
Pengembangan Model Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*) di SMK untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan

Oleh:

Giri Wiyono, MT.

Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FT UNY

giri_wiyono@yahoo.com

Pendahuluan

Indonesia bersama-sama negara-negara APEC lainnya telah menyepakati liberalisasi perdagangan pada tahun 2015 dan 2025 dalam kesepakatan regional GATS & AFTA. Hal ini akan berpengaruh terhadap perkembangan industri-industri di Indonesia. Beberapa industri harus melakukan perubahan dalam mengembangkan sumber daya manusianya. Upaya melakukan peningkatan mutu, efisiensi, produktivitas, dan fleksibilitas tenaga kerja menjadi fokus perubahan industri dalam menghadapi era perdagangan bebas tersebut. Hal ini tentunya juga mempengaruhi keberadaan dunia pendidikan sebagai pemasok tenaga kerja di industri.

Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan (*Vocational Education and Training*) sangat penting untuk pengembangan industri-industri produksi. Perbaikan ketrampilan harus disesuaikan dengan inovasi, upaya-upaya kewirausahaan, pengelolaan menyeluruh terhadap kinerja (*total performance management*). Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan yang baik akan memberikan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan tenaga kerja. Hal ini juga memberikan dasar-dasar pengetahuan yang diperlukan dalam pengembangan ketrampilan, sikap kerja, dan kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa depan, termasuk perkembangan teknologi baru.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan harus dikembangkan ke arah pendidikan yang mampu menyiapkan peserta didik menjadi pekerja yang profesional dan mampu mengembangkan kepribadian yang tangguh serta kemampuan berfikir yang tinggi. Disamping itu, capaian belajar (*learning outcomes*) dari lulusan SMK harus dikembangkan untuk mengacu pada KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Untuk mencapai hal itu, maka pengelolaan SMK harus berorientasi pada mutu (*quality*) lulusannya.

Peningkatan mutu pengelolaan SMK sangat diperlukan bagi dunia usaha dan industri. Saat ini dunia usaha dan industri mengharapkan tenaga kerja yang kompeten dan kompetitif. Oleh karena itu, lulusan SMK harus memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keahliannya dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. SMK sebagai lembaga pendidikan kejuruan perlu melakukan kegiatan uji kompetensi lulusannya sehingga lulusan SMK mendapatkan sertifikasi sebagai tanda penguasaan dalam bidang kompetensi tertentu sesuai standar kompetensi.

Saat ini kualifikasi lulusan SMK berada pada level 2 KKNI. KKNI yang disusun oleh Kementerian Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kemendikbud ini, menjadi acuan untuk sumber daya manusia Indonesia dan asing yang bekerja di Indonesia. Dengan adanya KKNI, pengakuan kualifikasi tidak mengacu pada pendidikan semata, tetapi juga pelatihan dan pengalaman kerja. Nantinya diperlukan adanya sertifikasi kompetensi. KKNI terdiri dari 9 (sembilan) jenjang kualifikasi, dimulai dari

Kualifikasi-1 sebagai kualifikasi terendah dan Kualifikasi-9 sebagai kualifikasi tertinggi (Kompas, 2 April 2013, hal. 12).

Alur pengembangan pendidikan di SMK, diarahkan pada jalur pendidikan D1, D2, D3, dan D4. Namun demikian lulusan SMK dapat dikembangkan menjadi tenaga kerja yang berkualifikasi level 4 (D2). Hal ini dilakukan melalui program peningkatan kompetensi, sehingga lulusan SMK memperoleh pelatihan, baik pelatihan keahlian maupun pelatihan ketrampilan dalam bentuk kursus kejuruan, pengalaman kerja di industri, pelatihan BLK, pelatihan industri dan uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat kompetensi dari LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi). Sertifikat kompetensi ini akan diakui setara maksimum dengan pendidikan D2. Dengan program peningkatan kompetensi ini, lulusan SMK dapat disetarakan menjadi tenaga kerja yang berkualifikasi setara jenjang D2.

Program peningkatan kompetensi ini dapat dijadikan sebagai bentuk pengakuan pembelajaran lampau (PPL) sebagai proses pengakuan dan penyetaraan kualifikasi atas capaian pembelajaran dalam pendidikan non formal ke dalam pendidikan formal dan disetarakan dengan capaian pembelajaran dalam pendidikan formal. Dengan demikian SMK perlu mengembangkan program peningkatan kompetensi bagi siswa-siswanya. Kompetensi lulusan SMK ini mendapatkan pengakuan kualifikasi level D2. Untuk meningkatkan mutu lulusan SMK yang memiliki kompetensi tinggi tersebut diperlukan pengelolaan pendidikan SMK yang bermutu secara menyeluruh. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu menerapkan manajemen mutu total (*Total Quality Management*) dalam pengelolaan pendidikan di SMK, Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan model sekolah bermutu total (*Total Quality School*) di SMK.

Penerapan Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*)

Sistem untuk meningkatkan mutu (*quality*) telah berkembang dengan cepat dalam tahun-tahun belakangan ini. Selama dua dekade terakhir, kegiatan inspeksi telah digantikan oleh kendali mutu dan kegiatan penjaminan mutu. Saat ini sebagian besar perusahaan bekerja dengan manajemen mutu total (*Total Quality Management* atau *TQM*) (Dale dan Bunney, 1999: 25). Hal ini menunjukkan bahwa evolusi manajemen mutu telah memasuki suatu sistem manajemen mutu total (TQM). Pada tahap hirarki mutu ditunjukkan tahapannya sebagai berikut: (1) inspeksi, (2) kontrol mutu, (3) penjaminan mutu, dan (4) manajemen mutu total. Tahap manajemen mutu total ini menciptakan budaya mutu yang bertujuan untuk memuaskan pelanggannya (Sallis, 2002: 19-20). Pike dan Barnes menyebut manajemen mutu total sebagai pendekatan baru dalam manajemen mutu (1994: 21).

Manajemen mutu total (TQM) didefinisikan sebagai "*Management approach of an organization, centred on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society*" (Bestefe, 1999: 27). Dengan demikian TQM sebagai suatu pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang diarahkan pada mutu dan didasarkan pada seperangkat prinsip dasar yang bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi pada jangka panjang secara berkesinambungan melalui kepuasan pelanggan dan kemanfaatan semua anggota organisasi.

Dalam konteks pendidikan, TQM masih tergolong baru. Inisiatif pertama untuk menerapkan metode ini secara sungguh-sungguh dilakukan di sekolah-sekolah Amerika dan Inggris pada awal tahun 1990-an. Sallis mendefinisikan konsep TQM dalam pendidikan sebagai berikut: "*TQM is a philosophy of continuous improvement, which*

can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations". (Sallis, 2002: 27). Definisi ini memberikan pengertian bahwa 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, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian penerapan TQM ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Sallis bahwa: *"Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures"*. (2002: 13).

Dengan demikian penerapan TQM dalam organisasi sekolah dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki mutu pendidikan di sekolah, sehingga sekolah mampu menciptakan keuntungan kompetitif lulusannya dengan mutu pendidikan yang tinggi. TQM merupakan hal yang sangat diperlukan karena saat ini tidak ada institusi pendidikan yang tidak berorientasi pada peningkatan mutu pendidikannya. Berkaitan dengan penerapan TQM, Fields menyatakan bahwa penerapan TQM dalam bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip (1994: 23-25). Bahkan penerapan prinsip-prinsip TQM akan menunjukkan hasil positif, sehingga sekolah mengadopsi TQM sebagai proses perbaikan dan pembangunan kembali pendidikan di sekolahnya (West-Burnham, 1998: 320).

Prinsip-prinsip dalam TQM ini ibaratnya sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan organisasi sekolah. Dengan pilar ini diharapkan dapat membantu organisasi sekolah dalam peningkatan proses pendidikannya. Schargel (1994: 6-7) menyebutkan beberapa fungsi dari penerapan prinsip-prinsip dalam TQM, yaitu:

(1) memberikan peta arah suatu perubahan sekolah, (2) membantu kerjasama sebagai tim kerja sekolah, (3) menjadikan suatu program sekolah secara holistik, (4) meningkatkan partisipasi semua orang untuk terlibat dalam pengelolaan sekolah, (5) mengembangkan kerjasama dengan orang tua dan siswa dalam menetapkan standar mutu pendidikan sekolah, dan (6) menjadikan semua warga sekolah untuk bertindak proaktif. Dengan demikian prinsip-prinsip TQM ini sangat penting bagi organisasi sekolah karena menjadi dasar dalam penerapan TQM di sekolah tersebut.

Menurut Oakland (1989: 297) ada tiga prinsip dasar dalam peningkatan mutu organisasi sekolah, yaitu: (1) memusatkan pada pelanggan pendidikan di sekolah, (2) memahami proses pendidikan, dan (3) melibatkan banyak warga sekolah. Sedangkan Dale (2006: 32-34) menyatakan bahwa elemen kunci dalam melaksanakan TQM, yaitu: (1) komitmen dan kepemimpinan manajer senior, (2) perencanaan dan pengorganisasian, (3) penggunaan teknik dan alat manajemen mutu, (4) pendidikan dan pelatihan, (5) keterlibatan semua orang, (6) kerjasama tim, (7) pengukuran dan umpanbalik, dan (8) kerja bersama-sama.

Prinsip-prinsip dalam TQM menunjukkan suatu pedoman bagaimana pengelolaan organisasi sekolah itu akan dilakukan, sehingga dinyatakan oleh Acaro bahwa prinsip-prinsip TQM dalam suatu organisasi sekolah itu mengandung, antara lain: (1) tujuan yang jelas dan tetap, (2) pembelajaran sistemik, (3) berfokus pada pelanggan, (4) kepemimpinan, (5) manajemen berdasarkan fakta, (6) perbaikan proses berkelanjutan, (7) manajemen partisipatif, (8) pengembangan sumber daya manusia, (9) bekerja secara tim, dan (10) komitmen untuk jangka panjang (1995: 25).

Dalam institusi pendidikan, menurut Sallis (2002: 7-11) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM, yaitu: (1) perbaikan secara terus menerus, (2) menentukan standar penjaminan mutu, (3) perubahan kultur, (4) perubahan organisasi, dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Sedangkan Cokeley (2007: 20) menambahkan bahwa organisasi pendidikan yang menerapkan TQM dibangun oleh empat pilar yaitu: (1) kepemimpinan mutu yang kuat, (2) perbaikan yang berkelanjutan atau terus menerus, (3) fokus pada pelanggan, dan (4) fokus pada proses atau sistem. Sedangkan masing-masing pilar itu mempunyai tujuan antara lain: (1) mendemonstrasikan komitmen dan terlibat aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, (2) melakukan perbaikan mutu secara terus menerus kepada siswa, staf dan komunitas sekolah, (3) meningkatkan kepuasan pelanggan pada pendidikan yang bermutu; (4) menggunakan pendekatan sistem dan mengatur semua proses sebagai bagian dari sistem keseluruhan.

Pengembangan “Sekolah Bermutu Total” (*Total Quality School*)

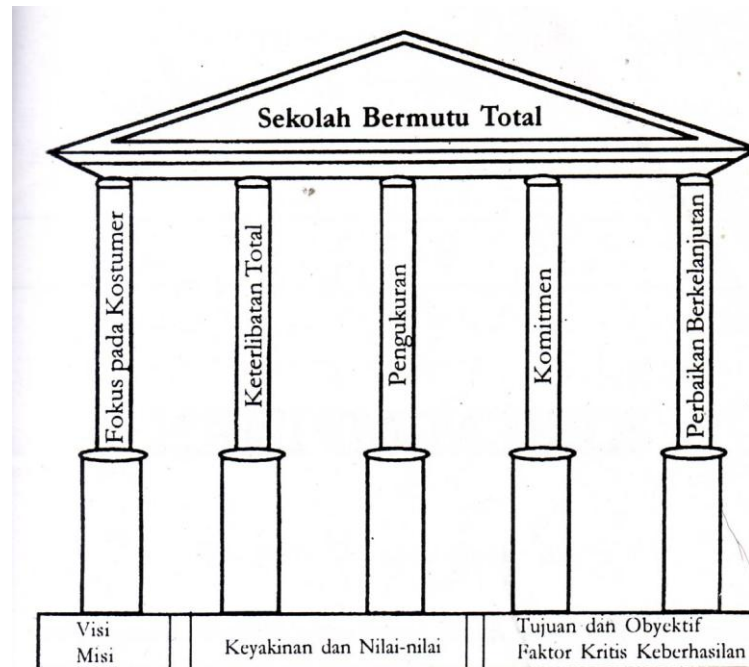
Dalam konteks pendidikan, TQM sudah mulai banyak diterapkan di beberapa sekolah dan perguruan tinggi. Memang selama ini konsep TQM lebih banyak diterapkan dalam bidang bisnis dan industri. Bahkan sejak awal, konsep TQM telah diujikan pada industri manufaktur di Jepang. Prinsip-prinsip TQM telah membantu perusahaan-perusahaan manufaktur Jepang untuk bersaing secara global. Bahkan Amerika Serikat baru mulai mengimplementasikan teknik-teknik yang digunakan dalam TQM untuk mengubah proses instruksional di industri pada tahun 1988. Keberhasilan dalam penerapan TQM ini mendorong pakar manajemen mutu untuk mengembangkan pada bidang yang lain sehingga prinsip-prinsip yang sama dalam TQM mulai diadopsi dan digunakan untuk meningkatkan mutu sekolah dan sistem pendidikan (Schargel, 1994: xxx).

Amerika Serikat mulai menerapkan prinsip-prinsip TQM pada tahun 1990-an. Sekolah-sekolah di Amerika Serikat mulai mengimplementasikan teknik-teknik yang digunakan dalam TQM di industri pada proses pendidikan di sekolah. Namun tantangannya adalah untuk melihat apakah teknik-teknik yang dikembangkan oleh Deming, dkk. dapat bekerja dalam bidang pendidikan. Ternyata prinsip-prinsip manajemen mutu ini sangat membantu dalam proses pendidikan di sekolah.

Penerapan prinsip-prinsip TQM pada bidang pendidikan sudah banyak dilakukan oleh para ahli. Pemikiran yang digunakan dalam penerapan TQM ini untuk meningkatkan kinerja sekolah (Murgatroyd dan Mogan, 1993: 2). Sedangkan Sallis (2002: 75) mengatakan bahwa program TQM yang terpenting adalah untuk memberikan pengaruh terhadap kultur sekolah. Perubahan kultur sekolah ini membutuhkan waktu yang cukup lama, bahkan membutuhkan perubahan sikap dan metode. Perubahan kultur ini tidak hanya bicara tentang merubah perilaku, tetapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu.

Acaro menyatakan bahwa karakteristik sekolah yang bermutu total (*total quality school*) dapat diidentifikasi dari pilar-pilar mutu yang menjadi prinsip-prinsip dalam penerapan TQM, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, (5) perbaikan terus menerus (1995: 29-30). Dengan demikian penerapan TQM di sekolah dikembangkan dalam bentuk model “Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*)” yang dan (telah banyak diterapkan di beberapa sekolah Amerika Serikat. Model “Sekolah Bermutu Total” yang dikembangkan oleh Acaro

(1995: 14-20) ditandai dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Gambaran model "Sekolah Bermutu Total" ini dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 1. berikut ini.



Gambar 1. Model "Sekolah Bermutu Total"

Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan dan obyektif serta faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah.

Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; dan (5) perbaikan berkesinambungan. Untuk mengembangkan budaya mutu di seluruh sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima karakteristik yang diidentifikasi dari pilar mutu, yaitu:

- 1. Fokus pada pelanggan;** Dalam konteks pendidikan, sekolah merupakan suatu jasa layanan pendidikan dan bukan sebuah bentuk produksi. Mutu produk merupakan sasaran antara karena tujuan terpenting dalam penerapan TQM adalah kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Pelanggan merupakan seseorang yang menggunakan jasa layanan pendidikannya. Dengan demikian siapapun yang memberikan informasi, dan atau layanan ke seseorang dalam suatu organisasi sekolah, maka orang itu adalah pelanggannya (Savary, 2008: 11). Sedangkan menurut Gaspersz (2007: 15) pelanggan adalah semua orang yang menuntut suatu organisasi untuk memenuhi standar mutu

tertentu dan karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja (*performance*) organisasi itu. Oleh karena itu, setiap orang yang berada dalam sistem sekolah, yang layanannya memberikan kontribusi pada proses sekolah, yaitu: siswa, staf guru, kepala sekolah, karyawan adalah pelanggan. Pada pertimbangan pertama, pelanggan di sekolah dapat diasumsikan adalah siswa (Earnshaw, 2005: 144). Dengan demikian dalam perspektif TQM, mutu ditentukan oleh pelanggan. Sebagaimana dikatakan oleh Wilkinson et al. bahwa mutu berarti memenuhi keperluan pelanggan (2000: 12). Oleh karena itu hanya dengan memahami kebutuhan pelanggan, maka organisasi sekolah dapat menyadari dan menghargai makna mutu. Organisasi sekolah yang berfokus pada mutu menggunakan orientasi layanan pelanggan sebagai cara utama dalam meningkatkan misinya, sehingga semua usaha dilakukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dengan demikian organisasi harus selalu fokus pada pelanggannya agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Hunt bahwa hasil akhir dari fokus pada pelanggan adalah kepuasan pelanggan meningkat (2000: 45). Dengan demikian fokus pada pelanggan berarti organisasi sekolah harus selalu mengarahkan jasa layanan pendidikannya pada peningkatan kepuasan pelanggan sekolah. Oleh karena itu organisasi sekolah harus memahami harapan dan kebutuhan pelanggan. Organisasi sekolah harus merencanakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencoba untuk melebihi harapan kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Ukuran standar kualitas yang ditentukan oleh layanan jasa pendidikan belum tentu sama dengan ukuran standar kualitas yang ditentukan oleh pelanggan sekolah. Oleh karena itu standar kualitas layanan pendidikan di sekolah disusun untuk memberikan layanan terbaik dan kepuasan yang paling optimal bagi pelanggan sekolah.

2. **Keterlibatan total;** Dalam TQM, seluruh anggota organisasi perlu mengetahui proses perbaikan berkesinambungan dan harus dilibatkan secara aktif dalam aktivitas organisasi. Setiap warga sekolah harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas saja. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Keterlibatan seluruh warga sekolah dalam suatu organisasi sekolah memiliki tiga unsur, yaitu: (1) adanya proses pendidikan untuk mendukung pesan manajemen mutu total, (2) adanya partisipasi dalam bentuk tim kerja untuk memberikan suatu tindakan penyelesaian masalah secara institusional di sekolah, (3) adanya perubahan dalam pengaturan kerja di sekolah. Dengan keterlibatan setiap orang dalam organisasi sekolah akan memberikan perhatian pada tanggungjawab yang lebih besar, kreativitas, kerjasama yang aktif, komitmen, kepercayaan, dan kontrol diri warga sekolah. Menurut Wilkinson (2000: 49) dengan diberikannya otonomi dan tanggungjawab, maka setiap orang akan meresponnya dengan motivasi dan komitmen yang tinggi. Setiap orang dalam organisasi sekolah akan berbagi kepentingan dan nilai. Dengan demikian organisasi sekolah harus mampu melibatkan semua warga sekolah untuk meningkatkan kepeduliannya terhadap pencapaian mutu dan kepuasan siswa dan orangtuanya, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memenuhi persyaratan layanan pendidikan. Dengan keterlibatan seluruh orang dalam organisasi sekolah akan memberikan nilai manfaat, antara lain: menghasilkan perasaan satu tujuan di tempat kerja sehingga setiap orang dimotivasi untuk

mengerjakan sesuatu yang terbaik; menjaga setiap orang untuk dilibatkan sehingga mereka menjadi bagian dari organisasi; mendidik dan mengembangkan setiap orang untuk menjadi yang terbaik yang dapat dilakukan; membantu setiap orang untuk berkomunikasi dengan baik sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan secara efektif; dan menyerahkan tanggungjawab dan otoritas ke bawah sehingga orang akan mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

3. **Pengukuran;** Selama ini sekolah belum memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah karena kurang terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa diukur. Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran ini dapat dikumpulkan data, kemudian hasil analisis data ini diperoleh informasi yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Hasil keputusan efektif ini dipakai untuk perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah. Oleh karena itu pengambilan keputusan yang ada di sekolah harus didasarkan pada data yang dimiliki sekolah. Sekolah harus mulai membangun basis datanya sehingga setiap keputusan yang efektif harus berdasarkan pada analisis data dan informasi dari basis data sekolahnya. Dengan demikian manajemen organisasi sekolah harus mendasarkan keputusannya semata-mata berdasarkan pada analisis data dan informasi dari hasil pengukuran yang dilakukan di sekolah secara rutin. Oleh karena itu organisasi sekolah harus mampu membangun paradigma dalam diri warga sekolahnya bahwa setiap keputusan sekolah yang efektif harus berdasarkan pada hasil analisis data dan informasi.
4. **Komitmen;** Semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi sekolah mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolahnya.
5. **Perbaikan berkesinambungan;** Perbaikan berkesinambungan berarti manajemen organisasi sekolah harus mengarahkan pada perbaikan peningkatan yang mantap dalam kinerja organisasi sekolahnya secara keseluruhan. Perbaikan berkesinambungan memungkinkan organisasi sekolah untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus dari proses-proses kerja yang telah dilakukan di sekolah, sehingga kinerja organisasi sekolah semakin meningkat. Peningkatan yang berkesinambungan dari keseluruhan kinerja organisasi sekolah merupakan bagian dari sasaran utama. Dengan demikian berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan luaran sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara berkesinambungan atau terus menerus. Pimpinan sekolah dan setiap warga sekolah harus belajar dari kesalahan dan permasalahan serta terus menerus meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah. Peningkatan untuk perbaikan berkesinambungan ini merupakan bagian dari tujuan pendidikan di sekolah.

Oleh karena itu, upaya mewujudkan sekolah bermutu total (*total quality school*) dituntut untuk berfokus kepada pelanggannya, adanya keterlibatan total semua warga sekolah, adanya ukuran baku mutu pendidikan, memandang pendidikan sebagai sistem dan mengadakan perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan. Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan sekolah sudah tidak dapat dielakkan dan ditawarkan lagi oleh pengelola sekolah. Sebab penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di sekolah sudah menjadi tuntutan mutlak dari seluruh lapisan masyarakat, baik siswa, orang tua, masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha.

Proses menuju sekolah bermutu total, maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan seluruh warga sekolah harus memiliki komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Dengan demikian penerapan model "Sekolah Bermutu Total" di SMK akan menghasilkan lulusan SMK yang bermutu, yaitu lulusan yang berkompotensi tinggi dan mendapatkan sertifikasi di industry, sehingga dapat memperoleh pengakuan kualifikasi setara level D2 dalam KKNI. Hal ini dapat dilakukan berdasarkan program-program sekolah yang berorientasi pada mutu yang menjadi dasar pengembangan sekolah. Sekolah berdasarkan pada visi dan misi sekolah yang berorientasi pada mutu pendidikan. Sekolah memiliki keyakinan dan nilai-nilai mutu yang menjadi pegangan sekolah. Sekolah mempunyai tujuan pendidikan yang bermutu dan faktor-faktor pendorong keberhasilan mutu sekolah. Disamping itu sekolah mempunyai pilar mutu yang memberikan arah yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini menjadi arah untuk mentransformasikan mutu di sekolah. Melalui: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; dan (5) perbaikan berkesinambungan. Dengan pilar mutu ini, sekolah mengembangkan budaya mutu untuk meraih sekolah yang bermutu total.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia telah dilakukan perubahan, dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama 'Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah' (MPMBS). Dalam mengimplementasikan MPMBS di SMK, digalakkan penerapan sistem manajemen mutu. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi di SMK. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini sesuai dengan kebijakan Dikmenjur Depdiknas yang telah mengembangkan sejumlah SMK Negeri dan Swasta untuk menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya dan mendapatkan sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (sekarang ini menggunakan standar ISO 9001:2008). Sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 ini menjadi salah satu persyaratan dalam penjaminan mutu SMK (Direktorat Pembinaan SMK, 2005: 10).

Kebijakan untuk menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 di SMK mulai dilakukan oleh Direktorat Dikmenjur Depdiknas pada tahun 1995 (IATVEP, 1995: 3). Hal ini dilakukan dalam upaya memperkuat tata kelola SMK melalui penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2000. Dengan demikian SMK yang telah mempunyai sertifikasi ISO 9001:2000 atau ISO 9001:2008 secara tidak

langsung telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya. Hal ini dikarenakan landasan dasar dari manajemen mutu adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Oleh karena itu penerapan prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan di SMK dan pengembangan SMK menjadi model “Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*) sangatlah mudah untuk dilakukan. Yang terpenting yaitu adanya *good will* dalam kebijakan peningkatan mutu pendidikan kejuruan di Indonesia.

Penutup

Model sekolah yang bermutu total (*total quality school*) dicirikan antara lain: sekolah selalu berfokus pada pelanggannya; adanya keterlibatan seluruh komponen yang ada di sekolah; adanya aktivitas pengukuran dalam proses pendidikan di sekolah; adanya komitmen terhadap perubahan; dan usaha untuk memperbaiki secara terus menerus.

Dengan penerapan prinsip-prinsip TQM di SMK dan pengembangan SMK menjadi model “Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*), maka pengelolaan SMK berdasarkan pada mutu keseluruhan (total). SMK memiliki visi dan misi sekolah yang berorientasi pada mutu pendidikan. Arah pengembangan SMK juga merupakan implementasi dari prakarsa mutu seluruh warga sekolah. Dengan demikian terjadi pengembangan budaya mutu di SMK, sehingga dapat dihasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi dalam berbagai bidang keahlian dan memperoleh sertifikasi kompetensi di industri.

Daftar Pustaka

- Barrie Dale dan Heather Bunney. 1999. *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Bestefe. 1999. *Total Quality Management in Education 3rd Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Direktorat Pembinaan SMK. 2005. *Kebijakan SMK*. Jakarta: Depdiknas.
- Edward Sallis. 2002. *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Franklin P. Schargel. 1994. *Transforming Education Through Total Quality Management: Practitioner's Guide*. New York: Eye on Education.
- IATVEP. “Implementation of Quality Management Systems for Indonesia's Technical & Vocational High Schools,” Makalah disampaikan dalam Planning Workshop, Sheraton Senggigi Beach Resort, Lombok, 28 Februari - 1 Maret 1995.
- Jennifer A. Earnshaw. 1996. “The Application of Total Quality Management to a College of Further Education,” *The Management of Educational Change, a Case Study Approach*, ed. Paul Oliver. England: Arena.
- Jerome S. Acaro. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach Florida: St. Lucie Press.
- John Pike dan Richard Barnes. 1994. *TQM In Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall.
- John S. Oakland. 1989. *Total Quality Management*. Oxford, Heinemann Profesional Publishing.
- Joseph C. Fields. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wisconsin: ASQC Quality Press.

Kompas, 2 April 2013.

Louis M. Savary. 1992. *Creating Quality Schools*. Virginia: American Association of School Administrators.

Sandra Cokeley, et al. 2007. *Transformation to Performance Excellence*. Wisconsin: ASQ Quality Press.

Stephen Murgatroyd dan Colin Mogan. 1993. *Total Quality Management and The School*. Buckingham: Open University Press.

Vincent Gaspersz. 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

West-Burnham. 1998. *Understanding Quality*, dalam “*The Principles and Practice of Educational Management*”. England: Pearson Education Ltd.

Wilkinson, Adrian, et al. 1998. *Managing with Total Quality Management, Theory and Practice*. London: MacMillan Press Ltd.