

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada saat ini telah mendorong dunia ke dalam era globalisasi yang juga sekaligus menghantarkan kehidupan dunia kepada persaingan global yang begitu ketat. Bukan hanya daerah terpencil, seluruh negara di dunia pun perlu melakukan upaya untuk bertahan dalam era globalisasi ini. Begitu pula dengan Negara Indonesia yang terus melakukan upaya pengembangan berbagai aspek kehidupan. Membentuk sumber daya manusia yang handal dan bermutu merupakan salah satu upaya yang dilakukan pemerintah, karena hal tersebut merupakan modal utama dalam menghadapi persaingan global.

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumber daya manusia. Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting dalam pembentukan sumber daya manusia yang bermutu. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan adalah:

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dengan beberapa acuan perundangan tersebut jelas bahwa lembaga pendidikan harus mampu membuat sistem pendidikan yang melaksanakan tujuan pendidikan. Pendidikan memegang peranan penting dalam pembaharuan dan pembangunan. Untuk itu, tugas pendidikan akan lebih berat lagi khususnya dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kriteria yang sesuai dengan apa yang diperlukan dalam proses pembangunan.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan disebutkan bahwa “penyelenggaraan pendidikan adalah kegiatan pelaksanaan komponen sistem pendidikan pada satuan atau program pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.”

Salah satu jenjang pendidikan yang ada di Indonesia adalah jenjang pendidikan menengah. Pendidikan menengah merupakan tahap krusial dalam sistem pendidikan untuk perkembangan ekonomi dan sosial suatu negara. Pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta didik yang didapat lewat pendidikan menengah penting untuk masa depan sebagai warga negara yang produktif dan sehat di negara mereka.

Dari kajian UNESCO yang tertuang dalam laporan bertajuk *Global Education Digest 2011: Comparing Education Statistics Across the World*, dinyatakan bahwa “pendidikan di banyak negara berkembang mulai bergeser pada pendidikan menengah setelah pendidikan dasar mengalami kemajuan. Indonesia sedang dalam tahap untuk meningkatkan akses pendidikan yang luas di jenjang pendidikan menengah.”

Menurut Irina Bokova Direktur Jenderal UNESCO, “Tidak bisa suatu negara melepaskan diri dari belitan kemiskinan tanpa ekspansi yang cepat pada jenjang pendidikan menengah. Pendidikan menengah inilah bekal minimum untuk melengkapi anak-anak muda dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat membuat mereka siap hidup dalam persaingan global.”

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan menengah merupakan jenjang pendidikan yang penting dalam sistem pendidikan karena tidak hanya untuk menjembatani peserta didik untuk melanjutkan ke perguruan tinggi, tetapi juga menghubungkan sistem sekolah dengan dunia kerja.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Pasal 1 Ayat 12 pun disebutkan bahwa “Pendidikan menengah adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal yang merupakan lanjutan pendidikan dasar, berbentuk Sekolah Menengah Atas, Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, dan Madrasah Aliyah Kejuruan atau bentuk lain yang sederajat.”

Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs.

Selain SMA, terkait dengan upaya pengembangan pendidikan dalam menghadapi tantangan globalisasi, di Indonesia diprogramkan pada salah satu

lembaga pendidikan nasional yaitu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). SMK merupakan sekolah kejuruan jenjang menengah yang bertugas untuk menyiapkan siswa-siswa menjadi tenaga kerja untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional. Lebih jauh dijelaskan dalam “Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, tujuan penyelenggaraan SMK adalah bahwa Pendidikan Menengah Kejuruan mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja mengembangkan sikap profesional”.

Pendidikan SMK dinilai berperan penting dalam mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kemungkinan menemukan pekerjaan yang layak atau meningkatkan pendapatan melalui wirausaha. Jika merujuk pada surat Keputusan Mendikbud nomor 0490/U/1990, tujuan SMK dapat diuraikan sebagai berikut :

Tujuan SMK adalah : (1) Mempersiapkan siswa untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih dan atau meluaskan pendidikan dasar. (2) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan sekitar. (3) Meningkatkan kemampuan siswa untuk dapat mengembangkan diri sejalan dengan pengembangan ilmu, teknologi dan kesenian. (4) Menyiapkan siswa untuk memasuki lapangan kerja dan mengembangkan sikap professional.

Tujuan pendidikan menengah kejuruan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, terbagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan khusus pendidikan menengah kejuruan adalah sebagai berikut: (a) menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya; (b) menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompentensi, beradaptasi di lingkungan kerja dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya; (c) membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi; dan (d) membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.

Berdasarkan tujuan SMK di atas, dapat diketahui bahwa SMK memang memiliki orientasi lulusan yang berbeda dengan SMA. Menurut Gunawan dkk dalam jurnal yang berjudul *Studi Awal Penyerapan Lulusan SMA Di Pendidikan Tinggi dan Dunia Kerja*, “SMA didesain untuk mereka yang ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, sedangkan SMK disiapkan untuk menciptakan lulusan yang siap terjun langsung pada dunia kerja.”

SMA dan SMK memang memiliki orientasi yang berbeda, namun keduanya tetap diwajibkan pemerintah untuk memperhatikan mutu penyelenggaraan pendidikan di masing-masing satuan pendidikan. Pemerintah mengamanatkan kepada seluruh satuan pendidikan di Indonesia untuk melakukan penjaminan terhadap pemenuhan mutu di sekolahnya masing-masing. Kebijakan tersebut diberlakukan pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional, yang mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, dalam Pasal 5 diamanatkan bahwa “Penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal dilaksanakan oleh satuan atau program pendidikan”.

Pendidikan bermutu kini menjadi harapan semua pihak yang peduli akan pembangunan bangsa, baik ia berkontribusi secara langsung ataupun tidak. Banyak diantara para ahli pun yang kini menekuni permasalahan mutu dalam berbagai aspek. Arcaro (2007, hlm. 1) menyatakan bahwa “masalah mutu merupakan permasalahan utama yang sangat penting dalam dunia pendidikan, bisnis, dan pemerintahan.”

Menurut Fattah (2012, hlm. 3) “*stakeholder* pendidikan seperti orang tua, masyarakat, pemerintah, dan dunia industri memiliki persepsi yang berbeda tentang mutu”. Perbedaan ini, menuntut sekolah untuk mengeluarkan suatu standar pendidikan yang sama, sehingga perbedaan-perbedaan mengenai persepsi mutu yang ada pun dapat diatasi. Menurut Fattah, “perbedaan berbasis standar (*Standard Based Approach*) diperlukan untuk mengukur dan menilai pemenuhan standar sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan mutu”.

Untuk itu, pemerintah Indonesia pun telah memberlakukan kebijakan mengenai standar pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan. Yakni dengan hadirnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar

Nasional Pendidikan. Kemudian, PP tersebut disempurnakan oleh PP Nomor 32 Tahun 2013 yang mengatur delapan standar nasional pendidikan di Indonesia.

Delapan standar dapat diukur melalui akreditasi sekolah yang diselenggarakan oleh BAN-S/M. Hal ini sesuai dengan amanat PP Nomor 32 Tahun 2013 Pasal 2 Ayat 2 yang berbunyi “untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.” Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 1 Ayat 28, dijelaskan bahwa, “Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.” Kriteria yang dimaksud dalam pelaksanaan akreditasi tersebut adalah standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan dalam peraturan tersebut, dapat diketahui bahwa akreditasi dapat dijadikan sebagai tolok ukur kelayakan dan mutu suatu sekolah, termasuk SMA dan SMK yang juga diatur oleh Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan yang sama, meskipun memiliki orientasi lulusan yang berbeda. Dengan demikian, sudah selayaknya SMA dan SMK memiliki mutu yang sama baiknya, karena diatur oleh peraturan yang sama dan juga memiliki tujuan pendidikan yang sama pentingnya.

Apabila meninjau perolehan nilai akreditasi SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kota Bandung, diketahui bahwa perolehan akreditasi kedua jenis sekolah tersebut bernilai setara, yakni keduanya telah mencapai persentase 100% dalam perolehan akreditasi A.

Namun, selain akreditasi, dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 Pasal 2 Ayat 2 disebutkan pula bahwa pencapaian mutu sekolah pun dapat dibuktikan melalui adanya sertifikasi mutu. Salah satu sertifikat mutu yang berlaku untuk mengukur mutu di persekolahan adalah Sistem Manajemen Mutu *International Standards Organization* (SMM ISO).

SMM ISO, adalah salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi. ISO memegang peranan penting dalam mengukur bagaimana kredibilitas organisasi yang ingin bersaing secara

global dan juga salah satu cara untuk meningkatkan sistem manajemen mutunya. Organisasi yang memiliki sertifikasi ISO menandakan telah diterapkannya manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM) dan akan memiliki kemungkinan lebih untuk memenangkan kompetisi pasar. Hal itu disebabkan karena adanya jaminan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan, serta memperoleh kepercayaan pelanggan.

SMM ISO merupakan sekumpulan standar sistem mutu universal yang memberikan rangka yang sama bagi jaminan mutu yang dapat digunakan di seluruh dunia. Tujuan utama dari ISO ini adalah (Tjiptono, 2003, hlm. 87):

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan mutu produk dan jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan.
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa mutu yang dimaksudkan telah dicapai dan dapat dipertahankan.
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pelanggan bahwa mutu yang dimaksud itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang ditawarkan.

SMM ISO penting pula untuk diterapkan dalam dunia pendidikan, salah satunya di persekolahan. Dengan diterapkannya SMM ISO di suatu sekolah, maka sekolah dapat memberikan jaminan kepada para pelanggan, yakni peserta didik bahwa sekolah tersebut mampu memberikan pelayanan jasa pendidikan dengan mutu yang tinggi. Prinsip jaminan mutu dalam SMM ISO di sekolah ini bukan hanya untuk membentuk citra positif sekolah di mata peserta didik dan orang tua, namun juga membentuk komitmen di dalam diri para guru dan staf untuk benar-benar memberikan jaminan tersebut kepada para peserta didik. Dengan adanya jaminan mutu di sekolah, maka pendidikan bermutu pun dapat diwujudkan.

Sertifikat SMM ISO dapat melengkapi pencapaian mutu sebuah sekolah di samping nilai yang tinggi yakni akreditasi A. Idealnya, seluruh sekolah dalam jenjang pendidikan menengah, baik SMA dan SMK semestinya telah mencapai akreditasi A dan juga bersertifikasi SMM ISO, yang menunjukkan tingkat pencapaian mutu pendidikan yang sangat baik. Namun, kondisi di lapangan

menunjukkan adanya perbedaan perolehan Sertifikat SMM ISO di SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kota Bandung, secara kuantitas, terdapat perbedaan jumlah sekolah SMAN dan SMKN yang telah bersertifikat SMM ISO, dimana hanya 14,8% atau 4 dari 27 SMAN di Kota Bandung yang telah bersertifikat SMM ISO, sedangkan untuk SMKN di Kota Bandung 100% atau 16 dari 16 sekolah telah bersertifikat SMM ISO.

Berdasarkan data dan permasalahan di atas, terlihat bahwa pada saat ini terdapat perbedaan pencapaian mutu SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung. Sekolah yang bermutu tentu saja tidak akan dapat terwujud hanya dengan menerapkan prosedur kerja yang baik tanpa adanya perhatian terhadap faktor sumber daya manusia yang berada dalam lingkup manajemen, baik internal maupun eksternal, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi sebuah organisasi, terlebih bagi organisasi yang menjunjung tinggi mutu dalam seluruh proses kerjanya sebagaimana organisasi bersertifikat SMM ISO.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Semakin baik tinggi mutu suatu organisasi dapat menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki sumber daya manusia yang bermutu pula. Untuk itulah, TQM pun telah terbagi ke dalam dua aspek, yakni *Hard TQM* dan *Soft TQM*.

Menurut Lewis dkk (2006, hlm. 19) “yang dimaksud dengan *hard TQM* adalah “*tools and systems factors*” atau faktor yang berkaitan dengan alat dan sistem yang digunakan dalam mendukung implementasi TQM, sedangkan *Soft TQM* merupakan “*human factors*” atau faktor yang berkaitan dengan perilaku manusia yang mendukung terhadap implementasi TQM”.

*Human factors* atau faktor sumber daya manusia dalam pendidikan sangatlah penting, karena manusialah yang dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya lain, menerapkan teknik-teknik manajemen pendidikan, dan juga mengendalikan berjalannya sebuah sistem pendidikan yang baik.

Herliyanto (2009) dalam Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa di Sma Darul 'Ulum I Unggulan

BPPT Rejoso Peterongan Jombang, menyebutkan bahwa “Implementasi TQM telah meningkatnya rasa tanggung jawab mulai dari pemimpin, guru, tata usaha, siswa dan seluruh *stakeholder* dan hasilnya positif dalam berpartisipasi meningkatkan prestasi belajar siswa.”

Flynn dkk (1995, hlm. 7), mengatakan bahwa “*The term hard factors was used to group the factors that lead directly to the improvement of quality performance, while the term soft factors was applied to cluster the factors which support effective use of the hard factors*”.

Pernyataan Flynn dan Lewis di atas, menunjukkan bahwa *soft* dan *hard* TQM merupakan dua aspek yang sama penting dalam implementasi TQM dalam sebuah lembaga. *Hard* TQM memiliki peranan yang penting karena berperan sebagai pembentuk teknis dalam implementasi TQM. Namun, *Soft* TQM memiliki peranan yang sangat penting pula karena memperhatikan aspek manusia dalam implementasi sistem manajemen mutu.

Wilkinson (dalam Samuel, 2003, hlm. 74) mengemukakan bahwa “TQM memiliki dua sisi kualitas, yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*. *hard side of quality* meliputi upaya perbaikan proses produksi mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian dan perubahan organisasional lainnya dengan harapan dapat meningkatkan kualitas produk dan memuaskan kebutuhan konsumen. Sedangkan *soft side of quality* lebih berfokus pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan produktivitas.”

Perbedaan pencapaian mutu dari sudut pandang *soft* TQM ini menarik untuk dikaji. Sebab, SMA dan SMK merupakan dua jenis sekolah yang termasuk ke dalam jenjang pendidikan menengah di Indonesia yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hanya saja dengan orientasi lulusan yang berbeda.

Implementasi *soft* TQM pun telah disesuaikan kembali dengan konteks implementasi *Soft* TQM di sekolah mengacu pada lima dimensi *soft* TQM yang dikemukakan oleh Pramuka (2001, hlm. 214), di antaranya adalah “komitmen kepala sekolah (*top management commitment*), penghargaan dan pengakuan

prestasi (*reward and recognition*), pendidikan dan pelatihan (*training and education*), pemberdayaan (*empowerment*), fokus pada pelanggan (*customer focus*).”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diketahui bahwa dalam penerapan TQM di sebuah lembaga perlu adanya aspek *Soft TQM*. Perbedaan pencapaian mutu yang terjadi pada SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung menunjukkan adanya perbedaan pengelolaan mutu di kedua sekolah tersebut, di mana sekolah yang bermutu tentu saja tidak akan dapat terwujud hanya dengan menerapkan prosedur kerja yang baik tanpa adanya perhatian terhadap faktor perilaku sumber daya manusia dalam lingkup manajemen yang sadar akan pentingnya arti kepuasan siswa sebagai konsumen dan memiliki komitmen untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan produktivitas.

Untuk itulah, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai hal tersebut di atas, dengan judul penelitian **“Studi Komparasi Implementasi *Soft Total Quality Management* pada Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Bandung”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah ini dimaksudkan untuk merumuskan permasalahan penelitian ke dalam bagian-bagian yang lebih jelas dan terstruktur sehingga tidak timbul kesalahan persepsi terhadap masalah yang diteliti. Adapun masalah pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Studi Komparasi Implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung”.

- a. Bagaimana implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA Negeri di Kota Bandung?
- b. Bagaimana implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMK Negeri di Kota Bandung? dan
- c. Bagaimana perbedaan implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai Perbedaan implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung.

## 2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah mengetahui:

- a. Implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA Negeri di Kota Bandung;
- b. Implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMK Negeri di Kota Bandung; dan
- c. Perbedaan implementasi *Soft Total Quality Management* pada SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung.

## D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan, serta dapat menjadi referensi bagi pengembangan khazanah keilmuan Administrasi Pendidikan, khususnya mengenai implementasi *Soft Total Quality Management* pada tingkat SMA dan SMK.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peningkatan wawasan peneliti, khususnya mengenai implementasi *Soft Total Quality Management* pada tingkat SMA dan SMK. Selanjutnya, diharapkan peneliti juga dapat mengimplementasikannya secara aktual di lapangan pada masa yang akan datang.

- b. Bagi Lembaga

Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi SMA dan SMK Negeri di Kota Bandung dalam proses implementasi *Soft Total Quality Management*, sehingga sekolah dapat lebih meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan.

### **E. Struktur Organisasi**

Dalam penulisan skripsi ini, secara umum struktur atau sistematika skripsi terdiri dari lima bab. Pada bab satu membahas tentang latar belakang yang memaparkan konteks penelitian yang dilakukan, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian dan struktur organisasi skripsi. Sedangkan dalam bab dua, secara umum membahas tentang kajian pustaka yang berkaitan dengan teori dari para ahli tentang konsep *Total Quality Management*, konsep *Total Quality Management* dalam Pendidikan, serta konsep *Soft Total Quality Management*.

Dalam bab tiga terdapat bahasan tentang metode penelitian yang terdiri dari desain penelitian, partisipan penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian, prosedur penelitian dan analisis penelitian. Pada bab empat terdapat pembahasan mengenai temuan dan pembahasan hasil penelitian. Sedangkan pada bab terakhir yaitu bab lima membahas simpulan, implikasi dan rekomendasi yang menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap analisis temuan penelitian yang berjudul “Studi Komparasi Implementasi *Soft Total Quality Management* (TQM) pada Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Bandung”.