasi budaya mutu adalah membangun pemahaman tentang “hukum” perubahan organisasi”. Hukum-hukum perubahan tersebut adalah mencakup empat hal berikut.

a. Pahami budaya sebelumnya

Budaya organisasi tidak begitu saja ada. Seseorang telah merumuskan kebijakan sehingga organisasi saat ini mampu bersaing dan eksis. Seseorang telah mengawali dengan tradisi yang saat ini dapat menjadi sebuah penghambat perubahan. Zaman dan situasi telah berubah, namun jangan terlalu cepat mengkritik. Kebijakan, tradisi dan aspek lainnya yang telah membentuk budaya yang ada saat ini bisa jadi sudah tidak cocok lagi dengan zamannya, namun hal tersebut tentunya dulu dikreasi dengan alasan yang rasional saat itu. Pelajari sejarahnya sebelum mencoba memodifikasi atau menggantinya.

- b. Jangan marah/menyalahkan sistem yang ada, perbaiki sistem tersebut

Meniadakan budaya lalu tidak sama dengan menumbuhkan budaya baru. Untuk itu, pelajari budaya yang ada, apa yang salah, mengapa dan bagaimana merubahnya atau menggantinya.

- c. Bersiap-siap mendengarkan dan mengobservasi

Warga organisasi adalah pelaku utama dalam budaya tersebut termasuk pelaku perubahan. Konsekuensinya, warga dapat mudah frustrasi dan bersikap masa bodoh. Untuk perlu perhatian terhadap sikap warga dan sistem yang ada di organisasi. Dengarkan apa yang dikatakan warga dan observasi apa yang tidak dikatakan. Warga yang mendengarkan cenderung mendukung perubahan.

- d. Libatkan semua orang yang terkena dampak perubahan Budaya Mutu

Pada umumnya orang memang tidak menyukai perubahan dan itu adalah normal. Perubahan sering kali sulit meskipun orang tersebut ingin berubah. Perubahan juga sulit terjadi bila dengan pemaksaan terhadap individu pelaku perubahan. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan melibatkan pelaku perubahan dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan. Beri kesempatan kepada mereka untuk menyatakan pendapat dan kekhawatirannya. Meminggirkan dan mengabaikan mereka dapat mendatangkan masalah walaupun kecil akan menjadi besar dan kedepan mungkin sulit dikendalikan

4. Mengenali Wujud Budaya Mutu

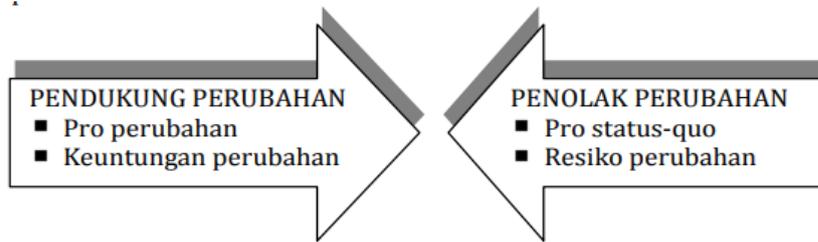
Salah satu hal yang mendasar yang perlu diketahui oleh manajer dan warga organisasi menuju tumbuhnya budaya mutu adalah mengenali wujudnya atau potret dari budaya mutu. Potret yang tentunya dengan sejumlah ciri-ciri ini berfungsi ganda, yaitu menjadi acuan tujuan dan juga menjadi referensi dalam mengukur dan mengevaluasi sejauh mana budaya mutu yang diharapkan sudah terwujud. Sudah seharusnya ciri-ciri dari budaya mutu tersebut diketahui oleh seluruh warga organisasi melalui sosialisasi berbagai cara termasuk diekspos di tempat-tempat strategis. Ciri-ciri budaya tersebut menurut Goetsch dan Davis (1994, p. 126) adalah sebagai berikut. 1) falsafah manajemen disosialisasikan secara luas 2) penekanan pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi 3) perayaan even-even penting organisasi 4) pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang sukses 5) jaringan informasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya mutu 6) aturan/tatacara hubungan antara karyawan dengan pimpinan juga sesamanya informal 7) sistem nilai organisasi yang kuat 8) standar kinerja yang tinggi 9) karakter organisasi yang pasti/mantap.

5. Merespon Keengganan Perubahan Menuju Budaya Mutu

Resistensi organisasi terhadap perubahan adalah sesuatu yang normal bagi organisasi manapun. Di sisi lain organisasi yang menerapkan MMT selalu menerapkan pendekatan continuous improvement yang menuntut continuous change atau perubahan berkelanjutan menuju

peningkatkan mutu yang berkelanjutan pula. Memang perubahan itu sulit, Juran (1989: 316) dalam bukunya Juran on Leadership menjelaskan bahwa perubahan manajemen dalam organisasi adalah benturan budaya (clash between cultures). Dalam perubahan manajemen dalam organisasi apapun karyawan yang ada pasti akan terbelah ke dalam dua kubu budaya: pendukung dan penolak.

Kelompok pendukung sering fokus keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari perubahan sedangkan di pihak lain fokus pada ancaman status, peran, kebiasaan, dan kelangsungan posisi. Kadang pihak pendukung merasa bersalah karena terlalu terobsesi pada keuntungan-keuntungan yang diperhitungkan dan lupa mempertimbangkan ancaman-ancaman yang dipikirkan oleh pihak penolak perubahan. Demikian juga, pihak penolak merasa bersalah terlalu fokus pada ancaman-ancaman yang mereka khawatirkan dan melupakan keuntungan-keuntungan yang mungkin diperoleh dari perubahan manajemen tersebut. Perubahan sistem manajemen ini sering berakibat membelah organisasi menjadi dua kubu yang berseteru merugikan energi dan waktu yang semestinya dapat difokuskan untuk memfasilitasi sistem perubahan manajemen itu sendiri. Berikut ilustrasi benturan antara kubu pendukung dan kubu penolak perubahan.



Gambar II.7
Benturan antara kelompok pendukung dan penolak perubahan

Benturan budaya karena perbedaan persepsi untuk penerapan MMT di sekolah sangat mungkin akan dijumpai hal-hal sebagaimana dideskripsikan dalam tabel berikut.

Tabel II.5
Perbandingan Persepsi Kelompok Pendukung dan Penolak Perubahan

No	Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung	Persepsi Penolak
1	Penerapan MMT di sekolah	Meningkatkan mutu hasil belajar siswa	Ancaman wibawa bagi kepala sekolah dan pengawas
2	Inisiatif pelibatan staf dan pemberdayaan	Peningkatan guru, staf, dan komite sekolah	Ancaman posisi kepek, pengawas dst
3	Kemitraan dengan orangtua, sekolah, donator	Kerjasama saling menguntungkan	Mengganggu jaringan bisnis pihak tertentu sekolah yang selama ini menguntungkannya
4	Kebijakan pelatihan dan studi lanjut untuk staff	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan	Pemborosan biaya
5	Bergabung dengan jaringan sekolah yang sederajat	Meningkatkan mutu sekolah, berbagi sumber daya	Kekhawatiran sekolah lain memperoleh keuntungan lebih

Setiap perubahan organisasi perlu difasilitasi dengan strategi memahami apa yang menjadi kepedulian, kekhawatiran kelompok

penolak dan selanjutnya bila dimungkinkan mengakomodasi kepedulian mereka atau melakukan dialog.

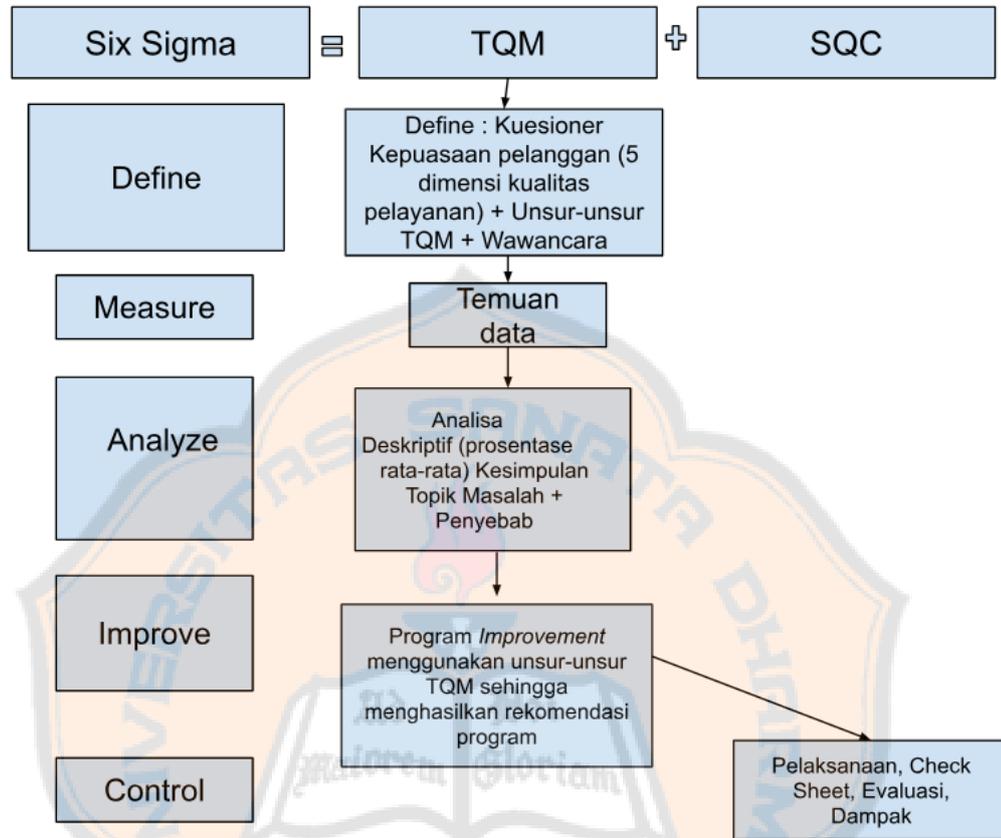
6. Menumbuhkan Budaya Mutu

Budaya mutu perlu dibangun, diupayakan sehingga diperlukan cara-cara agar budaya mutu dapat tumbuh dan berkembang. Ibarat bertani, budaya adalah lahan dan iklim yang melingkupi sehingga tanaman dapat tumbuh subur. Sashkin dan Kisher (1994, 73) menyarankan delapan cara (mereka menyebut elemen) untuk menumbuh kembangkan budaya mutu suatu organisasi.

Tabel II.6
Delapan Cara (Elemen) Menumbuhkan Budaya Mutu

No	Karakteristik Budaya Mutu
1	<i>Quality information must be used for improvement, not to judge or control people.</i> (Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk menghakimi atau mengontrol karyawan).
2	<i>Authority must be rewards to responsibility</i> (Kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab)
3	<i>There must be rewards for results.</i> (Semestinya ada penghargaan untuk hasil peningkatan mutu-terutama untuk tim)
4	<i>Cooperation, not competition, must be the basis for working together.</i> (Kooperatif, bukan kompetisi, harus menjadi dasar untuk bekerjasama)
5	<i>Employees must have a secure job.</i> (Karyawan harus mempunyai jaminan keamanan/keberlangsungan kerja)
6	<i>There must be a climate of fairness.</i> (Harus ada iklim keadilan.)
7	<i>Compensation should be equitable.</i> (Kompensasi harus adil-internal dan eksternal organisasi)
8	<i>Employees should have an ownership stake.</i> (Karyawan seharusnya dilibatkan dalam kepemilikan perusahaan)

I. Kerangka Konseptual



Gambar II.8
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif kemudian dilanjutkan dengan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (Azhari, Afif, Kustati, & Sepriyanti 2023:3) menyatakan bahwa metode penelitian kombinasi adalah suatu metode penelitian yang menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu penelitian sehingga data yang diperoleh lebih komprehensif, valid, reliabel dan obyektif. Metode Kuantitatif dan Kualitatif menurut Sugiyono (dalam Azhari *et al*, 2023:3) dapat digunakan secara bergantian.

Penelitian ini diklasifikasikan kedalam jenis *Sequential Explanatory* dengan menggabungkan dua buah metode kuantitatif dan kualitatif dalam waktu yang berbeda seperti halnya yang diungkapkan oleh Creswell (dalam Azhari *et al*, 2023:3). Jenis penelitian ini bercirikan dengan pengumpulan data dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama, dan dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap kedua, guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama.

Pada penelitian ini terdapat dua hal yang akan diteliti yaitu mengenai kepuasan orang tua terhadap pembelajaran dan pelayanan sekolah dan juga pengukuran implementasi *Total Quality Management* di sekolah. Keduanya akan diteliti menggunakan penelitian kuantitatif terlebih dahulu baru

selanjutnya akan dilakukan triangulasi menggunakan wawancara kepada perwakilan.

Penelitian kuantitatif digunakan guna mendapatkan data masukan dari orang tua dalam bentuk kuesioner yang berisikan mengenai pernyataan Evaluasi Pelayanan Sekolah atau biasa disebut dengan kepuasan pelanggan berupa pernyataan mengenai 5 dimensi kualitas dalam bidang layanan jasa. Kemudian setelah itu akan dilakukan Kuesioner untuk para Guru. Adapun pertanyaan-pertanyaan yang diajukan meliputi beberapa unsur-unsur TQM yaitu antara lain fokus pada pelanggan, kinerja pemimpin, keterlibatan personel, pendekatan proses, pendekatan sistem pengelolaan, peningkatan berkesinambungan, keputusan yang efektif dan hubungan yang saling menguntungkan. Kemudian dari hasil kuesioner akan dianalisa dalam bentuk grafik untuk menentukan penyebab dari suatu permasalahan yang dilihat dari hasil paling buruk (mempunyai nilai terendah) kemudian dilakukan triangulasi kepada perwakilan komite dan guru agar dapat memvalidasi data. Hasil dari validasi data tersebut akan menjadi dasar bagi beberapa bidang pengembangan yang akan dikontrol dengan menggunakan metode statistical quality process yang nantinya akan mengacu kepada pengendalian mutu secara terpadu untuk sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan Agustus 2023 di KB-TK-SD Kebon Dalem yang beralamatkan di Jalan Gang Pinggir No. 62, Semarang.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Subjek penelitian adalah stakeholder yang ada di SD Kebon Dalem yaitu :

1. Orangtua Murid

Subyek pada kuesioner Kepuasan Pelanggan adalah orang tua murid dari KB-TK-SD Kebon Dalem dengan rincian sebagai berikut :

Tabel III.1
Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Kelas	Jumlah Responden	Keterangan
1	Kelas KB	17	Wali murid kelas TK A, Kelas 1 dan kelas 4 dijadikan responden untuk uji validitas
2	Kelas TK B	9	
3	Kelas 2	18	
4	Kelas 3	23	
5	Kelas 5	16	
6	Kelas 6	22	
Jumlah		105	
Populasi = 105			

Beberapa perwakilan orang tua dari kelas TK A, Kelas 1 dan Kelas 4 akan digunakan sebagai responden untuk uji validitas.

Dengan jumlah populasi 105 dan *margin error* sebesar 5% maka seharusnya jumlah sampel yang masuk dihitung dengan rumus Slovin adalah :

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

n = 83 sampel atau responden

2. Para Guru KB-TK-SD Kebon Dalem

Subyek pada Kuesioner Implementasi TQM adalah para guru dari KB-TK-SD Kebon Dalem dengan rincian sebagai berikut :

Tabel III.2
Responden Kuesioner TQM

No	Jabatan	Responden	Keterangan
1	Guru Kelas	8	Uji Validitas diambil sampel dari Karyawan Yayasan, Guru SD MU, Guru SD CN, Guru SD PU
2	Guru Mapel	3	
3	Guru Bantu	1	
4	Staff	2	
	Jumlah	14	
Populasi = 14			

Dengan jumlah populasi 105 dan *margin error* sebesar 5% maka seharusnya jumlah sampel yang masuk dihitung dengan rumus Slovin adalah :

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

n = 13 sampel atau responden

3. Perwakilan Komite dan Guru

Dilakukan triangulasi data berdasarkan penyebab yang disimpulkan oleh penulis akan suatu permasalahan kepada 3 perwakilan komiter dan 3 wakil guru untuk masing-masing jenjang KB-TK dan SD dengan metode wawancara dengan beberapa pertanyaan panduan seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel III.3
Deskripsi Narasumber Kuesioner

No	Jenis Kuesioner	Status Narasumber	Keterangan
1	Kepuasan Pelanggan	Perwakilan Wali Murid <ul style="list-style-type: none"> ● Ketua Komite ● Anggota Komite (Perwakilan Wali Murid TK) ● Anggota Komite (Perwakilan Wali Murid SD) 	Ibu Yanti Oma Brandon Ibu Natalina
2	Implementasi TQM	Kepala Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> ● Bapak Yohanes Suhermawan, S. Sos, S. Pd ● Ibu Maria Natalina, S. Pd 	Kepala Sekolah KB-TK Kepala Sekolah SD

Objek penelitian adalah KB-TK-SD Kebon Dalem menyangkut data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian seperti data jumlah siswa, data keuangan dan lainnya yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian.

D. Instrumen penelitian

Pada penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa :

1. Kuesioner kepada Orang Tua

Penelitian diawali dengan membuat pertanyaan kuesioner mengenai kepuasan pelayanan di sekolah baik dengan memberikan pernyataan mengenai lima dimensi kualitas layanan dan pertanyaan terbuka menurut A. Parasuraman (dalam Firdaus et al., 2021). Dalam penelitian ini orang tua diminta untuk menilai dengan menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk menilai beberapa aspek dimensi kualitas pelayanan menurut Aspek *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*. Pada skala *Likert* ini responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sudah disediakan oleh penulis untuk setiap item pernyataan yang dirinci sebagai berikut beserta kriteria skornya:

Tabel III.4
Skala *Likert* jawaban Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-ragu (R)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Pengambilan data pada orang tua dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berisikan mengenai beberapa item pertanyaan seputar data responden dan pernyataan mengenai kepuasan pelanggan terhadap

pelayanan sekolah dalam 5 dimensi kualitas di bidang layanan. Penyebaran kuesioner akan dilakukan menggunakan kuesioner google form yang akan disebarakan melalui Group Orang tua di Whatsapp.

Adapun Kisi-kisi pernyataan yang dibuat oleh peneliti mengenai kepuasan pelanggan adalah seperti tabel di bawah ini.

Tabel III.5
Kisi-Kisi Pernyataan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Aspek Dimensi Kualitas	No. Urut Pernyataan
1	Aspek <i>Tangibles</i>	1-7
2	Aspek <i>Reliability</i>	8-17
3	Aspek <i>Responsiveness</i>	18-21
4	Aspek <i>Assurance</i>	22-28
5	Aspek <i>Empathy</i>	29-35

Uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner ini dilakukan kepada orang tua murid kelas TK A, Kelas 1 dan Kelas 4 yang berjumlah sebanyak 30 orang (menurut Sugiyono) untuk dapat menciptakan kurva normal.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 22 terhadap ke-30 responden yang sudah dipilih untuk uji validitas dengan perincian responden sebagai berikut :

Tabel III.6
Jumlah Responden Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Kelas	Jumlah Responden
1	Kelas TK A	5
2	Kelas 1	13
3	Kelas 4	12
	Total	30

pengujian validitas dengan menggunakan nilai r tabel = 0,361 dan dipilih nilai signifikansinya sebanyak 5%.

Uji *Reliabilitas* dilakukan dengan aplikasi IBM SPSS Statistics 22 dilakukan dengan pengukuran *Cronbach Alpha* dengan mencari nilai Alpha yang lebih dari 0,6 maka dianggap konsistensi pernyataannya terjaga.

2. Kuesioner kepada Para Guru

Pada penelitian ini akan diajukan beberapa pertanyaan yang sesuai dengan unsur-unsur yang ada dalam TQM untuk guru dan Kepala Sekolah menurut Goetsch dan Darvis seperti yang dikutip oleh Tjiptono (dalam Mulyadi 2022:15).

Dalam penelitian ini orang tua diminta untuk menilai dengan menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk menilai beberapa aspek dimensi kualitas pelayanan menurut Aspek *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*. Pada skala *Likert* ini responden

diminta untuk memilih satu jawaban yang sudah disediakan oleh penulis untuk setiap item pernyataan yang dirinci sebagai berikut beserta kriteria skornya:

Tabel III.7
Skala *Likert* jawaban Kuesioner Implementasi TQM

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-ragu (R)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Pengambilan data untuk para guru akan dilakukan dengan pengisian kuesioner untuk para guru seputar hal yang sudah mereka lakukan di sekolah dalam hal pelayanan kepada para murid dan orang tua yang mencakup unsur-unsur dalam TQM dan kualitas pelayanan. Distribusi kuesioner akan dilakukan dengan menggunakan google form yang disebarkan kepada Guru KB-TK-SD Kebon Dalem.

Kisi-kisi pernyataan mengenai *Total Quality Management* yang ditanyakan kepada para guru terinci seperti pada tabel berikut :

Tabel III.8
Kisi-Kisi Pernyataan Kuesioner TQM

No	Unsur-Unsur TQM	No. Urut Pernyataan
1	Fokus pada Pelanggan	1-6
2	Obsesi terhadap Kualitas	7-14
3	Pendekatan Ilmiah	15-17
4	Komitmen	18-21
5	Kerjasama Tim	22-25
6	Perbaikan Sistem Berkesinambungan	26-29
7	Pendidikan dan Pelatihan	30-33
8	Kebebasan yang Terkendali	34-37
9	Kesatuan Tujuan	38-40
10	Keterlibatan dan Pemberdayaan	41-43

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada responden sejumlah 30 orang yang terdiri dari Guru SD Marsudi Utami 8 orang, Guru SD Cahaya Nur 1 orang, Guru Pangudi Utami 3 orang, Perwakilan SMP Kebon Dalem 1 orang dan Karyawan Yayasan berjumlah 17 orang.

Tabel III.9
Responden Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner TQM

No	Guru	Jumlah Responden	Keterangan
1	Guru SD Marsudi Utami	8	SD Marsudi Utami, SD Cahaya Nur dan SD Pangudi Utami adalah sekolah yang masih bernaung dalam yayasan yang sama dengan SD Kebon Dalem.
2	Guru SD Cahaya Nur	1	
3	Guru Pangudi Utami	3	
4	SMP KD	1	
5	Karyawan Yayasan	17	
	Jumlah	30	

Uji validitas dan reliabilitas menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 22 dengan menggunakan $r_{tabel} = 0.361$ dan nilai signifikansi 5%.

3. Wawancara kepada Perwakilan Komite dan Guru

Wawancara dilakukan setelah berhasil mendapatkan penyebab dari suatu permasalahan dengan menggunakan alat pengendali diagram untuk dapat melihat aspek atau unsur mana yang mempunyai nilai kurang baik (bernilai di bawah 3). Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan yang sudah disiapkan sesuai dengan temuan data terkait kuesioner dan beberapa pertanyaan tambahan yang sifatnya *open question*.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan Pengambilan sampling dilakukan dengan metode Non Probability Sampling dengan model *Purposive Sampling* dimana peneliti telah menentukan sampel dengan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi akan memilih semua Guru sejumlah 14 baik level TK dan SD untuk diambil datanya menggunakan kuesioner mengenai unsur-unsur TQM dan meminta orang tua murid sejumlah 105 orang harapannya dapat mengisi kuesioner dengan memilih satu jawaban yang menurut mereka benar (skala *Likert*) mengenai beberapa pernyataan tentang jaminan kualitas pelayanan.

Setelah peneliti mendapatkan data temuan dari hasil kuesioner maka peneliti akan melakukan triangulasi kepada perwakilan Orang Tua dan Kepala Sekolah untuk memvalidasi temuan data yang ada.

Kemudian dilanjutkan dengan usulan program rekomendasi dari peneliti berdasarkan data untuk sekolah, dan dilanjutkan dengan mengeksekusi program tersebut dan mencatat dampak yang ditimbulkan ke siswa setelah program rekomendasi dijalankan.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dengan tujuan untuk menemukan rekomendasi perbaikan mutu melalui langkah-langkah Six Sigma di KB-TK-SD Kebon Dalem dengan menggunakan perpaduan antara TQM dan SQC di sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem dengan

mengambil data melalui kuesioner kepada orang tua, guru, karyawan dan kepala sekolah.

Untuk penelitian kuantitatif yang berupa pernyataan-pernyataan mengenai 5 dimensi kualitas layanan kepada ortu akan diolah datanya menggunakan analisis data dalam bentuk statistik deskriptif untuk dapat melihat penggambaran data yang telah terkumpul. Dari data yang terkumpul maka data akan disajikan dalam bentuk tabel dan penghitungan ukuran tendensi sentral (mean, median dan modus). Dari penghitungan itu akan terlihat hasil di bagian mana saja yang hasilnya paling buruk (dalam bentuk prosentase) baik dari kuesioner kepuasan pelanggan dan penerapan unsur TQM pada guru dan Kepala Sekolah untuk segera ditindak lanjuti menggunakan six sigma. Langkah pengolahan data kuantitatif adalah :

1. Pengeditan data (memeriksa data kelengkapan data yang masuk dan konsistensi responden dalam hal pengisian kuesioner)
2. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap jawaban responden yang masuk.
3. Pengolahan data kuantitatif dari data yang masuk kemudian dianalisis dengan menghitung prosentase dari masing-masing pertanyaan tertutup.
4. Tabulasi dan penyajian data (menempatkan data dalam bentuk tabel dan *chart*) untuk hasil pertanyaan tertutup.
5. Pembuatan diagram untuk semua aspek dimensi pelayanan dan unsur-unsur dalam TQM.

Untuk data kualitatif yang berupa pertanyaan wawancara maka setelah mendapatkan data melalui wawancara kepada perwakilan komite dan guru maka data akan diolah melalui beberapa langkah berikut :

1. Reduksi data (meringkas data, mengkode, menelusur tema dan membuat gugus)
2. Penyajian data (dapat berupa teks naratif/grafik/bagan untuk sekumpulan informasi yang disusun sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan)
3. Penarikan kesimpulan dengan memverifikasi data yang terkumpul dengan yang terjadi di lapangan (triangulasi)

Setelah ditemukan topik-topik yang layak untuk disimpulkan dan ditindaklanjuti maka akan disusun sebuah metode *Six Sigma* untuk suatu topik untuk perbaikan berkelanjutan termasuk di dalamnya adalah menggunakan konsep *Statistical Quality Process* untuk menangani keluhan yang paling banyak muncul dalam masukan orang tua yang termasuk dalam tahapan *Improve* dalam *Six Sigma* berupa program rekomendasi bagi sekolah yang dapat ditindaklanjuti untuk perbaikan kualitas sekolah.

Nantinya topik yang akan ditindak lanjuti akan diobservasi selama kurun waktu tertentu untuk dapat mencatat dampaknya bagi siswa dengan teknik wawancara.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis data yaitu kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini merupakan jenis pendekatan penelitian dengan metode campuran dengan prosedur mengumpulkan, menganalisis, dan “mencampur” metode kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian untuk memahami permasalahan dalam penelitian menurut Creswell dan Clark (2015, hlm. 1088). Menurut Sugiyono (dalam Azhari Zihnil, Afif, Kustati, & Sepriyanti, 2023:4) menyatakan bahwa kedua metode kuantitatif dan kualitatif dapat digabungkan tetapi digunakan secara bergantian. Tujuan dari penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang permasalahan dan pertanyaan penelitian daripada dilakukan secara terpisah-pisah/sendiri. Penelitian kali ini menggunakan model *sequential* dengan tipe *sequential explanatory* yang diawali dengan pengumpulan data dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama dan dilanjutkan dengan pengumpulan data kualitatif pada tahap kedua untuk memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan sebelumnya.

Metode Kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan mengambil data penilaian kepuasan pelanggan untuk orang tua dan juga data implementasi TQM di SD Kebon Dalem untuk guru yang disebarakan melalui google form. Adapun jenis kuesioner dibedakan menjadi dua macam yaitu Kuesioner

Kepuasan Pelanggan ke orang tua dan Kuesioner Implementasi TQM ke para guru.

Kuesioner Kepuasan Pelanggan yang diberikan kepada orang tua dari kelas Kelompok Bermain (KB) sampai dengan Kelas 6 SD melalui WA Group masing-masing kelas. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan orang tua terhadap pelaksanaan pendidikan di KB-TK-SD Kebon Dalem melalui berbagai pertanyaan dari berbagai aspek seperti *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Aspek *tangibles* digunakan untuk mengukur kualitas dari hal yang tampak dari sekolah, *reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi dari pembelajaran dan pelayanan yang diberikan oleh sekolah, *responsiveness* untuk mengukur bagaimana daya tanggap para guru dan staff di sekolah, *assurance* untuk mengukur upaya sekolah yang dilakukan untuk memenuhi jaminan mutu sekolah, dan *empathy* untuk mengukur pemahaman sekolah terhadap orang tua baik kesulitan maupun harapan orang tua.

Kuesioner Kepuasan Pelanggan diberikan kepada orang tua murid dengan pendistribusian sebagai berikut :

Tabel IV.1
Distribusi Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Kelas	Jumlah Kuesioner yang disebar	Jumlah Kuesioner yang kembali	Keterangan
1	Kelas KB	17	17	Wali
2	Kelas TK B	9	6	murid kelas TK
3	Kelas 2	18	18	A, Kelas 1 dan kelas
4	Kelas 3	23	18	4
5	Kelas 5	16	12	dijadikan sampel
6	Kelas 6	22	15	untuk uji validitas
	Jumlah	105	86	
Populasi = 105				

Kuesioner Implementasi TQM disebar ke para guru KB-TK-SD Kebon Dalem yang bertujuan untuk mengukur tingkat implementasi TQM di sekolah melalui berbagai pertanyaan. Beberapa unsur yang digunakan sebagai indikator antara lain fokus pada pelanggan untuk mengukur apakah sekolah sudah melaksanakan kebijakan untuk mempertimbangkan kebutuhan orang tua atau belum dalam segala kegiatan di sekolah, obsesi terhadap kualitas untuk mengukur cara sekolah menjamin mutu sekolah, pendekatan ilmiah untuk menilai apakah sekolah menggunakan analisis logis berdasarkan data, komitmen untuk melihat seberapa loyalitas para guru terhadap sekolah, kerjasama tim untuk mengukur kesediaan mereka untuk bekerja sama satu sama lain, perbaikan sistem yang berkesinambungan dengan berbagai evaluasi

terhadap kegiatan sekolah dan juga pelayanan, pendidikan dan pelatihan guna melihat sudah sejauh mana kesiapan para guru dengan mengupgrade skill mereka, kebebasan yang terkendali untuk mengukur seberapa jauh para guru dapat menyuarakan ide dan gagasan mereka kepada para Kepala Sekolah, kesatuan tujuan untuk dapat melihat seberapa solid hubungan antar individu, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan untuk mengukur apakah setiap guru dan karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengembangan sekolah.

Kuesioner Implementasi TQM diberikan kepada para guru dan staff dengan pendistribusian sebagai berikut :

Tabel IV.2
Distribusi Kuesioner Implementasi TQM

No	Jabatan	Jumlah Kuesioner yang disebar	Jumlah Kuesioner yang kembali	Keterangan
1	Guru Kelas	8	8	Uji Validitas diambil sampel dari
2	Guru Mapel	3	1	Karyawan
3	Guru Bantu	1	1	Yayasan, Guru SD MU, Guru SD CN, Guru SD PU
4	Staff	2	3	
Jumlah		14	13	
Populasi = 14				

Pada bagian kualitatif, penelitian ditujukan guna mengkonfirmasi jawaban dari hasil penelitian kuantitatif dengan metode wawancara terhadap beberapa narasumber. Berikut ini rincian distribusi narasumber yang dipilih untuk wawancara :

Tabel IV.3
Distribusi Narasumber Wawancara

No	Topik Wawancara	Jumlah Narasumber yang diundang	Jumlah Narasumber yang diwawancarai	Keterangan
1	Kepuasan Pelanggan	3	3	Perwakilan Ortu/Komite Sekolah
2	Implementasi TQM	2	2	Kepala Sekolah

B. Deskripsi Responden dan Narasumber

Penelitian ini menggunakan dua jenis penelitian yaitu Kuantitatif dan Kualitatif. Penelitian kuantitatif berisikan kuesioner kepada wali murid dan para guru karyawan. sedangkan penelitian kualitatif merupakan upaya untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari hasil penelitian kuantitatif untuk di triangulasi kan kepada para narasumber. Berikut ini penjabaran dari masing-masing penelitian:

1. Penelitian Kuantitatif

Penelitian Kuantitatif digunakan untuk mendapatkan data dari hasil kuesioner untuk pengambilan datanya. untuk Kuesioner Kepuasan Pelanggan yang menjadi responden adalah Wali Murid atau Orang tua mulai dari kelas KB sampai dengan Kelas 6. Sedangkan untuk Kuesioner Implementasi TQM mengambil data dari responden para guru dan karyawan. Adapun Rincian deskripsi responden untuk masing-masing Kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.4
Deskripsi Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
1	Wali Murid dari :		
	• Kelas KB	16	18,6
	• Kelas TK B	6	7
	• Kelas 2	18	20,9
	• Kelas 3	18	20,9
	• Kelas 5	12	14
	• Kelas 6	15	17,4
	• Tidak Valid	1	1,2
Total Responden		86	100 %
2	Usia :		
	• 20 - 30 tahun	4	4,7
	• 31 - 40 tahun	39	45,3
	• >40 tahun	21	24,4
	• Tidak Valid	22	25,6
Total Responden		86	100 %
3	Tempat Tinggal :		
	• Semarang Timur	13	15,1
	• Semarang Barat	4	4,7
	• Semarang Tengah	29	33,7
	• Semarang Utara	10	11,6
	• Semarang	29	33,7
	• Lainnya	1	1,2
Total Responden		86	100 %
4	Pekerjaan Wali Murid :		
	• Karyawan Swasta	45	52,3
	• Ibu Rumah Tangga	27	31,4
	• Guru	2	2,3
	• Wirausaha	12	14
Total Responden		86	100 %

Gambaran umum dari responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan terlihat dari tabel di atas, dari 86 responden untuk kriteria wali murid diisi oleh 16 responden wali murid kelas KB atau sebanyak 18,6% dari total responden, sekitar 6 responden atau sekitar 7% wali murid TK B, 18 responden atau 20,9% wali murid kelas 2, 18 responden atau sekitar 20,9% wali murid kelas 3, wali murid kelas 5 sekitar 12 responden atau sekitar 14%, dan sekitar 15 responden atau sekitar 17,4% wali murid kelas 6. Sedangkan ada sekitar 1 responden atau sekitar 1,2% yang mengisinya tidak valid untuk kriteria wali muridnya karena tidak mengisikan tingkatan kelasnya. Dari data sebelumnya dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak yang mengisi adalah berasal dari wali murid kelas 2 dan 3. Jumlah yang besar ini dipengaruhi juga jumlah siswa yang lumayan banyak, tapi bisa juga dipengaruhi oleh guru kelas yang mengarahkan wali murid untuk mengisi kuesioner, terbukti di kelas 6 meskipun jumlah siswa lebih banyak dari kelas 2 namun animo wali murid untuk mengisi kuesioner masih kurang.

Pada bagian kriteria usia, dapat dipetakan bahwa responden yang menjawab kuesioner yang mempunyai range umur 20 - 30 tahun berjumlah 4 orang atau sekitar 4,7 persen dari keseluruhan responden yang mengisi, range umur 31 - 40 tahun berjumlah 39 responden atau sekitar 45,3%, sedangkan untuk yang berumur di atas 40 tahun berjumlah 21 responden atau sekitar 24,4%. Terdapat sejumlah 22 responden atau sekitar 25,6% jawaban tidak valid karena salah mengisikan umur responden dengan umur

anaknyanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas wali murid yang mengisi kuesioner adalah yang berumur diantara 31 sampai dengan 40 tahun. Dari data ini dapat dilihat bahwa mayoritas usia wali murid saat ini adalah usia matang bukan muda lagi untuk mempertimbangkan kembali mempunyai banyak anak misalkan. Sehingga mereka dapat diajak berpikir secara dewasa bukan yang reaktif dalam menyikapi berbagai hal yang mungkin mengemuka di sekolah.

Selanjutnya untuk kriteria tempat tinggal ditentukan per kecamatan sesuai yang ada di kota Semarang. Untuk kriteria responden yang bertempat tinggal di Semarang Timur berjumlah 13 atau sekitar 15,1% dari keseluruhan responden yang mengisi, Semarang Barat berjumlah 4 responden atau sekitar 4,7%, Semarang Tengah 29 respon atau sekitar 33,7%, Semarang Utara berjumlah 10 responden atau sekitar 11,6%, dan yang menjawab Semarang berjumlah 29 responden atau sekitar 33,7%. Sedangkan yang menjawab lainnya berjumlah 1 responden atau sekitar 1,2% dari keseluruhan responden. Dari pemetaan tempat tinggal tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar wali murid yang mengisi kuesioner bertempat tinggal di Semarang Tengah yang merupakan kecamatan tempat sekolah berada dan untuk jenjang TK dan SD biasanya wali murid memilih yang terdekat dengan tempat tinggal. Kemungkinan besar masih terdapat peluang masih ada penduduk usia sekolah di sekitar sekolah. Perlu dipertimbangkan juga kemungkinan lain untuk mencari siswa baru di sekitar Semarang Timur untuk dilakukan ekspansi marketing.

Pada Kriteria Pekerjaan Wali Murid dapat dipetakan bahwa terdapat 45 responden atau sekitar 52,3% yang berprofesi sebagai karyawan swasta, 27 responden atau sekitar 31,4% menjawab sebagai Ibu Rumah Tangga, 2 responden atau sekitar 2,3% sebagai Guru, dan 12 orang responden atau sekitar 14% menjawab berprofesi sebagai Wirausaha. Sehingga dari jawaban tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas yang mengisi kuesioner berprofesi sebagai Karyawan Swasta. Dari hasil ini peluang yang bisa diambil oleh sekolah adalah menyediakan pelayanan satu pintu untuk mengakomodasi kebutuhan wali murid yang bekerja, misalnya mengintensifkan student care yang menampung anak mereka sampai dengan mereka pulang kantor yang dikelola secara lebih profesional.

Tabel IV.5
Deskripsi Responden Kuesioner Implementasi TQM

No	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
1	Status :		
	● Guru Kelas	8	61,5
	● Guru Mapel	2	7,7
	● Guru Bantu	1	7,7
	● Staff	3	23,1
	Jumlah	14	100
2	Umur :		
	● 20 - 30 tahun	6	38,5
	● 31 - 40 tahun	0	0
	● > 40 tahun	8	61,5
	Jumlah	14	100
3	Lama Bekerja :		
	● 1 - 10 tahun	6	38,5
	● 11 - 20 tahun	5	38,5

• 21 - 30 tahun	3	21
Jumlah	14	100

Dari tabel di atas maka dapat dilihat gambaran umum dari responden yang mengisi kuesioner menurut kriteria status atau jabatannya adalah sebanyak 8 responden atau sekitar 61,5% dari total keseluruhan responden berstatus sebagai Guru Kelas, 1 responden atau sekitar 7,7% sebagai Guru Mapel, 1 responden atau sekitar 7,7% sebagai Guru Bantu, dan 3 responden atau sekitar 23,1 sebagai Staff. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yang mengisi kuesioner berstatus sebagai Guru Kelas. Mereka berperan besar dalam pengembangan sekolah dikarenakan menang secara jumlah dan juga memegang langsung perkembangan anak didik mereka.

Kriteria selanjutnya sesuai dengan tabel di atas adalah kriteria umur dari para guru dan karyawan yang ada di sekolah, sebanyak 5 responden atau 38,5% berumur antara 20 - 30 tahun dan sebanyak 8 responden atau sekitar 61,5% berumur lebih dari 40 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar mereka yang bekerja di KB-TK-SD adalah berumur lebih dari 40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru ke sekolah sudah tidak diragukan lagi sampai mereka bertahan sekian tahun untuk bekerja.

Kriteria yang ketiga adalah mengenai Lama Bekerja, sesuai dengan tabel diatas jumlah responden yang lama bekerjanya antara 1 sampai dengan 10 tahun berjumlah 5 responden atau sekitar 38,5%, antara 11 sampai

dengan 20 tahun berjumlah 5 respon atau sekitar 38,5% dan lama bekerja antara 21 sampai 30 tahun berjumlah 3 responden atau sekitar 21%. dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa seimbang antara jumlah responden yang masa kerjanya 1 sampai 10 tahun dengan yang 21 sampai 30 tahun. Hasil ini berkaitan dengan jumlah guru sehingga tidak bisa dijadikan indikasi sesuatu.

2. Penelitian Kualitatif

Penelitian Kualitatif digunakan untuk mengkonfirmasi hasil dari penelitian kuantitatif kepada para narasumber terutama untuk topik-topik yang dianggap krusial atau layak untuk dibahas. Indikator layak atau tidaknya berdasarkan pada hasil kuesioner yang mendapatkan nilai kurang baik. Berikut ini adalah tabel yang berisikan deskripsi dari narasumber yang dipilih :

Tabel IV.6
Deskripsi Narasumber Kuesioner

No	Jenis Kuesioner	Status Narasumber	Keterangan
1	Kepuasan Pelanggan	Perwakilan Wali Murid <ul style="list-style-type: none"> ● Ketua Komite ● Anggota Komite (Perwakilan Wali Murid TK) ● Anggota Komite (Perwakilan Wali Murid SD) 	Ibu Yanti Oma Brandon Ibu Natalina
2	Implementasi TQM	Kepala Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> ● Bapak Yohanes Suhermawan, Sos, S. Pd ● Ibu Maria Natalina, S. Pd 	Kepala Sekolah KB-TK Kepala Sekolah SD

C. Hasil Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji Validitas diperlukan biasanya untuk menguji sah atau tidaknya suatu kuesioner. sehingga tahapan ini sangat penting dalam menentukan item-item pertanyaan mana saja dari suatu kuesioner yang sah digunakan untuk disebarluaskan ke responden. Pada penelitian kali ini terdapat dua buah kuesioner yang digunakan yaitu Kepuasan Pelanggan dan Implementasi TQM. Adapun uji validitas untuk masing-masing kuesioner dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Untuk menguji validitas kuesioner ini diperlukan sampel berjumlah 30 menurut Sugiyono.

Sampel yang diambil dari kuesioner ini diambil dari hasil responden Wali Murid TK A, Kelas 1 dan Kelas 4, yang dirincikan sebagai berikut:

**Tabel IV.7
Responden Uji Validitas Kepuasan Pelanggan**

No	Status Wali Murid	Jumlah
1	Kelas TK A	5
2	Kelas 1	13
3	Kelas 4	12
	Total	30

Pada uji validitas ini menggunakan nilai signifikansi sebesar 5% dari tabel distribusi. Pengujian dilakukan kepada 30 sampel yang

sudah ditentukan dengan menggunakan SPSS 21 dengan menghitung r hitung untuk semua variabel kemudian dibandingkan dengan r tabel. Jika hasil r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan/pernyataan akan dianggap valid atau sah, berlaku sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka akan dianggap tidak valid/sah. Adapun langkah pengerjaan uji validitas menggunakan SPSS adalah :

- 1) Blok tabel yang berisikan jawaban ortu sesuai pertanyaan kuesioner/*Ctrl C* untuk menyalin
- 2) Buka SPSS/Data New
- 3) Klik *Data View/Ctrl V* untuk menempel datanya
- 4) Ubah nama Variabel menjadi X1 dst sampai pada variabel terakhir diganti menjadi Total
- 5) Klik Menu *Analyze/Correlate/Bivariate*
- 6) Pindahkan semua Variabel
- 7) Pilih Pearson/OK

Berikut ini hasil pengujian validitas yang telah dilakukan untuk semua pertanyaan pada Kuesioner Kepuasan Pelanggan :

Tabel IV.8
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
<i>Aspek Tangibles</i>				
1	Sekolah memiliki ruang kelas yang tertata dengan rapi, bersih dan nyaman.	0.720	0.361	VALID
2	Sekolah memiliki sarana pembelajaran yang tersedia lengkap di kelas (LCD Proyektor, Internet, Papan Tulis dsb)	0.553	0.361	VALID
3	Sekolah memiliki ruang perpustakaan yang bersih, rapi dan nyaman.	0.755	0.361	VALID
4	Sekolah memiliki koleksi buku di perpustakaan yang lengkap dan terbaru.	0.682	0.361	VALID
5	Sekolah memiliki fasilitas kamar kecil yang bersih.	0.744	0.361	VALID
6	Sekolah memiliki ruang guru yang rapi, bersih dan layak.	0.729	0.361	VALID
7	Sekolah memiliki ruang tunggu bagi orang tua yang bersih dan nyaman.	0.577	0.361	VALID
<i>Aspek Reliability</i>				
8	Guru menjelaskan materi dengan jelas dan baik.	0.722	0.361	VALID
9	Guru dengan telaten membimbing siswa sampai bisa.	0.706	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
10	Guru memberikan bahan ajar tambahan (handout, modul, ringkasan dll) untuk melengkapi materi pembelajaran.	0.758	0.361	VALID
11	Guru mempunyai skill yang baik dalam bidang IT yang mendukung pembelajaran.	0.428	0.361	VALID
12	Guru tampil bersih, rapi dan menarik.	0.868	0.361	VALID
13	Guru memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai materi pembelajaran.	0.830	0.361	VALID
14	Guru memberikan motivasi belajar.	0.881	0.361	VALID
15	Guru memiliki kemampuan mengendalikan kelas dengan baik.	0.735	0.361	VALID
16	Staf TU teliti dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.	0.873	0.361	VALID
17	Staf TU bersedia membantu siswa dan orang tua sampai beres.	0.884	0.361	VALID
<i>Aspek Responsiveness</i>				
18	Guru menyediakan waktu untuk siswa yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran baik via WA maupun secara langsung di sekolah.	0.873	0.361	VALID
19	Guru menghubungi orang tua siswa yang hasil belajarnya kurang baik.	0.774	0.361	VALID
20	Guru menginfokan kegiatan di	0.788	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
	kelas setiap harinya ke orang tua.			
21	Staf TU cepat dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan orang tua.	0.878	0.361	VALID
<i>Aspek Assurance</i>				
22	Guru menggunakan waktu secara efektif dalam pembelajaran.	0.891	0.361	VALID
23	Guru segera memeriksa tugas yang diberikan dan memberi feedback.	0.753	0.361	VALID
24	Guru memberikan informasi terkait pembelajaran dalam bentuk silabus pada minggu sebelumnya.	0.676	0.361	VALID
25	Guru kelas menangani semua permasalahan siswa dan orang tua dengan baik.	0.655	0.361	VALID
26	Guru mengarahkan siswa sampai mencapai target yang ditetapkan.	0.686	0.361	VALID
27	Guru secara rutin mengirimkan laporan perkembangan siswa selain rapor ke orang tua melalui dokumentasi.	0.740	0.361	VALID
28	Staf TU santun dalam memberikan pelayanan.	0.875	0.361	VALID
<i>Aspek Empathy</i>				
29	Sekolah memahami	0.846	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
	kepentingan dan kesulitan siswa dan orang tua.			
30	Sekolah menyediakan bantuan biaya pendidikan bagi siswa yang kurang mampu.	0.808	0.361	VALID
31	Sekolah memonitor kemajuan mahasiswa melalui guru kelas.	0.828	0.361	VALID
32	Sekolah bersedia memfasilitasi siswa yang mengalami kesulitan di bidang akademik.	0.815	0.361	VALID
33	Sekolah bersikap terbuka dan kooperatif dengan orang tua.	0.838	0.361	VALID
34	Sekolah menyediakan wadah bagi pengembangan bakat dan minat siswa.	0.870	0.361	VALID
35	Sekolah memperhatikan perkembangan karakter siswa.	0.794	0.361	VALID

Hasil Uji Validitas pada kuesioner ini menyatakan bahwa semua pertanyaan/pernyataan mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel sehingga bisa disimpulkan bahwa semua pertanyaan /pernyataan bersifat valid.

b. Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM

Untuk menguji validitas kuesioner ini diperlukan sampel berjumlah 30 menurut Sugiyono.

Sampel yang diambil dari Kuesioner ini diambil dari hasil responden Karyawan Yayasan, Guru SD MU, Guru SD CN, Guru SD PU dan SMP KD, yang dirincikan sebagai berikut:

Tabel IV.9
Responden Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM

No	Status	Jumlah
1	Karyawan yayasan	17
2	Guru SD MU	8
3	Guru SD CN	1
4	Guru PU	3
5	Karyawan SMP KD	1
	Total	30

Seperti halnya penghitungan uji validitas untuk Kuesioner sebelumnya, untuk Kuesioner Implementasi Kuesioner ditempuh dengan cara yang sama yaitu menentukan nilai signifikansi kemudian menghitung r hitung dengan menggunakan SPSS untuk semua variabel pertanyaan yang ada sehingga bisa diputuskan valid tidaknya dari hasil perhitungan. Berikut ini paparan dari tabel uji validasinya:

Tabel IV.10
Hasil Uji Validitas Kuesioner Implementasi TQM

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	keterangan
Fokus pada Pelanggan				
1	Sekolah memastikan bahwa setiap siswa menerima perhatian dan dukungan dalam rangka pencapaian tujuan mereka baik akademik maupun non akademik.	0.723	0.361	VALID
2	Sekolah mengidentifikasi pemenuhan kebutuhan	0.695	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
	individu siswa di dalam kelas.			
3	Sekolah memastikan bahwa setiap siswa merasa aman dan nyaman belajar di kelas.	0.750	0.361	VALID
4	Sekolah berinisiatif melakukan komunikasi dengan orang tua siswa mengenai kebutuhan dan harapan untuk anaknya.	0.724	0.361	VALID
5	Sekolah memastikan bahwa setiap siswa merasa dihargai dan dihormati baik di dalam maupun di luar kelas.	0.745	0.361	VALID
6	Sekolah memastikan bahwa setiap siswa termotivasi dan terinspirasi untuk belajar.	0.782	0.361	VALID
Obsesi terhadap Kualitas				
7	Sekolah memastikan kegiatan pembelajaran/pelayanan di kelas dengan standar kualitas tertinggi setiap hari.	0.621	0.361	VALID
8	Sekolah secara konsisten mengevaluasi pembelajaran/pelayanan di kelas.	0.658	0.361	VALID
9	Sekolah memastikan bahwa pembelajaran/pelayanan terus diperbarui dan disempurnakan.	0.816	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
10	Sekolah memastikan bahwa setiap siswa diberikan kesempatan yang sama untuk mencapai keberhasilan akademik dan non akademik.	0.764	0.361	VALID
11	Sekolah mengidentifikasi kebutuhan dan harapan individu siswa serta menyesuaikan pembelajaran dan pelayanan secara tepat.	0.790	0.361	VALID
12	Sekolah memperbaiki keterampilan dan pengetahuan guru dan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan.	0.773	0.361	VALID
13	Sekolah memastikan bahwa setiap penilaian/pelayanan yang diberikan adalah adil.	0.822	0.361	VALID
14	Sekolah mempertahankan standar kualitas yang sama di seluruh departemen.	0.681	0.361	VALID
Pendekatan Ilmiah				
15	Sekolah menggunakan data untuk memperbaiki pembelajaran/pelayanan dan memilih strategi yang digunakan untuk siswa.	0.655	0.361	VALID
16	Sekolah memastikan bahwa setiap keputusan yang dibuat berbasiskan data.	0.836	0.361	VALID
17	Sekolah memastikan	0.824	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
	bahwa setiap data yang terkumpul disimpan dengan aman dan terlindungi.			
Komitmen				
18	Sekolah memastikan bahwa siswa diberikan pembelajaran dan pelayanan yang terbaik.	0.770	0.361	VALID
19	Sekolah memotivasi guru dan karyawan demi pencapaian target.	0.623	0.361	VALID
20	Guru dan Karyawan bersedia bekerja jangka panjang.	0.716	0.361	VALID
21	Guru dan karyawan bersedia memajukan sekolah menjadi lebih baik lagi.	0.836	0.361	VALID
Kerjasama Tim				
22	Sekolah memberikan ruang bagi Guru dan karyawan untuk dapat berkolaborasi mencapai target kualitas tertentu.	0.796	0.361	VALID
23	Sekolah memastikan bahwa setiap guru dan karyawan berkesempatan sama dalam perbaikan kinerja sekolah.	0.922	0.361	VALID
24	Sekolah memastikan semua Guru dan Karyawan dengan latar belakang/pandangan berbeda dapat bekerja sama.	0.823	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
25	Sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah.	0.833	0.361	VALID
Perbaikan Sistem Berkesinambungan				
26	Sekolah rutin mengevaluasi pembelajaran/pelayanan guna membuat perubahan dalam rangka peningkatan kualitas.	0.748	0.361	VALID
27	Sekolah rutin mengembangkan hal baru agar pembelajaran dan pelayanan selalu relevan.	0.808	0.361	VALID
28	Sekolah mempersiapkan teknologi pendidikan baru guna meningkatkan efektivitas pembelajaran/pelayanan.	0.654	0.361	VALID
29	Sekolah menetapkan target kinerja jangka panjang dan perbaikan berkelanjutan.	0.830	0.361	VALID
Pendidikan dan Pelatihan				
30	Sekolah mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh Guru dan Karyawan.	0.565	0.361	VALID
31	Sekolah memastikan bahwa pelatihan yang diadakan adalah yang sesuai dengan praktik pengajaran/pelayanan terbaru dan standar kualitas	0.800	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
	yang ada.			
32	Sekolah memastikan bahwa hasil pelatihan yang didapatkan dapat diimplementasikan di pembelajaran/pelayanan.	0.797	0.361	VALID
33	Sekolah mengevaluasi kebutuhan pelatihan Guru dan Karyawan secara berkala	0.751	0.361	VALID
	Kebebasan yang Terkendali			
34	Sekolah memberikan kebebasan untuk mengembangkan metode yang efektif dalam pembelajaran/pelayanan.	0.788	0.361	VALID
35	Sekolah memberikan kebebasan bagi Guru dan Karyawan mempromosikan kreativitas dan kerja sama di kelas.	0.814	0.361	VALID
36	Sekolah memastikan bahwa kebebasan yang diberikan kepada Guru dan Karyawan sejalan dengan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.	0.859	0.361	VALID
37	Sekolah mendorong Guru dan Karyawan untuk berpikir kritis dan mengembangkan kemampuan analisis mereka.	0.914	0.361	VALID

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	keterangan
Kesatuan Tujuan				
38	Sekolah memastikan bahwa setiap kegiatan pembelajaran/kebijakan selaras dengan tujuan sekolah.	0.858	0.361	VALID
39	Sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah.	0.848	0.361	VALID
40	Guru dan Karyawan mengutamakan kepentingan sekolah.	0.824	0.361	VALID
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan				
41	Sekolah memastikan bahwa setiap Guru dan Karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan.	0.884	0.361	VALID
42	Sekolah memotivasi Guru dan Karyawan untuk ikut berkontribusi mengembangkan sekolah.	0.683	0.361	VALID
43	Sekolah mendorong Guru dan Karyawan untuk ikut serta dalam proses evaluasi program sekolah guna perbaikan berkelanjutan sekolah.	0.806	0.361	VALID

Hasil Uji Validitas pada kuesioner ini menyatakan bahwa semua pertanyaan/ Pernyataan mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel sehingga bisa disimpulkan bahwa semua pertanyaan /pernyataan bersifat valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut Sugiyono digunakan untuk menyatakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama atau dengan kata lain untuk menguji konsistensi data. Biasanya uji ini menggunakan standarisasi Cronbach Alpha dengan Software SPSS. Berikut ini disajikan uji reliabilitas untuk kedua Kuesioner :

a. Kepuasan Pelanggan

Tabel IV.11
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

VARIABEL Kepuasan Orang Tua terhadap Kualitas Pelayanan Sekolah	KOEFISIEN RELIABILITAS	Ket
Cronbach's Alpha	0.977	Reliabel (karena diatas 0.6)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	35

Adapun langkah pengujian yang dilakukan untuk menguji reliabilitasnya adalah sebagai berikut :

- 1) Klik *Analyze*
- 2) Klik *Scale*
- 3) Klik *Reliability*/Pilih Model Alpha
- 4) Klik *statistic*
- 5) Klik *Continue*/OK

Sesuai dengan tabel diatas didapatkan koefisien reliabilitas sebesar 0,977 dimana hasil tersebut lebih dari 0,6 dan dapat disimpulkan bahwa dari ke 35 item pertanyaan mengenai Kuesioner Pelayanan Sekolah terbukti konsistensinya.

b. Implementasi TQM

Tabel IV.12
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Implementasi TQM

VARIABEL TQM	KOEFISIEN RELIABILITAS	Ket
Cronbach's Alpha	0.983	Reliabel (karena diatas 0.6)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	43

Hasil koefisien reliabilitas dari Kuesioner Pelayanan Sekolah sebesar 0,983 lebih dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa dari ke 43 item pertanyaan tersebut terbukti konsistensinya.

D. Hasil Penelitian

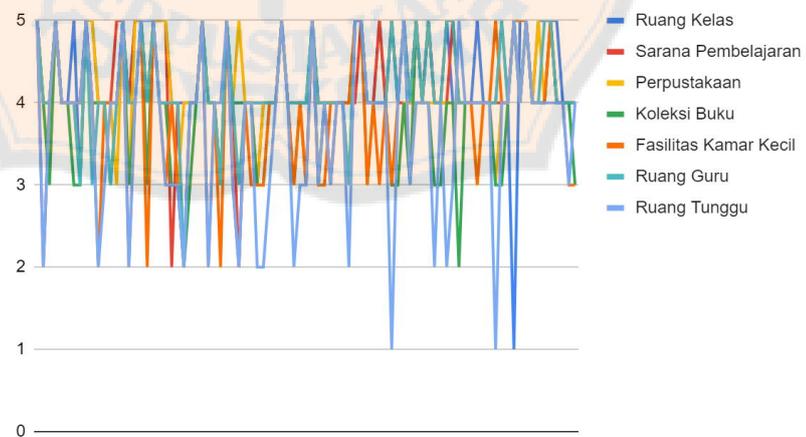
Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai penelitian kuantitatif dan kualitatif dari dua macam instrumen kuesioner yang ditujukan kepada wali murid/orang tua mengenai Kepuasan Pelanggan dan kuesioner Implementasi TQM kepada para guru yang nantinya masing-masing jawaban yang memiliki nilai kurang baik akan dikonfirmasi kembali ke masing-masing perwakilan orang tua dan Kepala Sekolah melalui wawancara.

1. Kepuasan Pelanggan

a. Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kuesioner ini ditujukan untuk mengukur tingkat kepuasan wali murid terhadap beberapa aspek kualitas pelayanan dan pembelajaran di sekolah. Dari hasil pembahasan pada masing-masing aspek maka dapat disimpulkan pernyataan atau hal yang seharusnya menjadi perhatian dari sekolah :

1) Aspek *Tangibles*



Grafik IV.1

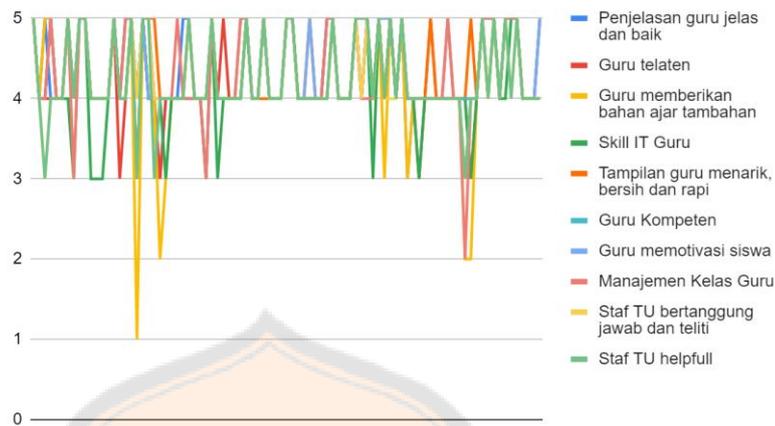
Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek *Tangibles*

Pada Aspek *Tangibles* terdapat hasil yang kurang baik pada bagian pernyataan mengenai Sekolah memiliki ruang kelas yang tertata dengan rapi, bersih dan nyaman dimana ada 1,1% responden sangat tidak setuju dengan hasilnya dan sebanyak 2% responden menjawab ragu-ragu. Dari hasil tersebut terlihat bahwa aspek kerapian, kebersihan dan kenyamanan sekolah patut mendapat perhatian lebih untuk diperbaiki atau bisa diartikan bahwa kelas ada yang tidak tertata dengan rapi, bersih dan nyaman.

Selain itu perlu dicermati juga untuk pernyataan mengenai kondisi ruang tunggu yang bersih dan nyaman dimana 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 14,9% menjawab tidak setuju dan 14,9 menjawab ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut maka kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu perlu mendapatkan perhatian khusus atau ruang tunggu kurang bersih dan nyaman.

Sehingga hal yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut dari sekolah adalah mengenai ruang kelas yang tertata dan rapi, bersih dan nyaman; ruang tunggu yang bersih dan nyaman. Dari dua hal tersebut hal yang menjadi inti perhatian adalah mengenai hal kebersihan sekolah yang perlu ditingkatkan.

2) Aspek *Reliability*



Grafik IV.2

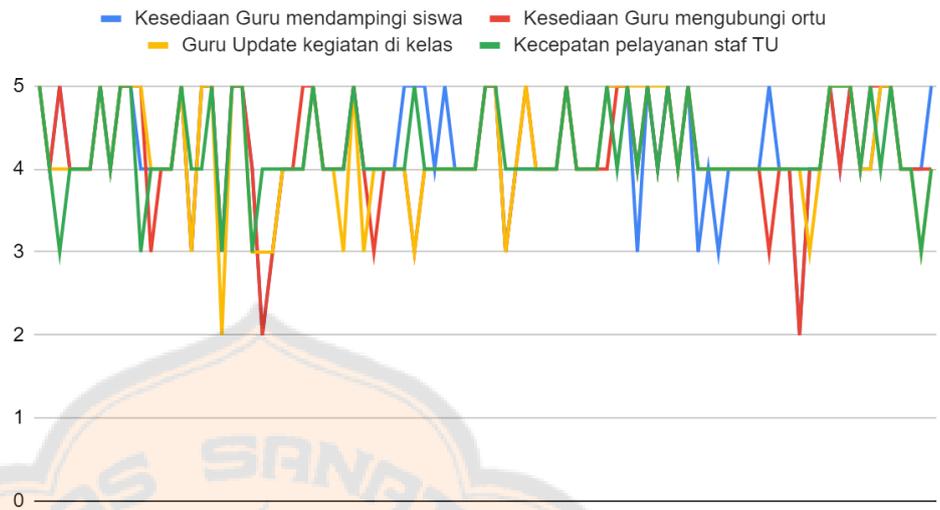
Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek *Reliability*

Pada aspek *Reliability* dapat dilihat bahwa pada pernyataan Guru memberikan bahan ajar tambahan untuk melengkapi materi pembelajaran sebanyak 1,1% responden menjawab sangat tidak setuju, ragu-ragu 3,4%, dan tidak setuju 4,6%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada guru yang tidak memberikan bahan ajar tambahan sebagai pelengkap materi pembelajaran.

Pada pernyataan bahwa guru memiliki kemampuan untuk mengendalikan kelas responden yang menjawab tidak setuju sebesar 1,1% dan ragu-ragu 2,3% sehingga bisa diartikan bahwa ada guru yang memang kurang bisa mengendalikan kelas.

Pada aspek ini sekolah perlu memperhatikan mengenai pemberian materi bahan ajar tambahan pelengkap pembelajaran oleh guru dan penilaian ortu mengenai pengendalian kelas yang dianggap masih kurang.

3) Aspek *Responsiveness*



Grafik IV.3
Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek *Responsiveness*

Pada aspek *Responsiveness* dapat dilihat bahwa hasil dari jawaban responden untuk pernyataan Guru yang menyediakan waktu untuk siswa yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran baik via WA maupun langsung di sekolah sebanyak 2,3% responden menjawab tidak setuju dan 8% menjawab ragu-ragu. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada guru yang belum menyediakan waktu untuk siswa yang membutuhkan.

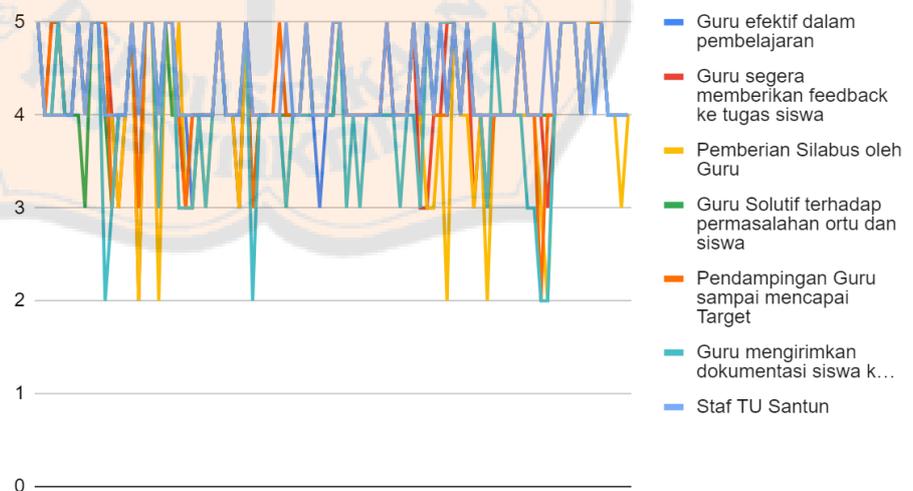
Pada pernyataan Guru menghubungi orang tua siswa yang hasil belajarnya kurang baik mendapatkan respon tidak setuju sebanyak 2,3% dan ragu-ragu sebanyak 9,2%. Dapat disimpulkan bahwa ada guru yang tidak menghubungi orang tua

siswa jika hasil belajarnya kurang baik baik melalui WA maupun langsung.

Pada pernyataan bahwa Guru menginfokan kegiatan di kelas setiap harinya kepada orang tua direspon sebanyak 1,1% dengan jawaban tidak setuju dan 11,5% menjawab ragu-ragu, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada guru yang tidak menginfokan kegiatan yang terjadi di kelas kepada orang tua siswa.

Hal yang harus diperhatikan lebih pada aspek *Responsiveness* oleh sekolah adalah mengenai kesediaan guru untuk memberikan waktu bagi siswa yang mendapat kesulitan dalam pembelajaran baik via WA maupun langsung di sekolah dan juga mengenai pemberian info dari guru kepada ortu mengenai kegiatan di kelas setiap harinya.

4) Aspek Assurance



Grafik IV.4
Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek Assurance

Pada Aspek *Assurance* terutama pada pernyataan Guru memberikan informasi terkait pembelajaran dalam bentuk silabus mendapat respon sebanyak 5,7% menjawab tidak setuju dan 14,9% menjawab ragu-ragu. Hasil ini cukup besar bila dilihat prosentasenya dan menjadi hal yang patut diperhitungkan untuk lebih diperhatikan. Dari respon tersebut dapat disimpulkan bahwa ada guru yang tidak mengirimkan silabus ke orang tua.

Pada pernyataan Guru secara rutin mengirimkan laporan perkembangan siswa selain rapor ke orang tua melalui dokumentasi foto atau video mendapatkan hasil bahwa 4,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 13,8% menjawab ragu-ragu. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa ada guru yang tidak mengirimkan laporan perkembangan siswa selain rapor ke ortu.

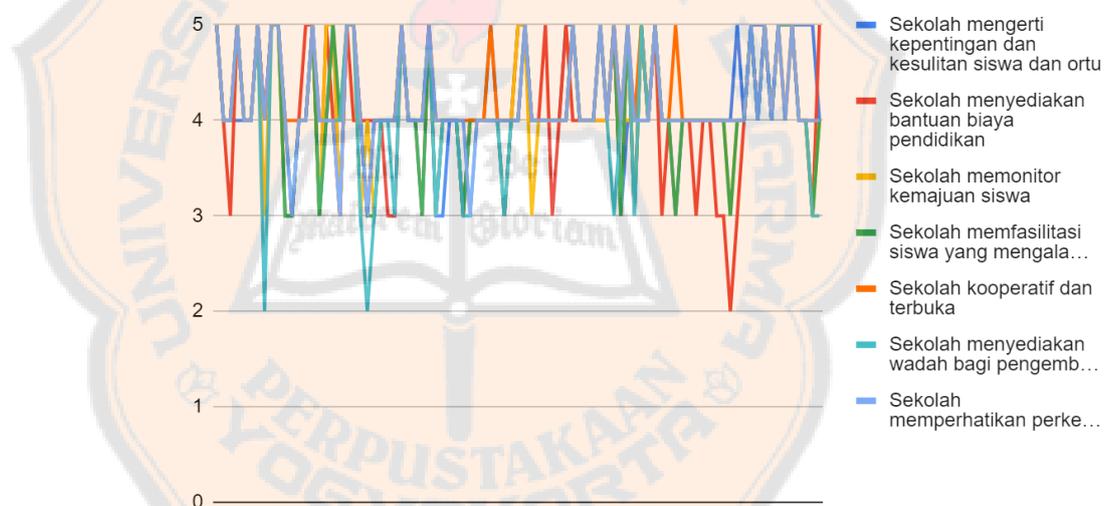
Pada pernyataan Guru segera memeriksa tugas dan memberikan feedback, responden yang menjawab tidak setuju ada sekitar 1,1% dan menjawab dengan ragu-ragu sekitar 9,2% sehingga ada guru yang tidak memeriksa tugas dan memberikan feedback langsung.

Pada pernyataan Guru mengarahkan siswa untuk mencapai target yang telah ditentukan direspon oleh ortu dengan memberikan jawaban tidak setuju sebesar 1,1% dan 6,9%

menjawab ragu-ragu, sehingga ada guru yang tidak mengarahkan siswa untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Pada aspek *Assurance* hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai pemberian silabus pembelajaran mingguan kepada ortu, pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor, pemberian feedback dan pemeriksaan tugas secara langsung, dan pendampingan siswa sesuai dengan target.

5) Aspek *Empathy*



Grafik IV.5

Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Aspek *Empathy*

Pada aspek *Empathy* hal yang perlu diperhatikan lebih lanjut adalah mengenai pernyataan bahwa sekolah menyediakan wadah bagi pengembangan bakat dan minat siswa yang mendapatkan respon tidak setuju sebesar 2,3% dan 13,8% menjawab ragu-ragu.

Pada pernyataan lain mengenai sekolah menyediakan bantuan biaya pendidikan bagi siswa yang tidak mampu mendapatkan respon jawaban 1,1% tidak setuju dan 20.7% menjawab ragu-ragu.

Hal yang perlu diperhatikan pada aspek *Empathy* mengenai penyediaan wadah bagi pengembangan bakat dan minat siswa dan juga mengenai penyediaan bantuan pembiayaan bagi siswa yang kurang mampu.

Dari hasil penelusuran mengenai hal apa saja yang patut menjadi perhatian, maka untuk memvalidasi jawaban tersebut akan dilakukan wawancara terhadap perwakilan orang tua yang dalam hal ini disebut sebagai mitra atau komite. Bersama mitra akan dilakukan wawancara mengenai beberapa pokok perhatian tersebut untuk lebih menggali penyebab dari para narasumber dan mencari tanggapan dari mereka.

b. Penelitian Kualitatif Kepuasan Pelanggan

Penelitian Kualitatif ini dilakukan guna mengkonfirmasi jawaban dari para responden melalui google form yang sebelumnya sudah dilakukan kepada para perwakilan yang sekiranya mempunyai profil yang layak sebagai narasumber seperti dijelaskan pada bagian deskripsi responden sebelumnya.

Wawancara ini dilakukan kepada perwakilan orang tua mengenai konfirmasi jawaban yang kurang baik (sangat tidak setuju,

tidak setuju, dan ragu-ragu) dari hasil kuesioner Kepuasan Pelanggan. Sehingga dari hasil wawancara terhadap ketiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa :

1) *Aspek Tangibles*

Pada bagian yang terlihat secara kasat mata untuk ruang tunggu sekolah perlu dilakukan pembaharuan untuk ruang tunggu terutama yang SD karena terkesan gelap dan tidak layak karena bangunan lama dan kurang kebersihannya terutama kamar kecilnya. Mereka mengusulkan adanya tempat duduk di parkir motor. Terdapat usulan untuk pembuatan tempat duduk di parkir motor. Untuk ruang tunggu TK di dekat lab komputer bisa lebih dijaga kebersihan dan kenyamanan supaya terlihat lebih bersih dan tidak banyak barang.

Pada bagian ruang kelas yang perlu diperhatikan adalah kebersihan ruang kelas SD serta pengaturan sirkulasi udara yang baik. Mereka mengusulkan pengadaan AC untuk ruang kelas supaya lebih nyaman. Ruang kelas TK sudah bersih dan memenuhi syarat.

2) *Aspek Reliability*

Pada bagian Bahan Ajar Tambahan perlu adanya tambahan bahan ajar baik berupa LKS maupun video pendukung agar siswa semakin mudah dalam memahami materi. Selain itu para guru juga perlu mencari materi tambahan pelajaran supaya lebih

memperkaya siswa dalam belajar dalam bentuk digital sehingga tidak semakin memberatkan beban bawaan mereka setiap harinya dengan menyediakan rangkuman.

Pada bagian Manajemen Kelas teknik manajemen kelas ada beberapa guru masih harus diperbaiki atau dilatih kembali agar supaya pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan efektif serta tertib.

3) Aspek *Responsiveness*

Pada bagian Update Info Guru tentang hasil belajar siswa yang kurang baik ke ortu dinilai kurang oleh ortu karena menurut hasil wawancara dengan para narasumber jarang dilakukan oleh para guru dengan asumsi bahwa ada rasa sungkan dari guru untuk menghubungi ortu dan ada kesan bahwa bila guru menghubungi ortu bila anaknya bermasalah saja. Pada jenjang TK update info dilakukan melalui WA disertai dengan reminder dari guru yang bersangkutan.

Pada bagian Penyediaan waktu Guru untuk siswa sudah dilakukan kadang melalui WA dan biasanya ortu lebih menuntut ke guru les untuk mengerjakan tugas siswa karena lebih berbayar mahal daripada uang sekolah.

Pada bagian Konsistensi Update Info kegiatan siswa, guru dinilai kurang konsisten dalam memberikan info kepada ortu terkait hal yang dilakukan di sekolah. Hal yang perlu

ditingkatkan oleh guru adalah senantiasa mengupload segala kegiatan yang dilakukan di sekolah terutama kepada orang tua supaya mereka mempunyai gambaran segala sesuatu yang dikerjakan oleh guru. Selain itu adanya dokumentasi kegiatan sekolah dapat menjadi ajang promosi bagi sekolah melalui upload medsos masing-masing ortu.

4) *Aspek Assurance*

Pada bagian Guru memberikan silabus dinilai oleh ortu belum konsisten baik di tingkat TK dan SD, para guru hanya mengirimkan foto-foto kegiatan di kelas terutama di jenjang TK.

Pada bagian Guru menginfokan perkembangan murid dinilai belum konsisten terutama untuk jenjang SD. Pada jenjang TK setiap hari gurunya mengirimkan foto kegiatan setiap siswa ke dalam group ortu sehingga mereka merasa terupdate. Menurut narasumber bahkan ada yang menginfokan bahwa terkadang harus diminta terlebih dahulu oleh ortu baru memberikan foto dan video untuk jenjang SD.

Pada bagian Guru mengarahkan siswa mencapai target dinilai ortu sudah mengarahkan siswa dalam mencapai target dengan tidak ada paksaan, namun tidak sampai KKM.

Pada bagian Guru segera memeriksa tugas dan memberikan feedback dinilai oleh ortu bahwa guru segera memberikan

feedback langsung setelah mengirimkan tugas mereka. Namun ada juga yang berpendapat bahwa selama ini tidak ada komentar guru baik di PR maupun LK siswa.

5) *Aspek Empathy*

Pada bagian Penyediaan wadah bagi pengembangan bakat dan minat dinilai oleh ortu bahwa varian ekstranya masih kurang dan beberapa siswa mengikutinya karena terpaksa. Narasumber mengusulkan kegiatan ekstra pada hari Sabtu agar siswa tidak terlalu banyak bermain Game di rumah.

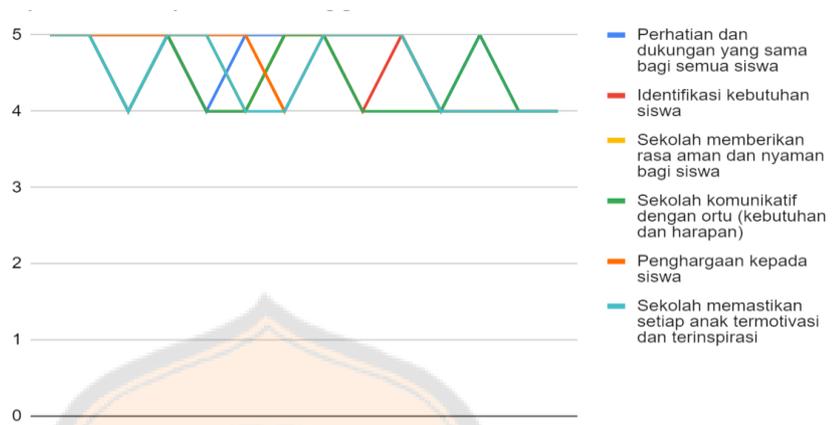
Pada bagian Bantuan pendidikan bagi yang kurang mampu dinilai belum sepenuhnya terbuka dan mereka mengusulkan adanya transparansi dalam pemilihan siswa dengan kriteria sekolah untuk meminimalisir penyalahgunaan fasilitas oleh ortu.

2. Implementasi TQM

a. Kuesioner Total Quality Management KB-TK-SD Kebon Dalem

Kuesioner ini ditujukan untuk mengukur tingkat implementasi unsur-unsur TQM di sekolah yang diisi oleh para guru. Dari pengisian data yang dilakukan oleh orang tua ditemukan hasil sebagai berikut.

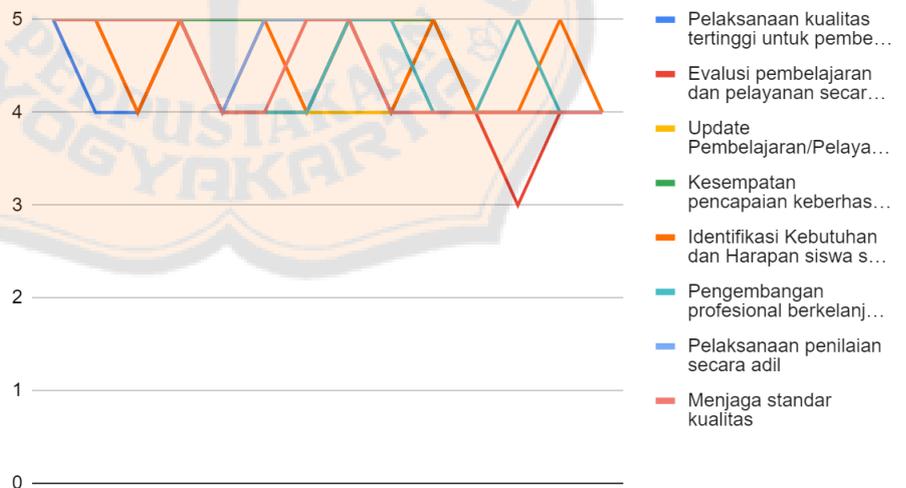
1) Fokus pada Pelanggan



Grafik IV.6
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Fokus pada Pelanggan

Pada Aspek Fokus pada Pelanggan, para responden menjawab dengan setuju dan sangat setuju, sehingga menjadikan aspek ini belum perlu mendapatkan perhatian sekolah untuk perbaikan.

2) Obsesi terhadap kualitas



Grafik IV.7
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Obsesi terhadap Kualitas

Pada Aspek Obsesi terhadap Kualitas, untuk pernyataan konsistensi evaluasi pembelajaran/pelayanan kelas mendapatkan respon sebesar 7,1% yang menjawab ragu-ragu. Untuk pernyataan yang lainnya mendapatkan jawaban setuju dan sangat setuju.

3) Pendekatan Ilmiah



Grafik IV.8
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Pendekatan Ilmiah

Pada Aspek Pendekatan Ilmiah, para responden menjawab dengan jawaban setuju dan sangat setuju untuk semua pernyataan sehingga belum perlu ditindaklanjuti.

4) **Komitmen**

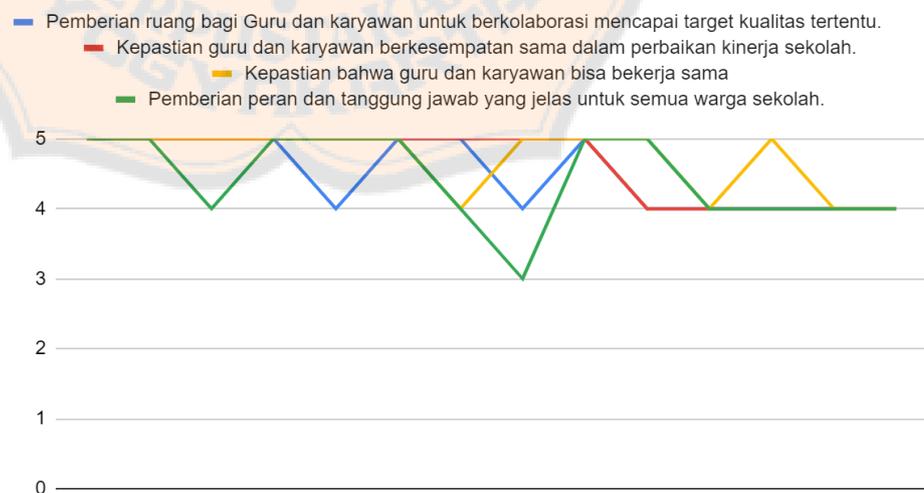


Grafik IV.9

Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Komitmen

Pada Aspek Komitmen untuk pernyataan guru dan karyawan bersedia bekerja jangka panjang mendapatkan respon sebesar 21,4% menjawab dengan ragu-ragu. Untuk pernyataan yang lainnya mendapatkan respon jawaban setuju dan sangat setuju.

5) **Kerjasama Tim**

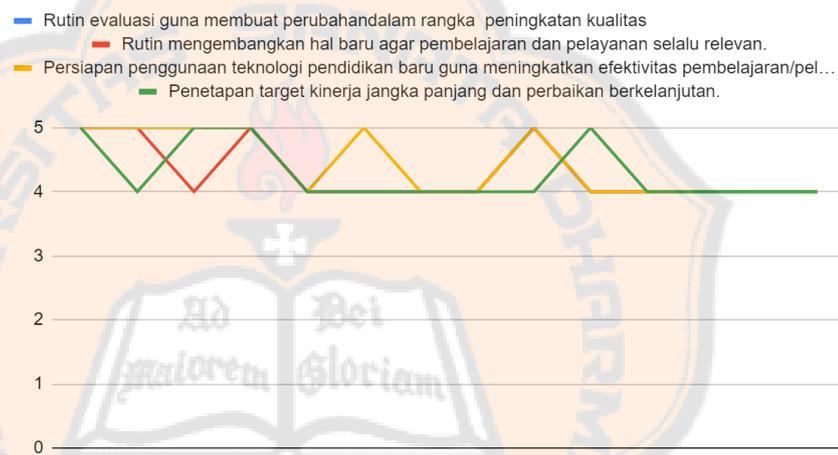


Grafik IV.10

Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kerjasama Tim

Pada Aspek Kerja Sama Tim khususnya pada pernyataan sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah mendapat respon jawaban ragu-ragu sebesar 7,1% sedangkan untuk pernyataan yang lainnya masih mendapatkan jawaban baik yaitu setuju dan sangat setuju.

6) Perbaikan Sistem Berkelanjutan



Grafik IV.11
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Perbaikan Sistem Berkelanjutan

Pada Aspek Perbaikan Sistem Berkesinambungan dijawab baik semua oleh responden dengan menjawab setuju dan sangat setuju.

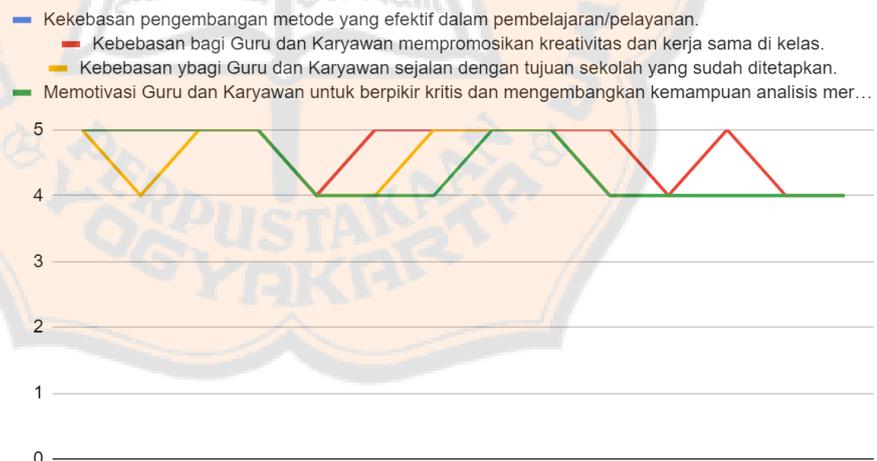
7) Pendidikan dan Pelatihan



Grafik IV.12
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Pendidikan dan Pelatihan

Pada Aspek Pendidikan dan Pelatihan dijawab baik semua oleh responden dengan menjawab setuju dan sangat setuju.

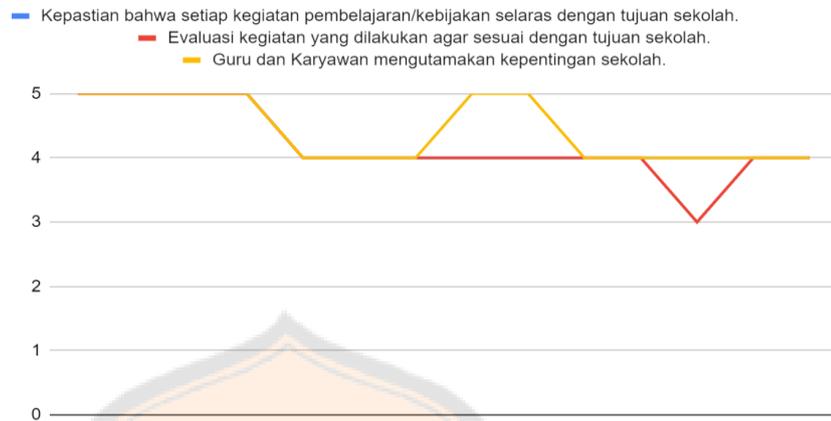
8) Kebebasan yang Terkendali



Grafik IV.13
Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kebebasan yang Terkendali

Pada Aspek Kebebasan yang Terkendali mendapatkan respon baik dengan menjawab semua pernyataan dengan jawaban setuju dan sangat setuju.

9) Kesatuan Tujuan

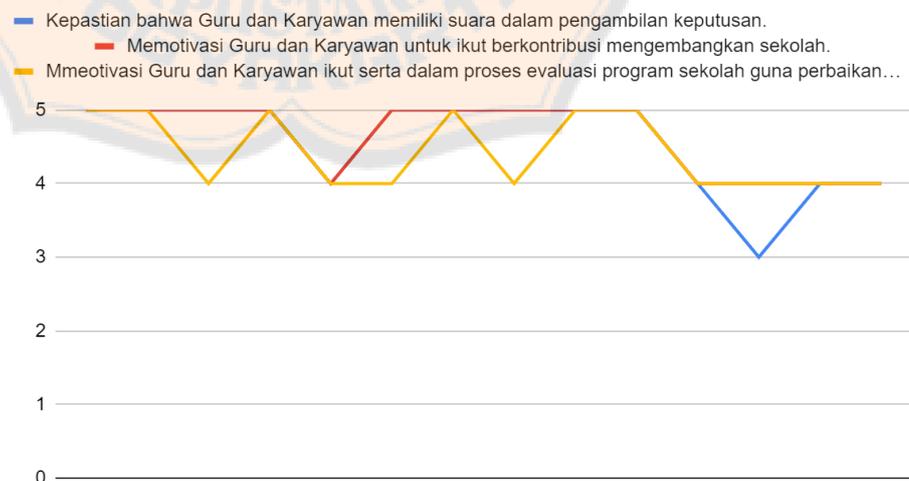


Grafik IV.14

Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Kesatuan Tujuan

Pada Aspek Kesatuan Tujuan khususnya mengenai pernyataan sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah mendapatkan respon jawaban sebesar 7,1% ragu-ragu sedangkan untuk pernyataan yang lain dijawab setuju dan sangat setuju.

10) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan



Grafik IV.15

Hasil Kuesioner Implementasi TQM Unsur Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pada Aspek Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan khusus untuk pernyataan sekolah memastikan bahwa setiap guru dan karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan mendapatkan jawaban ragu-ragu sebesar 7,1% dan untuk pernyataan lainnya mendapatkan hasil dengan jawaban setuju dan sangat setuju.

b. Penelitian Kualitatif

Penelitian Kualitatif ini dilakukan guna mengkonfirmasi jawaban dari para responden melalui google form yang sebelumnya sudah dilakukan kepada para perwakilan yang sekiranya mempunyai profil yang layak sebagai narasumber seperti dijelaskan pada bagian deskripsi responden sebelumnya.

Wawancara ini dilakukan kepada Kepala Sekolah TK dan SD mengenai konfirmasi jawaban yang kurang baik (ragu-ragu) dari hasil kuesioner Implementasi TQM. Berikut rincian hasil wawancara yang sudah dilakukan :

Sesuai hasil wawancara dengan para Kepala Sekolah mengenai hal yang harus diperhatikan sesuai unsur-unsur dalam TQM dapat dijabarkan secara rinci sebagai berikut :

1) Unsur Komitmen

Pada unsur ini hal yang perlu menjadi perhatian adalah mengenai komitmen guru dan karyawan bersedia bekerja dalam

jangka waktu panjang adalah kurang dikarenakan 1) guru bukan lulusan kependidikan sehingga menyulitkan secara administrasi di Dapodik, kecuali yang bersangkutan berkenan untuk kuliah lagi; 2) faktor gaji yang kecil ditengah persiapan guru muda untuk mencari jaminan hidup layak, sehingga mereka lebih memilih gaji yang lebih tinggi; 3) adanya ketidakharmonisan atau friksi dengan Guru atau Karyawan lainnya; 4) semakin sedikitnya jumlah siswa sehingga mereka mempertanyakan keberlanjutan sekolah.

2) Unsur Obsesi terhadap Kualitas

Pada unsur ini hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai konsistensi sekolah dalam mengevaluasi pembelajaran/pelayanan yang biasanya dilakukan setiap pagi pada waktu briefing pada waktu doa pagi. Kegiatan evaluasi dilakukan secara rutin, namun yang terlihat di lapangan adalah adanya evaluasi yang dilakukan hanya pada saat menemukan masalah saja. Hal lain yang dibahas oleh narasumber adalah mengenai persiapan pembelajaran kurikulum merdeka yang masih kurang dari sisi guru dan lambatnya guru dalam merespon ortu. Evaluasi dari yayasan dilakukan di akhir tahun ajaran.

3) Unsur Kerjasama Tim

Pada bagian Pemberian peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah sudah dilakukan dan diatur dalam

buku kepegawaian namun yang terjadi adalah yang bersangkutan selalu harus diingatkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena kurangnya rasa inisiatif dari guru. Hal ini menurut narasumber disebabkan oleh kurang adanya pendelegasian tugas selama 15 tahun terakhir ini terutama di jenjang SD.

4) Unsur Kesatuan Tujuan

Pada bagian pelaksanaan evaluasi untuk kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah rutin dilakukan pada waktu briefing pagi dan kadang tidak semua kegiatan dievaluasi dan dilanjutkan melalui WA. Dari hasil evaluasi ditemukan bahwa guru sulit untuk mensharingkan kejadian yang dihadapi sehingga masih sulit untuk menemukan solusi bersama terutama untuk jenjang SD. Menurut narasumber konsistensi pelaksanaan evaluasi untuk semua bidang juga masih belum berjalan pada waktu yang ditentukan (briefing pagi).

5) Unsur Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pada bagian sekolah memastikan bahwa setiap Guru dan Karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan diyakini dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat/masukan terutama untuk Guru meskipun tidak semua pendapat bisa diakomodir karena berbagai pertimbangan baik

dari pihak yayasan maupun dinas. Respon guru pada waktu diberikan penjelasan juga beragam ada yang menyimak dan beberapa ada yang cuek. Selain itu juga terdapat guru yang hanya bisa mengkritik tanpa bisa mengeksekusi program/keputusan sekolah. Karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka hanya melakukan apa yang sudah diputuskan.

E. Pembahasan

Dalam menjaga keberlanjutan sekolah diperlukan sebuah usaha untuk menjaga kualitas atau mutu dari semua aspek yang ada di dalam sekolah tersebut. Usaha penjaminan mutu dapat dilakukan dengan banyak cara seperti melakukan penjaminan mutu sesuai standar BAN yang biasa disebut dengan akreditasi, pada satuan pendidikan dengan menggunakan berbagai unsur pendukungnya atau dengan ISO. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas dan pelayanan dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi adalah melalui *Six Sigma*. Pendekatan ini dirancang untuk memberikan efek perbaikan bagi suatu organisasi agar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Tahapan-tahapan pada *Six Sigma* yaitu *Define, Measure, Analyze, Improve* dan *Control* (DMAIC) yang merupakan hasil penyempurnaan dari pengembangan siklus PDCA (Deming).

Konsep dasar dari *Six Sigma* digunakan secara keseluruhan untuk semua proses perbaikan dengan melakukan lima langkah DMAIC dengan

memasukkan unsur-unsur yang ada dalam TQM pada tahap pengembangannya dengan disertai dengan kontrol yang baik.

Banyak sekolah yang sudah menerapkan berbagai langkah penjaminan mutu dikarenakan semakin sengitnya persaingan antar sekolah dalam era globalisasi ini. Sekolah-sekolah berlomba-lomba memberikan pelayanan dan pembelajaran yang terbaik bagi peserta didik demi mengambil hati mereka agar mau memilih sekolah kita. Hal itu dapat terjadi jika sekolah berkomitmen dalam menjaga mutu sekolah demi mewujudkan kepuasan pelanggan yang dalam hal ini ditujukan untuk siswa dan orang tua.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Fahlevi (2023) meneliti faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi TQM di SD Laboratorium UM yang memberikan dampak meningkatnya input SD sampai melebihi kuota, menorehkan banyak prestasi, dan memiliki daya juang tinggi. Harapannya dengan menggunakan TQM maka sekolah dapat menaikkan jumlah murid baru yang masuk ke sekolah tersebut dan berprestasi sehingga semakin dilirik oleh masyarakat. Dengan adanya kepuasan orang tua diharapkan muncul suatu upaya pembelian kembali atau mendaftarkan kembali anak-anaknya yang lain atau menginformasikan mengenai kebaikan sekolah ke khalayak lain.

Adapun langkah-langkah dari *Six Sigma* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. *Define*

Merupakan langkah yang digunakan untuk proses penentuan masalah sesuai dengan keinginan pelanggan (*voice of customer*) melalui

pengambilan data dalam hal ini adalah dengan kuesioner dan wawancara kepada perwakilan baik orang tua maupun Kepala Sekolah. Terdapat dua buah kuesioner yaitu Kuesioner Kepuasan Pelanggan dan Implementasi TQM serta beberapa panduan pertanyaan untuk wawancara dengan wakil Komite ortu dan Kepala Sekolah yang digunakan untuk mengkonfirmasi jawaban dari hasil kuesioner. Dalam penelitian ini dipilih Kuesioner untuk mengukur Kepuasan Pelanggan dikarenakan perlu adanya data yang dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian ortu terhadap pelaksanaan pembelajaran dan pelayanan di sekolah yang nantinya dapat menjadi cermin bagi pelaksanaan unsur-unsur dalam TQM dengan mengukur lima dimensi pelayanan jasa menurut Parasuraman. Dari hasil kuesioner dapat ditemukan fakta bahwa sebagian besar ortu merasa puas dengan sekolah dan hanya ditemukan beberapa hal yang perlu menjadi fokus perbaikan. Sedangkan untuk hasil kuesioner Implementasi TQM sebagian besar guru menjawab bahwa beberapa hal dalam setiap unsurnya sudah baik dan hanya perlu perbaikan di sektor tertentu dan tidak banyak.

2. *Measure*

Tahap ini merupakan langkah untuk menemukan permasalahan berdasarkan hasil dari dua buah kuesioner. Permasalahan yang ditemukan merupakan hasil penghitungan dari jawaban ortu atau guru yang memilih Jawaban Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju serta konfirmasi dari narasumber. Dari hasil tersebut maka kemudian dilakukan persentase untuk dapat menentukan prioritas permasalahan yang harus diperbaiki.

Kemudian dari hasil tersebut hasilnya dikonfirmasi kepada narasumber untuk di triangulasi.

a) Kepuasan Pelanggan

Dari hasil survei kepuasan pelanggan dapat dikatakan bahwa mayoritas ortu puas dengan pembelajaran atau pelayanan sekolah, meskipun ada beberapa catatan yang harus diperbaiki oleh pihak sekolah guna meningkatkan kepuasan orang tua dengan pembelajaran dan pelayanan sekolah. Setelah dilakukan wawancara untuk mengkonfirmasi hasil kuesioner maka dapat disimpulkan bahwa hal yang harus diperbaiki pada :

- 1) Aspek *tangibles* dua hal yang harus diperbaiki adalah mengenai hal ruang kelas yang belum rapi dan bersih, dan ruang tunggu yang kurang nyaman.
- 2) Aspek *reliability*, hal yang harus diperbaiki adalah mengenai pemberian bahan ajar tambahan yang dinilai masih kurang dan manajemen kelas.
- 3) Aspek *responsiveness*, hal yang perlu diperbaiki adalah mengenai perihal kesediaan guru mendampingi siswa yang dinilai masih kurang dan pemberian info ke ortu mengenai kegiatan di kelas setiap hari.
- 4) Aspek *assurance*, memerlukan perbaikan pada pendampingan siswa sesuai target, pemberian *feedback* dan pemeriksaan tugas,

pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor, dan pemberian silabus pembelajaran mingguan ke ortu.

- 5) Aspek *empathy*, memerlukan perbaikan pada hal proses pemberian beasiswa yang kurang terbuka dan kurangnya wadah pengembangan bakat dan minat.

b) Implementasi TQM

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengisian kuesioner diperoleh bahwa hasilnya bagus karena para guru menganggap bahwa sebagian besar dari banyak proses yang terkandung di dalam unsur-unsur TQM dilaksanakan oleh sekolah meskipun butuh sedikit perbaikan pada hal :

- 1) Unsur obsesi terhadap kualitas memerlukan sedikit perbaikan pada hal konsistensi evaluasi pembelajaran/pelayanan sekolah
- 2) Unsur komitmen, pada komitmen guru untuk bersedia bekerja jangka panjang perlu mendapat fokus perhatian atau perbaikan.
- 3) Unsur keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terutama pada hal bahwa sekolah memastikan setiap guru dan karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan perlu dilihat kembali apakah memang sudah terlaksana atau belum.
- 4) Unsur kesatuan tujuan pada hal evaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah perlu ditilik kembali apakah sudah dilakukan.

- 5) Unsur kerjasama tim pada bagian pemberian peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah dinilai masih kurang.

3. *Analyze*

Setelah didapatkan kesimpulan mengenai hal yang harus diperbaiki untuk setiap aspek dan unsurnya maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa mengenai penyebab dari hal tersebut dengan menggunakan diagram sebab akibat.

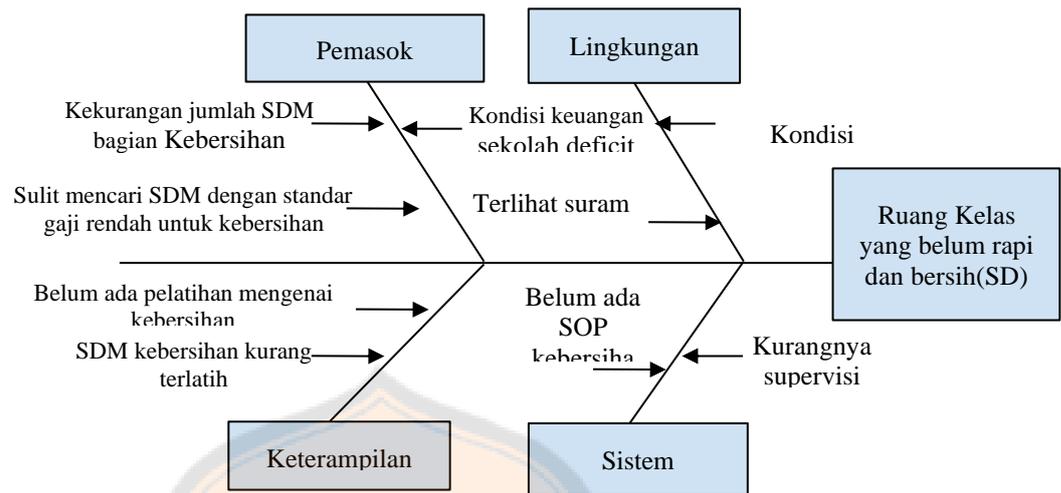
a) Kepuasan Pelanggan

Berikut ini penjabaran dari lima dimensi kualitas layanan menurut

A. Parauraman diantaranya adalah mengenai aspek :

1) Aspek Tangibles

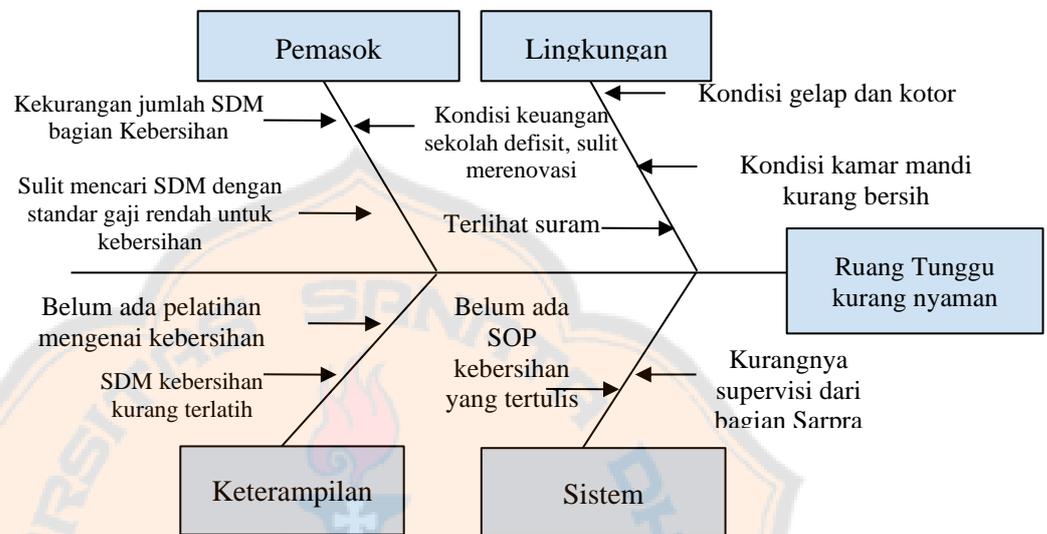
Aspek ini membahas mengenai hal yang terlihat secara langsung atau terlihat langsung oleh pelanggan. Dalam aspek ini hal yang perlu diperbaiki adalah mengenai kondisi ruang kelas yang belum tertata rapi terutama untuk jenjang SD dan ruang tunggu yang kurang nyaman terutama aspek kebersihan kamar kecilnya. Analisa lebih jauh dapat dilihat dalam diagram sebab akibat berikut ini:



Gambar IV.1
Diagram Sebab Akibat Ruang Kelas yang belum rapi dan bersih

Dari diagram di atas dapat diketahui lebih detail mengenai penyebab dari Ruang kelas terutama jenjang SD yang masih kurang rapi dan bersih. Setelah dipaparkan dalam diagram tersebut terdapat banyak penyebab sehingga kinerja dari bagian kebersihan belum maksimal. Dalam hal menjaga mutu kebersihan sekolah harus mulai melatih tenaga kebersihannya dengan mengikut sertakan pada pelatihan di luar lembaga atau jika ada bagian sarpra bisa melakukan pelatihan tersebut dapat dimanfaatkan guna mengurangi pembiayaan. Bagian Sarpra harus membuat suatu SOP kebersihan di sekolah beserta checklist untuk diperiksa setiap harinya secara konsisten dan melakukan pertemuan rutin guna membahas permasalahan tersebut. Jika diperlukan sekolah dapat meminta feedback dari siswa mengenai kondisi sekolah setiap harinya guna evaluasi yang lebih objektif.

Hal lainnya adalah bisa mencari informasi mengenai pelatihan bagi para tenaga kebersihan guna meningkatkan skill mereka.



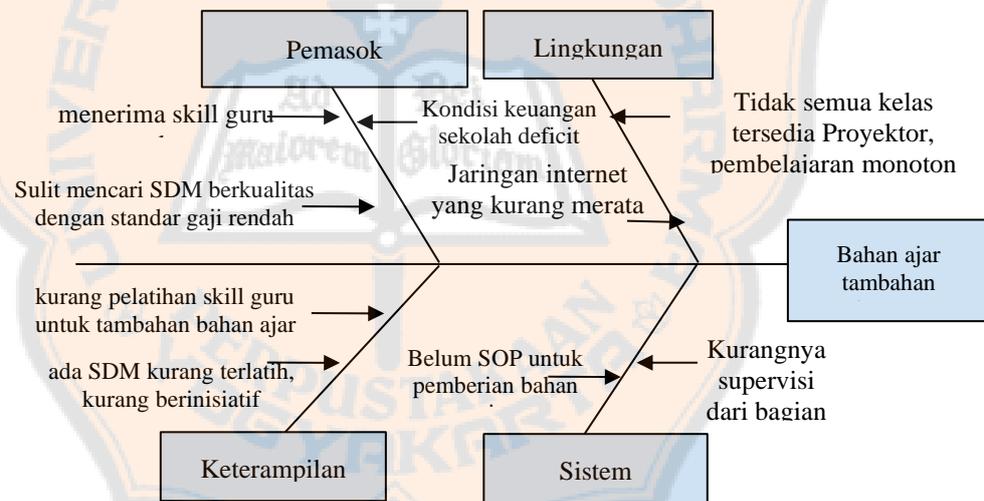
Gambar IV.2
Diagram Sebab Akibat Ruang Tunggu yang kurang nyaman

Berdasarkan Diagram di atas dapat digambarkan bahwa kondisi dari ruang tunggu terkesan gelap dan kurang bersih sehingga ortu enggan jika mau menunggu di ruang tunggu sekolah. Hal itu ditopang juga oleh kondisi kamar mandi yang kurang bersih dikarenakan belum adanya SOP tertulis mengenai pembagian jadwal kebersihan serta belum adanya suatu sistem supervisi dari pihak Sarpra. Seperti halnya dengan penyebab pada masalah sebelumnya yaitu mengenai SDM yang kurang terlatih dalam hal kebersihan, maka juga diperlukan suatu pelatihan atau training dasar mengenai hal yang harus dibersihkan serta caranya. Dari sisi pihak yayasan mungkin perlu melakukan usaha

peremajaan sekolah guna membuat sekolah lebih nyaman dan terkesan tidak jadul mungkin dengan usaha pengecatan dengan memilih warna terang untuk ruang tunggu meskipun dalam hal keuangan sekolah mengalami defisit.

2) Aspek Reliability

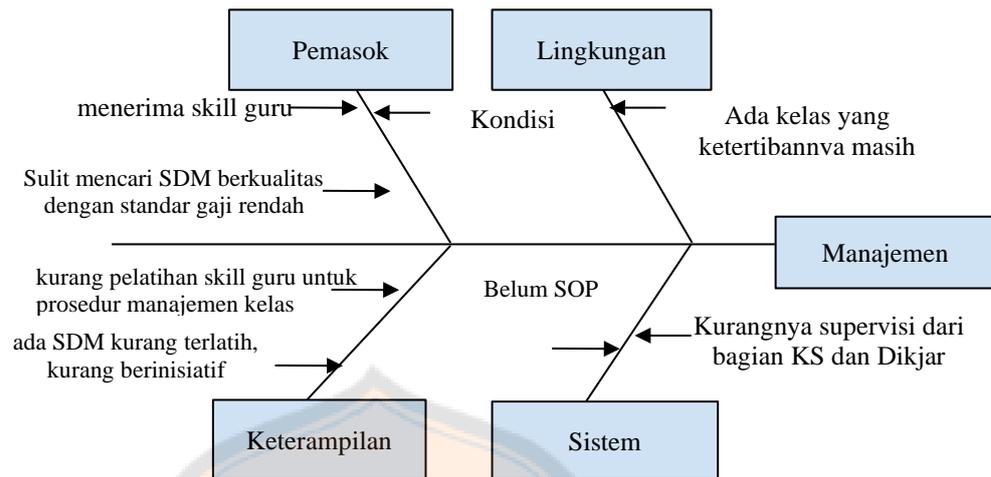
Aspek reliability meliputi kemauan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan bertanggung jawab. Hal yang perlu diperbaiki pada aspek ini adalah perlunya pemberian materi bahan ajar tambahan oleh guru dan pengendalian kelas yang dinilai ada yang kurang.



Gambar IV.3
Diagram Sebab Akibat Bahan ajar tambahan yang masih kurang

Dari gambar di atas terlihat beberapa hal yang menjadi penyebab dari masalah kurangnya pemberian bahan ajar tambahan oleh guru. Untuk masalah kurangnya pemberian bahan ajar dari guru dapat ditanggulangi dengan pemberian program

paket perbaikan dalam bentuk pelatihan pemanfaatan digital learning dengan menggunakan banyak aplikasi pendukung pembelajaran sehingga memperkaya sumber belajar siswa selain dari buku paket. Program ini harus selalu dimonitoring agar benar-benar diimplementasikan di kelas oleh para guru demi mewujudkan pembelajaran yang lebih menarik sehingga dapat menjadi promosi yang baik bagi sekolah dalam rangka menaikkan jumlah siswa baru. Selain itu dengan kondisi keuangan yang defisit menyebabkan belum semua kelas mendapat proyektor sehingga harus saling bergantian menggunakannya dan mungkin menjadikan pembelajaran kurang menarik, serta pengadaan jaringan internet yang belum bisa mencakup semua kelas dan seringkali *trouble*. Lebih utamanya dari itu semua, Kepala Sekolah kurang mensupervisi para guru apakah sudah menambahkan bahan ajar yang lain atau belum, bisa saja bekerja sama dengan waka kurikulum untuk dapat merekam atau mencatat unjuk kerja dari para guru dalam pemberian bahan ajar tambahan. Dari pihak pemasok yang dalam hal ini yayasan akan selalu memperhitungkan masalah keuangan sekolah yang kurang sehat sehingga mempengaruhi dalam semua proses manajemen sekolah termasuk dalam kondisi rekrutmen guru yang kurang bisa memilih dari banyak kandidat karena kurang bisa bersaing dengan yayasan lainnya.

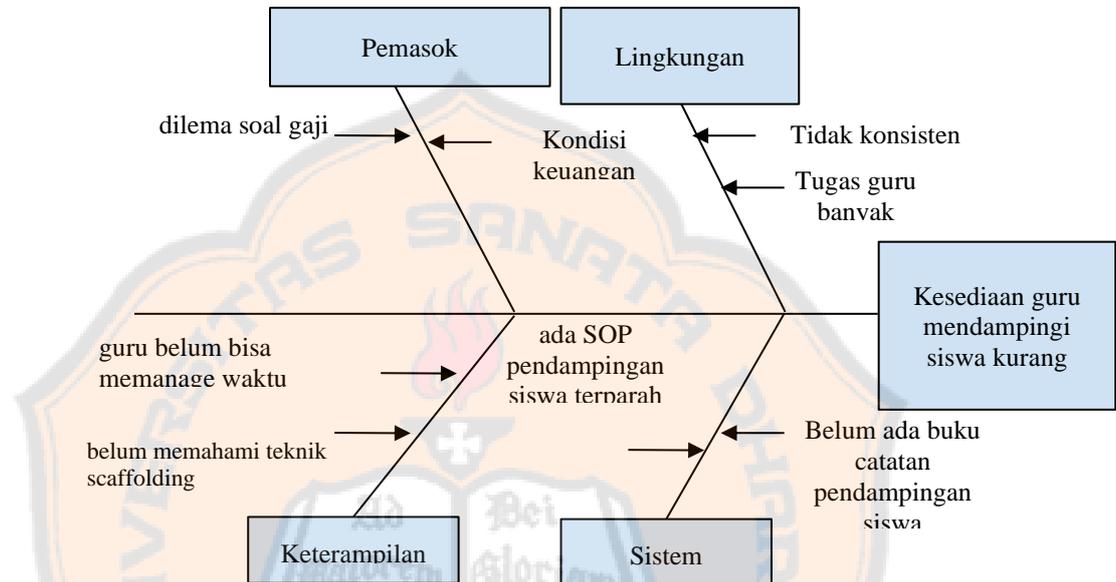


Gambar IV.4
Diagram Sebab Akibat Manajemen Kelas yang kurang

Sedangkan untuk masalah Manajemen kelas juga hampir sama dengan masalah sebelumnya dapat diperbaiki dengan pelatihan dan monitoring dari Kepala Sekolah dan pihak yayasan. Diharapkan sekolah melalui Kepala Sekolah sudah menentukan strategi penilaian bagi guru agar dapat konsisten dalam implementasi kedua hal tersebut guna semakin menumbuhkan pembiasaan baik di sekolah. Dari sisi penerimaan guru juga mempunyai pengaruh dalam terhadap penerimaan guru yang berkualitas karena kemampuan membayar gaji yang masih kurang kompetitif dibandingkan tempat lainnya. Dalam permasalahan ini juga perlu dibuat suatu panduan tertulis yang berisikan mengenai alur SOP manajemen kelas yang bisa diikuti oleh para guru tentu saja dengan melakukan riset terlebih dahulu.

3) Aspek *Responsiveness*

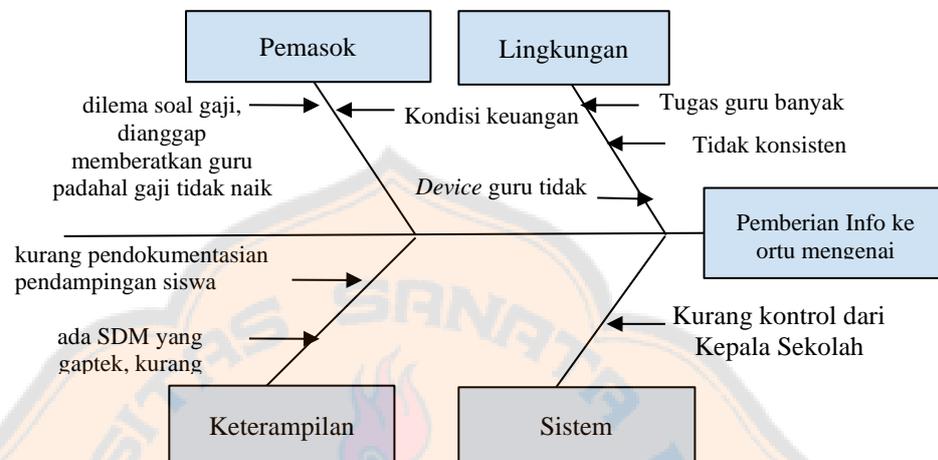
Aspek *Responsiveness* meliputi kemauan yang ikhlas untuk membantu pelanggan dalam hal ini siswa, orang tua dan masyarakat serta memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap.



Gambar IV.5
Diagram Sebab Akibat Kesiediaan guru mendampingi siswa yang kurang

Pada hal kesiediaan guru dalam mendampingi siswa berdasarkan diagram diatas ditemukan salah satu penyebabnya adalah kurang konsistennya guru dalam pelaksanaan pendampingan dikarenakan tugas yang harus mereka kerjakan banyak sehingga kehabisan waktu, diperlukan juga kemampuan untuk dapat mengatur waktu dengan baik dengan bekerja cerdas.. Selain itu perlu dibuat rekaman catatan pendampingan siswa secara rapi sehingga dapat menjadi sumber data atau pijakan bagi proses pembelajaran selanjutnya. Dalam hal keterampilan, para

guru perlu diberikan pelatihan mengenai teknik *scaffolding* agar pendampingan siswa semakin baik dan terencana serta disesuaikan dengan kemampuan siswa.



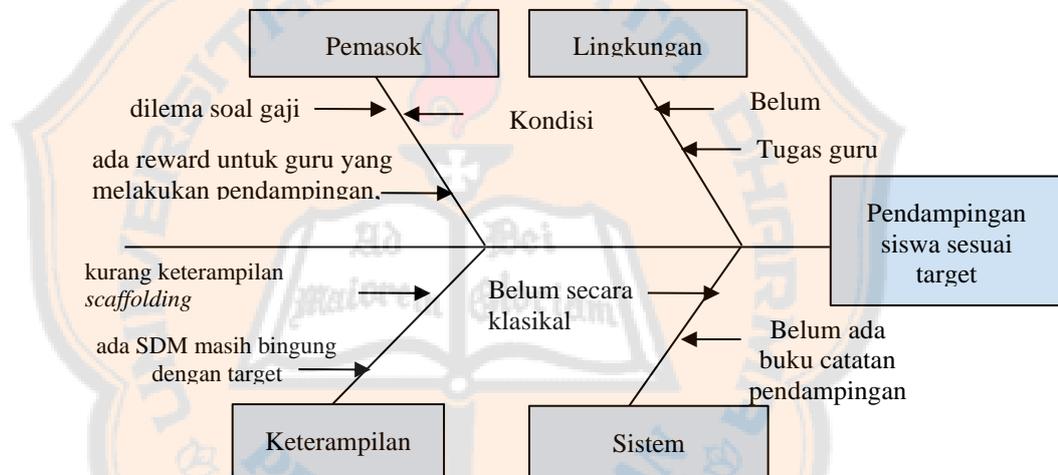
Gambar IV.6
Diagram Sebab Akibat Kurangnya update info ke ortu

Saat ini kebutuhan orang tua adalah berharap diberikan informasi terkini mengenai apa yang sudah dilakukan oleh anak mereka, apa saja yang terjadi di kelas. Kebutuhan inilah yang membuat guru harus mengupdate informasi setiap harinya. Tidak mudah membentuk kebiasaan pelaporan kepada para ortu dikarenakan banyak hal diantaranya adalah tugas guru yang banyak sehingga sepertinya guru tidak mampu atau mempunyai waktu untuk dapat mendokumentasikan kegiatan siswa mereka di kelas sehingga mereka kurang bisa menjalankannya dengan konsisten. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang terampilnya guru dalam mengoperasikan perangkat atau lebih ke kurang inisiatif dari guru yang bersangkutan. Selain harapan ortu untuk selalu

diberikan informasi terkini, mereka juga butuh untuk diingatkan mengenai hal atau sesuatu yang harus dilakukan/dibawa oleh siswa.

4) Aspek Assurance

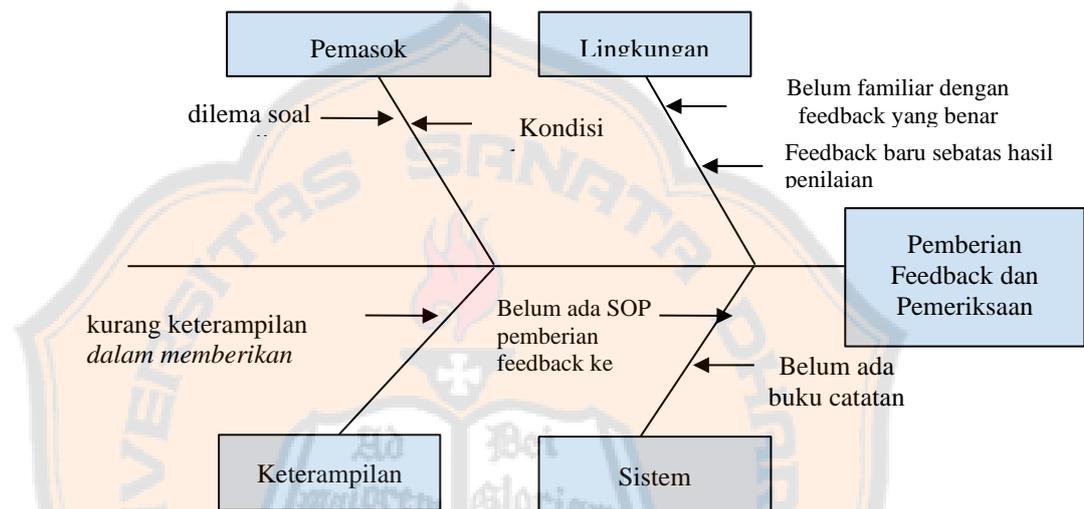
Aspek Assurance adalah pengelola sekolah yang memiliki kemampuan, kesopanan, kredibilitas dan sifat yang dapat dipercaya serta adanya jaminan terhadap program pendidikan yang ditawarkan/dijanjiikan.



Gambar IV.7
Diagram Sebab Akibat Pendampingan siswa sesuai target

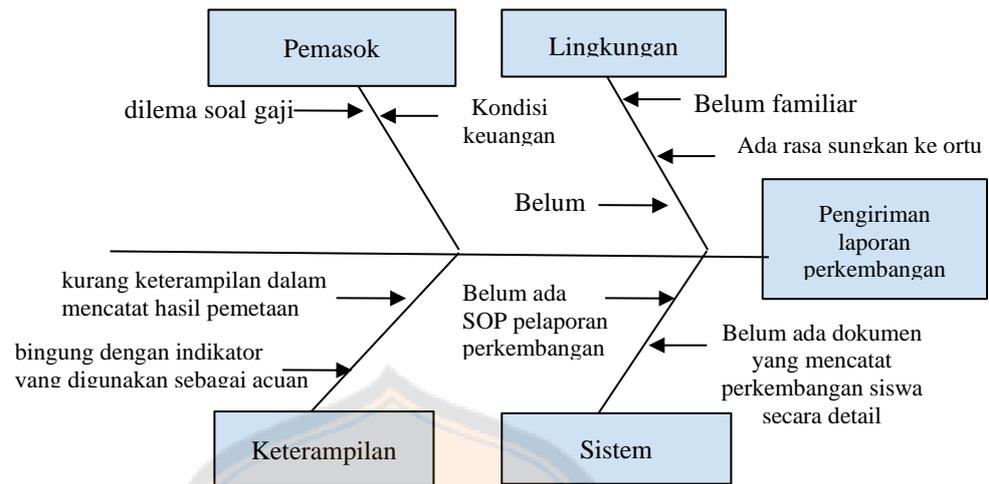
Pada dampak Pendampingan siswa sesuai target yang masih dianggap kurang dapat disebabkan oleh kurangnya waktu guru dalam pendampingan ke siswa karena harus mengerjakan banyak tugas sekolah. Selain itu selama ini sudah ada pendampingan siswa namun hanya untuk anak yang mempunyai nilai terparah, bukan dilakukan secara klasikal agar tercapai kriteria ketuntasan. Keterampilan guru mengenai teknik *scaffolding* dirasa masih

belum cukup untuk dapat membawa siswa yang kurang baik menjadi baik dengan pertanyaan yang sesuai dan bertingkat levelnya. Selain itu guru perlu mencatat perkembangan siswa setelah dilakukan pendampingan agar dapat menjadi batu pijakan untuk proses berikutnya.



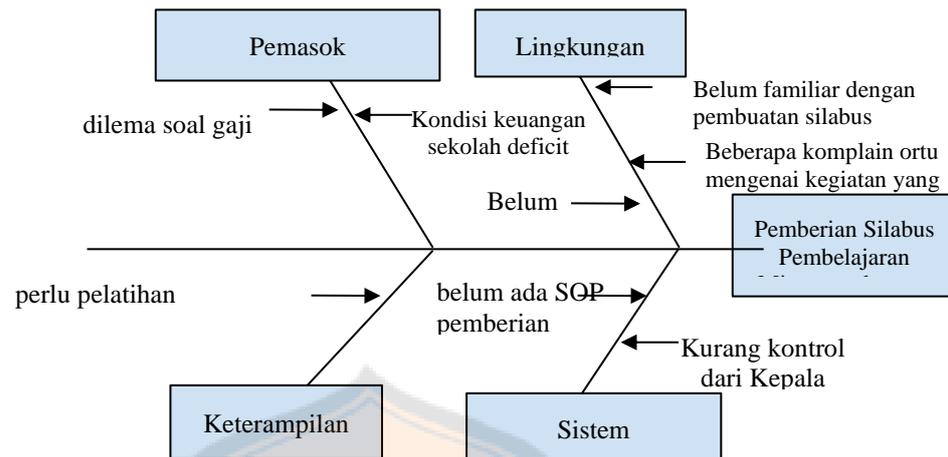
Gambar IV.8
Diagram Sebab Akibat Pemberian Feedback dan pemeriksaan Tugas

Dalam permasalahan pemberian Feedback dan pemeriksaan tugas yang dianggap kurang konsisten disebabkan banyak guru yang belum mengetahui cara pemberian feedback yang baik dan benar, apalagi cara ini baru mereka temukan di Kurikulum Merdeka meskipun sebenarnya dari kurikulum sebelumnya sudah bisa diimplementasikan. Selama ini feedback yang diberikan hanya merupakan hasil penilaian siswa berupa angka, huruf atau hanya pesan singkat.



Gambar IV.9
Diagram Sebab Akibat Pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor

Dalam hal pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor belum dilakukan dikarenakan masih belum terbiasa, para guru hanya menggunakan rapor Tengah Semester dan rapor Akhir Semester sebagai pelaporan mereka ke ortu. Selain itu para guru juga merasa sungkan jika harus berkomunikasi dengan ortu dan melaporkan mengenai perkembangan anaknya. Perlu disusun sebuah sistem pencatatan perkembangan siswa dalam mengalami pembelajaran di sekolah sebagai bukti otentik proses pendampingan guru ke siswa. Selain itu sangat diperlukan kontrol dari Kepala Sekolah agar program ini dapat berjalan dengan lancar.

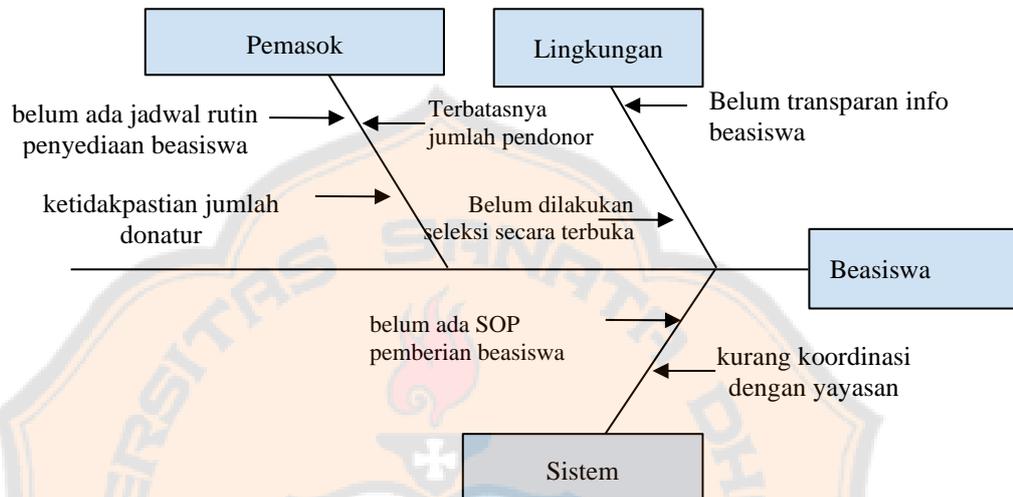


Gambar IV.10
Diagram Sebab Akibat Pemberian Silabus Pembelajaran

Pemberian silabus ini adalah salah satu cara berkomunikasi ke ortu untuk menyampaikan rencana kedepan supaya dapat mengurangi komplain dari orang tua tentang hal yang mendadak. Setidaknya ortu dari jauh-jauh hari dapat mempersiapkan diri menyiapkan hal yang harus dibawa atau dipersiapkan di pembelajaran pekan depannya terutama bagi ortu yang sibuk bekerja. Pada hal pembuatan silabus ini belum dikerjakan oleh para guru karena mereka belum mengenal mengenai hal itu dan manfaatnya bagi ortu. Perlu dilakukan pelatihan dalam bidang Canva agar guru dapat mendesain Silabus atau *Weekly Plan* mereka dengan menarik. Selain itu diperlukan kontrol penuh dari Kepala Sekolah agar program ini dapat dikerjakan secara konsisten.

5) Aspek Empathy

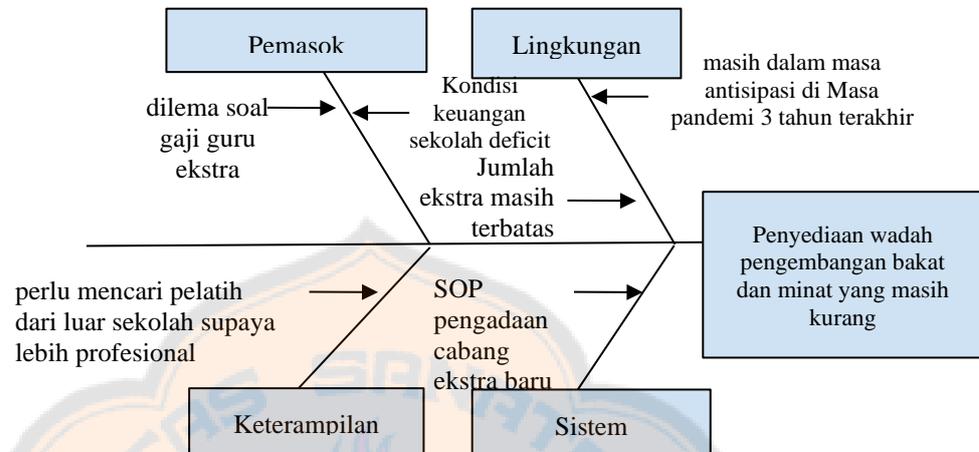
Aspek *Empathy* meliputi komunikasi yang baik, kemudahan untuk dihubungi, memahami kebutuhan pelanggan dan adanya perhatian pribadi.



Gambar IV.11
Diagram Sebab Akibat Beasiswa

Pada perihal beasiswa kekurangan ortu adalah mengenai kurang terbukanya proses seleksi beasiswa. Selama ini prosesnya masih dilakukan secara tertutup dan dipilih oleh Kepala Sekolah dengan beberapa pertimbangan misalkan tentang penghasilan orang tua. Hal lain yang menjadikan prosesnya kurang terbuka adalah terbatasnya jumlah pendonor dan ketidakpastian jumlah donatur sehingga sekolah ragu akan kepastiannya dan menjadikan prosesnya kurang terbuka. Diperlukan suatu SOP yang baku untuk dapat menyeleksi atau menetapkan alur beasiswa yang disosialisasikan secara umum kepada para siswa atau calon agar dapat turut serta ambil bagian, selain itu diperlukan komunikasi

yang intensif dan baik dengan pihak yayasan sebagai mediator dalam beasiswa ini.



Gambar IV.12
Diagram Sebab Akibat Wadah bagi pengembangan bakat dan minat

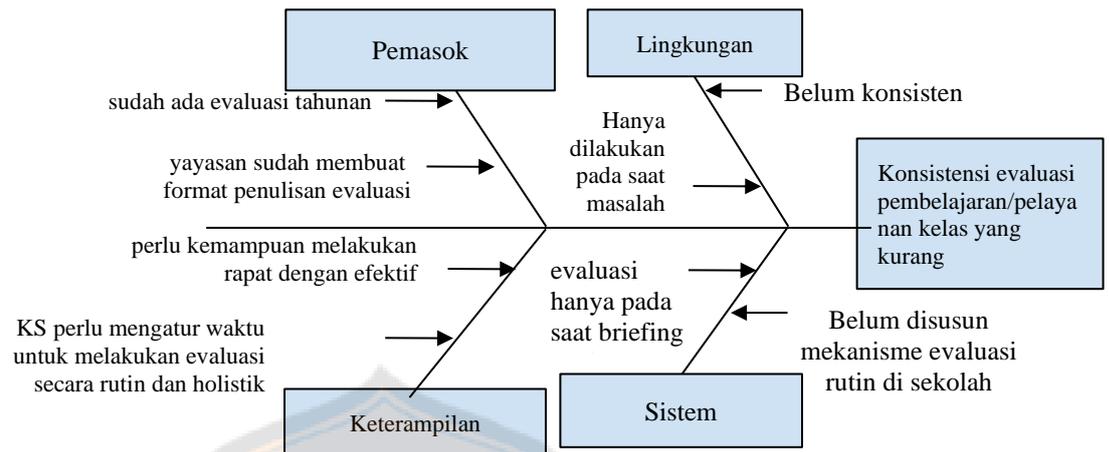
Berdasarkan diagram di atas dapat dilihat bahwa kurangnya penyediaan wadah pengembangan dalam hal ini biasanya diwadahi dalam kegiatan ekstra adalah dikarenakan masih dalam tahap pandemi dan masih terbawa suasana pembatasan sehingga sekolah belum berani menambahkan cabang ekstra, namun saat ini sudah banyak pengadaan cabang baru. Selain itu hal yang biasanya mendasari pengadaan cabang ekstra adalah mengenai pembiayaan bagi para guru ekstra dikarenakan kondisi keuangan sekolah yang defisit, sehingga sekolah benar-benar harus memilih cabang yang diminati siswa dengan jumlah minimal sehingga bisa mengurangi pengeluaran biaya gaji guru dengan sistem pemilihan melalui kuesioner ke siswa atau ortu.

b) Kuesioner Implementasi TQM

Selain kuesioner Kepuasan Pelanggan dalam penelitian ini juga menggunakan Kuesioner TQM yang digunakan untuk mengukur bagaimana unsur-unsur TQM diimplementasikan di sekolah. Kuesioner ini ditujukan kepada para guru kemudian di triangulasi ke Kepala Sekolah. Adapun hasil dari kuesioner yang perlu menjadi perhatian bagi sekolah untuk setiap unsurnya dalam diagram berikut ini :

1) Obsesi terhadap kualitas

Unsur ini adalah mengenai bagaimana organisasi dapat menjaga kualitas dengan melibatkan semua individu di dalam organisasi agar dapat bekerja lebih baik dengan melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Hasil kuesioner pada penelitian ini yang mendapat nilai kurang baik atau dominan ragu-ragu adalah mengenai konsistensi evaluasi pembelajaran/pelayanan di sekolah. Sehingga dalam diagram sebab akibat dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar IV.13
Diagram Sebab Akibat Konsistensi Evaluasi Pembelajaran/Pelayanan

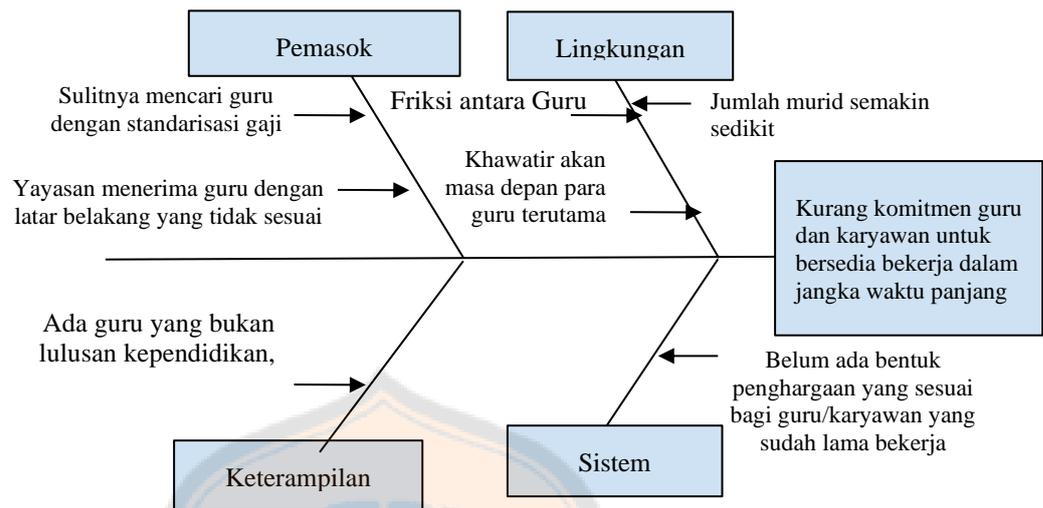
Berdasarkan diagram di atas dapat diketahui bahwa penyebab kurang konsistensinya evaluasi pembelajaran dan pelayanan adalah belum adanya waktu rutin yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Evaluasi kadangkala hanya dilakukan pada waktu briefing pagi bersamaan dengan kegiatan doa pagi, selain kurang waktu dari sisi durasinya mungkin juga kurang efektif dari segi permasalahan secara keseluruhan mengenai solusi permasalahannya. Akibatnya terkadang ada permasalahan yang lupa untuk dibahas bersama padahal orang tua menunggu respon kita secepatnya. Dari beberapa penyebab di atas pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah dapat mengalokasikan suatu waktu untuk dilakukan kegiatan evaluasi, namun kendalanya adalah bahwa waktu yang dapat digunakan sangat terbatas dengan adanya kegiatan ekstra dan pelatihan lainnya. Diperlukan kemampuan mengatur waktu dengan efektif agar semua kegiatan

dapat berjalan dengan baik dan bersamaan. Dari sisi yayasan sudah menyediakan format evaluasi yang seharusnya dapat diisi oleh unit sekolah secara bertahap sehingga pada akhir tahun ajaran tidak harus melakukan lembur untuk dapat mengisi form tersebut.

Unsur ini adalah merupakan inti dari penerapan kualitas di sekolah, yang mana semua pihak harus ikut serta dalam penerapan penjaminan mutu. Di dalam unsur ini terdapat suatu langkah yang digunakan untuk memastikan bahwa apa yang sekolah janjikan ke ortu akan dilaksanakan sesuai janjinya demi meraih kepuasan pelanggan.

2) Komitmen

Unsur komitmen terutama komitmen guru dan karyawan agar bersedia bekerja jangka panjang merupakan suatu unsur yang digunakan untuk dapat menjamin bahwa budaya TQM yang diterapkan dapat berjalan dengan baik. Dalam rangka melakukan perubahan dibutuhkan waktu yang sangat lama untuk berproses dari kondisi yang kurang baik menjadi baik yang tentu saja tidak semudah membalikkan telapak tangan. Dibutuhkan komitmen bersama untuk dapat menghidupi semua nilai yang sudah ditentukan agar dapat berbuah menjadi budaya. Seperti halnya perubahan perilaku seseorang yang awalnya harus dipaksa kemudian menjadi terpaksa dan terbiasa.



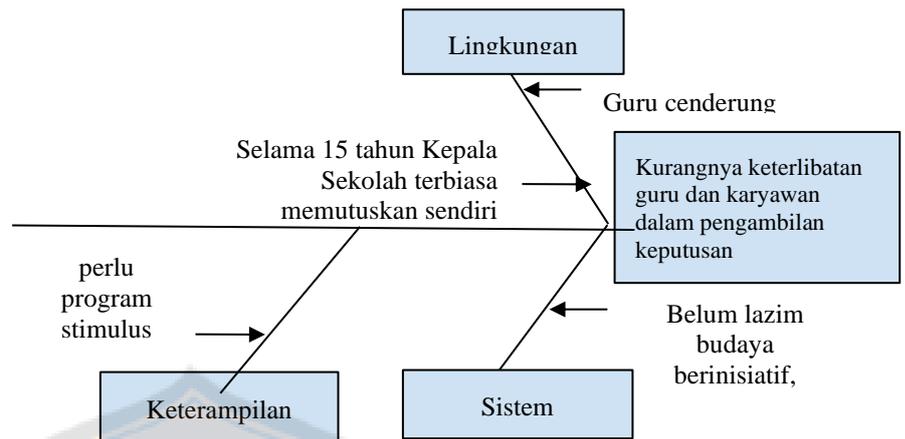
Gambar IV.14
Diagram Sebab Akibat Kurangnya komitmen guru dan karyawan dalam jangka waktu panjang

Dari diagram di atas untuk permasalahan kurangnya komitmen guru dan karyawan untuk bekerja jangka panjang bila ditilik dari lingkungan dikarenakan kadang terjadi gesekan masalah antara sesama guru atau antara guru dan karyawan atau sesama karyawan mengenai hal tertentu sehingga menjadikan mereka kurang nyaman bekerja di sekolah dan memberikan opini bahwa mereka masih merasa ragu-ragu mengenai komitmen kerja jangka panjang. Selain itu faktor bahwa mereka masih ragu dengan kesejahteraan seperti menjadi alasan bagi para guru terutama yang muda dalam memberikan keputusan apakah tetap *stay* atau tidak ditambah dengan semakin sedikitnya jumlah murid yang mendaftar. Dari sisi keterampilan para guru masih ada yang bukan merupakan lulusan keguruan sehingga jika mereka tidak mau bersekolah lagi membuat sikap keragu-raguan apakah masih

akan bertahan di sekolah tersebut atau tidak. Dari sisi gaji juga mempengaruhi penerimaan guru, dengan standar gaji kurang maka calon guru yang hebat pasti akan lebih memilih sekolah atau yayasan lain. Dari sistem diakui bahwa sampai saat ini belum ada sistem penghargaan yang sesuai dengan lama bekerja di sekolah, hanya ada penghargaan tahunan dengan hadiah hiburan dan cincin emas untuk masa jabatan 25 tahun. Bahkan para guru merasa malas untuk mengajukan kenaikan golongan dan berkala dikarenakan kenaikannya tidak sebanding dengan *efforts* yang harus dilakukan sehingga para guru *stuck*. Diperlukan cara apresiasi tambahan bagi karyawan maupun guru yang mau bekerja lama bila tidak dengan uang dapat dengan penghargaan sehingga mereka merasa di manusiakan.

3) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Unsur Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam implementasi TQM karena semua karyawan mempunyai hak untuk memberikan pendapatnya bagi organisasi tempat mereka bekerja demi kemajuan.



Gambar IV.15
Diagram Sebab Akibat Kurangnya keterlibatan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan

Berdasarkan diagram diatas dapat disimpulkan bahwa penyebab mengenai kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah selama ini guru bersikap pasif atau cenderung cuek jika ada suatu masalah yang harus diputuskan secara bersama. Hal ini bila ditarik ke belakang dimulai dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang lama (jenjang SD) yang bersikap seperti *one man show* sehingga semua keputusan di handle sendiri tanpa melibatkan para guru. Para guru tinggal melakukan apa yang sudah diputuskan oleh KS sebelumnya. Budaya seperti ini bila dilakukan dalam jangka waktu yang lama dapat mempengaruhi guru dalam merespon suatu permasalahan dan dinina bobokan dengan dengan situasi membuat mereka tidak waspada terhadap apa yang terjadi pada sekolah. Hal ini dapat dibuktikan dengan kondisi sekolah saat ini yang mengalami kondisi penurunan jumlah siswa yang sangat drastis tidak serta

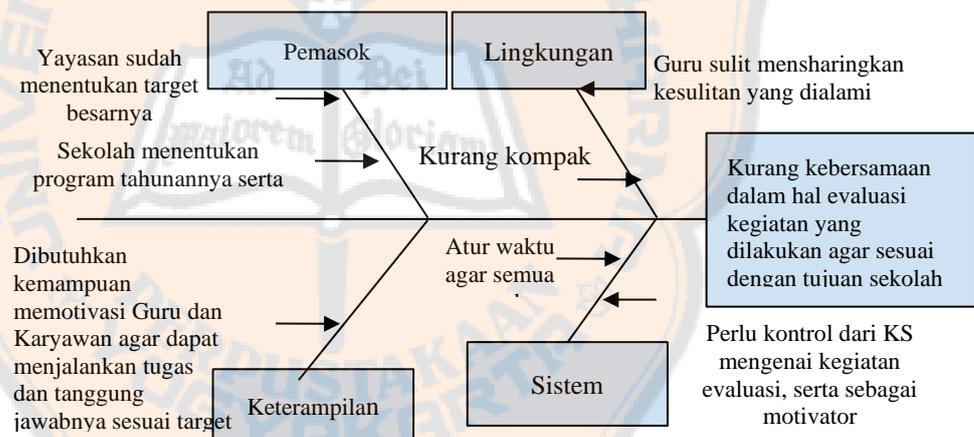
merta membuat para guru sadar bahwa perjuangan yang harus mereka lakukan saat ini harus lebih berat dan memerlukan cara-cara kreatif yang baru demi menarik konsumen atau siswa baru. Mereka harus benar-benar merubah mindset mereka mengenai cara mengajar dan memberi penilaian dengan cara yang menyenangkan dan membangun (Kurikulum Merdeka). Jika di jenjang TK sebaliknya bahwa semua guru ikut berpendapat namun tetap Kepala Sekolah akan menyaring mana keputusan yang terbaik disesuaikan dengan Dinas dan Yayasan. Yang perlu dilibatkan lebih jauh adalah keterlibatan karyawan penunjang dalam hal ini satpam dan tenaga kebersihan, mereka harus dilibatkan dalam satu kesatuan tujuan sekolah.

Unsur ini merupakan unsur penting bagi terwujudnya tujuan sekolah dikarenakan kesuksesan suatu program sekolah tergantung pada unsur ini, menyangkut cara organisasi untuk dapat melibatkan semua guru dan karyawan dalam mewujudkan program. Contohnya adalah mengenai peningkatan program kebersihan, dengan mengajak karyawan berdiskusi mengenai hal apa yang dapat mereka lakukan guna memperbaiki kondisi tersebut, jangan hanya diperintah saja. Contoh lainnya adalah satpam, sebagai garda terdepan seharusnya satpam diberi briefing informasi sedikit mengenai sekolah

sehingga jika ada yang bertanya dapat menjelaskan sedikit tidak harus diminta bertemu Kepala Sekolah.

4) Kesatuan Tujuan

Unsur kesatuan tujuan adalah sebuah usaha bagaimana sekolah dapat mengarahkan segala usaha ke dalam satu tujuan tertentu agar target program dapat tercapai. Usaha ini dinilai penting karena jika tidak difokuskan maka semua unsur di sekolah kemungkinan akan berjalan sendiri-sendiri tidak sadar bahwa ada target. Bila digambarkan dalam bentuk diagram maka akan berbentuk seperti berikut :



Gambar IV.16

Diagram Sebab Akibat Kurangnya kebersamaan dalam hal evaluasi kegiatan agar sesuai dengan tujuan sekolah

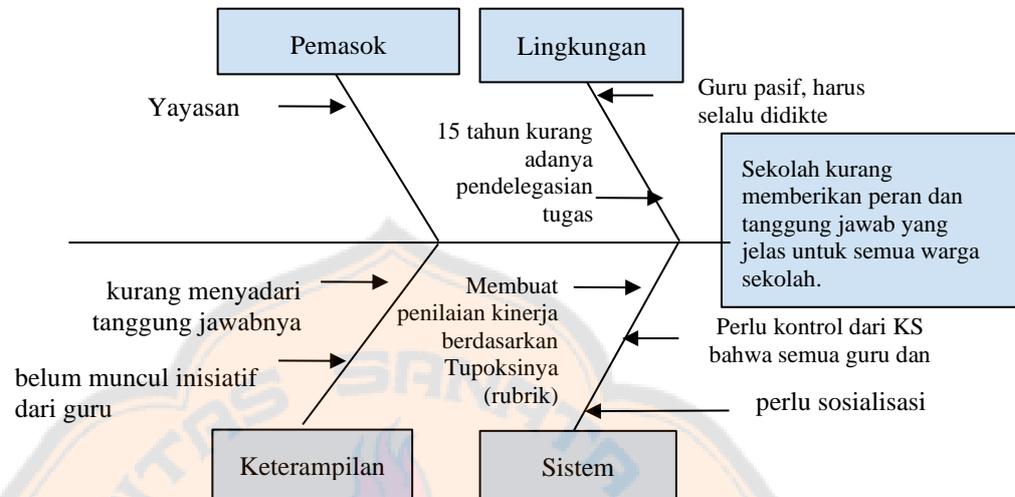
Salah satu usaha yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka pencapaian tujuan adalah melakukan kegiatan secara bersama-sama dalam rangka mencapai target, salah satunya adalah melakukan kegiatan evaluasi program sekolah. Dari hasil penggambaran pada diagram di atas terlihat bahwa pada saat

terjadinya kegiatan evaluasi terlihat kurang para guru kurang semangat dan bahkan ada yang harus selalu diingatkan mengenai program sekolah yang harus digawanginya. Para guru terlihat pasif dan sulit mensharingkan kendala-kendala yang dihadapi untuk dicarikan solusi bersama. Format evaluasi sejatinya sudah disediakan oleh pihak yayasan yang dikumpulkan setiap tahun, tinggal melihat apakah sudah sesuai target atau belum dan dokumen juga sudah dibuat di awal tahun pelajaran sehingga dapat menjadi pegangan bagi para guru untuk menjalankannya. Jika diamati langsung di sekolah, apa yang diinginkan oleh pimpinan sekolah belum dapat diterjemahkan oleh para guru dan karyawan, diperlukan suatu usaha bersama untuk melatih kekompakan mereka terutama dalam menjalankan suatu rencana, jangan terkesan berjalan sendiri-sendiri, prioritas kepala sekolah sebagai penjaga gawang dari semua program sekolah. Semua warga sekolah harus mengetahui program sekolah yang sedang didengungkan sehingga masing-masing pihak dapat menjalankannya dengan baik.

5) Kerjasama Tim

Unsur kerja sama tim meliputi hubungan yang baik antar *stakeholder* sehingga dapat membantu pelaksanaan dari penjaminan mutu sekolah. Pada unsur ini hal yang harus menjadi perhatian adalah mengenai kurangnya sekolah dalam

memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah.



Gambar IV.17
Diagram Sebab Akibat Kurangnya delegasi ke semua warga sekolah

Dari diagram di atas dapat dilihat mengenai beberapa penyebab terjadinya permasalahan tersebut, salah satunya adalah dari faktor lingkungan tentang sekolah dimana para guru terbiasa didikte oleh pimpinan sekolah yang lama (jenjang SD) sehingga hal tersebut membuat guru menjadi pasif dan kurang adanya inisiatif padahal dari pihak yayasan sudah menyediakan panduan yang jelas mengenai tupoksi masing-masing warga sekolah. Untuk dapat memperbaiki budaya sekolah dapat ditempuh dengan cara pendelegasian tugas kepada para guru untuk setiap kegiatan sekolah dengan monitoring rutin dengan pertemuan, selain itu pimpinan sekolah juga dapat membuat indikator pencapaian kinerja guru dan memberikan *reward and punishment*

kepada mereka, tentunya diawali dengan adanya sosialisasi terlebih dahulu.

Dari beberapa temuan di atas kemudian dapat disimpulkan bahwa setelah ditemukan beberapa permasalahan pada kepuasan pelanggan maka akan diperbaiki dengan melakukan beberapa langkah dalam TQM sebagai upaya perbaikan mutu sekolah terutama berfokus pada hal yang masih kurang dalam langkah-langkah implementasi TQM sesuai data.

4. *Improve*

Tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah melaksanakan beberapa program perbaikan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dalam rangka meningkatkan kepuasan ortu dalam menggunakan jasa di sekolah. Seperti dikemukakan oleh Hensler dan Brunell (dalam Sukmana dan Mulyanti, 2023 : 17) bahwa ada 4 prinsip utama dalam TQM yaitu salah satunya adalah mengenai kepuasan pelanggan. Sehingga bila sekolah dapat memenuhi kepuasan pelanggan dengan menjalankan hal yang sudah dijanjikan dengan berdasarkan data untuk pengambilan keputusan dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus dengan budaya yang saling menghormati satu sama lain maka proses penjaminan mutu dapat berlangsung dengan baik.

Penting bagi sekolah untuk dapat melakukan pengukuran kepuasan pelanggan setiap tahunnya secara konsisten agar sekolah dapat senantiasa mengevaluasi hal yang seharusnya diperbaiki agar dapat mempertemukan antara kebutuhan pelanggan dengan hal yang dilakukan oleh sekolah.

Konsep TQM dalam dunia pendidikan sudah banyak dilakukan dengan contohnya biasa disebut dengan Akreditasi. Menurut Sallis (dalam Prestiadi, Hardyanto dan Pramono, 2015: 108) mendefinisikan TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang. Sehingga menurut saya TQM bisa diartikan sebagai suatu cara bagi suatu organisasi dalam hal ini sekolah untuk dapat memperbaiki hal-hal yang kurang baik yang menjadi harapan dari ortu secara berkelanjutan demi kepuasan pelanggan sehingga dapat menjaga keberlanjutan dari sekolah. Adapun hal perlu diperbaiki berdasarkan penilaian dari ortu adalah sebagai berikut dengan skema prioritas nilai paling jelek dan dilihat dari sisi guru.

Tabel IV.13
Prioritas masalah yang harus diperbaiki

No	Aspek	Penyebab
1	Aspek : Reliability	
	Pemberian materi bahan ajar tambahan yang kurang	Sangat Tidak Setuju : 1,1%
		<ul style="list-style-type: none"> a. Skill guru yang kurang dalam pencarian materi tambahan b. Fasilitas kelas kurang lengkap (proyektor dan internet) c. Kurang Kontrol dari Kepala Sekolah
2	Aspek : Assurance	
	Pemberian Silabus pembelajaran mingguan ke ortu	Tidak Setuju : 5,7%
		<ul style="list-style-type: none"> a. Dilema gaji guru yang kecil dengan tambahan tugas b. Belum ada SOP pemberian silabus ke ortu c. Kurang kontrol dari Kepala Sekolah d. Ada komplain dari ortu mengenai kegiatan yang mendadak

Dari tabel diatas maka akan dimasukkan ke dalam unsur-unsur TQM yang meliputi beberapa unsur sebagai berikut :

Tabel IV.14
Implementasi TQM untuk permasalahan sekolah

No	Unsur-unsur TQM	Program Rekomendasi
1	Tujuan Program :	Peningkatan pemberian materi bahan ajar tambahan yang kurang
	a. Fokus pada Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memahami bahwa siswa saat ini adalah generasi Z yang membutuhkan pendekatan berbasis teknologi dalam pembelajaran. 2) Memahami bahwa sumber belajar tidak hanya dari buku paket saja. 3) Memahami bahwa setiap siswa memiliki perbedaan dalam hal gaya belajar dan kemampuan. 4) Siswa perlu diberikan latihan tambahan atau asesmen guna melihat pemahaman siswa.
	b. Obsesi terhadap Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meminta guru membuat rencana pembelajaran disertai dengan penggunaan aplikasi tambahan 2) Meminta guru untuk melakukan <i>micro teaching</i> guna melihat unjuk kerja mereka 3) Evaluasi secara rutin hasil guru mengajar melalui supervisi oleh Kepala Sekolah
	c. Pendekatan Ilmiah	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memutuskan penggunaan Gadget di suatu kelas setelah dilakukan asesmen mengenai kepemilikan gadget siswa. 2) Memutuskan pemilihan aplikasi tambahan untuk pembelajaran di kelas dengan melakukan riset terlebih dahulu sebelum uji coba ke siswa.
	d. Komitmen Jangka Panjang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengumpulkan seluruh warga sekolah dan menanyakan komitmen mereka terhadap program yang akan dijalankan. 2) Meminta bukti kesediaan mereka dalam pakta integritas yang tertulis

No	Unsur-unsur TQM	Program Rekomendasi
		atau kesepakatan bersama. 3) Memberikan <i>reward</i> bagi guru yang berhasil menjalankan tugasnya dengan baik. Penghargaan dapat berupa pemberian predikat <i>Best Employee</i> atau bentuk sederhana lainnya tidak melulu harus dalam bentuk uang.
	e. Kerjasama Tim	1) Pendelegasian tugas dengan membentuk panitia kerja beserta PIC dan tupoksi yang jelas 2) Kepala Sekolah membuat timeline dan memonitor jalannya program 3) Mengadakan rapat rutin untuk koordinasi
	f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan	1) Penyusunan program perbaikan 2) Implementasi hasil pelatihan 3) Membuat kuesioner untuk evaluasi pembelajaran dan pelayanan di sekolah atau mengetahui dampak program perbaikan. 4) Pengulangan langkah sampai terjadi perubahan signifikan
	g. Pendidikan dan Pelatihan	1) Menyusun program pelatihan mengenai penggunaan aplikasi pembelajaran tambahan bagi guru yang terdiri dari beberapa tahap mulai pengenalan sampai dengan implementasi dan monitoring. 2) Kepala Sekolah monitoring implementasi guru di kelas.
	h. Kebebasan yang Terkendali	1) Meminta guru memberikan masukan mengenai program yang akan dilakukan
	i. Kesatuan Tujuan	1) Mensosialisasikan pengadaan program, latar belakang dan langkah kerjanya. 2) Kepala Sekolah memonitor timeline

No	Unsur-unsur TQM	Program Rekomendasi
		program agar berjalan sesuai target.
	j. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meminta semua guru mempelajari aplikasi tambahan berbasis teknologi 2) Meminta semua guru membuat rancangan pembelajaran dengan langkah-langkah TPACK 3) Meminta semua guru melakukan <i>micro teaching</i>. 4) Kepala Sekolah meminta semua guru mengirimkan RPP/Modul ajar ke Kepala Sekolah untuk supervisi.
2	Tujuan Program :	Pemberian Silabus pembelajaran mingguan ke ortu
	a. Fokus pada Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memahami bahwa setiap ortu yang bekerja membutuhkan waktu di <i>weekend</i> untuk mempersiapkan hal yang dibutuhkan di sekolah. 2) Memahami bahwa ortu akan senang jika diingatkan jauh-jauh hari dan tidak mendadak.
	b. Obsesi terhadap Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat jadwal rutin mingguan dengan Canva 2) Membuat format <i>weekly plan</i> 3) Kepala Sekolah melihat semua <i>weekly plan</i> dan merekamnya. 4) Kepala Sekolah mengevaluasi hasil kerja guru setiap minggunya.
	c. Pendekatan Ilmiah	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menggunakan bukti komplain ortu mengenai beberapa kegiatan yang terkesan mendadak sebagai dasar dari pembuatan silabus. 2) Memilih Canva sebagai aplikasi dalam membuat silabus karena desainnya yang menarik dan disukai banyak orang. 3) Pembuatan format silabus sesuai dengan hal yang dibutuhkan oleh ortu antara lain : materi pembelajaran, hal

No	Unsur-unsur TQM	Program Rekomendasi
		yang harus dibawa dan waktu.
	d. Komitmen Jangka Panjang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengumpulkan seluruh warga sekolah dan menanyakan komitmen mereka terhadap program yang akan dijalankan. 2) Meminta bukti kesediaan mereka dalam pakta integritas yang tertulis atau kesepakatan bersama. 3) Memberikan <i>reward</i> bagi guru yang berhasil menjalankan tugasnya dengan baik. Penghargaan dapat berupa pemberian predikat <i>Best Employee</i> atau bentuk sederhana lainnya tidak melulu harus dalam bentuk uang.
	e. Kerjasama Tim	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pendelegasian tugas pembuatan silabus ke semua wali kelas setiap minggunya dan harus disharekan hari Jumat. 2) Meminta Guru mapel untuk memberikan materi pembelajaran minggu depan ke wali kelas maksimal hari Rabu. 3) Mengadakan rapat koordinasi
	f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penyusunan program perbaikan 2) Perekapan silabus setiap kelas setiap minggu 3) Melakukan wawancara ke ortu mengenai dampak pembuatan silabus. 4) Pengulangan langkah sampai terjadi perubahan signifikan
	g. Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memberikan pelatihan mengenai Canva (sudah dilakukan) 2) Monitoring Kepala Sekolah setiap minggunya.
	h. Kebebasan yang Terkendali	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meminta guru memberikan masukan mengenai program yang akan dilakukan

No	Unsur-unsur TQM	Program Rekomendasi
i.	Kesatuan Tujuan	1) Mensosialisasikan pengadaan program, latar belakang dan langkah kerjanya. 2) Kepala Sekolah memonitor timeline program agar berjalan sesuai target.
j.	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	1) Meminta semua guru mempelajari aplikasi Canva untuk membuat Silabus 2) Meminta semua guru membagikan silabus setiap hari jumat. 3) Kepala Sekolah meminta semua guru mengirimkan semua silabus.

Setelah menguraikan beberapa langkah rekomendasi dengan menggunakan unsur-unsur dalam TQM maka langkah selanjutnya adalah pelaksanaan program dari rekomendasi yang diberikan yaitu :

a) Pelatihan penggunaan aplikasi bahan ajar tambahan bagi para guru

Tujuan Program : mengenalkan dan mengimplementasikan penggunaan aplikasi pendukung pembelajaran guna semakin melengkapi sumber belajar siswa yang kekinian.

Target : Semua guru dapat mengaplikasikan minimal 3 aplikasi pendukung pembelajaran.

Pelaksana : Deasy Fitri Astuti

Tabel IV.15
Implementasi TQM untuk Penggunaan Bahan ajar tambahan

Kegiatan Program	Deskripsi Program	Waktu Pelaksanaan
<p>1) Pengenalan Education 4.0 dan TPACK</p>	<p>a) Mengenalkan latar belakang pendidikan 4.0 sebagai dasar bagi para guru untuk merubah mindset mereka menyediakan pembelajaran yang menyenangkan dengan beberapa aplikasi pendukung sehingga pembelajaran berjalan dengan menarik. (Kesatuan Tujuan)</p> <p>b) Selain itu juga mengenalkan bahwa <i>generation gap</i> saat ini benar-benar terjadi dan tumbuhnya kesadaran guru agar tidak membawa siswa kembali ke jaman mereka namun ke masa yang sekarang dengan perkembangan teknologi yang luar biasa. (Fokus pada pelanggan)</p> <p>c) Guru dituntut untuk dapat mengkolaborasikan antara kemampuan pedagogik, pengetahuan di bidang teknologi dan kedalaman konten dalam pembelajaran mereka. (Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan)</p> <p>d) Guru diminta mencari bentuk pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman secara</p>	<p>8 Agustus 2023</p>

Kegiatan Program	Deskripsi Program	Waktu Pelaksanaan
	berkelompok.(Kebebasan yang Terkendali)	
2) Pembuatan Modul ajar/RPP sesuai dengan metode TPACK	<p>a) Membimbing para guru untuk dapat membuat alur pembelajaran menggunakan metode TPACK untuk segala kegiatan di kelas mulai dari pembukaan, inti dan penutup.</p> <p>b) Guru diminta memperlihatkan satu-persatu modul ajar mereka untuk dapat dikritisi bersama-sama mengenai penggunaan TPACK di dalamnya. (Obsesi terhadap Kualitas dan Perbaikan sistem secara berkesinambungan)</p> <p>c) Pemberian Reward kepada guru yang berani mempresentasikan modul ajarnya berupa permen atau tepuk tangan.</p>	30 Agustus
3) <i>Microteaching</i> Guru dengan RPP/Modul ajar sesuai metode TPACK	<p>a) Meminta guru untuk melakukan simulasi mengajar dengan metode TPACK sesuai modul ajar yang telah dibuat sebelumnya. (Kerjasama Tim)</p> <p>b) Meminta guru menggunakan minimal 3 aplikasi pendukung (pembukaan, inti dan penutup).</p> <p>c) <i>Microteaching</i> dilakukan di depan rekan guru.</p>	6 September

b) Pembuatan Silabus

Tujuan Program : memberikan informasi selama seminggu di depan kepada ortu supaya mereka dapat mempersiapkan segala sesuatu (materi, barang yang dibutuhkan, baju seragam dll) lebih baik lagi, terutama bagi ortu yang keduanya bekerja.

Target : Guru membuat *Weekly Plan* setiap minggu, maksimal dikumpulkan hari jumat dan disharekan ke ortu maksimal hari minggu. *Weekly Plan* harus menggunakan Canva, berisikan informasi mengenai : materi/bahan ulangan jika ada, bahan/buku/uang yang harus dibawa, seragam sekolah, bekal sehat, larangan membawa mainan, larangan membawa uang besar (>50 ribu).

Pelaksana : Deasy Fitri Astuti

Tabel IV.16
Implementasi TQM untuk Pembuatan Silabus

Kegiatan Program	Deskripsi Program	Waktu Pelaksanaan
1) Pembuatan Weekly Plan	<ul style="list-style-type: none"> a) Pemahaman bahwa ortu bekerja memiliki waktu untuk persiapan hanya di <i>weekend</i>. (Fokus pada Pelanggan) b) Menjelaskan latar belakang perlunya pembuatan <i>weekly plan</i> karena ada komplain ortu. (Pendekatan Ilmiah) c) Guru diminta membuat <i>weekly plan</i> yang berisikan informasi sesuai target menggunakan aplikasi Canva supaya lebih menarik. (Obsesi terhadap Kualitas dan Perbaikan berkesinambungan) d) Meminta semua Guru mengumpulkan setiap minggu secara konsisten. (Komitmen Jangka Panjang) e) Meminta Guru untuk saling membantu satu sama lain jika ada yang kesulitan mendesain dengan Canva. (Kerjasama Tim) 	Setiap minggu, mulai bulan Agustus Minggu ke-2
2) Monitoring oleh Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> a) Meminta para guru untuk mengumpulkan hasil pembuatan setiap minggunya. (Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan) b) Menjelaskan ke guru pentingnya pembuatan <i>weekly plan</i> demi mengurangi komplain ortu. (Kesatuan Tujuan) 	Setiap hari Jumat

5. *Control*

Pada fase ini dilakukan usaha pengendalian untuk memastikan bahwa program kerja dapat berjalan dengan baik guna mengurangi komplain atau masalah yang ada. Peran dari Kepala Sekolah sangat penting dalam monitoring program demi kelancaran. Kepemimpinan merupakan elemen pendukung dalam penjaminan mutu yang sangat penting. Menurut Goetsch dan Davis kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat anggota organisasi agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam pelaksanaan program rekomendasi, Kepala Sekolah mempunyai peranan yang paling penting yaitu harus memberikan motivasi kepada anggotanya agar setia terhadap segala proses perbaikan untuk mencapai target. Kepala Sekolah sebagai penjaga gawang harus mempunyai strategi dalam memonitor program yang dijalankan sehingga bisa sukses dan memberikan dampak bagi para murid.

Pada program Pelatihan penggunaan aplikasi bahan ajar tambahan bagi guru, mereka diminta untuk membuat modul ajar dan meminta mereka mempresentasikan hasil modul ajarnya sehingga dapat diberikan masukan oleh rekan lainnya untuk kemudian dilakukan *microteaching* dengan rekan guru di kegiatan berikutnya. Kemudian mereka diminta mengimplementasikan program tersebut di kelas masing-masing dan melihat respon dari mereka serta mencatat testimoni mereka. Ada 3 kelas

yang peneliti catat yaitu kelas TK B, kelas 4 dan kelas 5. Adapun rincian informasi detailnya akan tampak pada tabel berikut :

Tabel IV.17
Dampak Implementasi Penggunaan Bahan ajar tambahan

Kelas	Materi pembelajaran	Respon siswa
Kelas TK B	Mapel : Komputer Mengenal angka dengan menggunakan aplikasi mathplayground	Narasumber : Kepala Sekolah TK a. Sangat senang b. Tidak mau berhenti memainkan aplikasi matematika tersebut.
Kelas 4	Mapel : PPKn Menggunakan 3 aplikasi yaitu Jamboard, Spin Wheel dan Kahoot untuk belajar mengenai Pendidikan Pancasila.	Narasumber : guru kelas dan siswa a. Refleksi kelas : Antusias, Gembira, Senang jika pembelajaran berbasis teknologi digunakan setiap hari b. Viona (siswa) - merasa gembira dalam pembelajaran yang seru c. Tania (siswa) - merasa gembira d. Noah dan Samuel - seru dan menyenangkan
Kelas 6	Mapel : Informatika Menggunakan Kahoot untuk mempelajari mengenai Perangkat Keras.	Narasumber : siswa a. Veve (siswa) - merasa menarik karena bisa belajar sambil bermain dan membuat materi lebih mudah dipahami serta lebih masuk ke otak. Dengan aplikasi ini memotivasi belajar siswa serta bersedia untuk mensharingkan pengalaman baik tersebut ke teman di luar sekolah demi promosi sekolah. b. Erik (siswa) - merasa senang dan seru, lebih suka yang seperti ini. Cara ini memotivasi siswa dalam belajar dan mau mempromosikan praktik baik ini ke teman di lingkungannya sebagai bahan promosi.

Dari tabel diatas tampak bahwa guru kelas 4 yang memenuhi target dari pelatihan dikarenakan sudah memenuhi target penggunaan 3 aplikasi pendukung, masih perlu pendampingan guna implementasi di kelas. Di kelas 6 sebenarnya ada guru yang sudah membuat RPP dengan menggunakan 5 aplikasi pendukung namun belum dapat peneliti

masukkan ke dalam tabel dikarenakan belum ada dokumentasi dari kegiatan di kelas dan bukti respon dari siswa.

Untuk program Pembuatan Silabus telah dilaksanakan mulai Bulan Agustus minggu kedua di SD Kebon Dalem, Untuk jenjang TK belum dilakukan karena masih dalam tahap berproses dengan memberikan pelatihan Canva dan memperdalam modul ajar terlebih dahulu untuk Kurikulum Merdeka, para guru TK tetap memberikan pelaporan pembelajaran yang sudah dilakukan melalui WA Group ortu. Pada program ini nampak jelas kontrol yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD dimana beliau setiap minggu mencatat guru yang sudah membuat Silabus, seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel IV.18
Rekap Pengumpulan Silabus SD Kebon Dalem

Kriteria Checklist	31 Juli - 4 Agustus						7 - 11 Agustus						21 - 25 Agustus						28 - 1 September					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Penggunaan Canva	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Informasi materi dalam seminggu (ulangan jika ada)	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Informasi bahan/uang yang harus dibawa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Informasi seragam	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	4	2	2	2	1	2	0	0	2	2	1	2	4	3	2	2	1	3	4	

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat pada periode 31 Juli-4 Agustus 2023 guru kelas yang mendapatkan nilai sempurna untuk semua

kategori adalah kelas 5 dengan nilai 4, sedangkan guru kelas yang lain masih bernilai antara 0 dan 2. Rata-rata hal yang belum dikerjakan adalah mengisi silabus dengan informasi bahan/uang yang harus dibawa dan informasi mengenai seragam yang dipakai setiap harinya. Ada tiga guru kelas yang belum mengerjakan silabus pada periode ini.

Pada periode (7-11 Agustus 2023) kedua tidak ada guru kelas yang mendapat nilai sempurna, nilai maksimal adalah 2 untuk guru kelas 1,2 dan 4. Pada periode ini ada kemajuan untuk guru kelas 3 dan guru kelas 2 serta kelas 4 yang sudah mulai membuat silabus dan ada kemunduran untuk kelas 5 dan 6 yang belum mengumpulkan. Pada periode ini terjadi beberapa peningkatan bagi guru kelas yang sudah mulai membuat silabus baik dengan canva maupun tidak.

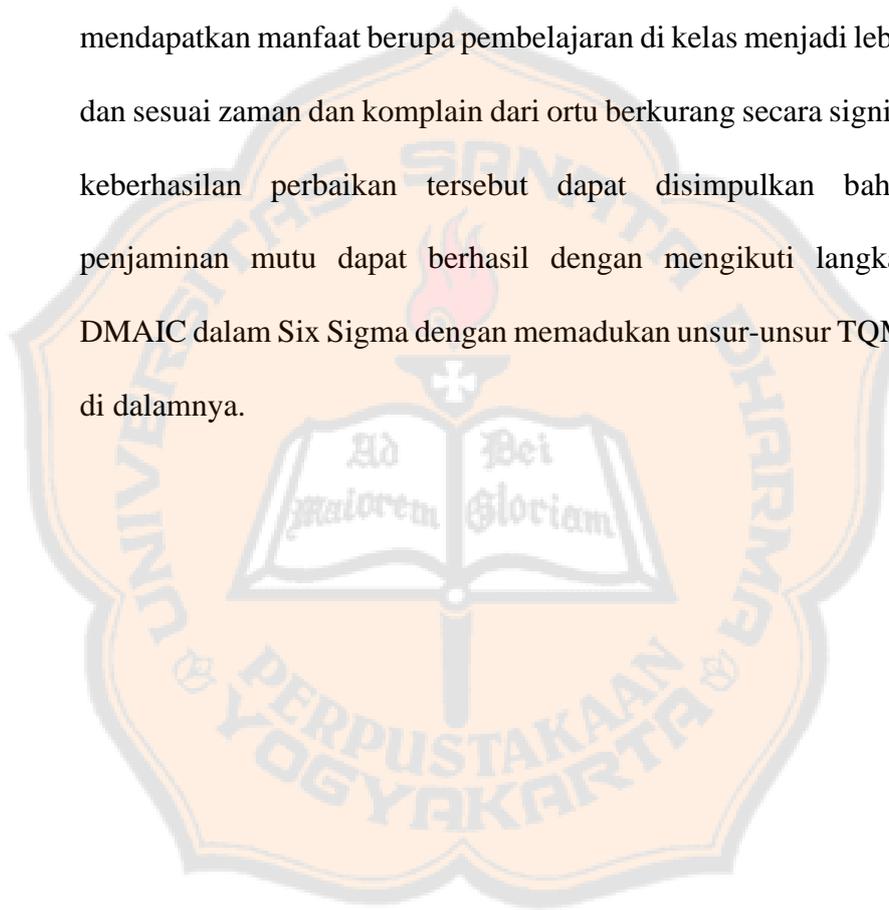
Pada periode ketiga (21-25 Agustus 2023) semua guru mengumpulkan silabus ke kepala sekolah untuk di rekap. Kali ini ada guru kelas yang mendapat nilai maksimal (4) yaitu guru kelas 5, sedangkan yang lainnya ada peningkatan pada guru kelas 6 yang mendapatkan nilai 3 dan sisanya bernilai 2 dan 1 karena tidak menggunakan Canva.

Untuk periode keempat (28-1 September 2023) hampir sama dengan fase ketiga dimana guru kelas 5 mendapatkan nilai maksimal disusul guru kelas 6, guru kelas 4 dan guru lainnya. Untuk guru kelas 3 masih butuh pendampingan untuk dapat membuat silabus dengan menggunakan Canva.

Dari pembuatan Silabus oleh guru kelas tersebut menurut hasil wawancara dengan Kepala Sekolah yang sudah melakukan pengamatan

mengenai jumlah komplain ortu dikarenakan jadwal atau pemberitahuan yang mendadak sebelumnya menjadi belum ada komplain lagi dari ortu, dikarenakan semua jadwal dan materi sudah diinfokan jauh-jauh hari sebelumnya yaitu hari pada Jumat untuk seminggu ke depan.

Sehingga dari pelaksanaan program perbaikan di atas sekolah mendapatkan manfaat berupa pembelajaran di kelas menjadi lebih menarik dan sesuai zaman dan komplain dari ortu berkurang secara signifikan. Dari keberhasilan perbaikan tersebut dapat disimpulkan bahwa usaha penjaminan mutu dapat berhasil dengan mengikuti langkah-langkah DMAIC dalam Six Sigma dengan memadukan unsur-unsur TQM dan SQC di dalamnya.



BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data pada bab sebelumnya maka peneliti memperoleh kesimpulan bahwa :

1. Tingkat kepuasan ortu terhadap pembelajaran dan pelayanan sekolah baik meskipun ada beberapa hal yang perlu diperbaiki namun secara garis besar dapat disimpulkan bahwa ortu merasa puas dibuktikan dengan hasil dari nilai rata-rata penilaian kuesioner terhadap ortu untuk aspek *tangibles* sebesar 4,02; aspek *reliability* sebesar 4,27; aspek *responsiveness* sebesar 4,20; aspek *assurance* sebesar 4,17 dan aspek *empathy* sebesar 4,13 dari nilai maksimumnya adalah 5.

Hal yang perlu dibenahi pada beberapa aspek dalam kepuasan ortu antara lain 1) aspek *tangibles* menyangkut ruang kelas yang belum rapi dan bersih; 2) aspek *reliability* menyangkut pemberian bahan ajar tambahan bagi siswa dan manajemen kelas; 3) aspek *responsibility* yang menyangkut soal kesediaan guru dalam mendampingi siswa dan pemberian info kepada ortu mengenai kegiatan di kelas setiap harinya; 4) aspek *assurance* termasuk di dalamnya mengenai pendampingan siswa sesuai atau mencapai target, pemberian feedback dan pemeriksaan tugas, pengiriman laporan perkembangan siswa selain rapor dan pemberian silabus pembelajaran mingguan ke ortu; 5) aspek *empathy* meliputi

transparansi pengadaan beasiswa dan penyediaan wadah pengembangan bakat dan minat yang masih kurang.

2. Implementasi unsur-unsur dalam *total quality management* dinilai baik oleh para guru dibuktikan dengan hasil kuesioner untuk semua unsur di dalamnya mendapatkan rata-rata di atas 4 dari nilai maksimal 5 seperti unsur fokus pada pelanggan 4,56; obsesi terhadap kualitas 4,45; pendekatan ilmiah 4,36; komitmen 4,52; kerjasama tim 4,57; perbaikan Berkelanjutan 4,34; Pendidikan dan Pelatihan 4,30; kebebasan yang terkendali 4,53; kesatuan tujuan 4,31; keterlibatan dan pemberdayaan karyawan 4,55. Dari beberapa unsur tersebut terdapat beberapa bagian dari unsur yang harus diperbaiki diantaranya adalah 1) Obsesi terhadap Kualitas terkait konsistensi evaluasi; 2) Komitmen terkait Komitmen Guru dan Karyawan bersedia bekerja jangka waktu panjang; 3) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terkait dengan Pelibatan semua Guru dan Karyawan dalam pengambilan keputusan; 4) Kesatuan Tujuan terkait dengan Kegiatan Evaluasi untuk mencapai tujuan sekolah bersama; 5) Kerjasama Tim terkait Pemberian Peran dan Tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah. Selanjutnya hal-hal yang harus dikembangkan tersebut akan dikuatkan pada saat melaksanakan program rekomendasi.

Sesuai dengan batasan yang diberikan untuk program perbaikan, bahwa yang dipilih peneliti untuk dikembangkan adalah pengembangan dari sisi Guru yang dilihat mempunyai nilai yang paling rendah dari hasil

Kuesioner Kepuasan Pelanggan, salah dua diantara adalah mengenai 1) Pemberian bahan ajar tambahan yang dinilai kurang baik yang mendapat nilai predikat Sangat Tidak Setuju sebesar 1,1% pada Aspek *Reliability*; 2) Pemberian Silabus pembelajaran mingguan ke ortu yang dinilai dengan Tidak Setuju sebesar 5,7%. Sehingga dari dua hal tersebut maka dibuatlah sebuah program dengan memasukkan semua unsur-unsur TQM dan mencatat dampak yang ditimbulkan dari program rekomendasi tersebut. Pada program rekomendasi pemberian bahan ajar tambahan bagi siswa dengan penggunaan aplikasi pendukung yang kekinian terbukti membuat pembelajaran lebih menarik dan disukai oleh siswa terbukti dengan testimoni para siswa seperti tersebut pada bab sebelumnya. Program rekomendasi lainnya yaitu pembuatan silabus mingguan ke ortu berdampak pada berkurangnya komplain dari ortu sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan Unsur-Unsur TQM untuk beberapa masalah di sekolah terbukti dapat memperbaiki kualitas pembelajaran dan pelayanan sekolah dan berdampak bagi siswa dan ortu. Dengan adanya perbaikan kualitas dan dirasakan oleh ortu dan siswa manfaatnya diharapkan mereka dapat mempromosikan sekolah demi menjamin keberlanjutan sekolah dengan kembali menyekolahkan atau merekomendasikan sekolah ini ke orang lain. Terbukti dengan testimoni para siswa yang bersedia membagikan pengalaman menarik mereka dalam pembelajaran kepada orang di luar sekolah. Perbaikan kualitas sekolah

akan meningkatkan promosi sekolah dan menarik para siswa baru untuk mendaftar sehingga dapat menjamin Keberlanjutan sekolah. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahlevi bahwa dengan adanya kepuasan siswa dalam pembelajaran maka ortu juga akan merasa senang dan puas sehingga nanti mereka akan menginfokan kebaikan dari sekolah ke khalayak ramai sehingga dapat membantu promosi sekolah yang akan berdampak pada ketertarikan orang untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini dan berimbas pada keberlanjutan sekolah.

B. SARAN

Dalam penelitian kali ini peneliti hanya menggunakan 1 siklus program perbaikan dengan menggunakan unsur-unsur TQM. Alangkah lebih baik jika program rekomendasi yang diusulkan dilakukan secara berulang dan terus menerus serta konsisten dalam evaluasi sehingga kualitas sekolah semakin membaik dengan semakin banyak melakukan langkah perbaikan sehingga semakin sempurna.

C. KETERBATASAN

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan. Dikarenakan keterbatasan waktu penulis maka penulis hanya merekomendasikan dan mengeksekusi program yang layak untuk diperbaiki segera berdasarkan data dari orang tua dari sisi guru. Alangkah baiknya jika

semua aspek dari hasil data kepuasan ortu di tindaklanjuti sehingga menimbulkan dampak perbaikan kualitas yang lebih baik dan menyeluruh.



DAFTAR REFERENSI

- Azhari, S. Devi, Zihnil Afif, Martin Kustati, & Nana Sepriyanti. (2023). Penelitian Mixed Method Research Untuk Disertasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 8010–8025.
- Bahri, Syaiful. (2022). Manajemen Pendidikan Inklusi di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 94-100.
- Dewi, Y.A Putu, & Kadek H. Primayanan. (2019). Peranan *Total Quality Manajemen (TQM)* di Sekolah Dasar. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 5(2), 226-236.
- Fadhli, Muhammad. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 216-240.
- Firdaus, Erwin, Ramen A Purba, Iskandar Kato, Sukarman Purba, Novita Aswan, Karwanto, dan Dina Chamidah, (2021). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Fortunata, S. Fransiska, Agus Timan, & Achmad Supriyanto. (n.d.). Integrasi Metode Six Sigma ke dalam Program Pembelajaran *Teaching Factory* sebagai Upaya Peningkatan Mutu Peserta Didik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1). 21-32.
- Gofur, Abdul, & Dwi Soediantono. (2022). Hubungan antara manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi Industri Pertahanan : apakah Sertifikasi ISO 9001:2015 berpengaruh?. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. 3(4). 50-60.
- Handoko, D. Muhammad. (2021). Sistem Penjaminan Mutu Sekolah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Kajian Pendidikan: Dewantara*, 11, 17-32.
- Heizer, J dan Render, B. 2006. *Operation Management edisi ketujuh*. Salemba Empat: Jakarta
- Hp Sutarto. (2015). *Management Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta : UNY Press.
- Izzulka, F. Imania, & Tio A. Laksono. (2022). *Total Quality Management (TQM)* Perbaikan Mutu Pendidikan melalui Kepuasan Pengguna Jasa Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 4(3), 3959 - 3969.

- Jacobs, F. Robert, & Richard B. Chase. (2018). *Operations and Supply Chain Management* (5th Ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Gunawan, Ketut, & Sundring Pantja Djati. (2011). Kualitas Layanan dan Loyalitas Pasien (Studi pada Rumah Sakit Umum Swasta di Kota Singaraja–Bali). *Jurnal Management dan Kewirausahaan*. 13(1), 32-39.
- Kusnadi, Eris (2011). *Fishbone Diagram dan Langkah-Langkah Pembuatannya*. Retrieved from <https://eriskusnadi.com/2011/12/24/fishbone-diagram-dan-langkah-langkah-pembuatannya/>
- Manurung M. Jessihana. (2017). Kajian Implementasi Mutu dengan pendekatan Integrasi Six Sigma dan TQM Melalui Penilaian Malcolm Baldrige Di Rumah Sakit Charitas Palembang. *Jurnal Rumah Sakit Indonesia*, 3(2), 127-138.
- Masinambow, G. Reinold, & Merlin M. Karuntu. (2019). Analisis Penerapan *Total Quality Management* di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder, *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 7(1), 621-630.
- Moore, Alex. (2015). *Understanding the School Curriculum Theory, Politics and Principles National Curriculum Handbook for Teachers*. London and New York: Routledge.
- Mulyadi, Aldy. (2022). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Just In Time Terhadap Kinerja Perusahaan (Sensus pada Distro di Kota Tasikmalaya). (*Skripsi, Universitas Siliwangi*). Retrieved from <http://repositori.unsil.ac.id/6053/>
- Nasution, M.Nur. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, Meldaya, R. Rizki Amalia, & Muhammad Ramadhani. (2018). Analisis Statistical Control sebagai Pengendalian dan Perbaikan Kualitas Produk Tortila di UD. Noor Dina Group. *Jurnal Teknologi Agro Industri*, 5(2), 132-140.
- Prestiadi, D., Wahyu Hardyanto, & Suwito Eko Pramono. (2015). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Mencapai Kepuasan Siswa. *Educational Management*, 4(2). 107-115.
- Satria, Rachmat, Achmad Supriyanto, Agus Timan, dan Maulana Amirul Adha. (2019). Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dalam jurnal Peningkatan Mutu Sekolah melalui Manajemen

Hubungan Masyarakat, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 199-207

Sabariah. (2022). Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 116-122.

Rahayu Anita (n.d). *statistical Quality Control*. Retrieved from <https://socs.binus.ac.id/2013/07/23/statistical-quality-control/>

Rebull V.S Maria & Rullan F. Ramon. (2020). Six Sigma for improving cash flow deficit : a case study in the food can manufacturing industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(6), 1105-1126.

Redaksi SHIFT Indonesia. (2017). Perbedaan *Six Sigma* dan *Total Quality Management*. Retrieved from <https://shiftindonesia.com/ini-dia-perbedaan-six-sigma-dan-total-quality-management/>

Sofwani, R. Alifa. (2022). Penerapan Six Sigma dalam Mengatasi Hambatan Proses Pendidikan di Sekolah Dasar Luqman Al Hakim Surabaya. *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(1), 1–19.

Sukmana, Hanifah, & Dety Mulyanti. (2023). Manajemen Mutu Pendidikan di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Industri (EBI)*.5(1), 16-20.

Tanjung, Rahman, Yuli Supriani, Annisa Mayasari, dan Opan Arifudin. (2022), Manajemen Mutu dalam Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Glasser*. 6(1), 29-36.

Wiratnadi, I Putu, Made Ary Meitriana, & Luh Indrayani. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberlanjutan Organisasi Nirlaba (Studi pada Organisasi Kakak Asuh Bali). *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. 11(2). 605-616.

DAFTAR LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1
Kuesioner Ke Orang Tua**

Dengan hormat,

Bapak/Ibu responden yang terhormat, perkenalkan saya bernama Deasy Fitri Astuti yang saat ini adalah mahasiswa jurusan Magister Manajemen Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian mengenai “Penerapan Strategi Pengendalian Mutu di KB-TK-SD Kebon Dalem menuju Keberlanjutan Organisasi Sekolah”. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Oleh karena itu, saya mohon bantuan Ibu/Bapak untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan yang terkait dengan penelitian ini. Tidak ada jawaban salah dalam kuesioner ini, namun saya mohon agar Ibu/Bapak berkenan menjawab semua pertanyaan secara lengkap dan sesuai ketentuan. Atas perhatian dan waktu yang Ibu/Bapak untuk mengisi/memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

Form akan terdiri dari dua bagian yaitu menjawab beberapa pernyataan yang sudah kami sediakan dan beberapa pertanyaan terbuka sebagai tambahan.

Mohon memberi tanda checklist pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.

Keterangan pilihan jawaban dan skor :

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

TS : Tidak Setuju (2)

RG : Ragu-ragu (3)

S : Setuju (4)

SS : Sangat Setuju (5)

No	Kelompok Pertanyaan	Pertanyaan	Jawaban
	Demografi	a. Posisi anak di kelas	

	Orang Tua	berapa saat ini? b. Berapa usia anda? c. Dimana lokasi tempat tinggal anda? d. Apa pekerjaan anda?	
--	-----------	---	--

Pernyataan mengenai Kualitas Pelayanan :

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
	<i>Tangibles/Bukti Fisik</i>					
1	Sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem memiliki fasilitas ruang tunggu orangtua yang bersih dan layak.					
2	Sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem memiliki gedung yang bersih					
3	Sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem memiliki sarana komunikasi yang memudahkan orang tua					
4	Sekolah KB-TK-SD Kebon Dalem memiliki fasilitas pembelajaran yang terkini					
5	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem berpenampilan rapi *					
	<i>Reability/Reabilitas</i>					
6	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem memberikan pelayanan kepada siswa dan orang tua sesuai haknya.					
7	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem mampu menyelesaikan permasalahan orang tua dan siswa.					
8	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem responsif dalam melayani orang tua dan siswa.					
	<i>Responsive/Data Tanggap</i>					
9	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem					

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
	selalu sigap dalam melayani orang tua dan siswa					
10	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem cepat dalam melayani dan menangani orang tua dan siswa					
11	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem selalu memberikan informasi yang diinginkan orang tua dan siswa					
	<i>Assurance/Jaminan</i>					
12	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem memiliki pengetahuan mengenai mengajar dengan pendekatan konstruktivis di kelas.					
13	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem mampu menjawab pertanyaan orang tua dan siswa dengan detail					
14	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem bersikap ramah kepada orang tua dan siswa					
15	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem melakukan pengembangan diri (seminar, pelatihan,dll)					
16	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem melakukan program pengembangan sekolah secara berkesinambungan.					
17	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem selalu memberikan senyuman kepada orang tua dan siswa					
18	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem membuat lingkungan yang kondusif untuk belajar.					
	<i>Emphaty/Empati</i>					
19	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem selalu mengucapkan salam kepada					

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
	orang tua dan siswa					
20	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem selalu menanyakan kabar orang tua dan siswa					
21	Guru KB-TK-SD Kebon Dalem mudah diajak komunikasi oleh orang tua dan siswa					

LAMPIRAN 2
Kuesioner Ke Guru dan Kepala Sekolah

Dengan hormat,
Bapak/Ibu Kepala Sekolah dan guru responden yang terhormat, perkenalkan saya bernama Deasy Fitri Astuti yang saat ini adalah mahasiswa jurusan Magister Manajemen Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian mengenai “Penerapan Strategi Pengendalian Mutu di KB-TK-SD Kebon Dalem menuju Keberlanjutan Organisasi Sekolah”. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Oleh karena itu, saya mohon bantuan Ibu/Bapak untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan yang terkait dengan penelitian ini. Tidak ada jawaban salah dalam kuesioner ini, namun saya mohon agar Ibu/Bapak berkenan menjawab semua pertanyaan secara lengkap dan sesuai ketentuan. Atas perhatian dan waktu yang Ibu/Bapak untuk mengisi/memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

Mohon memberi tanda checklist pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.

Keterangan pilihan jawaban dan skor :

- STS : Sangat Tidak Setuju (1)
- TS : Tidak Setuju (2)
- RG : Ragu-ragu (3)
- S : Setuju (4)
- SS : Sangat Setuju (5)

Pertanyaan mengenai *Total Quality Management* dengan pendekatan Unsur-Unsur TQM :

No	Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
	Fokus Pada Pelanggan					
1	Saya selalu mengidentifikasi kebutuhan setiap siswa					

2	Saya menyediakan penilaian tingkat kepuasan orang tua/siswa terhadap pembelajaran/pelayanan yang saya lakukan dalam rentang waktu tertentu					
	Obsesi terhadap kualitas					
3	Saya selalu berusaha memberikan pelayanan dengan ketelitian					
4	Kualitas merupakan prioritas saya					
5	Saya selalu mengadakan perbaikan terhadap kinerja					
	Pendekatan Ilmiah					
6	Dalam memecahkan masalah di sekolah saya menggunakan data sebagai dasarnya.					
	Komitmen					
7	Saya bersedia bekerja jangka panjang di sekolah ini					
8	Saya merasa senang bekerja di sekolah ini					
	Kerjasama Tim					
9	Saya bisa mengajak teman saya untuk bekerjasama					
10	Saya memiliki kerjasama yang baik dengan karyawan lain					
11	Saya memiliki kerjasama yang baik dengan para guru					
	Perbaikan Sistem Berkesinambungan					
12	Sekolah selalu menetapkan					

	target perbaikan selanjutnya					
13	Sekolah selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian					
	Pendidikan dan Pelatihan					
14	Sekolah mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip kualitas					
15	Sekolah mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan secara periodik setelah menjadi karyawan					
16	Saya selalu mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan secara periodik					
	Kebebasan yang Terkendali					
17	Saya bebas untuk mengeluarkan pendapat sesuai dengan permasalahan					
	Kesatuan Tujuan					
18	Saya setuju dengan setiap tujuan Sekolah					
19	Sekolah selalu meminta persetujuan karyawan sesuai dengan kebutuhan (diskusi)					
	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan					
20	Saya selalu terlibat dalam proses pengambilan keputusan					
21	Saya dipersiapkan untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar.					

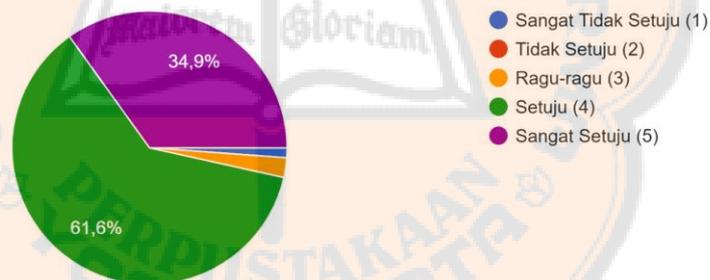
LAMPIRAN 3
Panduan Wawancara Ke Komite

Pertanyaan	Jawaban
<p>Mohon disebutkan nama, ortu dari siswa kelas berapa, posisi? Bagaimana pengalaman anda selama menjadi orang tua murid dari KB-TK-SD Kebon Dalem?</p> <p>Apakah mereka senang menyekolahkan anaknya di SD Kebon Dalem?</p> <p>Bagaimana hasil pendidikan anak Anda selama bersekolah?</p> <p>Apakah harapan mereka mengenai sekolah sudah tercapai dengan menyekolahkan anak mereka ke SD Kebon Dalem?</p> <p>Menurut Anda apakah penyebab dari permasalahan..... ?</p> <p>Apakah ada masukan menyangkut penyelenggaraan pendidikan di SD Kebon Dalem?</p> <p>Apakah kira-kira hal yang dapat membuat sekolah ini bertahan kedepannya misalkan 5 tahun kedepan?</p>	

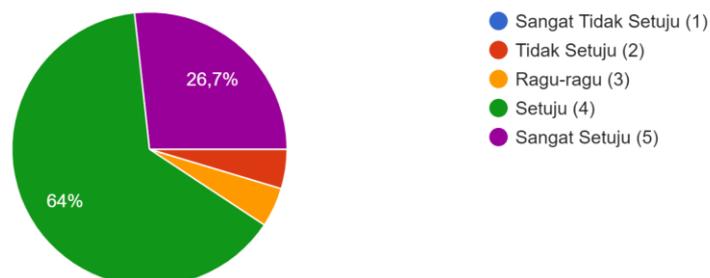
LAMPIRAN 4 Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Aspek *Tangibles* (Sarana Pendidikan : Alat Belajar Media Pengajaran dan Prasarana Pendidikan)

1. Sekolah memiliki ruang kelas yang tertata dengan rapi, bersih dan nyaman.
86 jawaban

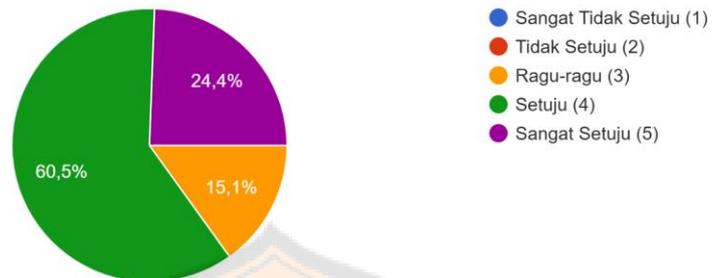


2. Sekolah memiliki sarana pembelajaran yang tersedia lengkap di kelas (LCD Proyektor, Internet, Papan Tulis dsb)
86 jawaban



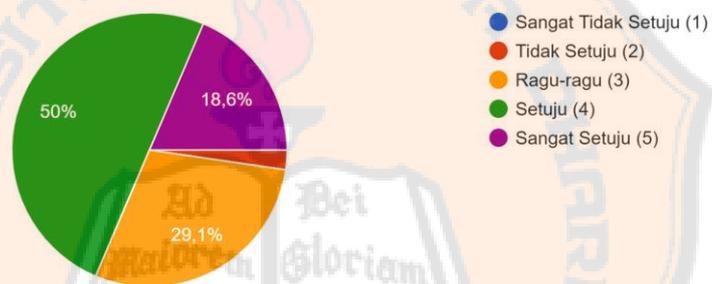
3. Sekolah memiliki ruang perpustakaan yang bersih, rapi dan nyaman.

86 jawaban



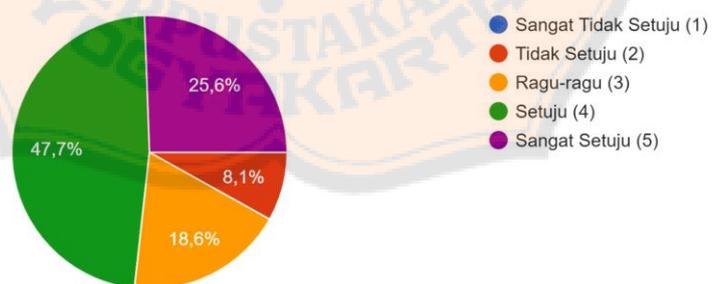
4. Sekolah memiliki koleksi buku di perpustakaan yang lengkap dan terbaru.

86 jawaban



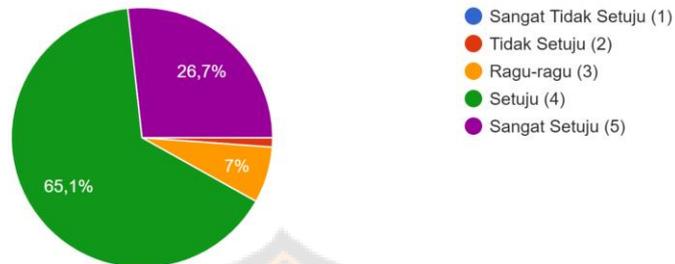
5. Sekolah memiliki fasilitas kamar kecil yang bersih.

86 jawaban



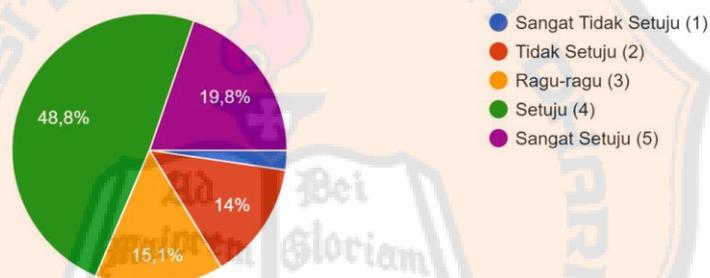
6. Sekolah memiliki ruang guru yang rapi, bersih dan layak.

86 jawaban



7. Sekolah memiliki ruang tunggu bagi orang tua yang bersih dan nyaman.

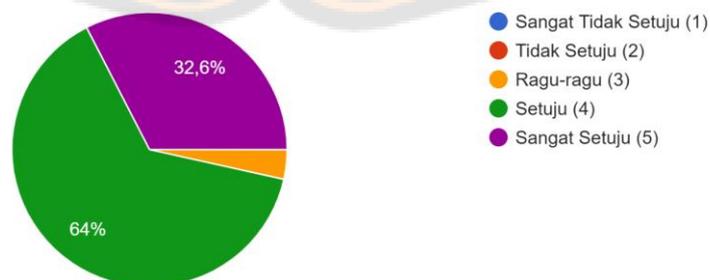
86 jawaban



Aspek *Reliability* (Kehandalan Guru, staf TU)

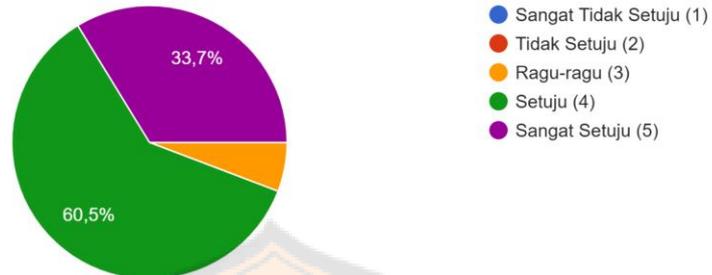
1. Guru menjelaskan materi dengan jelas dan baik.

86 jawaban



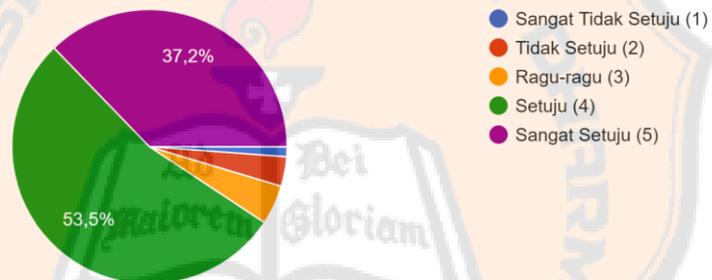
2. Guru dengan telaten membimbing siswa sampai bisa.

86 jawaban



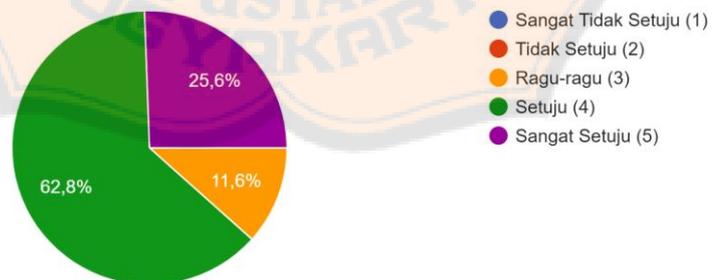
3. Guru memberikan bahan ajar tambahan (handout, modul, ringkasan dll) untuk melengkapi materi pembelajaran.

86 jawaban



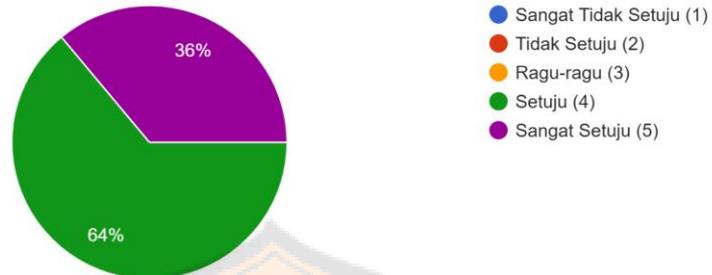
4. Guru mempunyai skill yang baik dalam bidang IT yang mendukung pembelajaran.

86 jawaban



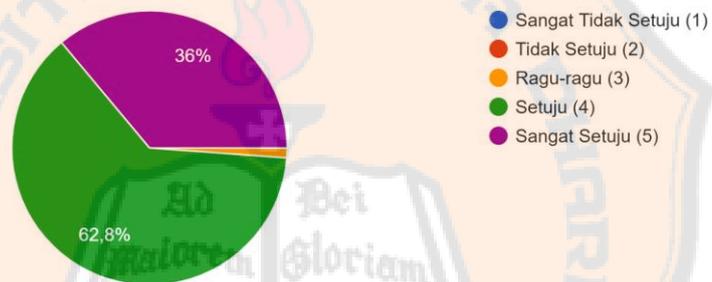
5. Guru tampil bersih, rapi dan menarik.

86 jawaban



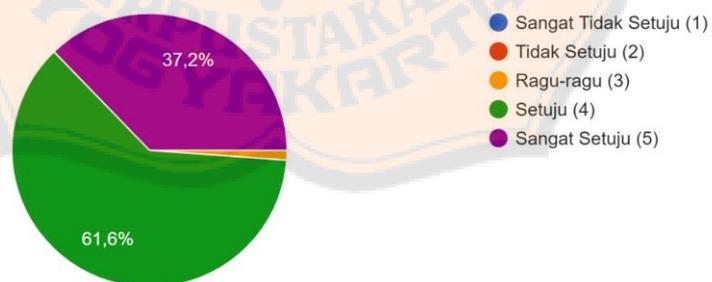
6. Guru memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai materi pembelajaran.

86 jawaban



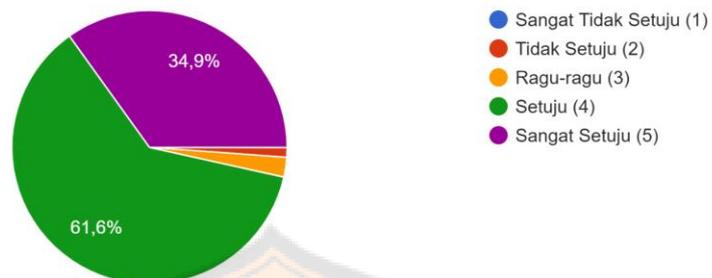
7. Guru memberikan motivasi belajar.

86 jawaban



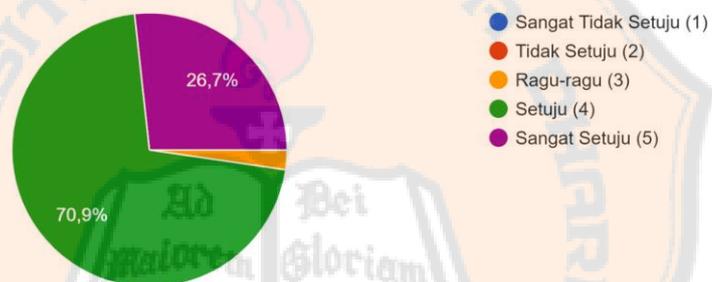
8. Guru memiliki kemampuan mengendalikan kelas dengan baik.

86 jawaban



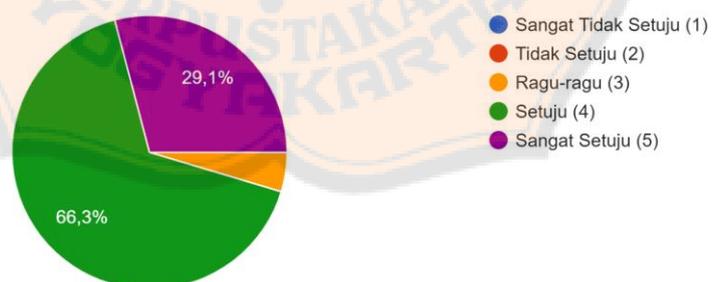
9. Staf TU teliti dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

86 jawaban



10. Staf TU bersedia membantu siswa dan orang tua sampai beres.

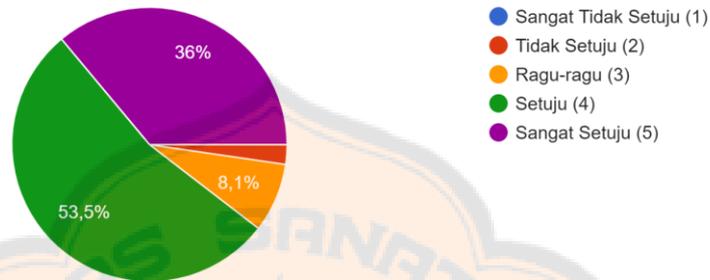
86 jawaban



Aspek *Responsiveness* (Sikap Tanggap Guru, staf TU)

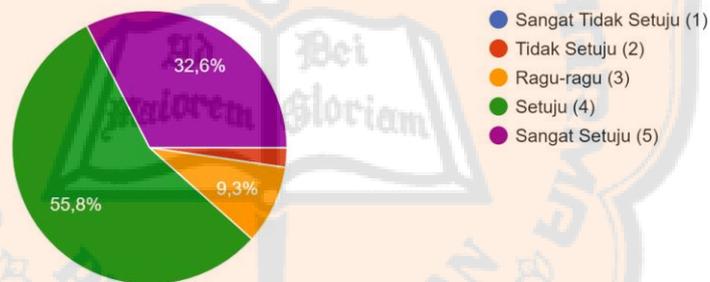
1. Guru menyediakan waktu untuk siswa yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran baik via WA maupun secara langsung di sekolah.

86 jawaban



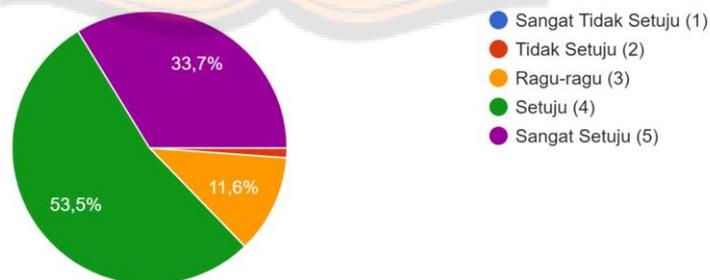
2. Guru menghubungi orang tua siswa yang hasil belajarnya kurang baik.

86 jawaban



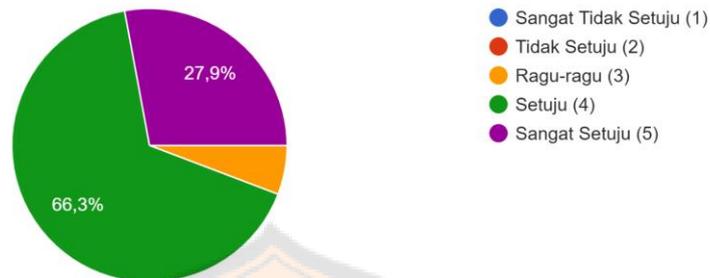
3. Guru menginfokan kegiatan di kelas setiap harinya ke orang tua.

86 jawaban



4. Staf TU cepat dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan orang tua.

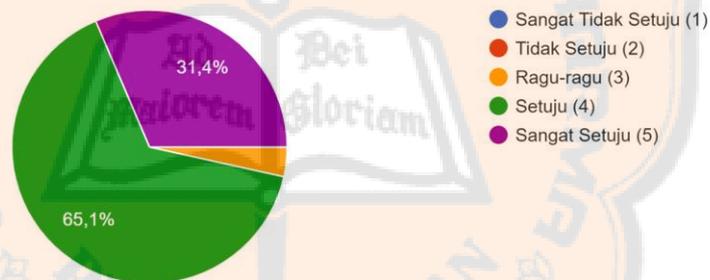
86 jawaban



Aspek Assurance (Perlakuan pada siswa dan orang tua)

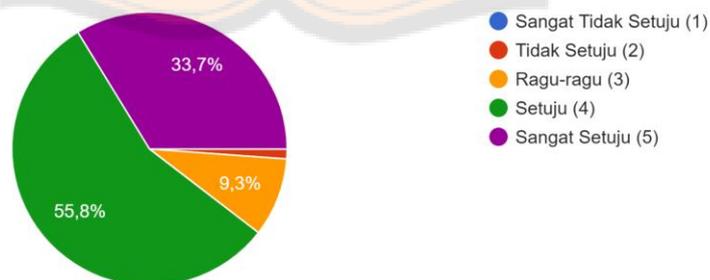
1. Guru menggunakan waktu secara efektif dalam pembelajaran.

86 jawaban



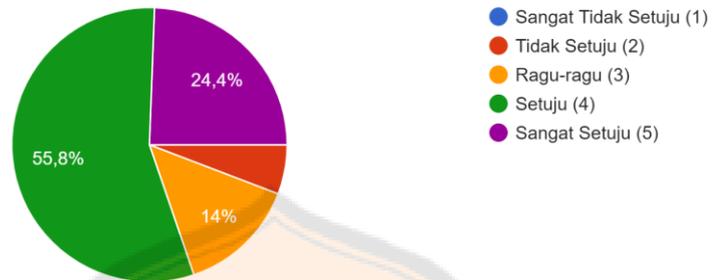
2. Guru segera memeriksa tugas yang diberikan dan memberi feedback.

86 jawaban



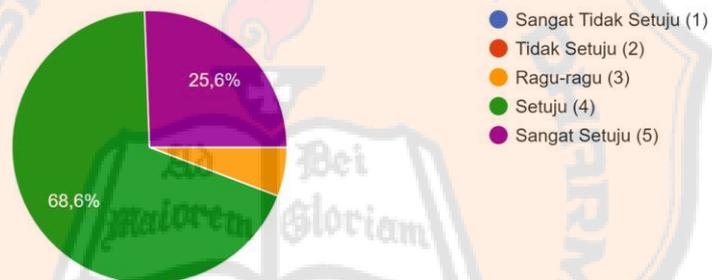
3. Guru memberikan informasi terkait pembelajaran dalam bentuk silabus pada minggu sebelumnya.

86 jawaban



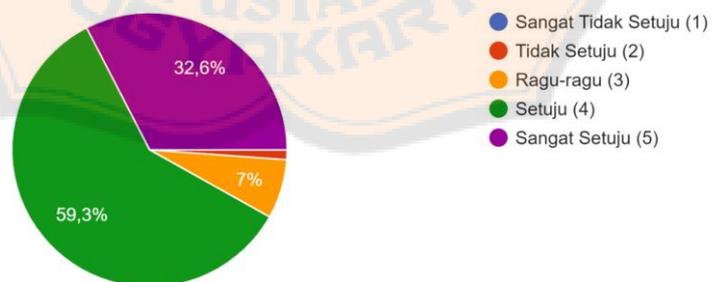
4. Guru kelas menangani semua permasalahan siswa dan orang tua dengan baik.

86 jawaban



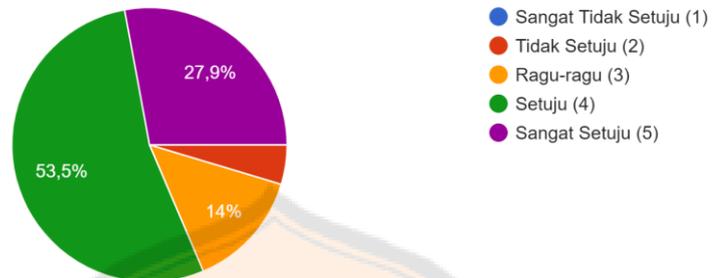
5. Guru mengarahkan siswa sampai mencapai target yang ditetapkan.

86 jawaban



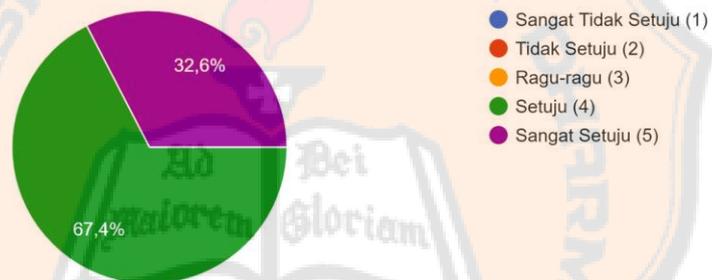
6. Guru secara rutin mengirimkan laporan perkembangan siswa selain rapor ke orang tua melalui dokumentasi.

86 jawaban



7. Staf TU santun dalam memberikan pelayanan.

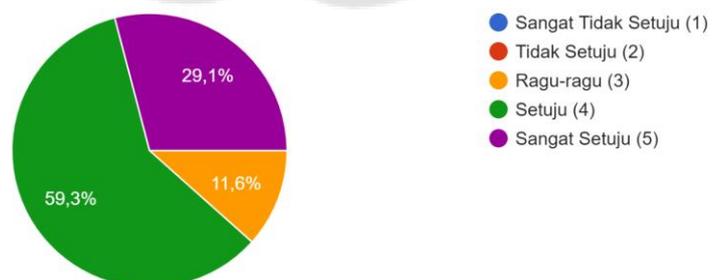
86 jawaban



Aspek *Empathy* (Pemahaman terhadap kepentingan Siswa)

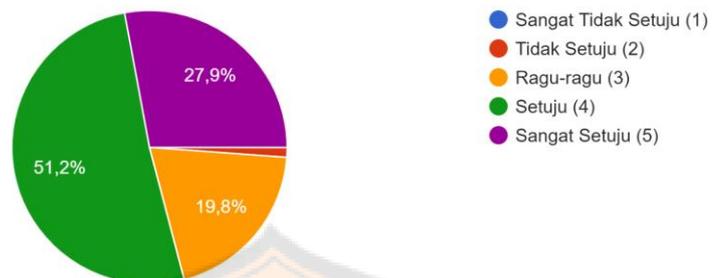
1. Sekolah memahami kepentingan dan kesulitan siswa dan orang tua.

86 jawaban



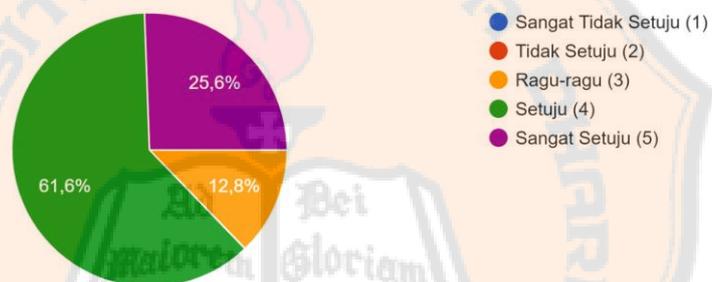
2. Sekolah menyediakan bantuan biaya pendidikan bagi siswa yang kurang mampu.

86 jawaban



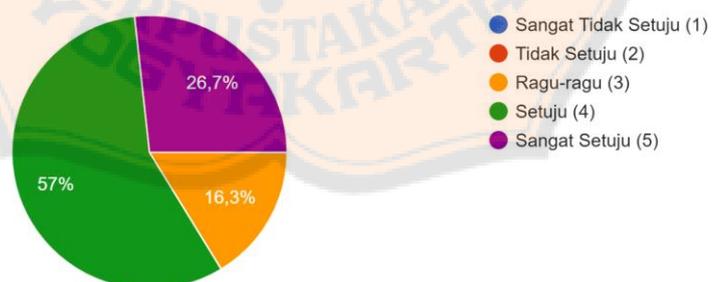
3. Sekolah memonitor kemajuan mahasiswa melalui guru kelas.

86 jawaban



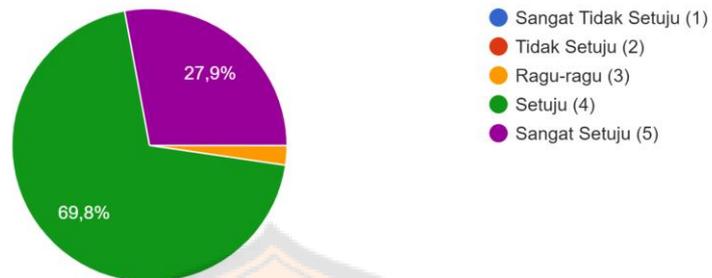
4. Sekolah bersedia memfasilitasi siswa yang mengalami kesulitan di bidang akademik.

86 jawaban



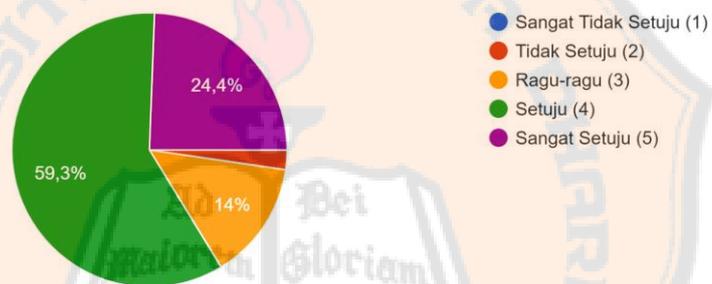
5. Sekolah bersikap terbuka dan kooperatif dengan orang tua.

86 jawaban



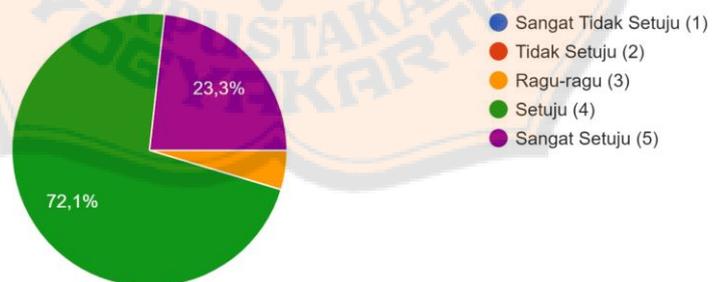
6. Sekolah menyediakan wadah bagi pengembangan bakat dan minat siswa.

86 jawaban



7. Sekolah memperhatikan perkembangan karakter siswa.

86 jawaban

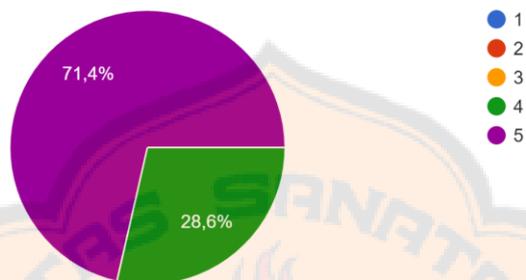


LAMPIRAN 5 Hasil Kuesioner Implementasi TQM

Fokus pada Pelanggan

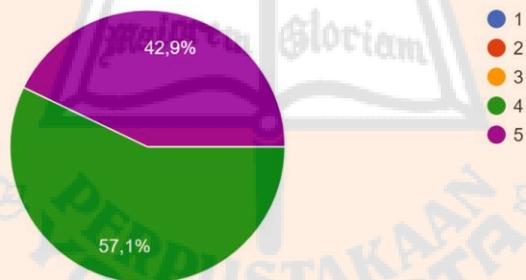
1. Sekolah memastikan bahwa setiap siswa menerima perhatian dan dukungan dalam rangka pencapaian tujuan mereka baik akademik maupun non akademik.

14 jawaban



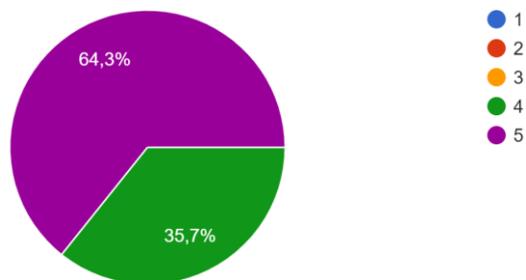
2. Sekolah mengidentifikasi pemenuhan kebutuhan individu siswa di dalam kelas.

14 jawaban



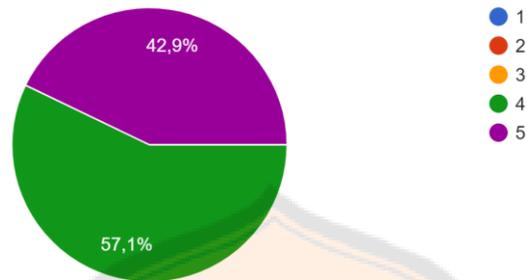
3. Sekolah memastikan bahwa setiap siswa merasa aman dan nyaman belajar di kelas.

14 jawaban



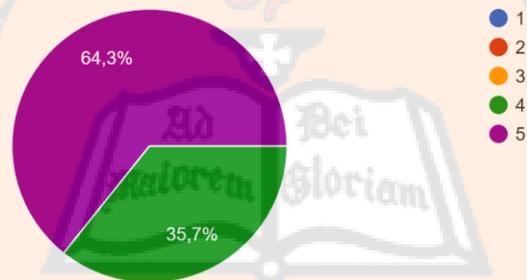
4. Sekolah berinisiatif melakukan komunikasi dengan orang tua siswa mengenai kebutuhan dan harapan untuk anaknya.

14 jawaban



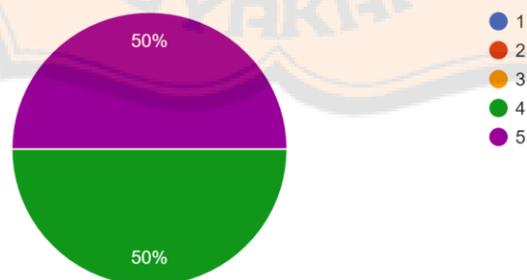
5. Sekolah memastikan bahwa setiap siswa merasa dihargai dan dihormati baik di dalam maupun di luar kelas.

14 jawaban



6. Sekolah memastikan bahwa setiap siswa termotivasi dan terinspirasi untuk belajar.

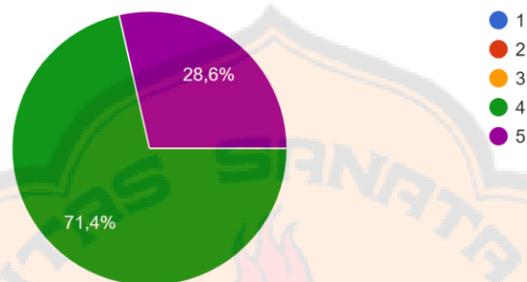
14 jawaban



Obsesi terhadap Kualitas

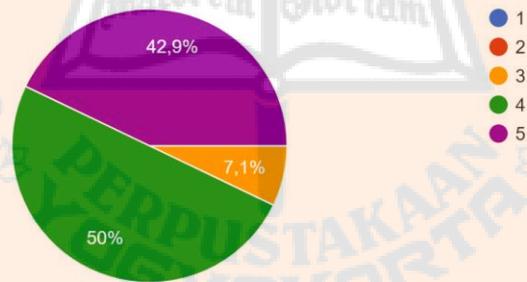
1. Sekolah memastikan kegiatan pembelajaran/pelayanan di kelas dengan standar kualitas tertinggi setiap hari.

14 jawaban



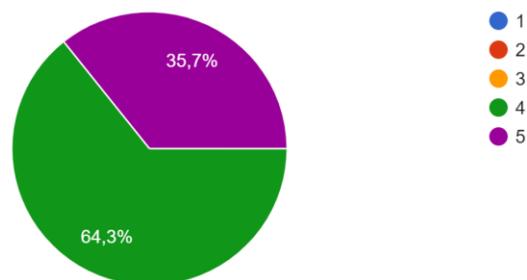
2. Sekolah secara konsisten mengevaluasi pembelajaran/pelayanan di kelas.

14 jawaban



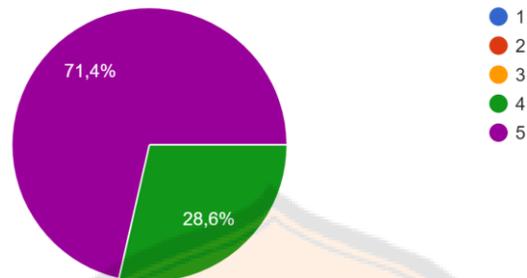
3. Sekolah memastikan bahwa pembelajaran/pelayanan terus diperbaharui dan disempurnakan.

14 jawaban



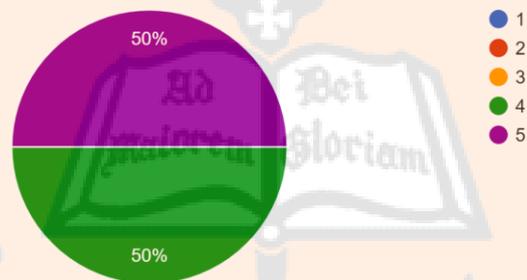
4. Sekolah memastikan bahwa setiap siswa diberikan kesempatan yang sama untuk mencapai keberhasilan akademik dan non akademik.

14 jawaban



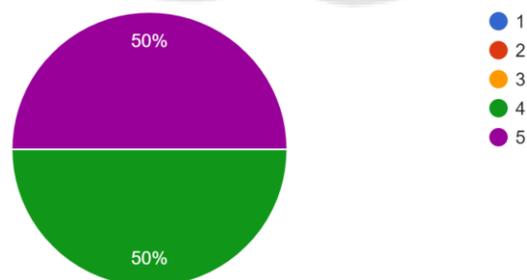
5. Sekolah mengidentifikasi kebutuhan dan harapan individu siswa serta menyesuaikan pembelajaran dan pelayanan secara tepat.

14 jawaban



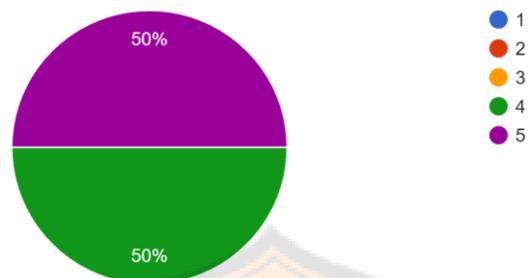
6. Sekolah memperbaiki keterampilan dan pengetahuan guru dan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan.

14 jawaban



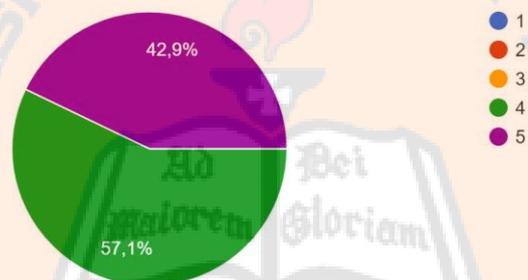
7. Sekolah memastikan bahwa setiap penilaian/pelayanan yang diberikan adalah adil.

14 jawaban



8. Sekolah mempertahankan standar kualitas yang sama di seluruh departemen.

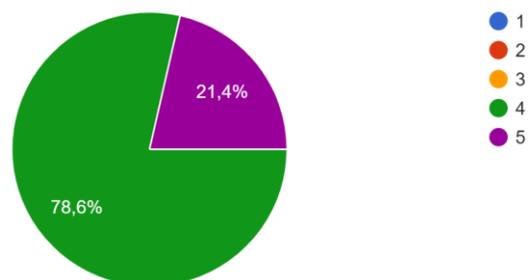
14 jawaban



Pendekatan Ilmiah

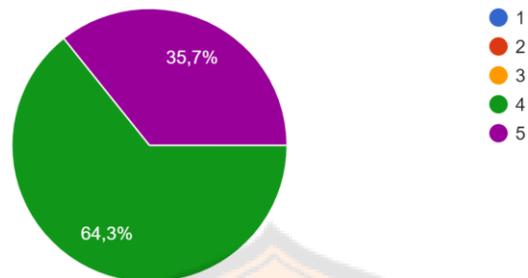
1. Sekolah menggunakan data untuk memperbaiki pembelajaran/pelayanan dan memilih strategi yang digunakan untuk siswa.

14 jawaban



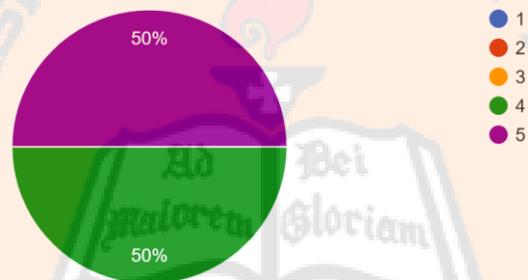
2. Sekolah memastikan bahwa setiap keputusan yang dibuat berbasiskan data.

14 jawaban



3. Sekolah memastikan bahwa setiap data yang terkumpul disimpan dengan aman dan terlindungi.

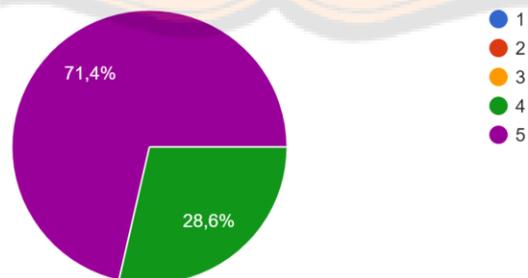
14 jawaban



Komitmen

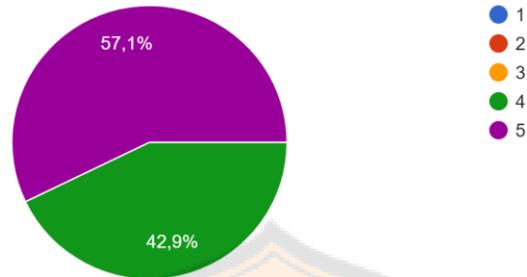
1. Sekolah memastikan bahwa siswa diberikan pembelajaran dan pelayanan yang terbaik.

14 jawaban



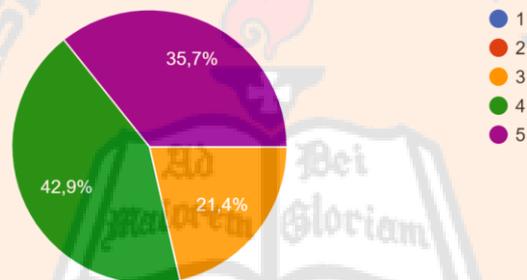
2. Sekolah memotivasi guru dan karyawan demi pencapaian target.

14 jawaban



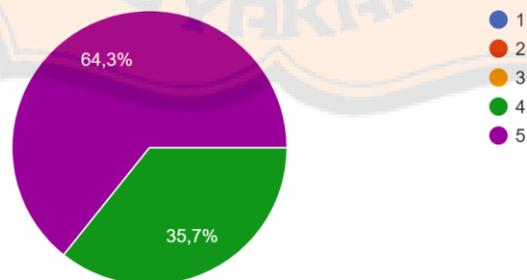
3. Guru dan Karyawan bersedia bekerja jangka panjang.

14 jawaban



4. Guru dan karyawan bersedia memajukan sekolah menjadi lebih baik lagi.

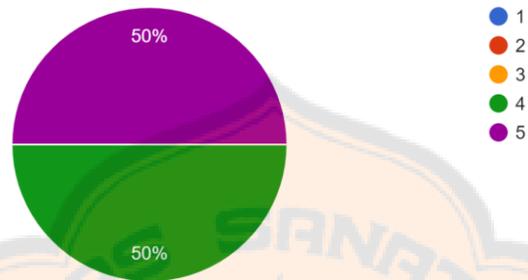
14 jawaban



Kerjasama Tim

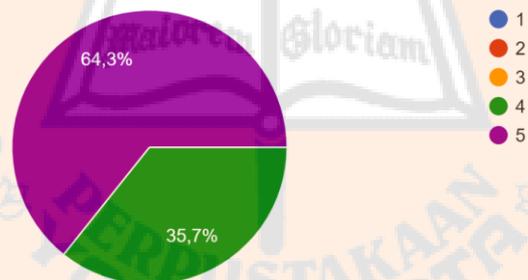
1. Sekolah memberikan ruang bagi Guru dan karyawan untuk dapat berkolaborasi mencapai target kualitas tertentu.

14 jawaban



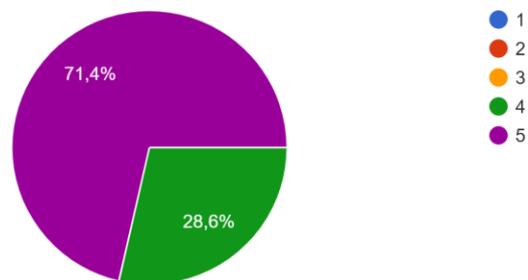
2. Sekolah memastikan bahwa setiap guru dan karyawan berkesempatan sama dalam perbaikan kinerja sekolah.

14 jawaban



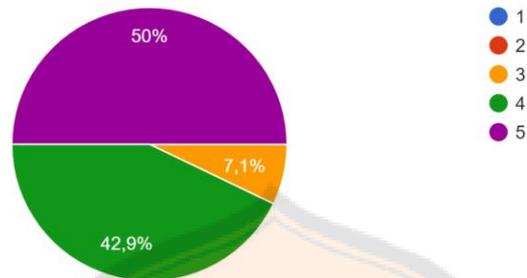
3. Sekolah memastikan semua Guru dan Karyawan dengan latar belakang/pandangan berbeda dapat bekerja sama.

14 jawaban



4. Sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah.

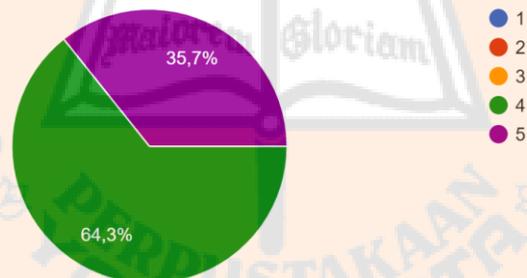
14 jawaban



Perbaikan Sistem Berkesinambungan

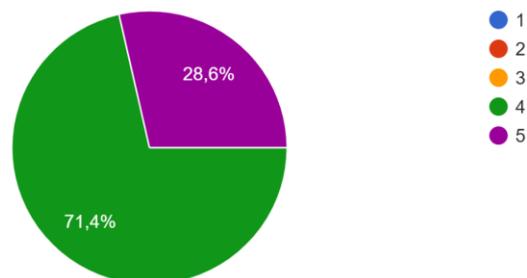
1. Sekolah rutin mengevaluasi pembelajaran/pelayanan guna membuat perubahan dalam rangka peningkatan kualitas.

14 jawaban



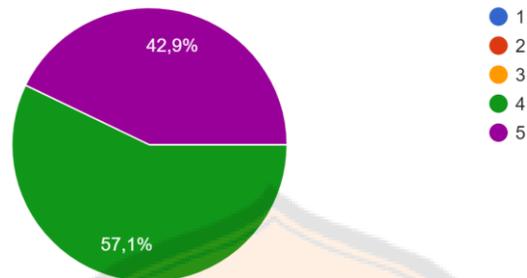
2. Sekolah rutin mengembangkan hal baru agar pembelajaran dan pelayanan selalu relevan.

14 jawaban



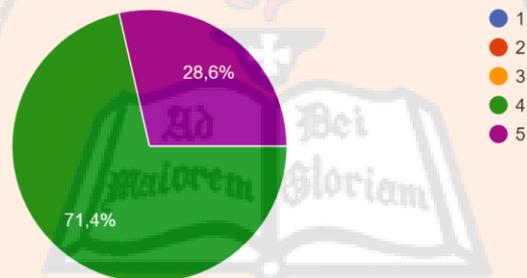
3. Sekolah mempersiapkan teknologi pendidikan baru guna meningkatkan efektivitas pembelajaran/pelayanan.

14 jawaban



4. Sekolah menetapkan target kinerja jangka panjang dan perbaikan berkelanjutan.

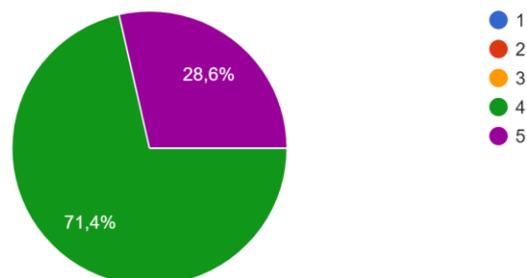
14 jawaban



Pendidikan dan Pelatihan

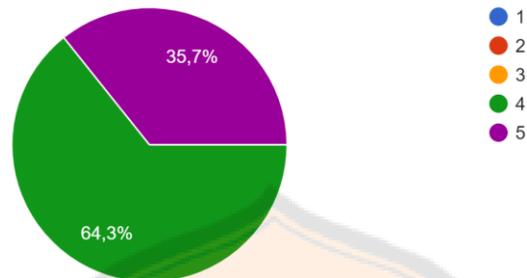
1. Sekolah mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh Guru dan Karyawan.

14 jawaban



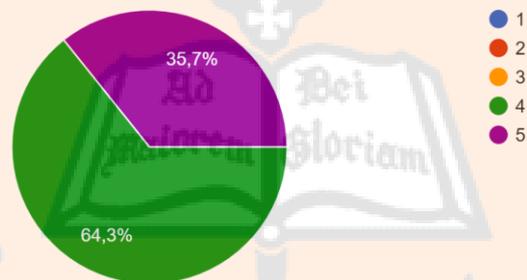
2. Sekolah memastikan bahwa pelatihan yang diadakan adalah yang sesuai dengan praktik pengajaran/pelayanan terbaru dan standar kualitas yang ada.

14 jawaban



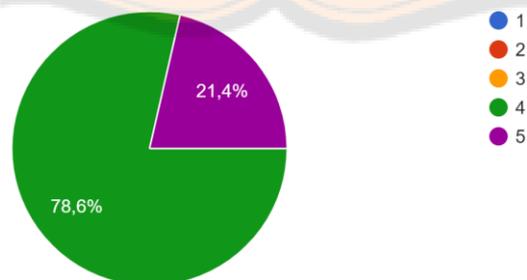
3. Sekolah memastikan bahwa hasil pelatihan yang didapatkan dapat diimplementasikan di pembelajaran/pelayanan.

14 jawaban



4. Sekolah mengevaluasi kebutuhan pelatihan Guru dan Karyawan secara berkala.

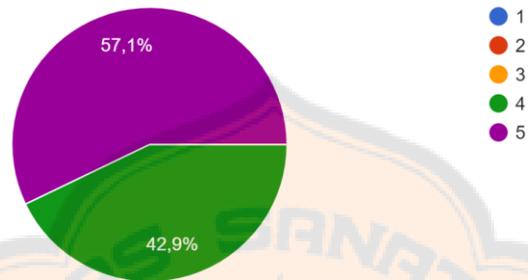
14 jawaban



Kebebasan yang Terkendali

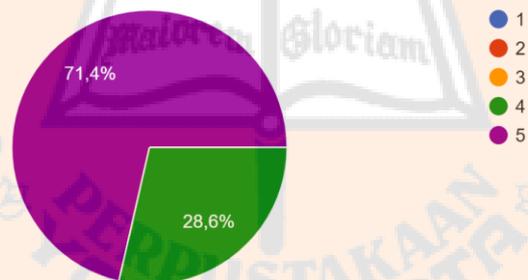
1. Sekolah memberikan kebebasan untuk mengembangkan metode yang efektif dalam pembelajaran/pelayanan.

14 jawaban



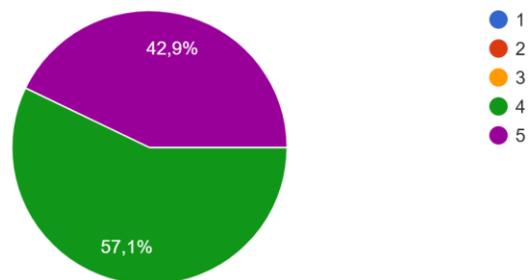
2. Sekolah memberikan kebebasan bagi Guru dan Karyawan mempromosikan kreativitas dan kerja sama di kelas.

14 jawaban



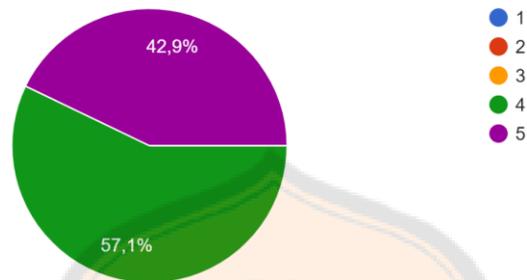
3. Sekolah memastikan bahwa kebebasan yang diberikan kepada Guru dan Karyawan sejalan dengan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.

14 jawaban



4. Sekolah mendorong Guru dan Karyawan untuk berpikir kritis dan mengembangkan kemampuan analisis mereka.

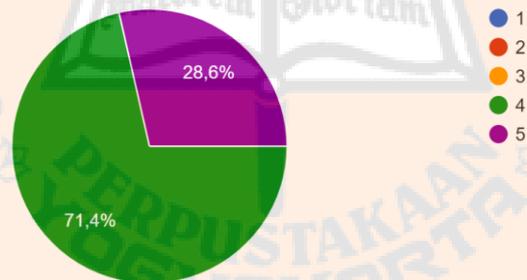
14 jawaban



Kesatuan Tujuan

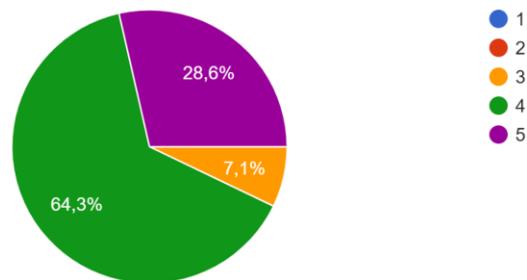
1. Sekolah memastikan bahwa setiap kegiatan pembelajaran/kebijakan selaras dengan tujuan sekolah.

14 jawaban



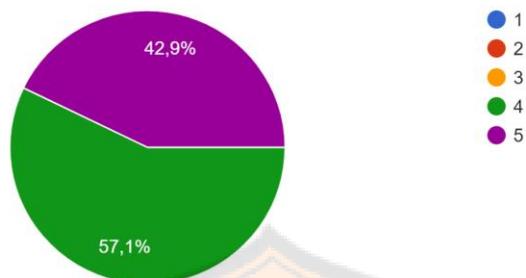
2. Sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah.

14 jawaban



3. Guru dan Karyawan mengutamakan kepentingan sekolah.

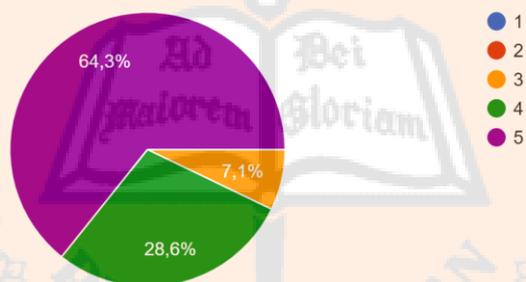
14 jawaban



Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

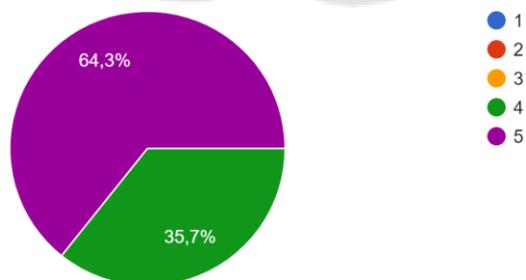
1. Sekolah memastikan bahwa setiap Guru dan Karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan.

14 jawaban



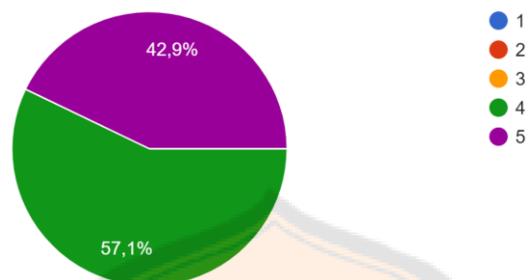
2. Sekolah memotivasi Guru dan Karyawan untuk ikut berkontribusi mengembangkan sekolah.

14 jawaban



3. Sekolah mendorong Guru dan Karyawan untuk ikut serta dalam proses evaluasi program sekolah guna perbaikan berkelanjutan sekolah.

14 jawaban



LAMPIRAN 6

Hasil Wawancara

1. Transkrip Wawancara

a) Wakil Komite Orang Tua

1) Ibu Yanti (Ketua Komite Sekolah)

Tanggal wawancara : 27 Maret 2023
 Pukul : 08.00 - 09.00
 Lokasi : Ruang Rapat KB-TK-SD Kebon Dalem
 Narasumber : Bu Yanti
 Posisi : Ketua Mitra/Komite KB-TK-SD Kebon Dalem

Selamat pagi bu yanti, perkenalkan nama saya Deasy sedang mengambil MM di Sanata Dharma mengenai manajemen sekolah. pengambilan data ini digunakan untuk melihat bagaimana penjaminan mutu di sekolah.

1. Mohon disebutkan nama, ortu dari siswa kelas berapa dan posisinya sebagai apa?
 Jawab : Saya Yanti Hartono, anak saya sekolah di sini, (sebutkan nama anaknya juga?) namanya Jefferson Michael Sutanto dan Bryan Sutanto, posisi saya sebagai Ketua Mitra.
2. Bagaimana pengalaman anda selama menjadi orang tua murid dari KB-TK-SD Kebon Dalem?
 Jawab : Excited hehehehe. Ada senangnya ada sedihnya. Sedinya karena muridnya berkurang, mungkin karena pandemi sehingga masih tertatih-tatih. apalagi masih banyak yang mengira Kebon Dalem sudah tutup. Pada waktu saya naik Grab pada hari jumat, bapaknya bertanya bukannya sekolahnya sudah tutup? saya kira yang di gang pinggir sudah tutup. Iha yang di sambiroto? ibu yanti jawab oh itu cabangnya. Banyak usaha yang sudah dilakukan namun masih banyak yang mengira sekolah tutup. Kami juga bingung.
3. Apakah Anda senang menyekolahkan anaknya di sekolah ini?
 Jawab : Senang karena saya juga alumni sekolah ini. Dari jenjang TK-SMA saya sekolah disini. Dari yang saya dengar dari guru-guru itu pelajarannya lebih berat dibandingkan sekolah yang lainnya. Misalkan pada saat tes menggunakan banyak tema tidak hanya tema terakhir. Siswa diberi rangkuman sehingga mudah untuk menghafalkan. Soal yang dikeluarkan masih bersifat hafalan misalkan di kelas 5
4. Bagaimana hasil pendidikan anak anda selama bersekolah?

Jawab : hasilnya lumayan bagus sih, baik secara akademik maupun karakter. Adalah peningkatan dari awal masuk sekolah sampai sekarang.

5. Apakah harapan Anda mengenai sekolah sudah tercapai dengan menyekolahkan anak anda di sekolah ini?

Jawab : sudah sih heheheh, harapannya sudah tercapai. Harapan saya anak saya menjadi anak pintar, harapan semua orang juga seperti itu. Menjadi anak yang baik dan toleransinya kuat. Anak-anak disini toleransinya baik, berteman tidak memandang agama. (menceritakan mengenai toleransi jika ada temennya yang berpuasa). Karakter kuat siswa terjadi dari hasil Linking dari TK dan SD dimana siswa dari level bawah sampai atas saling mengenal. Kalau max sampai semua orang kenal sama max karena linkingnya. Ayo max mainan yuk sama aku.

6. Menurut Anda apakah penyebab dari permasalahan....?

a. Ruang tunggu sekolah : harus diperbaiki karena belum ada ruang tunggu di TK. Mohon dibuat akses ke ruang tunggu supaya tidak terkena hujan dan kepanasan. Kondisi ruang tunggu saat ini belum layak dan gelap dekat dengan kantin. Banyak anak yang tidak tahu kalau ortunya menunggu disitu.. Lebih baik dibuatkan tempat duduk di tempat parkir.

b. ruang kelas yang rapi dan nyaman : TK sudah bersih. Dengan SD saya lihay ya...karena bangunan lama maka memang belum terlihat bersih. Bersih sih bersih karena ada anak-anak piket. (menceritakan open house di sekolah lain yang kondisi sekolahnya lebih kotor dari SD KD). Mungkin tidak hanya kelas tapi juga toilet...

c. memiliki fasilitas kamar kecil yang bersih : saya setuju perlu diperbaiki, saya belum tau toilet cowok yang sebelah kiri. toilet perempuan sebelah kanan perlu dibersihkan dulu pernah dikomplain, keramiknya rusak, mesti diperbaiki sedikit demi sedikit, mulai dari kaca. tambal sulam. Saya kira memang kekurangan orang untuk bersih-bersih sehingga belum baik kebersihannya ya mau gimana lagi karena tugasnya banyak.

d. Fasilitas lengkap : belum ada proyektor di kelas, masih menggunakan papan tulis. proyektor hanya untuk acara di awal, kalau perkelasnya belum pakainya papan tulis.

e. Koleksi buku perpustakaan : saya belum pernah melihat koleksi bukunya. saya belum pernah melihat hehehe.

f. Ruang guru : ya betul, perlu dirapikan kembali, agak berantakan, perlu ada tempat penyimpanan untuk kertas berupa sekat-sekat supaya lebih rapi

g. guru memberikan bahan ajar : kalau TK ga ada bahan ajar yang diberikan ke rumah. setiap kelas yang SD dapat rangkuman. bagi saya sudah lengkap dan sudah baik. dari hasil pengalaman

saya setiap levelnya sudah menyediakan rangkuman dan contoh-contoh soal.

- h. guru mengendalikan kelas : bagi saya sudah baik meskipun mungkin ada kelas tertentu yang belum karena mungkin ada permasalahan pribadi antara ortu dan guru.
- i. kalau ini masih banyak yang ragu-ragu tentang skill IT guru, staf TU
- j. Guru mendampingi siswa sampai mencapai target : hmm hmmm saya setuju karena dari pengalaman saya ada anak yang sampai ditungguin mengerjakan soal sampai bisa contoh anak yang ada di kelas 5 yang kurang (ABK)..
- k. Menurut bu yanti masih baik untuk hal yang diisi dengan ragu-ragu.
- l. Guru menghubungi ortu mengenai hasil belajar yang kurang baik :ooo ya jarang, kecuali pada waktu terima rapor diberi masukan apanya yang harus ditingkatkan. mungkin dikarenakan guru sungkan untuk menegur orang tua. kebanyakan guru ciekkk menghubungi ortu karena anaknya ada masalah. kemungkinan ortu bertanya-tanya jika dipanggil guru.malah jadi gimana yak.
- m. Guru menyediakan waktu untuk siswa : bukan melalui WA tapi secara langsung jika siswanya belum selesai mengerjakan soal. ada juga yang kalau belum selesai belum ditunggu termasuk jika piketnya belum selesai.
- n. guru menginfokan kegiatan di kelas setiap harinya : kadang iya, kadang tidak. Jika kelas 5 guru lebih banyak ngesharenya ke group anak-anak karena mau diajak untuk mandiri sehingga ortu tidak tahu apa kegiatannya. kalau saya suka dikonfirmasi ke kedua belah pihak. Kalau di KB ada laporan foto-foto kegiatan setiap harinya dan konsisten. Kalau jaman kakaknya belum ada kegiatan. saya lebih suka terinformasi.
- o. guru memberikan informasi terkait pembelajaran dalam kelasnya : betul, bu yanti menceritakan kedekatan guru kelas 5 dengan para siswa, termasuk pada saat valentine memberikan hadiah.
- p. Guru secara rutin mengirimkan perkembangan murid : kadang iya kadang enggak, kadang saya minta ke gurunya mengenai perkembangan anaknya. ada juga ortu lainnya yang menanyakan apa yang dikerjakan oleh para siswa, termasuk meminta mengirimkan foto dan video
- q. guru mengarahkan siswa ke target yang ditetapkan : jika membantu iyah tapi tidak memaksa
- r. guru segera memeriksa tugas yang diperiksa dan memberikan feedback : jika ke anaknya langsung belum tau, jika ke ortunya belum karena selama ini tidak ada PR. apakah dari

LK ada komentar dari guru : tidak ada. anak saya belum pernah mungkin anak lain.

- s. sekolah menyediakan pengembangan bakat dan minat : masih kurang banyak, jika bisa ada ekstra taekwondo, barongsai, dance. misalkan ekstranya diadakan di hari sabtu pagi malah ortu senang, misalkan tidak bisa diadakan di sekolah bisa diadakan di luar sekolah dengan membayar perbulan ke sekolah. ortu lebih senang daripada seharian siswa bermain game dan bosan. dulu karena pandemi siswa lebih suka main hp, maka dengan adanya kegiatan itu dapat mengalihkan fokus anak bermain hp
 - t. sekolah menyediakan bantuan pendidikan bagi siswa yang tidak mampu : katanya ada namun tertutup. takutnya ada yang mengaku tidak mampu padahal mampu membayar, lebih baik berdasarkan penilaian sekolah dengan syarat yang jelas dan sekolah yang memutuskan dengan melakukan survei.
 - u. Sekolah yang memonitor kemajuan siswanya : belum ada
 - v. sekolah memahami kepentingan dan kesulitan siswa dan ortu : belum tau, guru mau membimbing siswa yang kurang dalam pembelajaran dan didampingi sampai selesai, kalau ga bisa bilang sama gurunya nanti diajari.
 - w. sekolah mengembangkan karakter siswa : bagus COISnya, dapat diimplementasikan dan ada buktinya dari siswa, kakak adik saling care, anaknya jujur
 - x. sekolah bersikap terbuka dan kooperatif dengan orang tua : secara umum terbuka dengan ortu.
7. Apakah ada masukan menyangkut penyelenggaraan pendidikan di SD Kebon Dalem? (tidak sempat ke record namun disampaikan dan dicatat di buku tulis peneliti)
Jawab : memperbanyak cabang kegiatan ekstra antara lain basket, renang, badminton, dance dan barongsai di hari sabtu supaya siswa tidak bermain HP sepanjang waktu. menyediakan transportasi ke durenan (lab alam kebon dalem) sehingga ortu tidak perlu repot memikirkan lagi masalah transportasi, perlunya ditambah guru seni gambar dan musik.
8. Apakah kira-kira hal yang membuat sekolah ini bertahan kedepannya, misalkan 5 tahun kedepan?
Jawab : diperlukan peremajaan guru-guru yang lebih energik dan kreatif dalam mengajar serta kekinian, perlu dipikirkan transportasi pendukung dari SD KD ke SMP KD supaya ortu tidak bingung lagi dalam memilih sekolah.

2) Ibu Natalina (Anggota Komite Sekolah)

Tanggal wawancara : 3 April 2023
Pukul : 11.00 - 12.00
Lokasi : Zoom
Narasumber : Bu Natalina
Posisi : Anggota Komite KB-TK-SD Kebon Dalem

PART 1

D : Perkenalkan saya deasy mahasiswa dari MM Sanata Dharma, wawancara bu nana sebagai anggota komite sekolah, untuk itu mohon disebutkan nama dan ortu dari siswa kelas berapa dan posisinya sebagai apa.

N : Saya natalina, anak saya yang pertama di kelas 6, usia 11,5 tahun, yang kedua anak kelas 1 SD satu sekolahan juga, yang ketiga TK B usianya 6 tahun. Posisi saya sebagai anggota mitra sekolah

D : terima kasih, bagaimana pengalaman selama menjadi ortu murid dari KB-TK-SD KD, seneng ga mom?

N : hehehe, senengnya itu ya gimana gurunya kan enak mengajarnya bisa satu persatu muridnya apa ya istilahnya mau dibimbinglah. kalau kita sebagai ortu ingin menanyakan sesuatu juga di respon dengan baik, sedihnya cuma muridnya kok tambah sedikit mungkin entah karena apa ya banyak senengnya pastinya di KD dari TK sampai ke SD tuh banyak senengnya.

D : ya. apakah anda seneng menyekolahkan anaknya di sekolah ini mom?

N : seneng, lha tiga-tiganya masuk semua mom

D : apakah boleh tau alasannya

N : yang pertama karena sudah dari kebon dalem dulu jadi klo adik-adiknya sekalian satu sekolahan kan sudah tahu gurunya seperti apa, pola ngajarnya gimana trus kalau cara penerapan kurikulumnya kek gimana, seperti sekarang kan kurikulumnya merdeka, dibandingkan dengan sekolah lain kan beda, padahal sama-sama merdekanya, tapi penerapannya berbeda. trus yang ketiga adalah dari sisi transportasi kan sekali jalan, satu tujuan sekolah yang sama

D : bagaimana hasil pendidikan anak anda selama bersekolah di sekolah ini?

N : hmmm cukuplah, maksude pas liat KKM, ya.....dari sekolah juga banyak belajar juga, dari yang sbeelumnya

ga tau jadi tahu dan bisa cerita ke saya, kalau dari segi nilainya, anak saya sudah KKmlah.

D : apakah harapan anda mengenai sekolah sudah tercapai dengan menyekolahkan anak anda disini?

N : harapannya sih dapat ilmu yang pasti dari yang tidak tahu jadi tahu dari sekolahan kebon dalem bisa dapet, trus yang kedua disiplinnya, anak-anak kan diajari dari TK diajari disiplinnya gimana trus harus membantu orang tua, anak-anak jadi ingat cara ngajar gurunya di sekolah. harapannya sih sejauh ini sudah tercapai sih

D : mau konfirmasi dari hasil kuesioner

D : yang pertama mengenai ruang tunggu sekolah, jadi dari hasil kuesioner kemarin itu ada yang menuliskan tidak setuju bahwa ruang tunggu sekolah sudah baik

N : sebenarnya secara bangunan harus banyak yang diperbarui mungkin karena bangunan lama juga, yang kedua kalau ruang tunggu itu kan biasanya rata-rata nunggunya di depan aula dekat bak pasir. duduk-duduk disitu jadikan disitu kurang bersih trus dilingkungan yang dekat garasi apa ya itu kan juga habis sepeda motor juga ada ruang tunggu juga itu juga ga terlalu bersih menurut saya. yang deket gereja juga sepertinya kurang bersih, kalau dari selain ruang tunggu tak sebutin juga, di aula, oh ada ya nanti. intinya sih kurang ya apalagi yang didepan ruang tunggu terlalu penuh dengan barang-barang (depan ruang komputer) sehingga kesannya tidak enak dilihat padahal kan kita lebih enak klo ga ada barangnya. disitu ada barang-barang, ada kursi, sebetulnya sudah ada kursi buatan yang sudah jadi satu dengan dinding, trus ada lemari, pokoknya lorong itu kesannya jadi penuh, padahal dulu ga se penuh itu dan longgar. jadi kesannya ruang tunggunya kurang ik.

D : ruang kelas yang rapi dan nyaman

N : ruang kelasnya okelah sudah bersih trus apalagi yang di SD di TK lebih ke setengah terbuka jadi sirkulasinya lebih enak dibandingkan yang gedung atasnya aula lebih banyak tertutupnya, tapi ya bersih sih, gt

D : memiliki fasilitas kamar kecil yang bersih banyak yang tidak setuju juga, menurut bu nana bgmn

N : ooo cukup ik maksudnya ya ga bersih-bersih amat, terlalu kotor juga engga, kalau KM putri itu ga begitu jorok tapi juga ga bersih-bersih amat sih engga ,

mungkin perlu dibenahi di wastafel cuci tangan mungkin harus dikasihinya sabunnya cuci tangan cuma ada airnya, mungkin bisa disediakan tissue, mungkin seperti itu ya. kalau yang cowo saya kurang tau, cuma kata anak saya bilanganya kok kadang jorok.

D : brarti itu yang dibawah deket gereja ya?

N : hee deket greja,tapi yang di lantai 2 deket TK katane bersih sih

D : untuk fasilitas di kelas apakah sudah lengkap?

N : kurang hahahaha, iyah kalau papan tulis sudah oke pakai whiteboard kan ya. trus tapi kalau yang ini lho harusnya di KD ada yang itu ya semacam proyektor, kek sekolah lain bisa nerangin anak bahan di tunjukkin ke LCD proyektor kan keknya keren gt ya, anak-anaknya jadi paham dengan gambaran yang lucu-lucu, itu kan menarik ya, kedua itu seingat saya harusnya ada speaker dari central kesemua kelas jadi pengumuman tidak perlu satu-satu, sekarang keknya manual ya satu-satu lagi. trus anak0anak jadi kesulitan untuk doa bersama, keknya dulu ada doa rutin ya. saya sempet denger speakernya di kelas agak trouble jadi ga bisa maksimal, kalau bisa pengumuman kan lebih enak kalau dari sentral jadi semua mendengarkan. paling proyektor, keknya sekarang ngisinya pakai laptop ya sehingga anak-anak seneng denger dari youtube, nyanyi-nyanyi bareng, jika kita bisa memfasilitasi lebih kek LCD mungkin guru bisa menerangkannya lebih cepe menangkap, kalau menyenangkan akan lebih nangkep, kalau kelas 1 aku lihat dengan sistem merdeka cepet bisa nangkep yang diajarkan di sekolah dibandingkan dengan yang diajarkan dengan kelas 6, sehingga terkesan monoton

D : bagaimana dengan koleksi buku perpustakaan ?

N : saya kurang tau ik, saya pernah ngunjungi perpus sepertinya sudah lengkap, sepertinya sudah cukup, klo lengkap banget saya belum tau klo saya taoui kalau dilihat cukup ya. apa yang anak baca pas itu anak saya ada akio ada waktu itu baca buku apa itu saya lupa, tapi gambarannya perpustakaananya cukup sih, mungkin cuma perlu dibenahi karena sekilas saya pernah ada kegiatan bungkus kado openhouse kan di perpus cuma perpusnya penataannya kurang bersih masih kek kotor juga, kurang rapi , dan juga panas, perlu apa ya....itu ada AC ga ya? keknya ACnya ga dinyalain. cuma kan kalau sehari-hari kalau bisa dinyalain kan lebih

menyenangkan dan membuat betah di perpustakaan. saya ga tau sih perpustakaan dipakainya pas apa, saya ga pernah denger dari anak-anak. atau mungkin ada dikasih waktu oleh gurunya untuk ke perpustakaan.

D : ruang gurunya apakah sudah rapi?

N : sekilas lihat iyah sudah rapi, trus pertama ditempat TU sudah rapi sih, bersih, cuma kalau di ruang gurunya sekilasnya sudah rapi penataannya

D : apakah guru memberikan bahan ajar yang lengkap?

N : ya sejauh ini iyah cuman yang kelas 6 itu ini akhir-akhir ini ringkasannya kok belum, mungkin karena bu ika masih sibuk ya, selama ini oke2 ajah dikasih gurunya ringkasan, di kelas 1 dia kasih kek latihan soal, pulang-pulang sudah ada nilainya, nanti kalau mau PAT dikasih soal latihan dari miss cindy, jadi belajar anaknya mudah, sebagai ortu saya setuju gt, mungkin ada beberapa yang tidak setuju karena mikirnya kok jadi ga berkembang kek ngapalin, tapi dengan diberi materi setidaknya kita kan tau oh ini bahan yang buat tes jadi itu anak lebih mudah, ortu lebih enak ngajarannya dan tidak susah, kalau disuruh baca buku paket kan kita masih merab-raba mana yang keluar, itu menurut saya kurang enak, sing penting anaknya mudeng dulu anaknya apa yang dipelajari, toh juga kedepannya beda lagi, di SMP beda lagi kan tingkatannya yang penting di SD gt dl, melatih anak biar belajar dari soal yang ada, trus kalau semakin besar memang disuruh ngisi sendiri yang pasti gt. jadi anaknya ga kaget yang di kelas 1 tiba-tiba belajar ngapalin keknya kok kesian banget, keknya kok lebih enak model yang di jepang, anaknya diajari tata krama sopan santun, tanggung jawab, dari mereka TK-4 trus habis itu mereka baru belajar calistung, itu malah menurut saya lebih bagus. kek sistem merdeka sekarang juga lebih bagus karena anak-anak diajari langsung ga kayak jaman dulu prakarya dibawa pulang yang repot ortunya, PRnya banyak banget, klo sekarang lebih enak.

D : apakah guru bisa mengembangkan kelas dengan baik? apakah pernah melihat ke kelas atau engga ya? maksudnya mengendalikan kelas dengan tertib, ngatur siswanya.

N : sekilas sih iya ya, saya terakhir datang buat motret anak kelas 6 kan, itu sih anaknya dipandu sama bu ika ya tertib sih, trus malah ada satu dua anak lagi dinasehati bu ika, yang lainnya ikut diem. trus tak liat ya mereka

tertib. masih manut sama gurunya, paling mungkin satu dua anak ada yang masih nyeplos sehari-hari kalau denger dari anak saya yang pertama, lagi diterangin pernah nyeplos, cuma ya engga gitu nganu, namanya anak-anak kan gitu, tapi masih tertib tidak yang kacau balau.

D : staf TU bagaimana mom? cara melayaninya bagaimana, bersedia membantu ortu dan siswa sampai beres?

N : kalau TU secara administrasinya, sejauh ini bagus pelayanannya, dinda TUnya bagus, maksudnya secara bantu-bantu juga misalkan, saya kan kadang ga sempet ke sekolah, tak titipin anaknya yak, kadang-kadang ga bisa masukkan uang ke kotak mandarin, dan meminta bantuan bu dinda dan mau. secara administrasi nya juga bagus kok.

D : apakah guru dengan telaten membimbing siswa sampai bisa?

N : membimbing siswa sampai bisa, trakhir matematika kelas 6 ada terutama bahannya materi volume ruangan itu tu sampai 3x ulangnya diulang-ulang karena siswa belum mudeng. jadi bu ika sampai ngadain 3x diulang terus sampai anaknya paham, lha si nono tak ikutin yang awalnya ga mudeng udah di terangin ya setengah2, bu ika juga (pemahaman anaknya), sampai 3x ulangan baru nangkap sepertinya emang seperti itu gurunya jadi telatenin anak sampai bisa. bu ika ngajarnya bagus, palagi anak-anak pandemi kek susah diajari dan bahasa inggris juga wah nol putul untuk si nono, sekarang lumayan meskipun ada bahan yang jelek, namun ada bahan yang dia mudeng dan bagus, oh aku dah mudeng ini ma, oh ini belum, nanti belajar lagi. dia seneng dengan miss lala, dia nangkep yang diajari itu trus palagi yang akio dasar dah di pegang sama miss lala jadi banyak akio mudeng. saya sampai ga percaya kalau akio bisa mengejakan soal sendiri, dan heran. saya lihat bahannya memang step by step beda dengan yang lama karena ya memang kesannya kena pandemi, cuma waktu bahas di online itu saya kan ikut dengerin, papanya juga ikut dengerin rasanya gurunya itu ngomong terus, entah anaknya mudeng atau engga, dia ngomong pakai bahasa inggris, mpe ga mudeng, jd ga step by step, miss lala ngajari satu2, are, is dan berikutnya diajari sampai anaknya paham. nanti dikasihi fotokopian dan lembaran menurut saya lebih enak beda dengan jaman dahulu

tidak ada, anak bingung suruh ngerjain apa, guru hanya nyerocos. jadi saya lebih suka seperti model sekarang, ada lembaran dan disuruh ngisi titik-titik di tengah, lebih enak. gt. buku yang dulu harganya mahal ga dipakai guru sebelumnya, rasanya pingin nangis. klo sekarang kelas 1 kok soal latihan-latihan ajah dari miss lala memberikan latihan ditempel dibuku tulisnya akio. buku paketnya saya lihat diisi kok.

D : guru menjelaskan dengan baik dan jelas ?apakah guru2 sudah menjelaskan dengan baik

N : ya sudah menjelaskan dengan baik

D : guru memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai materi pembelajaran

N : iyah

D : guru memberikan motivasi belajar, apakah ada WA untuk ortu?

N : iya sih, kadang di WA, kadang nono juga cerita kok, bu ika tuh klo ngomong gini lho kok sama sama mama nek ngomong, bu ika masih kasih motivasi ke siswa, klo yang di WA itu ortunya diingetin saja sih, supaya mengurangi HP terutama yang kelas 6.

D : guru menghubungi ortu siswa yang hasil belajarnya kurang baik? menurut bu nana bagaimana?

N : sepertinya sudah ya, kan nyatanya kalau pernah denger2 itu di kelas ada yang kurang sama bu ika sudah dihubungi, bu ika mengontrol ke masing-masing anaknya dan remind ke ortu, saya pernah tau dari siapa ya mo hahaha. puji Tuhan saya belum mengalami (nilai anaknya bagus)

D : Guru menyediakan waktu untuk siswa yang mengalami kesulitan pembelajaran baik via WA maupun langsung

N : pernah sih nono pernah ngalamin di kelas 5 trus sama bu ika dibimbing di WA

D : guru menginfokan kegiatan di kelas setiap harinya ke ortu

N : klo yang kelas besar engga. cuma waktu sekali ajah bu ika ngasih gambaran ini lho hasil karyanya anak-anak berkelompok membuat properti yang buat ujian praktek nari, itu ajah sih, cuma kalau kegiatan sehari hari tidak pernah dikasih. klo kelas besar repot kali ya karena bahannya banyak, kalau laporan kegiatan esok apa ja

jadwal ujian dan bahannya apa saja, jabarin satu-satu dikasih sama bu ika. bagus menurut saya, jadi ortu juga jelas dan anak juga jelas, cuma kalau untuk tiap harinya engga ya mungkin sudah repot.

- D : staf TU cepet dalam memberikan pelayanan
- N : cepet kok
- D : guru memberikan informasi terkait pembelajaran dalam bentuk silabus pada minggu sebelumnya
- N : engga ya, silabus kayak materi minggu depan
- D : guru menjelaskan perkembangan siswa ke ortu selain rapor
- N : engga ya kecuali kelas 1 kdng dikasih kalau pas buat prakarya apa difotoin sama miss cindy, materi bahasa belajar profesi, nempelin gambar sesuai profesinya dan keterangannya trus di fotoin tapi tidak perbulan.
- D : guru mengarahkan siswa mencapai target yang ditetapkan, misalkan mencapai KKM
- N : keknya engga ya biasa ja, cuman kalau sebatas anaknya bertanya dibimbing sampai bisa, cuman klo permape yang KKM dibimbing sampai KKM engga ik.
- D : guru segera memeriksa tugas yang diberikan dan memberikan feedback atau masukan
- N : nek kalau tugas iyah, feedbacknya mungkin ke anaknya langsung, kadang pernah waktu itu dibilang kan di kelas diumumkan nanti harus jadi 10 besar, kalau nilainya cuma 8 itu nanti cuma 15 besar, membuat anaknya terpacu harus bisa.
- D : sekolah menyediakan wadah bagi pengembangan bakat dan minat siswa
- N : kurang, apa ya masih terbatas ya kalau minat itu kan kek kurikulum eh kek ekstra kan, masih kurang klo menurut saya cuma sebatas itu, cuman kedepannya mau ada ekstra banyak ya kayak menyenangkan kek barongsai kan anak-anak senang, kan banyak peminatnya pasti suka minat kek gt, sejauh ini ekstrakurikulernya masih kurang, cuma apa ya robotik juga mulai kelas 4 apa 43 trus apa sih ya, ekstranya kok cuma itu hahahha. katanya mau drumband, itu sempat dibahas waktu ketemu sama mitra pusat bu temmy, itu katanya dibahas kedepannya ada drumband, ada barongsai kan melihat kemarin acara imlek itu kan

beberapa anak main barongsai trus yang lainnya juga pingin main gt lho hehehe. robotik kenapa mulai dari kelas besar ya mom kenapa ga mulai kelas 1, soalnya tuh akio itu kepingin bisanya kelas $\frac{3}{4}$ robotiknya. terus kalau lazy kok sudah ga ada ya, sebatas TK saja ya, cuma beberapa anak masih ada minatnya ya terutama yang suka ngutak atik kek akio, cuman sudah ga bisa ya....anakku ikut ekstra juga karena kepepet.

PART 2

D : Apakah sekolah menyediakan bantuan biaya pendidikan bagi siswa yang kurang mampu?

N : saya kurang tahu ik, mungkin iyah kali ya, kalau waktu itu kan sempet ngobrol sama bu lina itu beberapa ortu itu misalkan ada anak yang belum mampu membayar dia mendapat beasiswa tapi ga tau beasiswa apa mungkin bagi yang ga mampu ya.

D : sekolah bersedia memfasilitasi siswa yang mengalami kesulitan dibidang akademik?

N : ga tau nek itu ya, saya juga ga lihat langsung itu....misalkan ada materi yang nono (anaknya) yang bisa diteangin bu ika sampai bisa.

D : Sekolah memonitor kemajuan siswa melalui guru kelas? guru kelas proaktif memberikan feedback ke ortu misalnya.

N : feedback dalam arti kegiatan sehari-hari, kek matematika kemarin untuk anak-anak materi yang volume ruang ini kok masih banyak pada bingung jadi tolong diajari juga di rumah (pesan dari bu ika ke WA ortu).

D : sekolah memahami kepentingan dan kesulitan siswa dan ortu, misalnya kesulitan dalam hal biaya dsb?

N : memahami sih sekolah, eeee ada solusinya gimana misalkan kayak anak belum bayar dia bayarnya nyicil itupun sekolah kasik solusi.

D : sekolah memperhatikan perkembangan karakter siswa

N : iya, jadi yang karakter kurang bagus ini kan sempet dimarahi saya itu, waktu itu kan waktu saya moto ada satu dua anak yang sedang dimarahi oleh bu ika karena

- karakternya kurang bagus, nakal itu istilahnya ke temen, saya cuma liatin aja sih.
- D : sekarang apakah sudah berkembang karakter anaknya?
- N : jadi lebih baik sih, semakin kesini anaknya ga senakal dulu
- D : sekolah bersikap terbuka dan kooperatif dengan orang tua
- N : setuju,
- D : apakah ada masukan tentang penyelenggaraan pendidikan di KB-TK-SD KD
- N : nda ada sih sebenarnya, saya cuma suka dengan yang sekarang lebih mengajarkan anak disiplin tanggung jawab, praktek-prakteknya, kalau secara teori bisa sambil jalan, kalau sudah besar nanti bisa sendiri. dengan kurikulum merdeka di KD saya lebih happy, merdeka juga mamanya. saya tuh sampai lihat sama yang di sekolah lain itu masih pada anaknya kayak ga happy, stres dengan PR dengan dibawa pulang PR dan harus belajar untuk besok kayaknya kok kaya kasihan, kayak kurikulum yang lama seperti itu. cuma kok ya di KD penerapannya bagus untuk KM, bikin anak happy, santai juga engga cuma di kelas anaknya bisa memperhatikan dahulu, kalau tidak otomatis ketahuan ga bisa ngerjain. klo model kurikulum lama, anaknya malah kasian, pulang-pulang sudah capek terus ada ulangan ada PR rasanya besok kek terbebani banget hidupnya. kalau akio happy (kelas 1), pulang bisa mainan. kalau ditanya kamu ga belajar dijawabnya lha di sekolah sudah belajar kok. pernah saya tanya sesuatu anaknya langsung jawab, apa ya saya lupa pokoknya tentang pelajaran, akio kan juga ikut olimpiada matematika, trus ditanya tentang hari dan bisa jawab malah buat soal sendiri buat ortunya. kalau hari ini hari jumat, lusa hari apa mom? tiga hari yang lalu hari apa mom? bisa ik dan buat saya juga bingung, kemarin hari selasa trus tiga hari lagi hari apa? dijelaskan sama miss cindy dia nangkap. dia merhatiin klo di sekolah, duduk anteng diem, kok ga petakilan kek di rumah, engga kok lha nanti dimarahi guru.
- D : apakah kira-kira hal yang membuat sekolah ini bertahan ke depannya minimal 5 tahun?
- N : apa ya....., ya sebenarnya saya juga bingung mau ngomong, ya seputar itu sih mom pokoknya metode

mengajar gurunya enak, anaknya bisa nangkep, fasilitasnya ditingkatkan lagi, andaikata kita mengiklankan di luar kesannya enak ya ngajarnya ada fasilitasnya ini ini ini, diharapkan dari yang orang luar, TK luar bisa masuk ke KD supaya jangan sampai SDnya ikut tutup, kan sayang ya meskipun nanti sepertinya KD SMPnya bisa kerja sama dengan Theresiana, karena dengan masukin nono juga dapet diskon. kemarin dapat diskon 50% sekitar 3.5 juta, jadi kayak ini kok harganya there jadi mirip-mirip sama KD. biar SD KD ini satu-satunya sama TK bisa bertahan setidaknya ada perubahan dulu dari dalam sekolah. trus kalau misalkan ada cara kek kmrn soal pengaturan parkir acara open house sebelumnya karena kurang koordinasi dengan parkir pihak gereja. kalau menurut saya kalau ngadain acara sekolah jangan pas sama misa greja, karena greja sendiri ikut di SD KD, jadi mobilnya banyak. agak dihindari yang bersamaan. usul sabtu pagi. oh ya satu lagi sama wastafelnya yang buat cuci tangan yang kalau kita dateng pertama itu kan cuci tangan, itu sebenarnya masih pakai ga ya? kalau itu kok kurang bersih menurut saya, kurang terawat, coba pas klo kesana bisa dilihat-lihat, menurut saya kok sayang ya, wastafelnya makin lama makin ga terawat kan sayang.

terima kasih atas waktunya.

3) Ibu Shenna (Anggota Komite Sekolah)

Tanggal wawancara : 3 April 2023
 Pukul : 08.00 - 09.00
 Lokasi : Ruang Rapat KB-TK-SD Kebon Dalem
 Narasumber : Ibu Shenna (oma Brandon)
 Posisi : wali murid TK dan SD

Pewawancara : Met pagi, perkenalkan nama saya deasy sedang kuliah di Sanata Dharma sedang kuliah di MM mengambil penelitian tentang keberlanjutan sekolah KD, mohon bantuannya untuk menjawab beberapa pertanyaan ya oma.

Ibu Shenna : ya perkenalkan saya oma, mewakili anak saya Deby Yulita Meliana mamanya brandon

P : Mohon disebutkan nama dan cucunya di kelas berapa?

S : nama saya shenna dan cucu saya di TK A sama kelas 4, Brandon dan Ken

P : Bagaimana pengalaman anda menjadi wali murid di KB-TK SD KD?

- S : ya kita selama menjadi wali murid untuk cucu2 saya, saya merasa senang karena cucu saya menjadi bagian dari oma dan deby tidak bisa mengurus anaknya, sehingga semua oma yang mengurus dari pagi nyiapin semuanya sampai pulang les jam 18.30
- P : Gimana perasaannya menyekolahkan cucunya di KB TK SD KD?
- S : saya senang dan sukacita meskipun saya sudah tua dan terkena kanker payudara 2019, sempat kemo juga di tahun 2019 puji Tuhan sudah sembuh dilalah Deby butuh saya, selain saya melayani Tuhan saya melayani keluarga
- P : Kalau boleh tau kenapa senang menyekolahkan cucunya di sini ?
- S : dulu deby sekolah di SMA KD dan SMPnya di MM namun pindah ke SMP KD. dulu oma pingin masukin ke YSKI karena oma kristen, namun deby menolak dan ingin masuk di SMP KD, merasa sreg dan mantep belajar disini dan merasa anaknya sreg memasukkan anaknya di KD, merasa pelajarannya bagus, oma lihat juga bener bagus.
- P : bagaimana hasil pendidikan cucu oma selama bersekolah ?
- S : hasilnya bagus dan bisa mengikuti pelajaran semua, Brandon bisa mengikuti anaknya patuh sama pak wawan hahaha, jadi ya kita happy dan istilahnya seneng wislah mantep hingga brandon melanjutkan di SD nanti disini saja.
- P : apakah harapan anda mengenai sekolah sudah tercapai dengan menyekolahkan cucunya oma di sekolah ini?
- S : harapane fasilitas untuk sekolah dan guru sudah berpengalaman dan berintegritas. dulu deby anaknya sekolah di KD bisa sampai ke kedokteran, sekarang malah bisa sampai spesialis, brarti sekolah KD bukan sekolah ecek-ecek, jadi kita sudah mantep, malah kita berharap ada SMP di sekitar sini, tapi sudah ada sekolah yang jauh di sambiroto.
- P : menurut oma, kemarin kan ada beberapa kuesioner yang diisi ortu, hasilnya ada beberapa hasil yang kurang baik, seperti misalkan ruang tunggu sekolah, menurut oma apa yang kira-kira apa yang menyebabkan ruang tunggu sekolah perlu diperbaiki/kurang nyaman.
- S : menurut oma nunggu itu relatif, jika kita nunggunya tidak fokus dan gundah gulana maka meskipun ruang tunggunya sudah baik pasti berpikirnya kurang baik. Kalau liat di ujung sana kan sudah ada jalan tembus diperbaharui sudah di cat, cuma oma yang belum berani adalah tentang toilet yang masih kotor di dekat ruang tunggu. mungkin toiletnya ajah yang perlu dibersihkan. dibuat seperti TK kan bagus jadi oma kalau ke belakang memakai toilet TK hihhi. kalau disana oma mikir juga karena banyak yang nunggu dan makai toilet kemudian

tidak di siram terus bau, apalagi kita sebagai perempuan palagi oma sudah ada umur mending di empot sampai kena saluran kandung kemih. Untuk TK bersih. Selain itu menurut oma sudah panteslah ruang tunggu mau minta semewah ga usah muluk-muluk.

P : ruang kelas yang rapi dan nyaman, ternyata ada yang belum sesuai?

S : untuk TK ruang kelasnya sudah memenuhi syarat untuk anak-anaknya, dindingnya sudah diberi gambar, untuk SD, untuk kriteria kelas yang penting ada sirkulasi udara. ada yang ngomong oma kalau ruang kelas SD diberi AC kan lebih enak nyaman, sekarang kan semua sekolah sudah pakai AC ya ada temen saya yang berusul seperti itu, tapi dengan biaya yang tidak mahal dapat fasilitas segitu ya sudah cukup di trima trimake.

P : nah ini juga yang oma omongkan, hasilnya kurang bagus oma, tadi juga sudah dijelaskan oleh oma di toilet ruang tunggu.

S : untuk yang TK sudah bersih. untuk yang SD kan toilet kuno jadi kesannya rada serem-serem

P : apakah fasilitas sekolah sudah lengkap?

S : yang di SD sudah lengkap dan baik, untuk yang SD sudah baik, untuk proyektor belum ada di SD

P : oma apakah pernah ke perpustakaan? bagaimana dengan koleksi buku di perpustakaan?

S : bagus sudah pernah. sudah pernah miss waktu saya mencari Ken lagi baca-baca di perpustakaan, aku liat ya sudah baguslah.

P : untuk ruang guru apakah sudah rapi?

S : untuk TK rapi, untuk SD ya sudah rapi, pada saat dulu mencari Bu Evi SD

P : apakah guru memberikan bahan ajar yang lengkap oma? materi atau LK atau handout?

S : untuk kelas 3 dulu bu evy lengkap, guru menyediakan LKS, kelas 4 tidak terlalu banyak untuk ulangan karena kurikulum merdeka lebih banyak praktek. jadine ya bagus..

P : apakah guru mengendalikan kelas dengan baik oma?

S : ya miss emil sabar ben hari kelas 4 ngeri ben hari isinya tengkaran, macem-macem banyak kendalanya, untungya miss emil sebagai wali kelas kami cukup sabar dan mengendalikan anak-anak. kalau di TK A sudah baik karena TK A kan cuma 8 orang cowonya 2, baik dan sudah bisa dikendalikan

P : ada beberapa yang menjawab ragu-ragu sih tentang staf TU dan Skill It guru

S : ramah miss, setiap kali mau beli seragam baik pelayanannya, miss dinda juga baik

- P : apakah guru mendampingi siswa sampai memenuhi target
- S : kalau itu saya ga lihat karena di kelas. pak wawan dengan sabar dan humoris jadi anak-anak pada nggandol dan pada seneng sama pak wawa, the bestnya TK.
- P : guru menghubungi ortu mengenai hasil yang kurang baik?
- S : ya kadang melalui WA, misalkan ada tugas yang dicatat di buku tugas masih dijelaskan lagi di group WA ortu untuk mengingatkan
- P : apakah guru menyediakan waktu untuk siswa?misalnya murid yang tidak bisa mengerjakan ditungguin
- S : kalau itu saya kurang tau, cuma kalau ga bisa kita ada guru lesnya, guru lesnya yang kita kejar, bayar guru lesnya lebih mahal dari bayar sekolahnya. kalau di karang turi kok anak-anaknya sudah ada rangkuman sehingga mungkin lebih mudah dan tidak memberatkan anaknya untuk membawa buku-buku tebal. rangkumannya dari guru bukan hasil rangkuman siswa, rangkuman dalam bentuk fotokopi dan dibagikan ke siswa.
- P : guru menginfokan kegiatan di kelas setiap harinya?
- S : ya ditulis dibuku tugas dan kita TTD. guru kadang WA ke group ortu telat karena sudah sore dan sudah selesai les sehingga susah di kerjakan oleh siswa karena siswa mengerjakan tugasnya di les2an.
- P : guru memberikan informasi terkait pembelajarannya di dalam kelas?
- S : kalau SD pas ada prakarya atau eksperimen ada foto-fotonya dari miss emil. seperti kemari bikin telur paskah hasilnya di kirim ke group. kalau TK setiap hari mengirimkan foto-fotonya
- P : apakah guru secara rutin mengirimkan perkembangan murid?
- S : kalau yang kelas 4 tidak, klo yang TK iyah melalui foto-foto setiap hari per kegiatan satu-satu, kalau ga ada gurunya yang dikejar2
- P : guru mengarahkan siswa ke target yang ditetapkan?
- S : kek kemarin brandon sudah pernah di leskan karena penuh, dan akhirnya hanya mengikuti pembelajaran di sekolah yang didampingi penuh oleh pak wawan sesuai dengan sekolah.
- P : apakah guru segera memeriksa tugas yang diberikan dan memberikan masukan?
- S : untuk TK iyah, untuk yang SD juga iyah sih, kalau habis mengirimkan tugas trus dapat masukan dari guru.
- P : pengembangan bakat dan minat bagaimana di sekolah?
- S : untuk ekstra bahasa dan TIK sudah bagus, buat cucu saya sudah bagus, untuk ekstra tambahan lagi keknya sudah penuh karena SD ada pramuka jadi sudah capek nganterin lesnya juga. bagi saya sudah cukup bervariasi.

- P : sekolah menyediakan bantuan biaya bagi siswa yang kurang mampu?
- S : saya belum tau informasi itu
- P : sekolah yang memonitor kemajuan siswanya oma selain rapor?
- S : kadang iya kalau di kelas SD seperti pembuatan batik eco print
- P : apakah sekolah mengakomodir kesulitan ortu?
- S : kelas 3 dulu ada kalau kurikulum merdeka belum ada.
- P : apakah sekolah mengembangkan karakter siswa?
- S : mengembangkan ya miss, dr dulu kelas 1 SD dari yang nakal jadi anak yang baik yang nurut dengan oma, diminta puasa sesuai anjuran agama juga mau, anaknya puasa dari jam 8 malam mpe jam 1 siang baru makan. saya cuma kasih madu HDI. cuma sayangnya disini tidak ada SMP sayang-sayang murid yang sudah bagus karakternya hilang ke sekolah lain.
- P : sekolah bersikap terbuka dan kooperatif ?
- S : kalau saya lebih baik terbuka dengan sekolah kalau ada apa-apa
- P : apakah ada masukan buat sekolah?
- S : bisa mengusahakan jemputan ke SMP KD dengan membeli angkutan secara kredit uangnya dari hasil biaya antar jemput siswa setiap bulannya buat ngangsur, belinya bekas tahunnya yang masih baru muda, lama-lama mobilnya milik sekolah. selain itu sudah oke. kalau TK sudah ada program calistung untuk anak TK yang mau ke SD, sudah bagus tho miss.
- P : apa kira-kira hal yang dapat membuat sekolah ini dapat bertahan 5 tahun lagi?
- S : yang di SD ya, keknya 5 tahun lagi masih bisa ya miss, kalau yang TK sudah mayan ada penambahan jumlah murid, semoga bisa seperti dulu KD masih bisa berjaya dan ada, sayang kalau dulu sekolahan paling favorit trus jadi tenggelam, anak saya jadi dokter karena sekolah disini, saya juga masih mengingat jasa-jasa sekolah. saya optimis.

terima kasih oma atas kesediaan waktunya dan mohon doanya.

b) Kepala Sekolah

1) Ibu Maria Natalina Kepala Sekolah SD Kebon Dalem

Narasumber : Bu Maria Natalina, S.Pd
Jabatan: Kepala Sekolah SD KD
Waktu : Kamis, 30 Maret

Tempat : R. KS SD KD

D : Selamat sore Bu lina, perkenalkan saya deasy mahasiswa MM Sanata Dharma akan melakukan wawancara pada hari kamis, 30 Maret 2023. Jadi wawancara kita tentang hasil Kuesioner TQM yang kemarin sudah diisi oleh Bapak dan Ibu Guru, jadi ini hasilnya saya konfirmasi ke Bu Lina apakah setuju atau tidak. Hasil yang saya ambil adalah yang jelek dari range sangat Tidak Setuju, Tidak setuju dan ragu ragu.

yang pertama mengenai komitmen : Guru dan karyawan bersedia bekerja jangka panjang, 21% menjawab ragu-ragu.

L : ya, kemungkinan ragu-ragunya melihat kondisi sekolah, jadi jumlah murid yang semakin menurun semakin menurun membuat guru-guru ragu apakah keberlangsungan sekolah disini akan terus lama berlanjut atau tidak akan lama, mengingat penerimaan yang tahun ajaran besok masih sedikit sekali. Bisa jadi dari guru-guru muda yang masih melihat kondisi sekolah dengan jumlah murid yang sekian padahal mereka masih muda dan masa depannya masih panjang itu eeee membuat mereka itu disini itu mencari pengalaman dan mungkin 2 atau 3 tahun lagi mencari yang ini yang apa... menjadi pegawai negeri atau tempat lain yang sekiranya bisa memberikan jaminan kelangsungan hidup pekerjaan mereka lebih layak. kalau guru-guru lama seperti Bu Tutik itu sudah bekerja hampir 40 tahun, trus saya eee kalau dari yang tidak tetap dari 2001 itu sudah 22 tahun, bu evi sudah hampir 25 tahun trus bu cindy itu selisih 5 tahun dengan saya brarti 19 tahun, bu emil juga sekitar itu yang lain guru muda. yang ragu itu mungkin yang guru muda, mereka punya kemampuan tetapi disini bagi mereka mungkin tidak bisa menjanjikan kelangsungan untuk mendapatkan kehidupan eeee yang panjang, kan kedepannya mereka akan berkeluarga.

D : yang kedua obsesi terhadap kualitas. sekolah secara konsisten mengevaluasi pembelajaran atau pelayanan di sekolah, yang ragu-ragu 7,1 % , menurut bu lina bagaimana setuju atau tidak dengan hasil tersebut

L : kalau pembelajaran memang yang kurikulum merdeka masih ada keraguan-keraguan di gurunya, trus kemudian untuk guru-guru yang sekarangpun ini kualitas yaaa istilahnya, kualitas atau mutu itu yang baik-baik itu sudah keluar, jadi istilahnya ya sebetulnya semangat ada tetapi mereka ini apa ya....kok ya kalau ditanya sudah mempersiapkan trus membuat materi pelajaran tapi untuk kreatifitas mengajarnya itu belum maksimal. Pelayanan untuk ortu sebetulnya sudah baik, kalau siswa dari guru itu sebetulnya sudah, memang ada keluhan dari beberapa ortu itu ada guru yang responnya lambat, jadi permasalahan itu harus diselesaikan siang atau sore ini tetapi baru di respon besoknya. jadi memang ada guru

tertentu yang seperti itu, meresponnya lambat. kalau pelayanan TU baik itu. yang dapat keluhan masukan ke saya itu guru.

D : mengenai Kerjasama tim. sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk seluruh warga sekolah. ragu-ragu sebanyak 7,1 %.

L : mungkin yang belum jelas, kalau yang Tim kan Jobdesk sudah ada dan guru juga sudah ada. Lha eee.... selama ini kami Tim kalau dari Tim ada yang baru misalkan dari kesiswaan itu kecenderungannya masih begini, misalkan ketempat saya harus diingatkan Bu kemarin raker seperti ini lho baru besok di itu.. trus kemudian dia lupa lagi misalkan dia ga masuk atau pas dapat tugas apa itu hari jumat ini apa ga meninggalkan tuga, jadi guru-gurunya bingung, ni gimana kesiswaan kok ga ada tugasnya, jadi saya yang harus mengingatkan, untuk besok apa bu, jadi sebelum hari H masih harus diingatkan, jadi mungkin karena belum terbiasa atau karena harus terus diingatkan dan terus, kalau tidak maka tidak jalan, itupun mau melakukan sesuatu itu juga kalau ga tanya ke saya tanya ke yang lain, belum bisa berinisiatif, mungkin bisa jadi dari diri orang itu sendiri. kalau jobdesknya sudah disampaikan, jobdesk yang dari yayasan. misalkan tugas guru apa, tugas walikelas ini ini ini, tapi belum ada buku yang berupa tulisan harus seperti itu atau ini. kemarin pada waktu PKKS sudah dibuatkan, mungkin untuk guru baru belum diberi guru walikelas itu apa trus ...kalau sebetulnya saya waktu itu saya sudah memberi contoh saat mau natalan bersama, saya tulis satu2, saya koordinator umum, kemudian sekretaris membuat ini...ini...ini, nanti konsumsi ini ini ini...menanyakan kepada katering atau sapa kemudian nanti yang penerima tamu ini ini ini sudah saya printkan saya beri contoh trus pada hari Hnya seperti penerima tamu sudah diberi tanggung jawab malah ga masuk karena suaminya ada gatering jadi nyepeleкке, itu sudah ada mitra dia ada guru lama baru, ada bu atik, bu ratna tidak berbaur dengan tamu yang lain malah ikut nimbrung ngobrol, padahal saya sudah wanti kita sebagai tuan rumah penerima tamu harus seperti itu ini itu susah, saya harus mencari sound systemnya operatornya itu aja untung ada pak andre, lha sudah saya beri contoh seperti itu, kalau yang menjadi ketua lain itu kurang tegas harus ini itu. saya sebetulnya dah ngasih contoh bu, jobdesknya ini itu, ini paling lambat misalkan tenda paling lambat tanggal sekian harus sudah selesai itu sudah ada catatannya. jadi guru mesti diarahkan karena terbiasa dengan dulu semua di takel oleh 1 orang termasuk sewa kajang, konsumsi, dll selama kurang lebih 15 tahun. jadi seperti sudah membudidaya, jadi begiru dikasih tugas tanggung jawab bingung. jadi setiap kali harus mengingatkan, inisiatif kurang dan bingung dan itu terus menerus, kalau saya lupa mengingatkan atau pas dilalah sibuk atau apa ya sudah. jadi kadangpun saya lupa

mengevaluasi akhirnya trus lupa lama trus malah menggantungkan kepala sekolah, itu pun saya juga harus mencatat, supaya tidak lupa saat briefing.

D : kesatuan tujuan, sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah, ragu-ragu sebanyak 7,1 %

L : ini contoh saja ya, PPDB itu eee... saya sudah menyampaikan pada koordinatornya bu seperti ini...itu...ya bagi tetapi guru itu saat diberi tugas itu misalkan bagi pamflet ya sudah itu thok tanpa bicara lha ketika ke terang bangsa itu bu emil saya ajak, trus bu emil sempet terungkap seperti ini lha saya mantepnya itu dengan bu lina karena bu lina bisa berbicara dnegan kepala sekolahnya...luwes, lho njenengan harus belajar bu, saya kalau ngajak guru-guru malah jadi ikutan hanya memberikan pamflet saja tanpa bicara, meskipun itu sebenarnya tugas kepala sekolah, maksud saya kan sudah ada ketua PPDBnya juga guru-gurunya kadnag saya floorkan ke WAG Guru nanti kalau di tanya uang pangkalnya berapa saya sebutkan beberapa pilihan, kalau masih lupa lihat di TU, siapapun kalau ada orang yang tanya disini maka siapapun harus bisa menjawab, trus engga, yang terjadi, oooo bu linanya sedang rapat, beliau sedang pergi, besok saja, lha kalau orange datang pergi lagi ya ucul tho bu, lha kadang tidak mau...ga tau ya,,takut salah atau ya harusnya, saya sebetulnya maunya begini lho, misalkan hadapi dulu, misalkan bingung nanti pas saya ada nanti lapor ke saya soal finansial bisa tidak kaku kok, misalkan masih ada potongan alumni atau apa, nanti untuk biaya bisa langsung dengan Kepala Sekolah, tapi paling tidak ini dulu diberi ..ben itulah, jangan menginfokan besok saja karena kepala sekolah masih rapat. trus guru-guru itu kalau ada tamu, misalkan calon murid, kalau saya ga ada panggil bu emil, jika bu emil ga ada panggil yang lainnya, tidak mau menemui, jadi maunya lepas, itu yang membuat saya prihatin, jadi sebetulnya saya pinginnya gini semua guru, dari saya dapat dari suster Teresa dapat info keuangan uang pangkal segini paling ga guru mencatat, kalau lupa lihat di TU mba ini apa. sehingga bisa menerangkan, syaratnya apa, paling tidak membaca dulu, membaca formulir saja tidak kok, ada yang tidak membaca formulir pendaftaran, itu tugasnya semua. jadi apa ya ckkk ya itu bu karena terbiasa dengan semua dulu di tekel sendiri. dulu kan gt satu...termasuk uang titipan DP dan lainnya dipegang satu orang, harusnya dipegang TU. jadi apa ya...yaitu menjadi tidak mandiri dan menjadi menggantungkan yang lama-lama itu. makanya guru-guru baru saya orbitkan misalkan ada kepanitiaan apa di luar saya minta jadi panitia. misalkan disinipun saya pasrahin ini yukk, mereka terlatih dan berjalan dan lebih mempersiapkan. kalau yang sudah lama malah langsung ke ruangan saya ...ini gimana bu....saya harus gimana bu, padahal juga tim. yang lama jadi terpola lama, sampai saya tuh bilang gini...tim

itu nanti yang akan menggantikan saya disini, jadi misalkan saya tidak ada jadi tim bisa menjelaskan semuanya. harus dari sekarang kalau nggak kaget nanti, mereka kok tugasnya segini tho, jadi harus latihan, dikerjakan dulu nanti saya koreksi. saya kadang yang lebih menyakitkan seperti ini rata-rata tidak memperhatikan dan mencatat lalu tiba-tiba bilang gini “saya kan ga tau nominalnya berapa”, jadi lepas tangan ga mau tau, ada yang seperti itu, dan itu dan karena gurunya sedikit dan yang cuek-cuek itu lumayan jumlahnya dan senior-senior. dan sebetulnya harapan saya guru senior itu misal bu tutik ya, kan senior sekali, mengajak adik-adiknya seperti ini itu justru engga, malah biasanya melayani Bu cindy yang mengeluh terus di ruang guru. tidak memberikan motivasi tetapi malah bilang saya kan sudah tua sebentar lagi sudah pensiun. lha justru tua itu yang berpengalaman dicontohkan kepada yang muda-muda. padahal bu tutik itu berpotensi.

D : kalau kegiatan lainnya kan dievaluasi ya bu

L : kadang, memang kadang kegiatan itu seringkali dievaluasi tapi tidak setiap kegiatan, evaluasinya dilakukan hanya pada waktu briefing pagi, termasuk misalkan anak ada kejadian apa, itu selalu dievaluasi dan diingatkan. karena kayak kemarin saya sempet agak marah, saya sampai ke guru-guru itu gini “ kalau ada sesuatu itu cerita gitu lho walaupun itu sudah selesai atau belum kalau engga fatal”. seperti gaby itu fatal ternyata syarafnya sudah terbuka dan harus di rontgen kalau tidak gusi dan gigi menghitam, dan menghabiskan sekitar 7,8 juta untuk penggantian giginya, orang tua dipanggil sudah kejadian lama, lha ortu kalau sudah lama kan ya sudah ya merasa anaknya sudah lupa, kejadian sebenarnya menjadi kabur, gaby menceritakannya di dorong faldo, gaby disini ada bu emil dan sebagainya menjadi takut, akhirnya ortunya menganggap itu sudah lama dan cuci tangan. itu sangat disayangkan jika dulu kejadiannya segera, maka bisa segera ditangani dan yang saya sesalkan sudah ortu sudah WA istilahnya komplain kok tidak ada tindakan, kok sekolah tidak ada tindakan, itu kan berarti menyangkut sekolah, itu yang membuat saya jengkel, karena akhirnya dari sekolah tindakannya mana padahal karena disimpan, tidak ingin merasa bahwa saya itu merasa memiliki kekurangan atau takut dinilai jelek, sebetulnya jangan takut takut dinilai jelek, lebih baik dinilai jelek tapi bisa memperbaiki menjadi baik, daripada kelihatan baik tapi tidak menyelesaikan masalah. realitanya seperti itu tapi nanti kan terselesaikan, jangan disimpan sendiri. kadang-kadang guru-guru itu ya seringkali kalau bu evy selalu cerita, bu cindy juga cerita, sing sok jarang cerita itu bu ika, tapi ya mereka bisa menyelesaikan, yang sulit bercerita itu bu emil mungkin karena masih baru dan jadi walikelas, sulit banget, dipendam sendiri, dianggap dia sudah bisa menyelesaikan. maka saya sampaikan ke guru-guru, bagus kalau bisa menyelesaikannya tapi paling tidak

diceritakan gitu, mungkin saat ini terlihat terselesaikan tetapi ternyata belum, maka kalau disharingkan ke banyak orang ke teman-teman ohh mungkin ada solusi lain, ada riwayat penanganannya.

D : keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, sekolah memastikan bahwa setiap guru dan karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, yang menjawab ragu2 7,1%

L : kalau keputusan kalau saya merasa saya selalu menyampaikannya di ruang guru di forum, saya selalu gimana bapak ibu, ya mereka berpendapat juga tuh. karena gini guru2 itu gini lho kadang ada yang cuek sekali saat briefing itu sibuk dengan diri sendiri sehingga tidak bisa mendengar, itu bahwan terjadi ke guru senior, bahkan bu tutik, bu evy, bu cindy itu, lha kemarin sudah disampaikan tho, ohh iyah ya kemarin sudah ya, mana ya, jadi diem tapi pikirannya kosong. jadi kalau ditanya ga tau padahal sudah disharekan, dari dinas saya sharekan, dari apa saya sharekan, dari yayasan kita mau apa, kegiatannya untuk apa, selalu saya sharingkan, tapi ya itu kadang yang fokus hanya bu emil, bu emil kek gt menanggapi dan aktif, tetapi kadang yang lainnya cuek, kek bu cindy maaf ya hanya bisa “ ini harusnya gini gitu ngene2” tapi eksekusinya tidak terlaksana, tapi untuk mengkritik orang pinter, ini harusnya gini gitu, dan dia lebih ke admin dirinya sendiri memang bagus. jadi kalau untuk admin dia rajin, paling rajin dengan dinas yang saya kasih contoh itu bu cindy dan bagus juga, artinya pembuatan soal atau apa, dia itu manut klo dikasih tau, ya memang banyak keluhan itu iya, tapi untuk misalkan untuk dirinya sendiri itu bagus banget, administrasi itu tertib, misalkan ini harus membuat kartu soal, kisi-kisi, gini-gini dikerjakan dan bagus, makanya saya sering kalau pengawas datang yang saya tunjukkan bu cindy karena yang lain perlu kek bu emil tak maklumi sih karena baru, membuat soal itu kalimatnya kemudian apa itu masih harus diperbaiki, jadi apa ya yang namanya baru sih karena kalau yang lain kan sudah berpuluh2 tahun dan terbiasa, tetapi dan mungkin dulu tidak dari keguruan S.Pd tapi kan 3 semester dan sistem hanya untuk mencari SIM jadi tidak mateng, itu sering dikeluhkan guru2 yang lain, pembuatan soalnya gini.....itu kadang saya ya menyampaikan masih baru...gitu sebetulnya untuk bu ika potensi, kalau mengajar kreatif dan bagus tapi tidak pernah ditularkan artinya sebetulnya eee.....pas ngobrol2 di ruang guru, ngene lho bukan sombong tapi menularkan gt lho....sebetulnya ga masalah, justru memang kadang bu cindy ada baiknya jadi misalkan kek dari bu deasy cara membuat soal gini2, dia bimbing lho ngajari bu evy dan bu tutik, kan saya inguk, sedang apa kok berdua, ini lho bu sedang menerangkan bu tutik, trus saya pura2 duduk ya njelaskan, terus ke bu evy saya inguk dan mendengarkan brarti menjelaskan tugas itu. dia itu lebih bisa mengajari ke guru2 lainnya dari pada bu ika, mungkin guru2 pun sungkan untuk bertanya ke bu ika, mungkin agak pendiem dan

sedikit menutup diri. guru2 biasanya bertanya kepada miss cindy, makanya saya suka bilang bu cindy sudah paham belum, tanya tho ke bu deasy atau ke siapa, itu sekolah lain, supaya apa maksud saya supaya ngajari, dia kalau ngajari telaten, jadi guru2 misalkan iki piye ya, kayak anu, ini nek buat soal ngene tho itu di giniin, lumayan runtut kalau menjelaskan, jadi untuk ngajari dia bisa diandalkan, makanya dia tak tonjolkan untuk ngajari, kalau bu cindy sudah paham saya ayem, karena guru2 bisa bertanya. kalau bu ika gurunya pintar tapi tertutup jadi mungkin guru sungkan, lebih enak aku belajar dengan bu cindy ah, pak andre itu gampang, artinya karena dia orangnya tanggung jawab, saya akui dia tanggung jawab, saya ajak jadi panitia paskah, gini...pak tapi saya disampingnya, pak dicek kabeh pak supaya tidak lupa, ya bu...pas itu membuat desain, biar ngirit ga usah pakai MMT, gimana bisa ga pak, bisa ya pak? jadi memang setengah saya paksa tapi hari ini bu langsung gini “Bu lina ini mau pilih desain yang mana”, bagus2, potensi dia, ga ngira orange anteng, tapi dia melakukan, ini sampai istirahat, saya kadang pura2 ngobrol sambil melihat jangan sampai guru merasa diawasi dan saya mengawasi, ke pak andre menilai gambar saat istirahat, jadi dia efektif. makanya dia itu jengkel sama pak idris, jadi ceritanya sama miss lala, saya kerja kok diajak keluar, aku dewe ngerjain gini kan jam kosong. Pak andre serius. pak andre itu pernah di asrama pada waktu SMP, kedua dia itu pecinta alam kepekaannya teruji di SADHAR, makanya dia itu peka sekali. saya di dapur itu langsung bilang maaf bu lina saya bantu, saya seneng dengan guru muda semua guru, sing pak kris benahi laptop karo pak andre, termasuk miss lala sregep, kursi itu langsung di tata, taplak di lempiti, ga ada setengah jam beres, ga ada mas akhmad dan mba ani, saya bersyukur disisi lain guru sini memang ada kekurangan dalam hal mengajar kadang kurang kreatif tapi kepekaan dan kepeduliannya luar biasa, bagus set set set, cuma ya itu kenapa saya sampai asal ada orang yang mempengaruhi orang luar ikut jadi prinsip diri itu kurang, itu yang harus di tempa, artinya kayak kedatangan bu atik, bu ratna (pensiunan) langsung lupa tugasnya, itu sebetulnya juga mempengaruhi jelek. jadi saya minta mereka duduk tidak di kantor guru, saya takutnya akan mengganggu kinerja ibu2 semua, pasti ngajak ngobrol, bu tutik lebihnya, “iya bu lina kok tau” ya jelas lah bu ratna ga punya kerjaan, ngobrol, bu tutik apa ya bisa menolak?. he he he, ya kan ga enak. saya minta mereka duduk di ruang tamu karena posisinya sudah sebagai tamu.

D : tapi semuanya dilibatkan ya bu untuk pengambilan keputusan

L : sebetulnya dilibatkan kecuali karyawan, mba nina sebetulnya sering ikut tapi ya memang, kalau karyawan informasi keuangan memang engga, tetapi kalau satpam kalau ada tamu tolong disambut dan diantar ke TU, kalau TU iya, mba dinda itu kadang

memberitahu kalau guru sedang mengajar dia yang akan menemui, kalau TU masih agak mudeng, kalau karyawan saya memang tidak memberitahu, kalau satpam keuangan saya tidak beritahu. karyawan saya tidak libatkan, kalau TU iyah, tendik iyah, tapat PPDB rapat guru ikut, selalu ikut dan PPDB itu juga sudah beberapa kali rapat semuanya ikut dan semuanya dilibatkan.\

Terima kasih bu lina atas waktunya.

2) Bapak Yohanes Hermawan Kepala Sekolah KB-TK Kebon Dalem

Narasumber : Bapak Yoh. Suhermawan S.Sos, S.Pd

Jabatan: Kepala Sekolah TK KD

Waktu : Senin, 3 April 2023

Tempat : Online by Zoom

D : selamat siang bapak wawan, perkenalkan saya deasy mahasiswa S2 MM Sanata Dharma yang sedang melakukan penelitian mengenai keberlanjutan di KB-TK-SD KD. Hari ini tanggal 3 April 2023, pukul 13.38.

W : Betul

D : Boleh diperkenalkan diri dulu pak, pak wawan sebagai apa, statusnya sebagai apa?

W : Baik ini saya yohanes suhermawan selaku Kepala sekolah di TK KD, gitu, sebagai kepala sekolah gitu ya, sudahsampai saya lupa, ini tahun 2023, kayaknya 2 periode ya, dari 2018 sepertinya.

D : pak ini kan saya mau melakukan konfirmasi hasil dari hasil kuesioner ke guru2 kemarin itu, yang pertama mengenai komitmen guru dan karyawan bersedia bekerja jangka panjang ternyata ada 2 yang menjawab ragu-ragu, menurut pak wawan kira2 penyebabnya apa ya?

W : karena kita ada banyak hal ya mungkin yang 21 % , bisa saya sebutkan semuanya, menurut saya, pertama karena ndak hasil kelulusan dari paud mungkin dia dalam mengajar di paud baru pengalaman pertama seperti gurunya, kalau sebagai psikolog sih udah tapi sebagai guru dimana mempunyai tugas2 yang banyak sekali, administrasi kelas dan juga belum banyak belajar dari pemerintah dan yayasan dan tugas2 kelas yang harus mulai perencanaan RPPH pengamatan penilaian juga kegiatan harian itu yang mungkin tak kenal maka tak sayang. jadi mereka baru mulai mengenal sekarang, bukan dari basic utama, bisa jadi itu, yang kedua bisa jadi karena faktor gaji mempengaruhi karena kan saya kurang tau 20% itu siapa yang mengisi karena ada gaji guru belum tetap ada yang lulusan SMK belum S1 bagi dia gaji segitu kurang bisa untuk

kesejahteraannya, tapi yang S1 sebetulnya sudah lumayan dan yang tetap sudah bagus, kemudian bisa juga karena relation...ya saya tidak menutupi bahwa pasti dalam suatu hubungan kerja itu kan dituntut untuk bagaimana kita bisa bekerja sama melaksanakan banyak hal dimana tuntutanannya segini kadang2 kita juga harus melaksanakan secara tegas dan mungkin itu bagi beberapa orang itu mungkin di luar ekspektasi karena banyak tuntutan, sebenarnya kinerjanya seperti itu, jadinya kita saling tetep komunikasikan, tetep kita saling...kalau terjadi friksi bagaimana setelahnya kita ketahui ternyata beliaunya ini tidak bisa diberitahukan dengan cara begini, ohh dia kurang berkenan, mungkin bisa juga hal itu terjadi dengan keraguan-keraguan itu

D : kira-kira bisa disebutkan guru2 di KB-TK KD masa bekerjanya sudah berapa tahun?

W : kalau saya sendiri sudah sejak 2005 jadi sekitar 17 tahun, kemudian bu umi sudah lama sudah 35an tahun, kemudian ada suster theo sudah lama juga sekitar 30an tahun, kemudian ada miss sesa itu di KB sudah sekitar 2 tahun ini, miss devi sebagai guru bantu dan TU itu sudah sekitar 4 tahun. kalau 2 karyawan kami itu tidak usah disebutkan, dan juga guru ekstra lainnya juga.

D : sekolah secara konsisten mengevaluasi pembelajaran atau pelayanan di sekolah, jawaban ragu2nya 7,1%

W : untuk evaluasi itu untuk perkelas diadakan perguru, kebetulan kita setiap kelas ada group juga sehingga mereka bisa mengevaluasi atau japri ke saya, setiap minggu untuk kurikulum kita berkumpul setiap hari Rabu untuk mengevaluasi dan merencanakan evaluasi minggu depan, jadi apa usulan , perbedaan atau persamaan silahkan dikembangkan sesuai karakter masing-masing kelas, mungkin temanya sama tinggal sub temanya tinggal ditanyakan hari jumat, untuk layanan seperti kebersihan kita lakukan langsung setiap saat jika ada WC kotor dan tidak disiram sudah menjadi bahan evaluasi kita, hal yang menyangkut pembelajaran kta evaluasi selain dari yayasan, di awal memberi pijakan2 saat ini sedang sinau bareng, dari yayasan setiap saat WA ke saya untuk masukan ke saya.

D : sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah, yang menjawab ragu2 7,1 %

W : kalau 7,1% wajar ya, saya kira lebih, kita sebenarnya pembagian tugas, pembagian kelas jelas masing-masing tugas guru kelas, mulai dari perencanaan pengamatan pembelajaran evaluasi jelas tanggung jawab guru, juga di lain hal seperti PMM dan lain2nya jelas, juga ada pembagian tugas lain misalkan koordinator kurikulum, kesiswaan kemudian humas, liturgi, secara garis besar menjadi job description itu yang dilakukan dan sejauh ini berjalan dengan baik. begitu juga untuk karyawan penunjang.

D : sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah, hasilnya 7,1 % menjawab ragu2

W : kalau sejauh ini tujuan sekolah kita kan visi misi dan tujuan juga VP kita sih mengarah kesana meskipun saya akui bahwa mungkin belum maksimal, kita arahnya kesana masih dalam usaha kesana, misalkan ini sekolah kita tentang karakter COIS dan juga pembangunan berkelanjutan ya kita selain memang untuk menjiwai yang lain juga ada faktor harian yang tujuan kita laksanakan seperti pentingnya literasi tetap hal2 itu kita lakukan sambil tetap melihat tujuan2 yang dibuat bersama, selain ada tujuan kelas yang untuk memvariasi dan juga untuk menyempurnakan dari tujuan sekolah, gitu..

D : Misalkan evaluasi dilakukan kapan ya pak?

W : kita evaluasi itu setiap hari jadi kebiasaan di TK itu kita jam 7 itu bisa doa kemudian maksimal 15 menit sudah doa, ujub kemudian setelah itu kita koordinasi dan laporan di WA apa yang dibicarakan dan dievaluasi jadi evaluasinya untuk kegiatan apapun itu harian. Jadi permasalahan apapun atau program apapun kita laksanakan secara harian

D : Sekolah memastikan bahwa setiap guru dan karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, maksudnya terlibat gt kalau ada keputusan apa diajak bicara, ada 7,1 % yang menjawab ragu2, menurut pak wawan bagaimana

W : kalau 7,1 % itu masih wajar, karena setiap hari kita membudidayakan untuk selalu bertanya kepada masing-masing, kita sebutkan satu persatu, suster theodrin ada masukan, bu umi, miss sesa, miss devi ada yang mau disampaikan, kita tanya tiap hari supaya jika ada masukan/kritik atau uneg2 bisa langsung terlontar hari itu sehingga tidak tertunda tunda untuk kita dengarkan, meskipun memang lebih banyak keputusan bersama, tapi untuk hal-hal yang memang dirasakan kok keputusan bersamanya kurang tepat biasanya saya mohon konsultasi melalui suster theodrin/yayasan lalu saya ambil keputusan, memang keputusannya kadang membuat orla tidak suka, merasa tidak dihargai, tetapi kalau saya mengambil keputusan bersama itu juga dipandang kurang bijaksana dibandingkan yang lainnya, jadi akhirnya kita tidak lagi merasa sungkan sama orang tetapi berusaha yang melakukan yang terbaik yang bisa kita lakukan, kalau misalkan ada yang ragu-ragu mungkin berpikiran, kok a setiap masukan dari teman2 tidak bisa saya laksanakan karena bertentangan dengan unsur lain/yayasan/pemerintah , maka kita akan menyadari segala aspek sehingga tidak semua usulan, meskipun usulan itu selalu kita mintakan, perlu saya ingatkan lagi apakah setiap usulan harus dilaksanakan? kan tidak, kita juga harus melihat aspek2 lain yang mungkin tidak terpikirkan oleh beliau2nya.

D : Terima kasih banyak pak wawan.

LAMPIRAN 7
Hasil Rekap Wawancara

a) Wawancara dengan Komite Sekolah

No	Topik Pernyataan	Hasil Wawancara		
		Ibu Yanti	Ibu Sheena	Ibu Nana
		Ketua Mitra Sekolah (Komite Sekolah)	Anggota Mitra Sekolah (Komite Sekolah)	Anggota Mitra Sekolah (Komite Sekolah)
1	Tangibles			
	Ruang Tunggu Sekolah	a. Belum ada ruang tunggu khusus TK b. Hanya ada ruang tunggu SD yang terkesan gelap dan tidak layak c. Usul minta dibuatkan tempat duduk di tempat parkir motor	a. Hasil penilaian tergantung perasaan saat menunggu (relatif) b. Sudah pantas tidak usah muluk-muluk yang penting WCnya dibersihkan.	Sebenarnya secara bangunan sudah harus banyak yang diperbaharui karena bangunan sudah lama, selain itu lingkungannya dinilai kurang bersih juga untuk lokasi yang ada di dekat gereja. Untuk ruang tunggu yang di dekat lab komputer terlalu banyak dengan barang-barang sehingga kesannya penuh padahal dulu longgar.
	Ruang Kelas	a. TK sudah bersih b. SD belum terlihat	a. TK sudah memenuhi syarat b. SD yang	Ruang kelas sudah oke, apalagi yang SD ada yang

		bersih karena bangunan lama c. Sekolah lain kondisinya lebih kotor	penting ada sirkulasi udara c. Usulan diberi AC supaya lebih nyaman d. Mengingat jumlah uang sekolah kondisi ruang kelas sudah sesuai	setengah terbuka (model kelas kandang kuda) sehingga sirkulasi udara lebih enak dibandingkan kelas lain yang tertutup.
	Fasilitas Kamar Kecil	a. Perlu perbaikan : toilet perempuan perlu dibersihkan dan diganti keramiknya karena rusak, kaca. b. Kekurangan personel	a. Toilet yang TK sudah bersih b. Toilet SD karena kuno kesannya serem	Kebersihan toilet SD terutama di bagian putri cukup dan butuh pembenahan di bagian wastafel cuci tangan perlu juga diberi sabun cuci tangan dan tissue, kalau dibagian cowok saya kurang tahu. Kebersihan toilet TK lebih baik
	Fasilitas Pembelajaran Lengkap	Belum ada proyektor di kelas	Belum ada proyektor, yang lainnya sudah lengkap dan baik	Belum ada proyektor di kelas sehingga guru susah untuk menunjukkan bahan atau media ajarnya ke siswa dan membuat pembelajaran lebih menyenangkan dengan youtube dan sebagainya menjadikan

				siswa lebih cepat menangkap materi yang diajarkan. Selain itu juga seharusnya ada speaker sentral untuk berdoa bersama dan pengumuman.
	Koleksi Buku Perpus	Belum pernah melihat	Sudah bagus	Sepertinya koleksi buku sudah lengkap mungkin perlu pembenahan mengenai kebersihan dan kerapihan . Siswa perlu diberikan waktu oleh gurunya untuk ke perpus.
	Ruang Guru	Perlu dirapikan kembali, agak berantakan, perlu tempat penyimpanan berupa sekat-sekat supaya lebih rapi	a. Ruang Guru TK rapi b. Ruang Guru SD ya sudah rapi	Sekilas terlihat rapi penataanya
2	Reliability			
	Bahan Ajar Tambahan	a. TK tidak ada b. SD mendapat rangkuman di setiap jenjang kelas dan contoh-contoh soal	Untuk Kurikulum Merdeka tidak terlalu banyak LKS dan lebih banyak praktek, tapi bagus Usul guru memberikan rangkumannya dalam bentuk	a. Masih ada kelas yang belum memberikan ringkasan (kelas 6) b. Diberikan materi latihan tambahan untuk persiapan

			fotokopi ke siswa daripada harus membawa buku-buku tebal.	PAT sehingga lebih simpel daripada menggunakan buku paket yang penting anak mengerti terlebih dahulu.
	Manajemen Kelas	Masih ada guru yang kurang baik dalam pengendalian kelas (permasalahan pribadi antara ortu dan guru)	Manajemen kelas di SD kelas 4 bagus, begitu juga di kelas TK A	Sekilas terlihat bahwa guru dapat mengendalikan kelas. Siswa terlihat tertib dan patuh dengan gurunya.
	Skill IT Guru	Masih banyak yang ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu
	Staf TU membantu sampai tuntas	Staf TU dinilai baik	Staf TU ramah dan pelayanan baik	Staf TU secara administrasi dan pelayanannya bagus, mau membantu ortu.
	Pendampingan Siswa	Guru sudah mendampingi siswa sampai bisa, contoh ekstrim ke pendampingan anak ABK di kelas 5	Tidak melihatnya kalau di kelas, hanya guru terkesan sabar dan humoris sehingga anak-anak senang	Guru membimbing siswa sampai bisa meskipun harus mengulang-ulang penjelasan ke siswa.
	Staf TU teliti	Staf TU dinilai baik	Baik	Sudah baik
	Penjelasan Guru	Guru dinilai baik dalam menjelaskan materi	Ragu-ragu	Guru menjelaskan dengan baik

	Pengetahuan Guru	Guru dinilai baik pengetahuannya	Ragu-ragu	Guru dinilai baik dalam hal pengetahuan
	Motivasi Belajar ke siswa	Guru dinilai baik dalam memberikan motivasi	Ragu-ragu	Guru memberikan motivasi ke siswa kadang melalui WA maupun di kelas.
3	Responsiveness			
	Update Info Guru tentang hasil belajar bila kurang baik	Jarang dilakukan selain pada saat terima rapor, mungkin guru sungkan untuk menegur ortu. Asumsi bahwa guru menghubungi ortu jika ada masalah.	Untuk guru TK kadang-kadang dilakukan melalui WA, selain tugas dicatat di buku juga diingatkan lagi melalui WA	Guru menginfokan ke ortu bila hasil belajar siswa kurang bagus.
	Penyediaan waktu Guru untuk siswa	Guru menyediakan waktu untuk siswa di sekolah	Kurang tahu, karena biasanya ortu lebih menuntut ke guru lesnya karena sudah bayar lebih mahal dari uang sekolah.	Guru menyediakan waktunya untuk membimbing siswa kadang melalui WA
	Konsistensi Update Info kegiatan siswa	Kurang konsisten, ada 2 grup yaitu siswa dan ortu, untuk anak besar lebih disharekan ke siswanya, ortu	Guru menuliskan tugas di buku tugas, kadang guru telat menginfokan tugas ke group WA disaat sudah	Guru kadang memberikan info rencana kegiatan agar siswa dan ortu mempunyai waktu persiapan lebih, misalkan

		tidak, lebih menyukai yang terinformasi	sore atau sudah selesai les sehingga menyusahkan ortu karena mereka mengerjakan tugasnya pada saat les.	hal yang dibutuhkan untuk ujian praktek.
	Staf TU cepat	Staf TU dinilai baik	-	Staf TU cepat dalam memberikan pelayanan
4	Assurance			
	Guru memberikan silabus	Belum konsisten	Guru SD hanya mengirimkan foto-foto hasil eksperimen yang sudah dilakukan. Guru TK setiap hari mengirimkan foto-foto kegiatan di kelas	Tidak ada silabus yang diberikan ke siswa.
	Guru menginfokan perkembangan murid	Belum konsisten, harus diminta oleh ortu termasuk foto dan video	Guru SD tidak mengirimkan. Guru TK mengirimkan foto-foto setiap hari per kegiatan satu persatu, jika tidak ada gurunya yang dikejar-kejar	Tidak ada pemberian info di kelas besar, jika di kelas kecil diberikan info berupa foto tapi belum konsisten setiap bulannya.
	Guru mengarahkan siswa mencapai target	Betul membantu tapi tidak memaksa	Guru TK mendampingi penuh siswanya selama pembelajaran di sekolah	Guru mengarahkan anaknya sampai bisa saja tidak sampai KKM.

	Guru segera memeriksa tugas dan memberikan feedback	Selama ini tidak ada PR dan di LK tidak ada komentar guru	Guru TK dan SD mengirimkan masukan setelah siswa mengumpulkan tugas	Guru memberikan feedback ke siswa langsung
5	Empathy			
	Penyediaan wadah bagi pengembangan bakat dan minat	Jenis ekstra masih kurang bervariasi, mengusulkan kegiatan di hari Sabtu supaya siswa tidak banyak main Game	Jenis ekstra Bahasa dan TIK sudah bagus, tidak perlu adanya ekstra tambahan lagi karena sudah penuh dan sudah capek mengantar lesnya serta sudah cukup bervariasi	Penyediaan wadah bagi perkembangan bakat dan minat siswa masih kurang atau terbatas, perlu diperbanyak lagi variasinya, sehingga siswa mengikuti ekstra karena terpaksa
	Bantuan pendidikan bagi yang kurang mampu	Ada namun tertutup, mengusulkan transparansi penilaian calon penerima sesuai kriteria sekolah	Belum mengetahui informasi tersebut	Belum mengetahui info mengenai bantuan
	Sekolah memonitor kemajuan siswa	Belum ada	Kadang-kadang dilakukan	Guru memberikan feedback berupa pesan ke ortu untuk lebih mendampingi siswa di rumah melalui WA.
	Sekolah memahami kesulitan siswa dan ortu	Belum tau	Pada penerapan Kurikulum Merdeka belum ada, kalau sebelumnya menggunakan	Sekolah memahami kesulitan siswa dan ortu dengan memberikan solusi

			KTSP sudah ada	
	Sekolah memperhatikan perkembangan karakter siswa	Bagus nilai COIS nya, dapat diimplementasikan oleh siswanya, kakak adik saling care, anaknya jujur	Dinilai mengembangkan karakter siswa karena menurut pengamatan yang dilakukan anak bertumbuh dari yang nakal menjadi penurut dan patuh.	Sekolah memperhatikan perkembangan karakter siswa, menjadikan anak semakin baik.
	Sekolah bersikap kooperatif dengan orang tua	Secara umum terbuka dengan ortu	Lebih baik terbuka dengan ortu.	Sekolah terbuka dan kooperatif dengan ortu.

b) Wawancara dengan Kepala Sekolah

		Bapak Yoh. Suhermawan S.Sos, S.Pd	Ibu Maria Natalina, S.Pd
		Kepala Sekolah TK	Kepala Sekolah SD
1	Komitmen		
	Guru dan Karyawan bersedia bekerja jangka panjang.	<ul style="list-style-type: none"> a. Guru berasal bukan dari lulusan kependidikan sehingga belum inline (terkait pedagogi dan administrasi guru) b. Faktor gaji yang kecil c. Ketidakharmonisan hubungan dengan guru lain karena terjadi friksi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Guru ragu akan kondisi sekolah dengan jumlah murid yang semakin menurun sehingga mereka mempertanyakan mengenai keberlanjutan sekolah. b. Guru muda yang sedang mencari pengalaman mengajar selama 2 atau 3 tahun

			untuk mencari jaminan keberlangsungan hidup mereka yang lebih layak persiapan masa depan.
2	Obsesi terhadap Kualitas		
	Sekolah secara konsisten mengevaluasi pembelajaran/pelayanan di sekolah.	<p>a. Evaluasi kurikulum dilakukan setiap hari Rabu sekaligus merencanakan pembelajaran seminggu kedepannya.</p> <p>b. Evaluasi pelayanan dilakukan setiap saat saat ada permasalahan seperti misalnya Toilet Kotor atau tidak disiram</p> <p>c. Evaluasi pembelajaran dari yayasan dilakukan pada saat kegiatan Sinau Bareng dan berbagai masukan langsung melalui WA ke Kepala Sekolah.</p>	Narasumber cenderung membahas mengenai hal yang perlu dievaluasi di sekolah seperti persiapan pembelajaran kurikulum merdeka yang kurang, kreativitas guru mengajar kurang, dan guru lambat dalam merespon ortu. Evaluasi dari yayasan dilakukan di akhir tahun ajaran setiap tahunnya.
3	Kerjasama Tim		
	Sekolah memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua warga sekolah.	Pembagian tugas dan tanggung jawab sudah dilakukan dengan jelas ke masing-masing guru mulai dari perencanaan, pengamatan, pembelajaran dan	<p>a. Pembagian peran dan tanggung jawab Tim dan Guru sudah ada di buku kepegawaian.</p> <p>b. Beberapa guru harus terus diingatkan mengenai tugas dan tanggung jawabnya</p>

		<p>evaluasi. Contohnya Koordinator Kurikulum, Kesiswaan, Humas, Liturgi sesuai dengan job description dan sejauh ini berjalan dengan baik begitu juga dengan karyawan penunjang.</p>	<p>c. Kurangnya rasa inisiatif guru. d. Kurang adanya delegasi tugas selama 15 tahun terakhir</p>
4	Kesatuan Tujuan		
	<p>Sekolah mengevaluasi kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah.</p>	<p>Evaluasi dilakukan setiap hari pada waktu briefing pagi dan bisa dilanjutkan melalui laporan di WA bila ada permasalahan di sekolah.</p>	<p>a. Kepala Sekolah berusaha melatih pendelegasian tugas kepada para guru. b. Kadang dilakukan evaluasi tapi tidak semua kegiatan. Evaluasi dilakukan pada waktu briefing pagi. c. Guru sulit untuk mensharingkan kejadian yang dihadapi di forum sehingga tidak ada solusi.</p>
5	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan		
	<p>Sekolah memastikan bahwa setiap Guru dan Karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan.</p>	<p>Setiap guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat / masukan pertimbangan dari yayasan dan pemerintah. Meskipun biasanya hasil keputusan yang diambil tidak bisa diterima oleh semua</p>	<p>a. Guru diberikan kesempatan berpendapat atau menyampaikan masukan. b. Respon guru beragam, ada yang menyimak dan ada yang cuek. c. Ada guru yang hanya bisa mengkritik tanpa</p>

		pihak dan merasa kurang dihargai bila pendapatnya tidak dilaksanakan.	bisa eksekusi. d. Karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka hanya melakukan apa yang sudah diputuskan.
--	--	---	---



LAMPIRAN 8
Dokumentasi Pelatihan

- 1) Lampiran Foto Pelatihan Guru
Pelatihan Implementasi TPACK untuk menambah sumber belajar pada siswa yang kekinian

<p>Pertemuan 1 : Pengenalan Education 4.0 dan Aplikasi pendukung pembelajaran dengan metode TPACK</p>	
<p>Pertemuan 2 : membuat modul ajar sesuai dengan metode TPACK</p>	





Pertemuan 3 :
Mikroteaching Guru
dengan RPP/Modul Ajar
sesuai TPACK



Dampak di kelas



Siswa TK tengah memperagakan salah satu Aplikasi Math PlayGround yang merupakan materi tambahan untuk mengenalkan bilangan selain dari penjelasan guru.





Untuk dokumentasi Praktek Baik dari salah satu guru dapat dilihat pada alamat google drive berikut ini :

<https://drive.google.com/file/d/1E6JXW5AIg3gNvQnaoTte5pZPtJQ8hK0z/view?usp=sharing>

2) Pembuatan Silabus Mingguan

Dokumentasi hasil pembuatan silabus oleh para guru dapat dilihat pada link google drive berikut :

<https://drive.google.com/drive/folders/1EJQ8uapUTjSQ219IIfJaaayNZ5H3O8i?usp=sharing>