

MODEL IMPLEMENTASI KONSEP TQM DALAM PEMBELAJARAN

Achmad Supriyanto
Asep Sunandar

Email: aspriss@yahoo.com, Univ. Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145
Email: asun_fipum@yahoo.com, Univ. Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: Implementation Model of The Concept of TQM in Learning The purpose of this research is to describe implementation model of TQM concepts on learning at SMKN 4 Malang and SMKN 3 Palangkaraya. The research used qualitative approach by multisite study design. Informants consisted of principals, vice principal of curriculum, teachers, and students. Observation, interview and documentation were employed in collecting data, and then analyzed by componential analysis. The findings of this study indicate that implementation of TQM concepts at SMKN 4 Malang were conducted to acquire ISO 9001:2000 certificate and international standard school; implementation of TQM concepts at SMKN 3 Palangkaraya were conducted to acquire ISO 9001:2000 certificate and quality management system.

Abstract: Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan model implementasi konsep TQM dalam pembelajaran di SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum, guru, dan siswa. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis komponensial. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan konsep TQM di SMKN 4 Malang dilaksanakan untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dan pelaksanaan kelas SBI; implementasi konsep TQM di SMKN 3 Palangkaraya dilaksanakan untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dan sistem manajemen kualitas.

Kata kunci: manajemen mutu terpadu, kualitas pembelajaran.

Direktorat Pembinaan SMK Dirjen Mandikdasmen Depdiknas (2007) telah menetapkan visi, misi, dan tujuan. Visinya adalah terwujudnya SMK Bertaraf Internasional (SMK BI), menghasilkan tamatan yang memiliki jati diri bangsa, mampu mengembangkan keunggulan lokal dan bersaing di pasar global. Misinya adalah: (1) meningkatkan profesionalisme dan *good governance* SMK sebagai pusat pembudayaan kompetensi; (2) meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan; (3) membangun dan memberdayakan SMK BI sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki jati diri bangsa dan keunggulan kompetitif di pasar nasional dan global; (4) memberdayakan SMK untuk mengembangkan potensi lokal menjadi keunggulan komparatif; (5) memberdayakan SMK untuk mengembangkan kerjasama dengan industri, PPPG, LPMP, dan berbagai lembaga terkait; (6) meningkatkan perluasan dan pemerataan akses pendidikan kejuruan yang bermutu.

Tujuan yang digariskan Ditbin SMK untuk meningkatkan kualitas SMK adalah: (1) mewujudkan lembaga pendidikan kejuruan yang akuntabel sebagai pusat pembudayaan kompetensi berstandar nasional; (2) mendidik sumberdaya manusia yang mempunyai etos kerja dan kompetensi berstandar internasional; (3) memberikan berbagai layanan pendidikan kejuruan yang permeabel dan fleksibel secara terintegrasi antara jalur dan jenjang pendidikan, dan memperluas layanan dan pemerataan mutu pendidikan kejuruan; (4) mengangkat keunggulan lokal sebagai modal daya saing bangsa. Peningkatan kualitas SMK tersebut untuk dapat menyiapkan tenaga lulusan SMK yang siap kerja, cerdas, terampil, dan kompetitif (Ditbin SMK Dirjen Mandikdasmen Depdiknas, 2007).

Penelitian ini dilaksanakan di SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya. SMKN 4 Malang adalah sekolah yang mengkhususkan pada

program grafika dan multimedia. Sekolah ini memiliki dua program keahlian dengan tiga jurusan, yaitu program keahlian kegrafikaan dengan jurusan persiapan grafika dan produksi grafika, dan program keahlian teknologi informasi dengan jurusan multimedia. Status sekolah telah mengalami peningkatan, dari SMK skala regional menjadi SMK Bertaraf Nasional (2004) dan dari SMK Bertaraf Nasional menjadi SMK BI (2005). Sekolah ini menjadi *pilot project* pengembangan SMK besar dengan daya tampung mencapai 2.500 siswa setiap tahunnya (Arifin, 2006). Mengacu pada arah pengembangan manajemen pendidikan dasar dan menengah, SMKN 4 merupakan salah satu sekolah yang harus melaksanakan program peningkatan mutu, yaitu implementasi TQM pada pembelajaran.

Latar penelitian kedua adalah SMKN 3 Palangkaraya. Sekolah ini juga melaksanakan program peningkatan mutu atau implementasi TQM pada pembelajaran. Sekolah yang dulunya bernama Sekolah Menengah Kejuruan Kesejahteraan (SMKK)1 Palangkaraya dan berubah menjadi SMKN 3 Palangkaraya (SK Mendikbud Nomor 036/0/1997) dengan program keahlian tata boga, tata busana, tata kecantikan, usaha jasa pariwisata, dan teknologi informasi (Rahmawati, 2007).

Implementasi TQM dalam pembelajaran mengandung tiga hal utama, yaitu apa tujuan yang hendak dicapai, prinsip yang digunakan dan berbagai elemen pendukungnya (Tenner & DeToro, 1992). Sedangkan menurut Sallis (1993:26) implementasi TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas dengan menempatkan tujuan karyawan dan staf untuk memuaskan konsumen sekaligus didukung oleh struktur organisasi mereka dalam melakukan hal dimaksud. TQM menekankan kualitas pelanggan adalah raja sebagai pendekatan (Peters & Waterman, 1992).

TQM dapat pula dianggap sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 1996:4). Ini didukung oleh Hardjosoedarmo (1997:iv) bahwa "TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilaksanakan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktivitasnya". Upaya untuk

meningkatkan perbaikan berkelanjutan dapat dilakukan melalui: *customer focus*, *improvement process*, dan *total involvement* (Tenner & DeToro, 1992).

Organisasi yang melaksanakan TQM harus memahami berbagai karakteristik utamanya: berfokus pada pelanggan, memiliki obsesi kualitas tinggi, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, memerlukan kerjasama tim, memperbaiki proses secara berkelanjutan, menyelenggarakan pendidikan dan latihan TQM, memberikan kebebasan terkendali, ada kesatuan tujuan, dan ada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono & Diana, 1996). Indikasi keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan TQM sangat ditentukan: komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi, organisasi yang mantap, dan motivasi dan disiplin yang tinggi (Gandem, 1999). Creech (1996) menyatakan bahwa keberhasilan TQM sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu: produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen.

Implementasi TQM tidak sepenuhnya berhasil dilakukan pada organisasi. Factor penyebab kegagalan, yaitu: (1) perubahan yang menyeluruh (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak dipenuhi, (2) usaha setengah hati dan harapan tidak realistis, dan (3) kesalahan delegasi dan kepemimpinan, team, proses penyebarluasan, pendekatan terbatas, dan pemberdayaan yang premature (Tjiptono & Diana (1996). Kendala lain implementasi TQM adalah kurangnya: (1) *sense of belonging* pada kalangan pelaksana dan penciptaan lingkungan yang mendukung usaha perbaikan yang berorientasi pada mutu, (2) pemahaman perencanaan strategis dan komunikasi yang terbuka dan dialogis, (3) pemberdayaan sumber daya manusia, (4) komitmen dan partisipasi karyawan pada program perbaikan mutu, (5) sistem informasi manajemen pendukung pelaksanaan program peningkatan mutu (LP3-Universitas Brawijaya, 1999).

Konsep TQM dalam pendidikan dapat diimplementasikan dengan menggunakan model Tenner dan DeToro (1992:32) yang terdiri dari tujuan, prinsip, dan elemen TQM. Tujuannya adalah meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus,

melainkan dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan (proses pembelajaran). Pencapaian tujuan tersebut terwujud jika menggunakan prinsip: pemfokusan pada pengguna, peningkatan kualitas proses, dan melibatkan semua komponen pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Bogdan & Taylor dalam Moleong, 2002) dengan rancangan penelitian studi multi kasus. Peneliti menjadi instrumen kunci dan berperan sebagai pengamat nonpartisipan. Lokasi penelitian adalah SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya. Sumber datanya adalah kepala sekolah, wakasek kurikulum, guru, dan siswa dari SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan teknik analisis kualitatif. Analisis data dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data dilakukan. Prosesnya meliputi pengerjaan, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta mencari pola, pengungkapan hal penting, dan penentuan akhir mengenai apa yang dilaporkan. Tekniknya adalah analisis komponensial dan tema. Kerangka analisis data hingga menghasilkan konklusi dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan berdasarkan dari Nasution (1992:129) yaitu: melakukan reduksi data, *men-display* data, dan mengambil kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber data. Sedangkan tahapan penelitian meliputi: tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.

HASIL

Kepemimpinan Kepala SMKN 4 Malang

Kepala sekolah memiliki karakteristik gaya khusus, yaitu memberi kebebasan kepada seluruh unsur sekolah berperan serta sesuai kemampuannya guna memajukan sekolah. Kepala sekolah cenderung mudah memberi kepercayaan kepada wakil kepala sekolah atau guru untuk mengambil keputusan sesuai kapasitasnya dengan tujuan mempercepat pengambilan keputusan sehingga setiap permasalahan dapat diatasi. Namun demikian,

sewaktu-waktu kepala sekolah melakukan pengontrolan terhadap kebijakan yang dijalankan guru, misalnya kedisiplinan siswa, ketertiban persiapan mengajar guru, operasional dan pemeliharaan perlengkapan sekolah.

Kepala sekolah sangat memperhatikan keberagaman bawahan. Ia mengetahui keinginan guru dan memberi penawaran kepada guru yang memiliki kemampuan khusus untuk mengikuti program pengembangan di bidang keguruan kejuruan, seperti beasiswa S2 di Jepang. Kepala sekolah menghargai dan mengakui bahwa setiap elemen sekolah memiliki kewajiban dan hak yang sama sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Perubahan sekolah menjadi SBI membawa perubahan. Guru yang awalnya berpandangan asal melaksanakan tugas kini dipacu lebih kreatif untuk mewujudkan pembelajaran bermutu, misalnya guru harus mampu berbahasa Inggris, Korea atau Jerman.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan dengan melalui: rapat untuk memutuskan kebijakan yang dianggap besar dan membutuhkan masukan personil sekolah, dan pendelegasian kepada wakil kepala sekolah atau guru yang kompeten. Pada beberapa hal teknis kepala sekolah memberi kewenangan guru mengambil kebijakan, misalnya pengembangan bahan ajar.

Meskipun demikian kritik terhadap pelaksanaan sekolah tetap ada, misalnya kepala sekolah cenderung memaksakan kehendak dan memiliki obsesi terlalu tinggi, guru sering mendapat teguran bila terlambat datang atau kurang persiapan mengajarnya, siswa mendapat teguran bila datang terlambat.

Kepemimpinan Kepala SMKN 3 Palangkaraya

Mengingat tantangan berat di masa mendatang, kepala sekolah menggagas penerapan konsep manajemen mutu. Kepala sekolah bersifat visioner yang peka terhadap perubahan jaman. Kepala sekolah selalu berdiskusi dan mensosialisasikan gagasan yang akan diterapkan. Proses sosialisasi sistem manajemen mutu oleh kepala sekolah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dukungan guru, staf administrasi, dan siswa.

Upaya pendisiplinan personil sekolah dilakukan dengan membuat aturan yang

dirumuskan oleh kepala sekolah, guru, wakil siswa dan komite sekolah. Semua komponen sekolah diberi tanggung jawab menegakkan aturan yang telah disepakati. Pemberian hukuman terhadap personil yang melanggar dilakukan dengan persuasif.

Peningkatan kualitas personel dilakukan dengan memberi kesempatan kepada para guru melanjutkan pendidikan ke jenjang sarjana. Selain melalui pendidikan formal, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan seminar. Peningkatan pemahaman manajemen mutu melalui diklat manajemen mutu dengan instruktur dari Jakarta.

Fokus Kepada Pelanggan di SMKN 4 Malang

Pelayanan konsumen merupakan fokus utama sekolah. Sebagai sekolah berbasis keterampilan, SMK harus mampu memahami keinginan konsumen agar lulusannya dapat diserap dunia kerja. Perhatian pada siswa ditunjukkan dengan pengaturan proses belajar mengajar yang tertib dan penerapan *team teaching*.

Pengembangan potensi siswa di sekolah dilakukan dengan kegiatan ekstrakurikuler (UKS), memberi kesempatan siswa multimedia mengikuti lomba penulisan komik. Sekolah memberi beasiswa bagi siswa yang menghadapi kendala pendanaan dengan dua kategori beasiswa: beasiswa berprestasi dan yang tidak mampu secara ekonomi.

Peningkatan daya saing lulusan dilakukan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak internasional, misalnya Korea Selatan melalui program pertukaran pelajar. Perhatian sekolah terhadap perusahaan sebagai mitra kerja melalui penyediaan tenaga kerja. Penjaminan mutu terhadap lulusan diwujudkan dalam bentuk: sekolah bertanggung jawab terhadap segala kesalahan yang diperbuat siswa dalam pelaksanaan prakerin dan sekolah akan menjemput siswa yang dianggap melakukan kesalahan oleh pihak perusahaan. Kerjasama tersebut telah memberikan kepercayaan dan kepuasan perusahaan yang mempekerjakan lulusan. Indikator kepuasan perusahaan adalah hampir tidak ada komplain dari perusahaan dan semakin meningkatnya permintaan perusahaan terhadap lulusan.

Namun demikian ada kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam pelayanan bermutu dan peningkatan kualitas pembelajaran, misalnya dahulu setiap kelas pada setiap semester dapat melakukan praktek produksi tiga kali bahkan lima kali, tetapi sekarang satu kelas hanya mendapat kesempatan praktek produksi satu sampai dua kali. Hal ini dikarenakan kepala sekolah hanya mengejar proyek menjadikan SBI, tetapi tidak diimbangi dengan fasilitas dan tenaga tambahan.

Fokus Kepada Pelanggan di SMKN 3 Palangkaraya

Siswa merupakan fokus utama dari pelayanan, dimana siswa adalah konsumen primer dari proses pembelajaran. Kepala sekolah selalu menekankan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siswa. Terdapat tiga komponen utama yang dianut sekolah dalam memberikan pelayanan kepada siswa, yaitu komponen normatif, adaptif, dan produktif.

Siswa SMK yang pada umumnya berorientasi untuk segera mendapatkan pekerjaan setelah menyelesaikan program pendidikan harus dilayani sesuai dengan keinginannya. Sekolah tidak hanya memberi keahlian dan keterampilan praktis dalam bekerja, tetapi juga memberi pendidikan moral dan budi pekerti, serta memberi kemampuan beradaptasi siswa dengan dunia kerja.

Kebijakan sekolah dalam melakukan perbaikan mutu dimulai dengan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Tindakan remedi dilakukan bila ada siswa yang belum mencapai nilai minimal. Peningkatan mutu akan segera tercapai bila perangkat sekolah belajar dari pengalaman dan merencanakan berbagai strategi guna mengantisipasi masalah pada masa depan.

Proses Pengembangan di SMKN 4 Malang

Pengembangan kualitas sekolah mengacu pada kurikulum dan melalui KKKS, rapat guru. Sekolah senantiasa meningkatkan semua aspek yang mendukung keberhasilan mutu pendidikan, terutama sarana dan prasarana. Kepala sekolah selalu menggerakkan semua komponen sekolah untuk turut serta dalam pengembangan sekolah. Usaha tersebut meliputi melengkapi sarana prasarana dengan menambah komputer yang *high technology*, pengembangan ruang ICT, dan perbaikan kualitas guru, mengirim guru dalam

workshop Microsoft di Singapura dan Malaysia, menyekolahkan guru pada program D3 Animasi UM, dan menghadiri workshop di Jepang untuk sekolah berpredikat ISO.

Upaya peningkatan mutu yang lain adalah mengikutsertakan siswa berbakat dalam LKS, yakni lomba animasi, pidato bahasa Jepang, festival komik, kompetisi di bidang olahraga dengan tujuan mempromosikan sekolah dan pengukuran hasil pembelajaran di sekolah. Sekolah ini adalah salah satu sekolah yang menerapkan pembelajaran dual sistem/prakerin selama setahun. Siswa wajib mengikuti pembelajaran yang dilakukan secara penuh di industri dengan tujuan menjalin mitra kerjasama sehingga lulusan mudah terserap di dunia kerja.

Guna menjamin pencapaian mutu secara berkelanjutan, sekolah gencar memperbaiki kualitas pelayanan agar mendapatkan sertifikat ISO. Kepala sekolah berambisi menjadikan sekolah menjadi sekolah terbaik, misalnya: membuat manual mutu manajemen terstruktur, perbaikan di segala bidang terutama sarana prasarana yang menunjang pembelajaran, dan keterserapan tenaga kerja lulusan.

Proses Pengembangan di SMKN 3 Palangkaraya

Dasar-dasar kepemimpinan kepala sekolah yang sudah baik selanjutnya dikembangkan pada penerapan konsep manajemen mutu yang sebenarnya. Guna mendapatkan standar kerja yang baku, kepala sekolah mengarahkan manajemen mutu sekolah sesuai standar manajemen mutu internasional yaitu ISO 9001:2000. Kepala sekolah membahas rencana penerapan sistem manajemen mutu kepada seluruh personel sekolah, dan melakukan pelatihan pengenalan sistem manajemen mutu kepada perwakilan guru. Kepala sekolah menunjuk 13 orang perangkat sekolah sebagai pioner untuk mengikuti pelatihan dengan tujuan memperkenalkan manfaat sistem manajemen mutu bagi peningkatan kualitas sekolah dengan mendatangkan instruktur dari organisasi *My Focus* Jakarta selama 3 bulan.

Perbaikan mutu sekolah dilakukan melalui dua komponen utama, yaitu perbaikan fisik bangunan dan pembelajaran. Perbaikan fisik bangunan dilakukan dengan penambahan ruang kelas, ruang praktek dan fasilitas pembelajaran

lainnya. Sedangkan perbaikan pembelajaran ditujukan untuk menjadikan sekolah lebih unggul dari segi pembelajaran yang berkualitas. Hasil perbaikan tersebut menjadikan SMKN 3 Palangkaraya dinobatkan sebagai sekolah percontohan bagi seluruh SMK di Kalimantan Tengah.

Keterlibatan Semua Unsur di SMKN 4 Malang

Keterlibatan semua komponen sangat diperlukan dalam mewujudkan lembaga yang unggul. Karenanya kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan penjadwalan yang teratur berbagai kegiatan. Kepala sekolah mendelegasikan kewenangan kepada wakasek kurikulum untuk mengatur kegiatan akademik, wakasek humas untuk kegiatan kerjasama dengan pihak luar, wakasek sarana dan prasarana berkaitan fasilitas sekolah, dan wakasek kesiswaan untuk membina yang berkaitan dengan siswa. Setiap wakil kepala sekolah diperbantukan sejumlah staf sesuai dengan pekerjaannya.

Guru selalu mempersiapkan rencana pembelajaran dan bahan ajarnya. Pendokumentasian kegiatan belajar dan laporan hasil pembelajaran bertujuan untuk mewujudkan PBM yang berkualitas. Orang tua siswa juga mengambil bagian dalam menciptakan sekolah berkualitas, yaitu komite sekolah dan himpunan orang tua siswa melalui pendanaan sekolah dan sumbang pikiran.

Pihak industri berperan dalam proses pembelajaran karena siswa kelas XI semester genap dan kelas XII semester gasal melaksanakan prakerin di Industri. Nilai siswa pada saat prakerin murni dari Industri. Proses pembelajaran prakerin dilaksanakan di perusahaan. Karena prakerin dilaksanakan selama satu tahun banyak siswa ditawarkan kerja oleh perusahaan tempat mereka prakerin. Namun ada juga perusahaan enggan menerima siswa prakerin karena terlalu lama waktunya. Karena itu waka humas merekomendasikan siswa mencari tempat Prakerin lain.

Keterlibatan pemerintah daerah dalam menunjang kegiatan pembelajaran ditunjukkan dengan memberi bantuan melalui pengembangan gedung ICT, bantuan kendaraan sekolah, dan fasilitas penunjang pembelajaran. Saat ini sekolah menjalin kerjasama dengan berbagai industri baik skala nasional maupun internasional. Dalam skala

internasional sekolah menjalin kerjasama dengan pemerintah Korea Selatan melalui kegiatan pertukaran pelajar dan pengiriman guru bahasa Korea untuk mengajar di SMKN 4 Malang.

Keterlibatan Semua Unsur di SMKN 3 Palangkaraya

Penerapan sistem manajemen mutu termasuk konsep baru yang diadopsi sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Palangkaraya. Pada saat konsep ini diperkenalkan hampir semua guru merasa asing dengan konsep tersebut. Walau terhitung konsep baru bagi warga sekolah, namun aktivitas manajemen mutu selalu mereka perlihatkan dalam kegiatan keseharian, misalnya persiapan mengajar, disiplin waktu, pembagian jadwal dan tugas yang jelas tertata rapi sebelum konsep manajemen mutu diterapkan.

Memperkenalkan hal baru perlu sosialisasi agar semua komponen sekolah mengetahui, memahami dan mengaplikasikannya. Kepala sekolah melakukan beberapa langkah strategis, misalnya melakukan sosialisasi melalui pertemuan rapat guru dan perangkat sekolah. Setelah diperoleh kesepakatan bersama, kepala sekolah menyodorkan gagasan untuk mengikat komitmen bersama diantara para personel sekolah. Komitmen bersama tersebut berupa pernyataan singkat dengan tulisan "Komitmen Bersama Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 SMKN 3 Palangkaraya" (Rachmayanti, 2007).

Setelah konsep manajemen mutu diterapkan hampir semua perangkat sekolah memahaminya. Umumnya guru mendukung penerapan konsep ini dengan memberi tauladan kepada siswa melalui bekerja yang tertib, pendokumentasian yang lengkap, dan pelayanan prima terhadap *stakeholders*. Keterlibatan seluruh komponen sekolah adalah modal berharga dalam mewujudkan pelaksanaan konsep manajemen mutu yang didukung oleh aturan yang jelas. Program ini juga mendapat dukungan pemerintah daerah, yaitu Dinas Pendidikan Kota Palangkaraya dan Provinsi Kalimantan Tengah dengan dukungan fasilitas praktik siswa, misalnya bantuan mesin cuci untuk jurusan perhotelan.

Pelaksanaan sistem manajemen mutu sekolah ini juga menghadapi kendala, misalnya pandangan sebagian guru yang merasa bahwa perbaikan mutu merupakan tanggungjawab tim

perbaikan mutu, bukan mereka. Guru yang lain merasa keberatan jika harus merekam apa yang mereka laksanakan dalam kegiatan belajar-mengajar secara tertulis, termasuk merekam keadaan dan kemajuan siswa dalam mengikuti kegiatan belajar-mengajar. Untuk mengatasinya, kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan guru dalam pertemuan bulanan dan rapat akhir semester.

Pengembangan yang Berkelanjutan di SMKN 4 Malang

Proses perbaikan berkelanjutan dilakukan dengan tujuan menjadi lebih baik dan mewujudkan sekolah bertaraf internasional dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001-2000. Perbaikan dimulai dari satu aspek yang selanjutnya diteruskan pada perbaikan secara keseluruhan, misalnya perbaikan sarana dan prasarana untuk pemenuhan standar pelayanan siswa, meliputi perbaikan dan penambahan ruang kelas, penambahan alat praktek (komputer dan printer), kelas yang ber-AC, dan merekrut guru yang lebih berkompeten di bidangnya.

Target sekolah adalah menjadi *giant school* dengan kelas internasional karena sekolah ini adalah satu-satunya SMKN bidang grafika di Jawa Timur. Persiapan mencapai target tersebut dilakukan dengan menjalin hubungan dengan sekolah luar negeri melalui tukar menukar siswa. Kendalanya adalah kurangnya jumlah kelas karena terbatasnya lahan, dan sebagian personel sekolah yang belum siap untuk mencapai target tersebut. Saat ini sekolah membuka program studi baru yang banyak diminati dan dibutuhkan dunia industri, yaitu program studi animasi. Guru jurusan baru dilakukan dengan menyekolahkan beberapa guru pada jurusan animasi dan rekrutmen guru baru.

Pengembangan yang Berkelanjutan di SMKN 3 Palangkaraya

Penerapan konsep sistem manajemen mutu berlangsung secara berkelanjutan melalui perbaikan berbagai bidang, misalnya perubahan tata letak inventaris sekolah dan suasana lingkungan sekolah untuk melahirkan suasana baru yang lebih segar, memudahkan komunikasi, dan memudahkan *stakeholders* untuk mengakses informasi yang dibutuhkan. Sekolah membentuk

tim penjamin mutu untuk menjamin pengembangan kualitas mulai dari tingkat jurusan sampai tingkat kelembagaan. Tim tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan dan kinerja anggota tim.

Evaluasi internal oleh tim internal dilakukan tiga bulan sekali. Tim audit internal terdiri dari kepala sekolah dan anggota tim perbaikan mutu. Audit internal bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai dari seluruh kegiatan perbaikan mutu. Proses evaluasi pelaksanaan sistem manajemen mutu ini dimulai dari evaluasi oleh masing-masing jurusan melalui ketua jurusan. Setiap kegiatan guru dievaluasi oleh ketua jurusan. Kendala pelaksanaan sistem manajemen mutu dipecahkan bersama melalui koordinasi kepala sekolah.

Agar pelaksanaan manajemen mutu ini mendapatkan pengakuan dunia internasional, sekolah mengajukan sertifikat ISO 9001:2000. Sertifikat tersebut dijadikan instrumen untuk mempertahankan kualitas, karena apabila terjadi kemerosotan kualitas maka sertifikat ISO dapat dicabut. Audit eksternal memiliki tujuan sama dengan audit internal, yaitu untuk menilai pemenuhan persyaratan penerapan sistem manajemen mutu yang ditentukan ISO. Audit eksternal oleh badan sertifikasi ini dilaksanakan setiap enam bulan atau satu tahun dalam rentang waktu 3 tahun. Bila dalam audit eksternal ditemukan penerapan sistem manajemen mutu tidak memenuhi persyaratan maka sertifikat ISO ditangguhkan dan sekolah diminta melakukan tindakan koreksi dalam waktu yang ditentukan. Bila tindakan koreksinya memenuhi persyaratan, sertifikat ISO dapat diteruskan, namun bila tidak maka sertifikat ISO tersebut dicabut.

PEMBAHASAN

Implementasi Konsep Tujuan TQM ke dalam Pembelajaran di SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya

Manajemen mutu terpadu merupakan inovasi dalam pengelolaan pendidikan yang menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang memfokuskan pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979). Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah

meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus, melainkan dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan (proses pembelajaran).

Hasil penelitian pada kedua lokasi memberi gambaran implementasi TQM di dua lembaga tersebut. Implementasi TQM dalam pembelajaran di SMKN 4 Malang erat kaitannya dengan visi sekolah: "Unggul dalam Bidang IPTEK yang Dilandasi IMTAQ". Kepala sekolah mencanangkan konsep bagaimana mewujudkan lembaga pendidikan yang mampu mencetak tenaga kerja yang ahli dalam bidang grafika dan multimedia. Harapan tersebut tercermin dalam tujuan sekolah yaitu dapat bersaing secara lokal, nasional dan internasional.

Perubahan untuk mewujudkan visi tersebut adalah dengan menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Pelaksanaan manajemen mutu di SMKN 4 Malang diawali dengan pembuatan konsep aturan, yaitu tata aturan penggunaan fasilitas, mekanisme penerimaan siswa baru, mekanisme kinerja guru dan tata tertib sekolah, penegakan disiplin oleh seluruh komponen sekolah dan hukuman pelanggaran disiplin dikenakan kepada seluruh personel sekolah. Setiap minggu diadakan rapat untuk membahas persiapan mengajar, permasalahan pembelajaran dan fasilitas penunjang proses belajar mengajar.

SMKN 4 Malang membuka kelas berstandar internasional (SBI) untuk meningkatkan daya saing dengan menggunakan dua bahasa pengantar yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, Jerman atau Korea. Pada tahap awal kelas SBI dibuka pada jurusan jurusan multimedia dimana nilai siswanya minimal delapan dan memiliki pemahaman bahasa Inggris yang baik. Fasilitas belajar yang dimiliki SMKN 4 Malang terbilang lengkap dimana setiap jurusan memiliki tempat praktek. Khusus jurusan multimedia merupakan jurusan yang telah berstandar internasional dan melaksanakan sistem ISO 9001:2000. Fasilitas yang ada pada jurusan multimedia termasuk lengkap (komputer, televisi, VCD/DVD), kelas memenuhi standar pelayanan siswa dengan ukuran sesuai dengan kebutuhan siswa dan ber-AC.

Menurut Edmond (1979) sekolah yang telah menerapkan konsep manajemen mutu akan mampu memenuhi tujuh kriteria sebagai berikut:

(1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (2) sekolah memiliki visi, misi dan target mutu yang ingin dicapai, (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (4) harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi, (5) pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (6) pelaksanaan evaluasi yang terus menerus pada aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, dan (7) komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid.

Mencermati ketujuh karakteristik manajemen mutu tersebut, SMKN 4 Malang dapat dikatakan sudah mampu memenuhi persyaratan tersebut. Lingkungan sekolah yang asri, indah dan menyenangkan telah mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif. Para siswa dan guru merasa nyaman karena tersedia berbagai keperluan yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Visi sekolah dituangkan dalam rencana pengembangan sekolah, dalam rangka merealisasikan visi tersebut sekolah merumuskan misi dan juga targetan yang jelas. Kejelasan konsep tersebut telah mempermudah perangkat sekolah untuk berperan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Konsep manajemen sekolah yang baik didukung pula oleh keberadaan kepala sekolah yang mampu memimpin dan mengarahkan kinerja seluruh perangkat sekolah dalam mewujudkan manajemen mutu. Kepala sekolah mampu membangun komitmen dan menegakan disiplin. Kepemimpinan kepala sekolah yang tegas dan mengakomodir setiap perkembangan jaman telah membawa sekolah peka terhadap perubahan yang terjadi. Kepala sekolah selalu mengagasi inovasi dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah memiliki obsesi yang tinggi di suatu saat nanti kualitas SMKN 4 Malang diakui dunia internasional. Karakteristik tersebut tercermin dari keterangan yang dikemukakan staf perpustakaan "setelah Kasek pulang dari Korea beliau bergitu terobsesi untuk membuat perpustakaan SMKN 4 Malang menerapkan sistem digital seperti yang beliau lihat di Korea".

Dukungan lain dalam menciptakan SMKN 4 Malang yang berkualitas datang dari para staf dan tenaga pengajar. Tenaga pengajar yang ada memiliki kualifikasi sarjana, mereka menguasai bidang yang harus diajarkan. Untuk mengembangkan kemampuan tenaga pengajar kepala sekolah memberikan kesempatan kepada

para guru untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan bidang yang diajarkan. Selain itu kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2. Para guru sangat dianjurkan untuk mengambil S2 di luar negeri seiring dengan banyaknya tawaran beasiswa. Kebijakan ini cukup membuat para guru semangat dalam meningkatkan kemampuannya. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir sudah terdapat lima orang guru yang melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua.

Komunikasi dilakukan secara terbuka oleh seluruh komponen sekolah, kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada para guru untuk menyampaikan pendapatnya. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung (verbal) maupun secara tidak langsung (tertulis). Berdasarkan temuan di lapangan komunikasi tersebut termasuk jenis komunikasi *multiway communication*. Komunikasi ini memungkinkan semua pihak terlibat dan aktif dalam mengembangkan kualitas lembaga. Untuk mengendalikan kualitas yang sudah dicapai pihak sekolah juga melakukan evaluasi, evaluasi dibagi kedalam dua kategori yaitu evaluasi kinerja perangkat sekolah dan evaluasi hasil akademik yang sudah dicapai siswa. Komunikasi yang efektif dan evaluasi yang terlaksana dengan baik telah memberikan berbagai masukan kepada pihak sekolah untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

Implementasi konsep dan tujuan TQM di SMKN 3 Palangkaraya digagas oleh kepala sekolahnya. Konsep manajemen mutu SMKN 3 Palangkaraya dinamakan sistem manajemen mutu (SMM). Tahap awal yang dilakukan yaitu membentuk tim kecil manajemen mutu yang terdiri dari kepala sekolah, wakasek, ketua jurusan dan wakil guru dengan jumlah 13 orang. Setelah tim kecil terbentuk selanjutnya dilakukan sosialisasi kepada seluruh elemen sekolah.

Untuk menguatkan komitmen diantara perangkat sekolah kepala sekolah membuat komitmen bersama sebagai berikut "Bersama Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 SMKN 3 Palangkaraya" (Rachmayanti, 2007). Melalui komitmen tersebut seluruh perangkat sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa mengikat janji bersama untuk merealisasikan konsep tersebut.

Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan

administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersamaan dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/pendidikan.

Penerapan konsep SMM dalam pembelajaran dilakukan dengan cara selalu melakukan catatan atas berbagai aktivitas pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas. Guru menyusun rencana pembelajaran dan menerapkannya dalam pembelajaran, setiap satu minggu sekali dilakukan evaluasi terhadap laporan yang disampaikan guru. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan.

Dalam upaya mencapai standar kualitas yang ditinggi dan adanya pengakuan terhadap lembaga penjamin mutu sekolah mendaftarkan lembaga ke organisasi mutu yang mengeluarkan sertifikat ISO 9001:2000. Perbaikan dilakukan diberbagai bidang agar sekolah mampu meraih sertifik tersebut. Hal yang sudah diperbaiki adalah penambahan jumlah kelas, penambahan sarana praktek seperti penambahan kamar hotel dari 6 kamar menjadi 16 kamar, mesin cuci besar, dan fasilitas belajar lainnya.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

SMKN 3 Palangkaraya mampu memenuhi kriteria lembaga bermutu bila ditinjau dari empat prinsip mutu yang dikemukakan oleh Irianto

(1997) yaitu: (1) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (2) mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (3) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, dan (4) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.

Memperhatikan ke empat prinsip penerapan manajemen mutu tersebut sekolah telah mampu memenuhi beberapa prinsip seperti perhatian sekolah terhadap proses pembelajaran, kepala sekolah dan tim mutu yang dibentuk mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan guru. Kendala yang dihadapi siswa dipecahkan dengan cara persuasif. Sebagai sebuah contoh pada saat ada siswa yang selalu terlambat pihak sekolah menelusuri terlebih dahulu penyebab keterlambatan siswa setelah ditemukan akar permasalahannya baru sekolah mengajak pihak terkait untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Implementasi manajemen mutu di SMKN 3 Palangkaraya telah mampu meningkatkan kualitas lulusan dan daya serap dunia industri terhadap lulusan sekolah. Seluruh perangkat sekolah menjadi bangga dengan lonjakan prestasi yang dicapai dan mereka berkomitmen untuk selalu menerapkan konsep mutu agar prestasi yang dicapai sekolah lebih tinggi lagi.

VEDC Merupakan UPT Diknas pusat Jakarta yang berperan dalam mengembangkan pendidikan secara swakelola di bidang teknologi terapan, melalui diklat bagi guru dan tenaga pendidikan dalam aktualisasi dan alih teknologi. Sealin itu juga menyelenggarakan layanan publik melalui program program unggulan Projas. Program projas merupakan program pelatihan yang diberikan kepada peserta didik yang ingin menguasai satu bidang keahlian sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kerjasama dalam upaya peningkatan kualitas dan kemampuan peserta diklat tidak hanya dilakukan dengan lembaga yang ada di skala lokal maupun nasional, namun dilakukan pula dengan lembaga internasional seperti dengan negara Jerman, Jepang, Korea Selatan dan lain sebagainya. Kerjasama yang dilakukan meliputi teknik pembelajaran dan praktek industri, pengiriman tenaga instruktur dari negara yang menjalin kerjasama, dan pengiriman peserta diklat

untuk melakukan praktek kerja industri di neegara yang telah menjalin kerjasama.

Sama halnya dengan SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya terdapat beberapa kendala. Kendala yang paling banyak ditemui adalah pembentukan komitmen bersama diantara seluruh perangkat sekolah untuk menerapkan konsep manajemen mutu dalam aktivitas pembelajaran. Bagi beberapa guru yang belum memahami konsep mutu hal itu merupakan sesuatu yang memberatkan.

Munculnya berbagai kendala yang dihadapi lembaga pendidikan dalam mengimplentasikan konsep *total quality management* sudah diprediksi oleh beberapa pakar pendidikan seperti Tjiptono dan Diana (1996) yang menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan TQM, antara lain: (1) karena perubahan yang menyeluruh (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak dipenuhi, (2) usaha setengah hati dan harapan tidak realistis, dan (3) kesalahan delegasi dan kepemimpinan, team, proses penyebaran, pendekatan terbatas, dan pemberdayaan yang prematur. Kendala lain yang dihadapi oleh organisasi dalam mengimplemen-tasikan TQM, antara lain: *sense of belonging* di kalangan pelaksana dan penciptaan lingkungan yang mendukung usaha perbaikan yang berorientasi pada mutu masih kurang, pemahaman terhadap perencanaan strategis dan komunikasi yang terbuka dan dialogis masih kurang, pemberdayaan sumber daya manusia masih kurang, komitmen dan partisipasi karyawan pada program perbaikan mutu masih kurang, dan sistem informasi manajemen pendukung pelaksanaan program-program peningkatan mutu kurang mendapat perhatian (LP3-Universitas Brawijaya, 1999).

Indikasi dari kendala-kendala yang akan dihadapi dalam implementasi manajemen mutu harus segera dicarikan solusi agar permasalahan yang timbul dapat segera dipecahkan. Kesamaan visi dan komitmen yang kuat merupakan antisipasi yang cukup efektif dalam menghadapi permasalahan yang akan lahir. Pelaksanaan manamejemn mutu sebagai konsep yang baru tentu akan melahirkan pro dan kontra. Kesiapan dari pemimpin dan manajemen sekolah yang matang akan mampu meghadapi segala permasalahan yang ada.

Proses Kepala Sekolah dan Guru dalam Pengimplementasian Konsep Prinsip Utama TQM dalam Pembelajaran di SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya

Terdapat tiga prinsip utama dalam menerapkan konsep TQM: (1) pemfokusan pengguna, (2) peningkatan kualitas proses, dan (3) pelibatan semua komponen pendidikan. Seorang pemimpin harus memperhatikan prinsip tersebut, karena penilaian mutu sangat tergantung kepada kepuasan konsumen. Sesuai pendapat Sallis (1993) bahwa kualitas itu sifatnya abstrak tergantung kepada kepuasan konsumen. Pemfokusan pengguna menunjuk pada peningkatan kualitas pendidikan yang didasarkan pada keinginan, kebutuhan, dan harapan pengguna pendidikan (internal & eksternal). Proses merupakan tahapan pengolahan input yang masuk ke organisasi yang menentukan kualitas output. Pelibatan semua komponen pendidikan dimulai dari pimpinan puncak sampai dengan tenaga akademik dan tenaga administratif di semua unit kerja.

Dua latar penelitian memiliki perbedaan dalam mengimplementasikan prinsip TQM. Hal ini terjadi karena perbedaan visi, tujuan, lingkungan, SDM dan fasilitas yang tersedia. Prinsip fokus kepada pelanggan di SMKN 4 Malang diwujudkan dengan memberi layanan ekstra kepada siswa dan menjalin kerjasama dengan perusahaan sebagai mitra dalam pelaksanaan praktek kerja industri dan pengguna lulusan. Bentuk kegiatan layanan siswa antara lain fasilitas akses internet hingga pukul 18.00, perpustakaan, bimbingan khusus siswa yang berminat belajar di luar jam sekolah, kegiatan ekstrakurikuler dan pembelajaran dua bahasa (*bilingual*) bagi kelas SBI. Bentuk fokus kepada perusahaan sebagai mitra dalam pembelajaran melalui penempatan siswa berminat dan memiliki kemampuan sesuai bidang kerja perusahaan beserta guru pembimbingnya, dan pergantian siswa yang melakukan pelanggaran aturan di tempat kerja.

Peningkatan kualitas pembelajaran dilakukan setiap minggu sekali melalui rapat dewan guru untuk membahas persiapan dan kendala mengajar guru. Semua komponen terlibat dalam menciptakan pembelajaran bermutu. Beberapa hal yang dilakukan SMKN 4 Malang mencerminkan aplikasi konsep TQM dalam pembelajaran: proses pembelajaran terdiri dari tiga tahap, yakni persiapan (persiapan mengajar guru, pengecekan

kesiapan mengajar guru oleh kepala sekolah), pelaksanaan dan evaluasi (Anonim, 2006).

Aplikasi prinsip TQM di SMKN 3 Palangkaraya lebih menekankan kepada upaya mempermudah siswa dalam menerima materi pelajaran dan menguasai keterampilan. Ketiga prinsip TQM dilaksanakan dengan baik, misalnya prinsip fokus kepada pelanggan dilakukan dengan memperbanyak praktek, membuka tempat usaha bagi siswa untuk mengimplementasikan kemampuannya, menambah fasilitas belajar dan mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan keterampilan (lomba keterampilan siswa, lks).

Kebijakan sekolah dalam perbaikan mutu kegiatan pembelajaran dilakukan melalui perencanaan penentuan fokus perbaikan. Perhatian sekolah dalam proses pembelajaran sangat besar, misalnya persiapan mengajar guru dan pendokumentasian aktivitas di kelas. Aktivitas tersebut dilaporkan guru kepada ketua jurusan dan ditindaklanjuti dalam rapat guru setiap minggu serta rapat tim pelaksana sistem manajemen mutu setiap bulan.

Keterlibatan semua unsur sekolah dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu terlihat dari komitmen bersama yang mengikat seluruh perangkat sekolah untuk mewujudkan konsep sistem manajemen mutu. Pelaksanaan konsep sistem manajemen mutu dalam pembelajaran di SMKN 3 Palangkaraya memenuhi kriteria dari pendekatan pembelajaran berdasarkan TQM. Kriteria tersebut adalah penggunaan pendekatan proses dalam pembelajaran yang mempengaruhi proses internalisasi atas sesuatu yang dipelajari dengan indikasi: adanya kegiatan menggambarkan, mempersepsi, memaknai, menemukan, mengklasifikasikan, menyusun, menilai, memaparkan yang keseluruhannya berlangsung secara dinamis (Supriyanto: 2007).

Proses Kepala Sekolah dan Guru dalam Mengimplementasikan Konsep Elemen Pendukung TQM ke dalam Pembelajaran di SMKN 4 Malang dan SMKN 3 Palangkaraya

Penjabaran elemen pendukung implementasi konsep TQM pada dua latar sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tenner dan DeToro (1992) yaitu: kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran. Pada SMKN 4

Malang implementasi elemen pendukung pelaksanaan TQM dapat dijelaskan sebagai berikut. Aspek kepemimpinan kepala SMKN 4 Malang merupakan sosok pemimpin yang peka terhadap perubahan dan memiliki pandangan yang luas demi kemajuan sekolah di masa depan. Kepala sekolah merumuskan aturan sekolah bersama perangkat sekolah sebagai alat pengaturan sekolah. Pengembangan kualitas kepala sekolah dilakukan melalui konsep TQM dan ISO 9001:2000, serta membuka kelas SBI.

Namun demikian, Kepala SMKN 4 Malang memiliki kelemahan. Kepala sekolah terlalu memaksakan kehendak dan memiliki obsesi yang tinggi tetapi kurang memperhatikan sumber daya yang tersedia. Kepala sekolah kurang mampu membaca situasi dan menempatkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada. Kepala sekolah hendaknya memperhatikan apakah kondisi lembaga yang dipimpinnya termasuk dalam kategori *telling*, *selling*, *delegating* atau *participating* (Hersey dan Blanchard, 1997).

Kepala sekolah dan guru telah menerapkan elemen pendukung proses pembelajaran seperti pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran. Kepala sekolah mengembangkan kualitas guru dengan memberi kesempatan guru mengikuti berbagai pelatihan dan melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua. Komunikasi antar personil sekolah berjalan kondusif, dimana guru dan siswa diberi keleluasaan menyampaikan pendapat secara langsung dan tidak langsung. Komunikasi yang dikembangkan didukung oleh struktur organisasi yang baku dan jelas. Tingkat pencapaian prestasi sekolah dievaluasi setiap saat (ulangan harian, tes formatif dan sumatif), sedangkan perbaikan sistem manajemen mutu dilakukan setiap minggu sekali. Prestasi siswa terbilang stabil dan cenderung naik setiap tahunnya.

Pelaksanaan elemen pendukung TQM dalam pembelajaran di SMKN 3 Palangkaraya tidak jauh berbeda dengan di SMKN 4 Malang. Kepala sekolah SMKN 3 Palangkaraya sebagai pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan senang melakukan pembaharuan. Semenjak kepemimpinan Rinasari, S.Pd diterapkan beberapa inovasi di sekolah, misalnya penerapan konsep sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

Penerapan konsep sistem manajemen mutu didukung dengan pembuatan struktur organisasi, mekanisme kerja mulai kepala sekolah sampai staf tata usaha, prosedur dan mekanisme evaluasi pembelajaran. Proses perencanaan perbaikan mutu dalam kegiatan belajar-mengajar di SMKN 3 Palangkaraya dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan antara tim perbaikan mutu dengan guru melalui *sharing* dan perbaikan bertahap atau urun rembuk (*brainstorming*). *Brainstorming* merupakan salah satu teknik perbaikan mutu di sekolah (Supriyanto, 1999).

Implementasi elemen pendukung pelaksanaan TQM dapat dilakukan dengan baik dengan indikator kepala sekolah mampu mengkoordinasikan penerapan konsep TQM, komunikasi yang terbuka dan penyerapan aspirasi dari bawahan. Model evaluasi hasil pembelajaran menggunakan beberapa tes seperti tes harian, formatif dan sumatif. Sementara evaluasi keefektifan manajemen mutu dilakukan oleh tim mutu internal dan eksternal (lembaga yang mengeluarkan sertifikat ISO 9001:2000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan konsep TQM dalam pembelajaran pada dua lokasi penelitian memiliki kesamaan. Perbedaannya lebih diakibatkan oleh perbedaan visi yang dikembangkan dan ketersediaan fasilitas. Pada SMKN 4 Malang pelaksanaan konsep TQM dilakukan untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dan pelaksanaan kelas SBI. Kepala sekolah memimpin perumusan konsep manajemen mutu, mekanisme kerja setiap bidang, tugas dan peran guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah peka terhadap perubahan, senang melakukan pembaharuan dan memiliki pandangan luas. Kepala sekolah menerapkan kedisiplinan yang sangat tinggi baik terhadap siswa dan guru.

Konsep mutu dalam proses pembelajaran dilakukan dengan menyusun rencana pembelajaran dan pengembangan metode. Guru diharuskan membuat rencana pengajaran, yang sebelumnya diperiksa oleh kepala sekolah dan Wakasek bidang kurikulum. Setiap minggu sekali diadakan rapat untuk membahas permasalahan guru di kelas. Khusus kelas SBI bahasa pengantar yang digunakan adalah Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris atau Bahasa Korea.

SMKN 4 Malang selalu memperhatikan pelanggan primer (siswa) dan mitra kerja sekolah (perusahaan). Setiap siswa mendapat pelayanan optimal misalnya bimbingan guru, fasilitas pembelajaran dan praktek, perpustakaan, sarana akses internet, dan kegiatan ekstrakurikuler. Jaminan kualitas kepada perusahaan dilakukan melalui penempatan siswa yang memiliki kemampuan sesuai bidang kerja perusahaan beserta guru pembimbingnya, dan mengganti siswa praktikan yang tidak mampu melakukan kinerja sesuai dengan standard kerja perusahaan.

Implementasi konsep TQM di SMKN 3 Palangkaraya dinamakan konsep sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk meraih tingkat kualitas tinggi dan pengakuan prestasi yang telah dicapai sekolah mendaftarkan kepada lembaga pemberi sertifikat ISO 9001:2000. Kepala sekolah mendelegasikan kewenangan kepada setiap komponen sekolah, yaitu wakasek, ketua jurusan dan guru yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan. Pembentukan tim perbaikan manajemen mutu dilakukan untuk mengawasi proses aplikasi mutu.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan visioner. Kepala sekolah mampu mengarahkan dan memberikan teladan kepada para guru dalam menjalankan konsep manajemen mutu. Gaya kepemimpinan kepala sekolah didukung gaya komunikasi yang interaktif.

Guru diminta selalu mempersiapkan rencana pembelajaran dan mencatat aktivitas di kelas. Permasalahan di dalam kelas dikonsultasikan dengan ketua jurusan dan tim mutu di tingkat jurusan. Tingkat pencapaian kualitas dilakukan melalui evaluasi oleh tim internal dan lembaga pemberi sertifikat ISO 9001:2000. Penerapan konsep sistem manajemen mutu mempengaruhi tingkat kelulusan dimana siswa SMKN 3 Palangkaraya selalu mengalami peningkatan rata-rata nilai yang dicapai dan kuantitas kelulusan siswa.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, maka disarankan kepada: (1) SMKN 4 Malang supaya model gaya kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan pembaharu hendaknya diikuti oleh pandangan situasional; keterlibatan orang tua siswa dan komite sekolah hendaknya diperluas agar

terjadi sinergi antara peran sekolah dan harapan orang tua siswa; dan perlu dibentuk tim pengendali mutu agar setiap persoalan dapat diatasi bersama sehingga mengurangi ketergantungan kepada kepala sekolah, (2) SMKN 3 Palangkaraya, agar pelatihan manajemen mutu hendaknya tidak hanya dilakukan bagi guru yang tergabung dalam tim

manajemen mutu; orang tua siswa dan komite sekolah harus diberi peran yang lebih luas dalam perumusan sistem manajemen mutu; kerjasama dengan pihak industri atau perusahaan harus terus dikembangkan, agar siswa mudah mencari tempat praktek kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. 2006. *Hakikat Proses Belajar Bahasa*. <http://www.puskur.net/download/naskahakademik/naskahakademikbindonesia/naskahakademikbindonesia.doc>.
- Arifin, S. 2006. *Inovasi Media Pembelajaran Berbasis IT dan Televisi sebagai Alternatif Media Pembelajaran Inovatif, Kreatif dan Atraktif*. Proposal Manajemen Perubahan. Malang: AP FIP UM.
- Direktorat Pembinaan SMK Dirjen Mandikdasmen Depdiknas (2007). *Maju Bersama DIT. PSMK*. www.dikmenjur.net. Jakarta, 26 Mar.
- Creech, B. 1996. *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM: Cara membuat Total Quality Management Bekerja bagi Anda*. Alih Bahasa: Sindoro, A. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dunphy, D. & Stace, D. 1990. *Under New Management*. Reseville: McGraw-Hill.
- Fullan, M. G. 1991. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Gandem, I. B. 1999. Penerapan Sistem Jaminan Mutu ISO-9001 di Perum Jasa Tirta. Makalah Seminar dan Lokakarya Implementasi Konsep TQM untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas. 8-10 Pebruari. Malang: Universitas Brawijaya.
- Johar, P. 2002. *Kepemimpinan yang Efektif*. Bandung: Modul Kantor Pendidikan dan Latihan Kota Bandung.
- LP3-Universitas Brawijaya. 1999. Pengalaman Universitas Brawijaya dalam Mengimplementasikan Konsep TQM. Makalah Seminar dan Lokakarya Implementasi Konsep TQM untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas. 8-10 Pebruari. Malang: Universitas Brawijaya.
- Leithwood, K. A. 1992. The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 9-18.
- Moleong, L. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nugraha, P. 2000. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada Matakuliah di Jurusan Teknik Sipil. *Dimensi Teknik Sipil*, Vol. 2, N0. 1, 65-70.
- Patton, M. Q. 1987. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Perum Jasa Tirta. 1998. *Pedoman Mutu (Quality Manual)*. Malang: Perum Jasa Tirta.
- Peters, T. & Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Rahmawati, G. 2007. *Implementasi Total Quality Management dalam Kegiatan Belajar Mengajar di SMKN 3 Kota Palangkaraya*. Proposal Skripsi. Malang: Jurusan AP FIP UM
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series
- Shaskin, M. & Kiser, K. 1992. *Total Quality Management*. Seabrook, MD: Docochon Press.
- Supriyanto, A. 2000. *Total Quality Management dalam Bidang Pendidikan*. Malang: FIP UM.
- Supriyanto, A. & Rohmad, Z. 2001. Pengembangan dan Implementasi Total Quality Management pada Sistem Layanan Akademik di Perguruan Tinggi. *Laporan Penelitian DCRG (Domestic Colllaborative Research Grant) Proyek Penelitian untuk Pengembangan*

- Pascasarjana/URGE. Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas. 2000/2001.
- Supriyanto, A. & Rohmad, Z. 2002. Pengembangan dan Implementasi Total Quality Management pada Sistem Layanan Akademik. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 9 Nomor 1.
- Supriyanto, A., Timan, A. & Sobri, A.Y. 2006. Implementasi Total Quality Management (TQM) untuk Peningkatan Kualitas Manajerial Mahasiswa dalam Pembelajaran Manajemen Perubahan. *Hibah Pengajaran Program Hibah Kompetisi (PHK) A2*. Malang: Jurusan AP FIP UM.
- Tenner, A. R., & DeToro, I.J. 1992. *Total Quality Management: Three Steeps to Continous Improvement*. Massachusset: Addison-Weley Publishing Company.
- UM. 2004. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian)*. Malang: UM Press.