

## **Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya**

**Ulfatur Rahmah**

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan  
e-mail; ulfaulfa3@gmail.com

### **Abstract**

*This research aims to analyze and explain the key factors contributing on successful implementation of total quality management in Al-Hikmah Primary School of Surabaya. The sustainability of total quality management in Al-Hikmah Elementary School is proven by the increasing number of students' enrolment which exceeded the fixed quota; the high level of teachers and students achievement; as well as the big number of competitive graduates. Using qualitative descriptive approach, this research finds that successful implementation of total quality management is highly dependent on top-down leadership system of the school, effective communication among stakeholders, the properly measured reward and punishment to students, and the continous internal and external assessment of educational quality management.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Education Quality, Al-Hikmah Elementary School*

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi total quality management di SD Al-Hikmah Surabaya. Bukti keberhasilan total quality management di SD Al-Hikmah Surabaya ditunjukkan oleh terus meningkatnya input SD Al-Hikmah Surabaya sampai melebihi kouta yang ditentukan; banyaknya output yang dihasilkan dalam bentuk prestasi yang dicapai oleh guru dan siswa, serta munculnya outcome yang memiliki daya saing tinggi. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa keberhasilan implementasi TQM didukung oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan proses dari atas ke bawah secara terbalik, komunikasi yang baik antar-stakeholder lembaga pendidikan, reward dan punishment yang sesuai kebutuhan, dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara terus-menerus baik internal maupun eksternal.*

**Kata Kunci:** *Total Quality Management, Mutu Pendidikan, SD Al-Hikmah*

## Pendahuluan

Perubahan lingkungan global (globalisasi), harus diakui, juga berimbas secara langsung terhadap dunia pendidikan. Selain harus cepat berbenah agar tidak gugup dalam menghadapi perubahan, lembaga pendidikan juga harus mampu melakukan peningkatan mutu secara kontinu. Hal itu perlu dilakukan karena satu dekade terakhir pasar dan persaingan pendidikan menjadi lebih luas, terlebih setelah terbitnya UU No. 20 Tahun 2003 pasal 65 ayat 1 yang menyebutkan bahwa, “Pendidikan asing yang terakreditasi atau yang diakui di negaranya dapat menyelenggarakan pendidikan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sehubungan dengan masuknya sekolah-sekolah luar negeri ke Indonesia, maka persaingan mutu pendidikan menjadi lebih kompetitif. Meski harus disadari pula bahwa banyaknya penawaran lembaga pendidikan asing di Indonesia membuat posisi dan keberlanjutan lembaga pendidikan di Indonesia semakin terdesak. Dorongan liberalisasi pendidikan sepertinya memang sulit untuk dihindari, sebab kompetensi akan semakin kuat dan dorongan pasar juga akan berkembang seiring dengan ekspektasi tinggi terhadap lulusan yang siap memasuki bursa kerja, meskipun karakteristik lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba jelas tetap perlu dijunjung tinggi.<sup>1</sup>

Guna membangun kualitas manusia Indonesia yang mampu menghadapi tantangan itu, jelas memerlukan *human capital* yang dapat diandalkan dalam menghadapi persaingan. Kualitas *human capital* menjadi penentu keberhasilan persaingan global (termasuk keunggulan pendidikan), dan untuk menghasilkannya diperlukan metode yang terukur dan terencana melalui pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang bekerja secara terpadu, baik pada tataran kebijakan sistem nasional, institusi, manajerial, maupun tataran teknis, sehingga terdapat sinkronisasi serta sinergi di antara tataran-tataran tersebut.

---

1 Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi* (Bandung: Refika Aditama, 2015), hlm. 3.

Manajemen mutu menduduki posisi menentukan dalam menghadapi persaingan, pelanggan yang terus berubah, kompleksitas produk, dan tingkat harapan pelanggan yang meningkat, karena dengan mutu itulah organisasi berkompetisi serta mampu mempertahankan eksistensinya, bahkan akan terus berkembang manakala pelanggan loyal. Pendidikan yang bermutu terdiri dari adanya input pendidikan yang bermutu dengan tersedianya guru dan tenaga kependidikan yang juga bermutu. Sistem ini biasanya disebut *quality learning process*. Ada banyak metode untuk mencapai kualitas pendidikan semacam itu, namun metode yang paling banyak diminati adalah *Total Quality Management (TQM)*.

TQM merupakan sistem manajemen mutu yang berkaitan dengan upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dari berbagai aspek secara berkelanjutan. Mutu pendidikan dapat diukur dari tercapainya kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sebagai institusi pelayanan jasa, pendidikan perlu menciptakan budaya mutu untuk memenuhi harapan pelanggan yang cenderung mengalami perubahan. 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. Salah satu lembaga pendidikan yang menerapkan sistem ini adalah Sekolah Dasar (SD) Al-Hikmah Surabaya.

SD Al-Hikmah merupakan sekolah dasar yang berkarakter Islam dan unggul dalam pengelolaan sistem pendidikannya. Pelayanan yang diberikan oleh pihak sekolah mampu memikat perhatian pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Meskipun SD Al-Hikmah berstatus sebagai sekolah swasta, namun SD Al-Hikmah merupakan salah satu sekolah favorit di Surabaya, sehingga SD Al-Hikmah banyak diminati oleh masyarakat dan oleh para lulusan-lulusan terbaik universitas untuk menjadi tenaga pengajar ataupun tenaga kepegawaian di sana.

SD Al-Hikmah dengan segala totalitasnya terus berbenah dan memberikan kesempatan untuk memotivasi dan memenuhi harapan pelanggan sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua, masyarakat dan lembaga pendidikan lanjutan). Lembaga pendidikan dasar yang berbudaya mutu tersebut memberikan layanan jasa melebihi harapan pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat dari budaya sekolah yang kondusif, proses belajar mengajar

yang efektif, sarana prasarana yang memadai, kurikulum yang jelas dan terarah, pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, dibuktikan dengan status ISO 9001.

Seiring dengan pertumbuhan dunia global, SD Al-Hikmah terus melakukan pengembangan diri dan perbaikan secara kontinu yang terkonep dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, sehingga SD Al-Hikmah menjadi sekolah pionir dan dalam satu dekade terakhir ini mampu meraih juara terbaik Budaya Mutu Sekolah Dasar tingkat Jawa Timur yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Nasional kategori *Whole School* (seluruh aspek/kategori). Artinya, SD Al-Hikmah unggul dalam semua kategori, baik kategori pembelajaran, manajemen berbasis sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, maupun perpustakaan. Dari rekam jejak seperti tergambar di atas, penelitian ini berusaha menelusuri bagaimana proses implementasi TQM, faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat; dan faktor-faktor apa yang paling mendukung terhadap berjalannya TQM di SD Al-Hikmah Surabaya.

TQM adalah sebuah filosofi manajemen tentang perbaikan secara terus-menerus dan dapat memberikan seperangkat alat praktis pada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM berpijak pada suatu iktikad bersama untuk selalu mencoba mengerjakan sesuatu dengan selalu baik dari awal, tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM bukan bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukan sekadar tugas khusus yang hanya boleh dikerjakan seorang manajer senior, melainkan kewajiban setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut untuk terlibat aktif dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus.<sup>2</sup>

TQM biasanya digunakan untuk mendeskripsikan dua gagasan yang sedikit berbeda namun saling berkaitan. *Pertama*, filosofi perbaikan secara terus-menerus. *Kedua*, untuk mendiskripsikan alat-alat dan teknik-teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan yang digunakan untuk membawa

---

2 Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2015), hlm. 62.

peningkatan mutu. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara terus-menerus, berkelanjutan, dan terpadu, sehingga dapat memuaskan pelanggan pendidikan. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus, tapi dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan.<sup>3</sup>

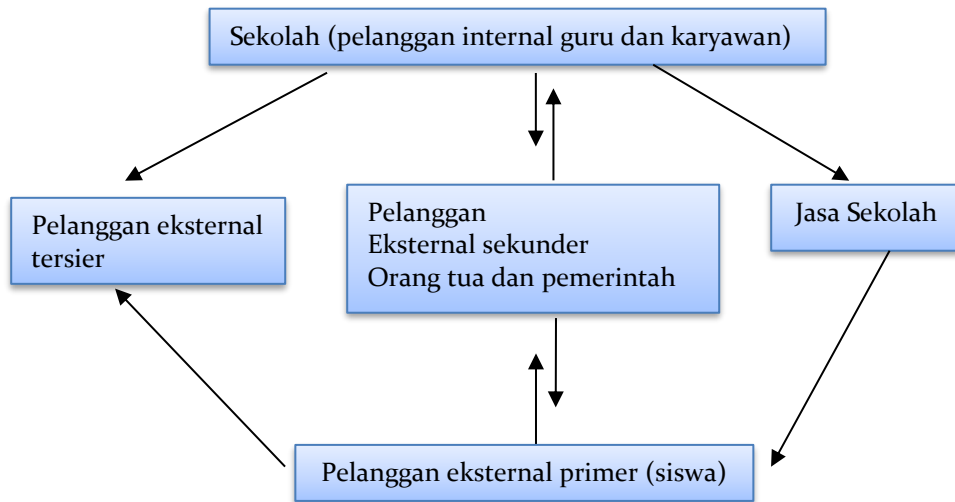
Tenner dan Detoro, menjelaskan penerapan sistem TQM berdasarkan pada beberapa prinsip, yaitu: 1) fokus pada pelanggan. Lembaga pendidikan perlu menganalisis dengan saksama kebutuhan dan keinginan pelanggan, mencari tahu siapa orang yang paling utama untuk dilayani, apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan pendidikan terbaik sehingga dapat membuat pelanggan menjadi senang; 2) peningkatan terus-menerus, perbaikan dan peningkatan sistem pendidikan, baik pelayanan internal maupun eksternal, harus terus dikembangkan melalui evaluasi walaupun target yang telah diinginkan telah tercapai; dan 3) *total involment*, semua *stakeholder* pendidikan seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa dan orangtua terlibat secara penuh dalam pelaksanaan pendidikan. Dalam hal ini pelaku manajemen berkewajiban meningkatkan visi, membangun kepercayaan terhadap orang lain, mengembirakan pelanggan dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan.

Totalitas pelayanan pada pelanggan menjadi fokus utama dalam penerapan sistem mutu *total quality management*. Kepuasan pelanggan ditentukan kualitas pelayanan yang diberikan. Menurut Samani, hubungan antara pelanggan sebagai berikut:<sup>4</sup>

---

3 Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm.112.

4 Muchlas Samani, dkk., *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2009), hlm. 193.



Sekolah dapat dikatakan berhasil apabila: 1) siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, dlsb.; 2) orangtua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orangtua; 3) pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai harapan; 4) guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah terkait pembagian kerja, budaya sekolah, hubungan kerja, motivasi, dlsb.

Faktor penentu mutu yang harus diwujudkan dalam pelayanan pendidikan menurut Berry dan Parasuraman, yaitu: *pertama*, keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan sekolah untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, tepercaya, akurat, dan konsisten. *Kedua*, daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemauan dari pihak sekolah untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan bermakna serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan, misalnya penyediaan sarana yang sesuai untuk menjamin terjadinya proses yang tepat. *Ketiga*, kepastian (*assurance*) yaitu berupa kemampuan pihak sekolah untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen, misalnya janji dalam promosi. *Keempat*, empati (*emphaty*), yaitu kesediaan sekolah untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada langganan, misalnya kepala sekolah dapat

menjadi pendengar yang baik atas keluhan dan kesulitan guru dan membantu mencari solusi.<sup>5</sup> *Kelima*, berwujud (*tangible*), yaitu berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi), misalnya gaya bangunan kesesuaian antara estetika dan fungsionalnya, kelengkapan sarana pendidikan, fasilitas penunjang, kebersihan yang baik serta penataan ruangan yang rapi.<sup>6</sup>

Karakteristik TQM biasanya mencakup: 1) perubahan kultur, lembaga pendidikan menyediakan lingkungan yang cocok untuk para guru dan staf seperti alat alat keterampilan, sistem dan prosedur sederhana yang membantu pekerjaan mereka, penghargaan dan motivasi yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya; 2) organisasi terbalik, yaitu kepemimpinan dalam TQM yang berlangsung dari atas ke bawah (*top-down*). Di sini pelanggan diposisikan di atas, membawahi perusahaan (mulai dari pimpinan hingga karyawan), melambangkan bahwa pelanggan yang diutamakan dan harus mendapat pelayanan prima, dalam kultur TQM peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka; 3) menjaga hubungan dengan pelanggan, baik pelanggan internal dan eksternal dengan berobsesi pada mutu melalui pelayanan terbaik.<sup>7</sup>

Dalam *scientific management* sebuah pekerjaan dimulai dari *plan*, diikuti dengan *do*, yakni mengerjakan pekerjaan dalam skala kecil, diikuti dengan studi untuk mengonfirmasikan perencanaan dengan hasil uji lapangan, dimodifikasi sesuai dengan hasil studi untuk digunakan dalam skala besar.<sup>8</sup> Melalui teori tersebut, Deming menekankan perbaikan perbaikan yang tiada henti, dan setiap apa yang dikerjakan selalu diawali dengan perencanaan diilhami dengan hasil yang telah dicapai sebelumnya, sehingga ada perbaikan perbaikan untuk rencana berikutnya.

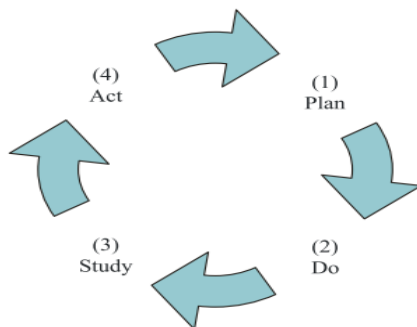
---

5 Parasuraman A, Leonard Berry, dan Valarie A. Zeithaml, "The Nature and Determinant of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science* 1 no. 21 (April, 1993): hlm. 1-12.

6 Zeithaml dan Bitner, *Service Marketing* (New Jersey: Graw Hill, 2000), hlm. 20.

7 Sallis, *Total Quality...*, hlm. 69.

8 Darmadji, "Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta," *El-Tarbawy Jurnal Pendidikan Islam* 1 No. 2 November, 2008, hlm. 186.



**Gambar 2. Lingkaran Deming (Bonsting, 2001:10)**

Selanjutnya, dalam tahap perbaikan mutu pendidikan, institusi perlu mempertimbangkan isu-isu kunci dalam proses perencanaan strategis sebagai berikut: 1) misi dan visi (apa tujuan, visi, misi, dan nilai nilai suatu lembaga pendidikan); 2) kebutuhan pelanggan (siapakah pelanggannya, apa yang diharapkan, apa yang harus dilakukan untuk memenuhi harapan pelanggan, apa yang dibutuhkan para pelajar dari sebuah institusi, metode apa yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan); 3) jalan menuju sukses (apa kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dari sebuah institusi, faktor apa yang penting bagi kesuksesannya, dan bagaimana cara sebuah instansi pendidikan untuk mencapai kesuksesan); 4) mutu (apa standar yang digunakan, bagaimana menyampaikan mutu, biaya yang harus dikeluarkan); 5) investasi sumber daya manusia (apa yang harus dilakukan terhadap para staf, apakah sudah cukup berinvestasi pada sumber daya staf dan pengembangan staf); 6) mengevaluasi proses (apakah memiliki proses tertentu dalam menghadapi sesuatu yang salah, bagaimana suatu lembaga tahu bahwa ia telah sukses).<sup>9</sup>

Selain itu, terdapat langkah-langkah penting dan sederhana yang dapat diikuti, yakni 1) kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas; 2) menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM; 3) menunjuk fasilitator mutu; 4) membentuk kelompok pengendali mutu; 5) menunjuk koordinator mutu; 5) mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program; 6) menganalisis dan mendiagnosis situasi yang

<sup>9</sup> Sallis, *Total Quality...*, hlm. 189-213.



ada; 7) menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain; 8) mempekerjakan konsultan eksternal; 9) memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf; 10) mengomunikasikan pesan mutu; 11) mengukur biaya mutu; 12) mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif; 13) mengevaluasi program dalam interval yang teratur.<sup>10</sup>

Tetapi TQM tidak sepenuhnya berhasil diimplementasikan pada sebuah lembaga pendidikan karena berbagai faktor penyebab. Sallis menyatakan bahwa faktor penghambat dalam mengimplemetasikan TQM pada lembaga pendidikan adalah: 1) kepemimpinan, perubahan yang menyeluruh (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak dipenuhi; 2) pola pikir, usaha setengah hati dan harapan tidak realistis; 3) struktur dan mutu SDM, kesalahan delegasi dan kepemimpinan, tim, proses penyebaran, pendekatan terbatas, dan pemberdayaan yang prematur; serta 4) biaya.<sup>11</sup>

Untuk menjamin keberhasilan penerapan TQM pada institusi pendidikan, Tenner dan Detoro mengemukakan faktor-faktor pendukung penerapan TQM antara lain: 1) Kepemimpinan, dalam TQM kepala sekolah berperan sebagai penasehat, pembimbing dan pemimpin tidak boleh terabaikan. (2) Pendidikan dan pelatihan, memberikan berbagai macam pendidikan dan pelatihan bagi guru dan karyawan untuk peningkatan profesionalitasnya (3) Struktur pendukung, adanya struktur organisasi yang jelas (4) Komunikasi, semua pegawai harus menerima informasi kualitas yang jelas agar mereka sungguh sungguh melaksanakan program peningkatan kualitas (5) penghargaan, penghargaan perlu diberikan kepada tim maupun individu yang sukses dalam mengaplikasikan proses peningkatan kualitas. Hal ini dapat memacu mereka untuk lebih terdorong lagi mencapai kesuksesan (6) Pengukuran, ukuran yang digunakan adalah kepuasan pelanggan internal dan eksternal.<sup>12</sup> Data-datanya perlu dikumpulkan secara sistematis dan diolah untuk melihat kepuasan, untuk menemukan berbagai persoalan yang timbul dan sebagai dasar untuk perbaikan terus-menerus melalui program *total quality management*.

---

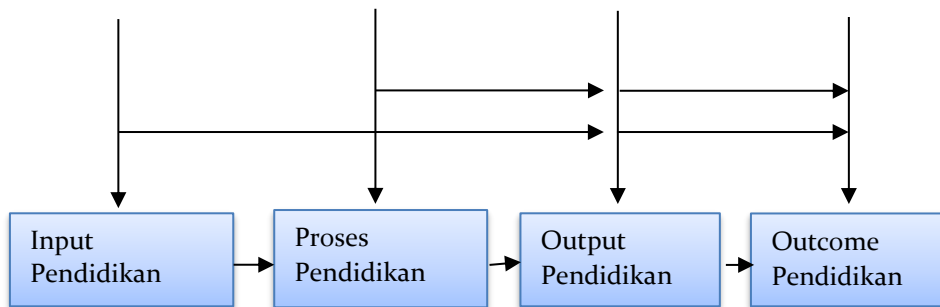
<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 245.

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 93

<sup>12</sup> Tenner dan Detoro, *Total Quality Management Three Steps to Continous Improvement*, (New York: Addison Weley Publishing Company, 1992), hlm. 32

Sementara itu, mutu pendidikan menunjukkan keadaan sesuatu (*output/outcome/layanan*) pendidikan yang bermutu yang dihasilkan dari suatu proses pendidikan yang bermutu yang mengacu pada standar atau ketentuan yang ditetapkan serta memberikan kepuasan kepada pelanggan atau pemangku kepentingan pendidikan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya. Ia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan: jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif, dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar untuk memperoleh hasil pendidikan yang bermutu. Berikut konfigurasi kausalitas mutu pendidikan:

**Gambar 3. Mutu Input, Mutu Proses, Mutu Hasil, Mutu Dampak**



Sumber: (Saputra, 2015)

Hasil implementasi *total quality management* dapat diukur melalui *input*, *proses* *output*, dan *outcome*. Implementasi TQM dikatakan berhasil apabila *input*, *output*, *outcome* bermutu. *Input* dinyatakan bermutu jika siap berproses, tersedianya guru dan karyawan yang bermutu, kurikulum yang jelas dan terarah, fasilitas yang memadai dan aspek pendidikan lainnya yang memadai. *Proses* pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (pembelajaran aktif, kreatif, menyenangkan, dan bermakna). *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu jika lulusan mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi yang berkualitas, lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan, dan merasa puas.<sup>13</sup>

13 Asmuni, "Konsep Mutu dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan," *Ta'dib* XVIII no.1 (Juni, 2013): 24.

Penelitian ini dilakukan di SD Al-Hikmah Surabaya sebagai sekolah berbudaya mutu dan sekolah model. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Hal ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *total quality management*, faktor penghambat dan pendukungnya serta hasil implementasi *total quality management* tersebut.

### **Implementasi *Total Quality Management* di SD Al-Hikmah**

Implementasi *total quality management* di SD Al-Hikmah direpresentasikan dengan adanya sistem manajemen mutu dengan sertifikat ISO 9001: 2008. Melalui implementasi tersebut dengan segala totalitasnya, SD Al-Hikmah terus berbenah untuk mencapai kualitas yang tinggi agar tetap menjadi unggul dalam persaingan pendidikan yang semakin ketat baik dalam kancah nasional maupun internasional.

Usaha awal yang dilakukan SD Al-Hikmah adalah merumuskan visi dan misi. Berdasarkan visi misi sekolah, kepala sekolah dan seluruh jajaran manajemen melalui rencana strategisnya menyusun kebijakan mutu. Kebijakan mutu SD Al-Hikmah sebagai berikut: pendidikan Al-Hikmah Surabaya merupakan lembaga dakwah berbasis pendidikan Islam yang berkomitmen kuat untuk: 1) meluluskan siswa siswi berakhlak mulia dan berprestasi akademis optimal; 2) mewujudkan pendidikan yang berorientasi global dan kompetitif di tingkat dunia dengan berdasarkan nilai-nilai Islam dan kebangsaan; 3) memberikan pelayanan prima dengan mengutamakan kepuasan *stake holder*; 4) komitmen ini diwujudkan dengan cara: a) melakukan standarisasi SDM, sistem, dan pelayanan; b) memperluas jaringan dan kerja sama dengan lembaga lain; c) memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan. Komitmen tersebut dilakukan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh dan berkesinambungan, sehingga mampu menjaga citra Al-Hikmah sebagai sekolah yang layak dicontoh.

Sehubungan dengan standar mutu di atas, SD Al-Hikmah Surabaya merancang dan melaksanakan strategi penjaminan mutu yang mengacu pada pedoman penjaminan mutu yang ditetapkan oleh ISO 9001: 2008. Pencapaian standar mutu tersebut dapat terpenuhi melalui pelayanan pendidikan. Adapun pelayanan SD Al-Hikmah dalam mencapai pendidikan yang bermutu meliputi: 1) pelayanan manajemen terhadap guru dan karyawan; 2) pelayanan

manajemen terhadap siswa; 3) pelayanan manajemen terhadap orangtua; 4) pelayanan manajemen terhadap pendidikan lanjutan; 5) pelayanan manajemen terhadap sekolah sebagai sistem; dan 6) pelayanan guru terhadap siswa.

#### 1. Pelayanan Manajemen terhadap Pelanggan Internal

Berdasarkan hasil studi dokumentasi diketahui bahwa tingkat kepuasan guru maupun karyawan di SD Al-Hikmah Surabaya dilakukan melalui penyebaran angket satu tahun sekali. Hal-hal yang perlu ditingkatkan oleh sekolah terkait pelayanan terhadap guru dan karyawan dapat terealisasi dan guru/karyawan merasa puas dengan pelayanan manajemen. Kepuasan guru dan karyawan tersebut berpengaruh pada kinerja guru dan karyawan dalam melayani siswa.

Adapun bentuk pelayanan manajemen SD Al-Hikmah kepada guru dan karyawan sebagai berikut: 1) pemberdayaan guru dan karyawan. Semua *stakeholder* SD Al-Hikmah, baik guru, staf, *cleaning service*, maupun satpam dilibatkan secara penuh dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan sesuai dengan *job description* masing-masing; 2) komunikasi. Bentuk komunikasi yang diterapkan di SD Al-Hikmah adalah rapat mingguan dan *home visit*. Dalam kegiatan *home visit*, kepala sekolah bersama seluruh guru dan karyawan berkunjung ke rumah guru setiap 3 bulan sekali secara bergantian dengan tujuan agar hubungan antara kepala sekolah, guru dan semua karyawan menjadi lebih akrab, harmonis serta dapat saling memahami antara satu dengan yang lain; 3) motivasi. Bentuk motivasi guru dan karyawan SD Al-Hikmah Surabaya adalah kegiatan halaqah, yakni kajian rutin sekelompok guru dalam mengkaji Hadis/tafsir dan berkesempatan untuk bertukar pikiran terkait masalah pribadi, keluarga ataupun kesulitan dalam kegiatan belajar mengajar; 4) pendidikan dan pelatihan. Peningkatan profesionalitas karyawan dilakukan dengan berbagai pendidikan dan pelatihan, yakni *workshop* kurikulum dengan mendatangkan pakar pendidikan dan bekerja sama dengan UNESA dan UNAIR, pembinaan rohani guru dan karyawan, pembinaan baca Alquran, pembinaan bahasa Arab dan bahasa Inggris, pembinaan awal semester, pembinaan wali kelas seperti pembinaan dalam penguasaan tugas, pembinaan aspek pembimbingan dan komunikasi; 5) *reward* dan *punishment*. *Reward* yang diberikan SD Al-

Hikmah berupa gaji dan insentif yang telah ditentukan oleh Yayasan Al-Hikmah Surabaya. Adapun kategori pemberian *reward* ada tiga kategori yaitu: a) guru/karyawan yang dinilai super diberikan *reward* kenaikan 2 golongan dalam satu tahun; b) guru/karyawan yang dinilai berprestasi cukup diberikan *reward* kenaikan 1 golongan; c) guru/karyawan yang telah mengabdikan selama 10 tahun mendapatkan insentif sebanyak 3 kali gaji pokok; d) guru/karyawan yang dinilai berprestasi cukup diberikan insentif berupa subsidi tunjangan perumahan; e) guru/karyawan yang berprestasi luar biasa akan mendapatkan fasilitas umrah; 6) Setiap guru/karyawan memiliki kartu kesehatan (INHEALTH) bersama istri dan dua anaknya dan mendapatkan Jamsostek Ketenagakerjaan.

Sedangkan kepuasan pelanggan internal SD Al-Hikmah berdasarkan hasil studi dokumentasi dan pengamatan peneliti dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan pelanggan pendidikan, yaitu 1) kebutuhan spiritual, seperti adanya kegiatan halaqah dan berbagai bentuk pelatihan peningkatan keilmuan dan profesionalitas yang dilakukan secara terus-menerus; 2) kebutuhan material yang berupa berbagai macam *reward* sebagaimana dijelaskan di atas.

SD Al-Hikmah dengan perencanaan strategisnya menempatkan pelayanan prima sebagai prioritas sehingga dapat membawa pelanggan khususnya guru dan karyawan pada tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi. Tingkat kepuasan guru dan karyawan yang tinggi memberi pengaruh positif pada kualitas layanan yang diberikan kepada siswa.

## 2. Pelayanan Manajemen terhadap Siswa

Pelayanan manajemen SD Al-Hikmah terhadap siswa terdiri dari: *pertama*, kurikulum yang integratif. Kurikulum SD Al-Hikmah dirancang dengan sistem pembelajaran *full day school*. Semua aktivitas sekolah diintegrasikan sehingga dapat memberikan makna terhadap sistem yang dikembangkan. Kegiatan belajar mengajar di sekolah dalam setiap hari sebanyak 8 jam pelajaran dan dalam seminggu sebanyak 54 jam pelajaran. Kurikulum yang digunakan SD Al-Hikmah adalah kurikulum nasional, kurikulum Yayasan Al-Hikmah Surabaya sendiri dan kurikulum Cambridge. Kurikulum tersebut menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sehingga semua bentuk pengembangan sesuai dengan tujuan sekolah. Adapun kurikulum tersebut dalam dijabarkan

sebagai berikut: a) kurikulum khas terdiri dari mata pelajaran Islam, Alquran, Bahasa, Ibadah Praktis dan perpustakaan; b) kurikulum Diknas terdiri dari PKN, IPA/SAINS, IPS, Bahasa Indonesia, Matematika, Pendidikan Jasmani, Kertakes. Termasuk kurikulum muatan lokal yang terdiri dari Bahasa Jawa; c) kurikulum Cambridge terdiri dari mata pelajaran Sains dan Matematika. Selain intrakurikulum, SD Al-Hikmah juga menerapkan kegiatan ekstrakurikuler, yakni pramuka, olimpiade, teater, AWC, KIC, silat, sepak bola, dokter cilik dan lukis. *Kedua*, sarana dan prasarana yang lengkap. Fasilitas sarana dan prasarana yang diberikan SD Al-Hikmah meliputi: a) UKS yang dinaungi oleh Waka Kesiswaan dengan 1 dokter gigi dan 1 dokter umum, serta 2 perawat kesehatan dan 1 kanit UKS. Team UKS melaksanakan pemeriksaan setiap empat bulan oleh dokter umum dan dokter gigi; b) perpustakaan. Adapun pelayanan perpustakaan terhadap siswa yakni pendataan anggota baru, peminjaman buku, kenal kata, pamer kata, resume buku, membaca senyap, peduli pustaka dan *Pustaka Award* yaitu pemberian penghargaan bagi peminjam terbanyak dalam 1 semester. Perpustakaan SD Al-Hikmah memiliki 17.000 judul buku dengan 43.000 eksemplar buku; c) fasilitas olahraga, terdiri dari lapangan olahraga *indoor* dan *outdoor* serta alat-alat olahraga seperti bola basket, sepak bola dan voli; d) kantin/swalayan; e) laboratorium komputer; dan f) parkir. *Ketiga*, lingkungan sekolah yang baik. Lingkungan SD Al-Hikmah diatur sebaik mungkin sehingga siswa merasa nyaman untuk tinggal di dalamnya. Hal ini terbukti dengan penataan lingkungan sekolah yang rapi dan bersih, halaman sekolah yang luas, jauh dari kebisingan, rindang (terdapat pepohonan yang menyejukkan) dan lingkungan sekitar yang mendukung jasa yang ditawarkan. *Keempat*, *reward* dan *punishment* yang seimbang. SD Al-Hikmah Surabaya menerapkan pemberian *reward* dan *punishment* sebagai bentuk motivasi terhadap siswa. Pemberian *reward* dan *punishment* sesuai dengan prestasi atau pelanggaran yang dilakukan. Pemberian *reward* diperuntukkan pada siswa yang berprestasi dalam akademik dan nonakademik. *Kelima*, pendampingan yang konsisten. Bentuk pendampingan siswa dilaksanakan dalam program sekolah yang terdiri dari program harian dan program berkala, yakni penyambutan kedatangan siswa, pendampingan salat, dan pemantauan waktu istirahat.

Data di atas menunjukkan bahwa manajemen implementasi TQM berhasil diterapkan di SD Al-Hikmah dikarenakan adanya integrasi yang baik dalam pemberian kurikulum, sarana prasarana, *reward* dan *punishment*, lingkungan sekolah dan program pendampingan yang kontinu. Hal inilah yang membuat siswa nyaman dan senang di sekolah, sehingga mereka dapat mengikuti proses belajar mengajar dengan baik. Totalitas ini pada gilirannya mendorong siswa dalam meningkatkan prestasi dan berbudi pekerti luhur.

### 3. Pelayanan Manajemen terhadap Orangtua

SD Al-Hikmah menerapkan berbagai program untuk menyinergikan sekolah dan orangtua melalui: 1) buku penghubung. Buku penghubung tersebut berisi aktivitas siswa (aspek ibadah, sosial, dan kemandirian); 2) *home visit*. Kegiatan *home visit* SD Al-Hikmah berbentuk kunjungan guru kelas ke rumah siswa yang bertujuan untuk menjalin keakraban antara guru terhadap orangtua dan siswa. Guru dapat memantau langsung aktivitas siswa ketika di rumah dan orangtua dapat menyampaikan secara langsung terkait perkembangan siswa; 3) *parenting*; 4) dering telepon. Selain dering telephon SD Al-Hikmah juga menerapkan komunikasi melalui *group WA* dalam hal ini diklasifikasikan pada setiap kelas; 5) penyebaran angket. Penyebaran angket dilakukan satu kali dalam satu tahun dimaksudkan untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan serta untuk mengetahui apa yang harus dibenahi terhadap proses pendidikan yang telah berlangsung.

### 4. Pelayanan Manajemen terhadap Sekolah sebagai Sistem

Pelayanan manajemen terhadap sekolah sebagai sistem dalam implementasi *total quality manajement* SD Al-Hikmah berdasarkan pada: 1) perencanaan strategis mutu. Rencana strategis mutu tidak terlepas dari visi, misi, nilai-nilai, tujuan sekolah, program dan target yang harus dicapai; 2) biaya mutu. Pembiayaan SD Al-Hikmah bersumber dari orangtua dan pengembangan usaha yang dilaksanakan oleh yayasan. Segala keperluan sekolah ditopang oleh yayasan dari hasil pengembangan usaha dan orangtua siswa tanpa menerima uang BOS maupun BOPDA; 3) pengawasan dan evaluasi proses pendidikan, yaitu pengawasan dan evaluasi jangka pendek terdiri dari pengawasan dan evaluasi harian serta mingguan. Pengawasan dan evaluasi jangka panjang dilakukan dalam

bentuk supervisi, Selain supervisi yang dilakukan terhadap guru, SD Al-Hikmah juga menyupervisi wali kelas sekali dalam setahun dan menyupervisi koordinator jenjang yang dilakukan setahun sekali.

5. Pelayanan Manajemen terhadap Sekolah Lanjutan

Budaya sekolah yang baik seperti disiplin, internalisasi nilai-nilai keislaman serta penguasaan materi ajar oleh siswa adalah bentuk pelayanan sekolah terhadap pendidikan lanjutan. Dengan internalisasi karakter Islam dan penguasaan pengetahuan yang tertanam pada diri siswa, sehingga siswa dapat berakhlak mulia dan berprestasi akademik merupakan nilai plus bagi pendidikan lanjutan. Siswa yang terbiasa disiplin waktu, maka ia akan mudah diatur. Siswa yang cerdas akan memberi keutungan tersendiri pada lembaga lanjutan, sehingga ia tidak bersusah payah dalam membentuk karakter siswa dan dapat dengan mudah meningkatkan karakter serta mengembangkan tingkat pengetahuan siswa.

6. Pelayanan Guru terhadap Siswa

Pelayanan guru SD Al-Hikmah terhadap siswa dalam kegiatan belajar mengajar sebagai berikut: 1) perencanaan pembelajaran. Adapun yang dipersiapkan guru dalam perencanaan pembelajaran adalah metode pembelajaran, media pembelajaran, bahan ajar, *reward* dan *punishment*, bentuk evaluasi dan rubrik nilai serta remidi; 2) media pembelajaran. Media yang digunakan sesuai dengan mata pelajaran dan kebutuhan siswa seperti video pembelajaran; 3) metode pembelajaran. Kegiatan belajar mengajar di SD Al-Hikmah dengan pendekatan pembelajaran kontekstual, *scientific* dan *student center*; 4) bahan ajar. Berdasarkan kurikulum yang digunakan, yaitu kurikulum Dinas Pendidikan, kurikulum khas Al-Hikmah dan kurikulum Cambridge; 5) *reward* dan *punishment*. *Reward* yang diberikan dalam proses belajar mengajar di kelas pada umumnya adalah berupa pujian dan kesempatan tampil di depan para guru jajarman manajemen; 6) evaluasi pembelajaran. Evaluasi pembelajaran SD Al-Hikmah dilaksanakan melalui UTS, UAS dan ujian harian serta; 7) remidi. Program remidi SD Al-Hikmah terdiri dari remidi pengajaran untuk individu, kelompok dan tutor sebaya dan remidi terapi psikologis untuk menumbuhkan motivasi, memperbaiki perilaku sosial, dan mengatasi penyimpangan.



## **Faktor Pendukung dan Penghambat *Total Quality Management* di SD Al-Hikmah**

Faktor-faktor pendukung implementasi TQM di SD Al-Hikmah adalah 1) kepemimpinan. Kepemimpinan SD Al-Hikmah mempunyai dua prinsip, yaitu manajemen yang bagus dan pengimbasan spiritual. Manajemen yang bagus artinya kepala sekolah menjadi motivator dan edukator yang baik. Selain memiliki manajemen yang bagus kepala sekolah SD Al-Hikmah juga memiliki spiritual baik yang diimbaskan pada semua bawahannya; 2) pendidikan dan pelatihan guru seperti *workshop*, pembinaan rohani, pembinaan bahasa Arab, pembinaan bahasa Inggris, pembinaan Alquran, pembinaan Hadis dan tafsir yang dilakukan secara kontinu; 3) komunikasi. Manajemen SD Al-Hikmah dalam konteks kegiatan belajar mengajar dilakukan secara terbuka dan transparan, sehingga seluruh warga sekolah mengetahui mekanisme dan perkembangan sekolah melalui rapat mingguan dan *home visit* untuk mempererat hubungan antarguru; 4) *reward* yang diberikan SD Al-Hikmah berupa gaji dan insentif. Setiap guru yang berprestasi mendapatkan insentif berupa umrah, subsidi perumahan, dan kenaikan golongan; 5) pengukuran mutu dilakukan secara internal dan eksternal. Secara internal pengukuran mutu pendidikan dilakukan melalui kegiatan supervisi dan *money*. Sedangkan pengukuran mutu eksternal dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu ISOQAR.

Sedangkan faktor-faktor penghambat implementasi TQM di SD Al-Hikmah adalah 1) tantangan eksternal. Ketidakpastian kurikulum dari pemerintah, seperti bergantinya kurikulum secara tiba-tiba. Pergantian kurikulum secara tiba-tiba mengharuskan sekolah melakukan penyediaan buku dan pelatihan guru yang dilaksanakan pada hari-hari efektif, sehingga proses belajar mengajar terganggu; 2) tantangan internal. Pada masa tertentu beberapa guru mencapai usia produktif, yaitu cuti melahirkan, sehingga sekolah harus mempersiapkan pengganti yang dianggap mampu untuk mencapai standar mutu yang telah ditentukan.

## **Hasil Implementasi *Total Quality Management* di SD Al-Hikmah**

### *1. Input*

Hasil implementasi total quality management di SD Al-Hikmah berdasarkan input, meningkatkan jumlah pembelian jasa pendidikan di sana. Animo masyarakat terhadap SD Al-Hikmah tinggi, dan dapat dikatakan bahwa SD Al-Hikmah menguasai pangsa pasar pendidikan sekolah dasar di Surabaya. Setiap tahun pendaftar siswa dan siswi baru di Al-Hikmah semakin meningkat, bahkan melebihi kouta yang telah ditentukan. Pendaftar siswa baru pada tahun pelajaran 2015/2016 sebanyak 250, sedangkan kouta yang disediakan sebanyak 170. Adapun seleksi masuk SD masuk SD Al-Hikmah melalui psikotes yang terdiri dari tes kapasitas intelektual, kepribadian, kemandirian fisik dan tes Alquran.

### *2. Output*

Optimalisasi kinerja pihak manajemen bersama seluruh guru dan karyawan membuahkan hasil yang berkualitas. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan lulusan-lulusan Al-Hikmah yang notabene memiliki prestasi yang baik yang meliputi prestasi akademik dan nonakademik. Output SD Al-Hikmah, selain berprestasi akademik yang tinggi juga berbudi baik. Adapun prestasi prestasi yang dicapai oleh prestasi yang dicapai siswa pada tahun 2016 yakni: Pidato Tingkat Kota, Olimpiade Matematika Tingkat Internasional, Tenis Mini Tingkat Nasional, Tyaga Hijrah Katilu Tingkat Nasional, Kids Selling Competition Tingkat Kota, Geguritan Tingkat Kecamatan, Menulis Puisi Tingkat Jatim, Baca Puisi Tingkat Jatim, Pildacil, KMNR Tingkat JATIM, OSN Math dan IPA. Selain itu siswa SD Al-Hikmah juga mendapatkan nilai UN yang tinggi dan memuaskan. Nilai hasil ujian sekolah tahun 2013/2014 mencapai 8,83 dan pada tahun 2014/2015 mencapai 89,01.

### *3. Outcome*

Optimalisasi proses pendidikan akan memengaruhi tingkat kualitas outcome pendidikan. Outcome yang berkualitas akan memudahkan lulusan dalam memasuki/menempuh jenjang pendidikan selanjutnya. Berdasarkan studi dokumentasi diketahui rata-rata lulusan SD Al-Hikmah melanjutkan pada lembaga pendidikan yang bermutu seperti SMP Al-Hikmah Surabaya, pesantren, dan SMPN 1 Surabaya.

## **Simpulan**

Keberhasilan peningkatan mutu SD Al-Hikmah melalui penerapan *total quality management* tidak terlepas dari prinsip fokus pada pelanggan, perbaikan secara terus-menerus, dan perlibatan total dari seluruh *stake holder*. SD Al-Hikmah memberikan pelayanan terbaik dengan berlandaskan keandalan, daya tanggap, empati, dan kepastian (sesuai prinsip Kotler). Dengan perencanaan strategisnya, SD Al-Hikmah menempatkan pelayanan prima sebagai prioritas, sehingga dapat membawa pelanggan (khususnya guru dan karyawan) pada tingkat kepuasan dan loyalitas tinggi.

Tingkat kepuasan guru dan karyawan yang tinggi memberi pengaruh positif pada kualitas layanan yang diberikan kepada siswa. Pelayanan terbaik guru kepada siswa mengantarkan siswa pada keadaan di mana siswa merasa senang belajar dan betah di sekolah, sehingga mampu mencapai prestasi akademik optimal dan akhlak mulia sebagaimana tecermin dari visi-misi sekolah. Prestasi siswa baik akademik maupun nonakademik memberikan kepuasan terhadap orangtua dan pendidikan lanjutan. Kendati demikian sejumlah hambatan masih ditemukan, namun dengan komitmen yang tinggi dan kerja tim yang andal, SD Al-Hikmah dapat meningkatkan kualitasnya dengan menjadi pionir (model) sekolah berbudaya mutu.

## Daftar Referensi

- Alma, Buchari. *Management Corporate Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Asmuni. "Konsep Mutu dan *Total Quality Management* dalam Dunia Pendidikan." *Ta'dib*, XVIII no. 1 (Juni, 2013).
- Darmadji. "Implementasi *Total Quality Management* sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta." *El Tarbawaj Jurnal Pendidikan Islam* I no. 2 (2008).
- Derotheawahyu, Ariani. *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Proyek penelitian tinggi. Dikti Depdiknas, 2002.
- Gaspers. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2002.
- Hasan, Muhammad. "Total Quality Mangement in Higer Education: A Review." *International Journal of Human Resource Studies* 4 no. 3 (2014).
- Husna, Aini. "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di SD Budi Mulia Dua Sedayu Buntul." *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan* 7 no. 1 (2014).
- Jasuri. "Implementasi *Total Quality Management* Pada Kelas Internasional dan Akselerasi MTs. PMII Assalam Surakarta." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2 no. 1 (2014).
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. *Principle of Marketing*. New York: Prentice Hall 11 th Edition, 2001.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Minarti, Sri. *Management Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2011.
- Oakland, J.S. *Total Quality Management: Text with Cases*. Oxford: Routledge, 2003.
- Parasuraman A, Leonard Berry, dan Valarie A. Zeithaml. "The Nature and Determinant of Customer Expectations of Service." *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, (1993): 1-112.
- Porter Michael, E. *Competitive Strategy, Technique for Analyzing Industries and Compotitors*. New York: Mc Milan Publishing Co, 1991.
- Ross, E. J. *Total Quality Management*. London. Kogan Page Ltd, 1994.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2015.
- Samani, Muchlas. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2009.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- . *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Supriyanto, Ahmad. "Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajeme Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan." *Cakrawala Pendidikan*, XXX no. 1 (Februari, 2011).
- Syaifuddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2000.
- Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- Tenner, R. Arthur, Detoro J. Irving. *Total Quality Management Three Steps to Continous Improvement*. California: New York Addison-Wesley Publishing Company, 2011.
- Riyanto. *Penelitian Kualitatif*. Surabaya: SIC, 2003.
- Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Rubaman, Maman. "Mengukur Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Pendidikan." *Jurnal Madani* 1 (Mei, 2008).
- Yusminna, Erra. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh". *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4 no. 2 (2014).