



PENGARUH KOMITMEN PEGAWAI SEKOLAH TERHADAP EKTIVITAS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DI SMKN SE-KOTA CIMAHI

PENULIS

Syukron¹⁾, Taufani Chusnul Kurniatun²⁾, H. Abu Bakar³⁾
Departemen Administrasi Pendidikan FIP UPI

¹⁾*e-mail: syukron@studen.upi.edu*

²⁾*e-mail: taufani@upi.edu*

³⁾*e-mail: acepabu@upi.edu*

ABSTRAK

*Total Quality Management (TQM) is trying improvement and increasement the quality continously all persons. TQM is a inovation in managing a education which make focus in improving and increasing the quality continously which oriented to customer'satisfaction. Standard of Education and The Quality Management System ISO 9001:2008 in The Vacational School is a role and quality giudance contain minimun criteria and achievement the quality which must be finished school in operating one of education.both of them must finish consistently in order to purpose school can achieve, namely involving and enableness all school society.that thing,the observer is imterested to indentify about "**Comitment Of School Society About Implementation Effectivity Total Quality Management In SMKN In Cimahi**".*

The purpose of obserment id is to know commitment of school society about organisation,to know implementation effectivity TQM and to know school society about implementation Effectivity TQM. The method that is used in the observement is the method quantative, that is located in SMKN CIMAHI, by using technic sample random sampling in sample taking. A informant as data source and tecnic data collecting that is used questionnaire and interview. And the usage programme SPSS version 21.0 and Microsoft Excel in data processing.

*According data processing result Weight Mean Score (WMS) find observerment in school society in SMKN CIMAHI in the position **EXCELLENT** in getting score 4,13 where SMKN 1 Has low score 4,08 and **HIGH** score SMKN 2 4,37 meanwhile SMKN 3 is 4,31 and the next about implementation Effectivity TQM in School Cimahi has **WELL** generally in rate score 3,97 which SMKN 1 (4,00) has high score from SMKN 2 (3,97) SMKN 3 (3,91) have low score among the other school. Meanwhile finding from normality test result that variable data X and Y distribute Normal, data processing and data analysis use parametic statistic technic. From variable corelation coefision test X and Y is gotten 0,710 and test result **Signification** is gotten value t_{hitung} 12,488 and t_{tabel} 1,804 and coefision test result detemination is getting 50,5% it means commitment of school society inflence strongly 50,5% and signification about effectivity implementatiom TQM in SMKN CIMAHI. 49,5% is influenced other factor is included he obcerverment. The conclusion that a need consistent teachers and administration staff as school society to commite about organisation through obedience about quality operate the job according the quality guidance.*

Keywords : *Total Quality Management, School Society Commitment*

PENDAHULUAN

Pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan upaya

mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia dalam mewujudkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagaimana Peraturan Pemerintah



Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 menyatakan bahwa pendidikan nasional yang berkualitas diperoleh dari sertifikasi guru, evaluasi, dan akreditasi dari pemerintah. Selanjutnya, dalam konteks nasional, salah satu bentuk evaluasi adalah Ujian Nasional (UN). Jenis evaluasi bertujuan untuk menilai prestasi akademik siswa pada akhir tahun ke 6 (SD), pada akhir tahun ke 9 (kelas 3 SMP), dan pada akhir tahun ke 12 (kelas 3 SMA) (Zulfikar, 2009). Sementara itu, di bidang akreditasi, pemerintah memberi pedoman dasar untuk akreditasi yang bisa ditemukan di Republik Indonesia Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional. Hal yang berkaitan dengan mutu pendidikan, salah satu kriterianya adalah akreditasi. Ada beberapa sekolah di Bandung, Jawa Barat yang diperkirakan memperoleh kualitas yang menguntungkan karena mereka mendapatkan akreditasi sekolah yang sangat baik (A). Di antara sekolah-sekolah yang memenuhi syarat, ada sekolah negeri dan swasta yang memperoleh nilai akreditasi A dan beberapa sekolah memperoleh nilai akreditasi B.

Suatu sekolah yang berorientasi pada “mutu” dituntut untuk selalu bergerak dan menciptakan inovasi, serta mengkondisikan diri sebagai lembaga atau organisasi pembelajar yang selalu memperhatikan tuntutan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Untuk itu sekolah dituntut untuk selalu berusaha menyempurnakan desain atau standar proses dan hasil pendidikan agar dapat menghasilkan “lulusan” yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Sehubungan dengan upaya sekolah untuk meningkatkan kualitas mereka, Arcaro (2005) mengusulkan ide dari *Total Quality School*, yang lima karakteristiknya adalah fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan yang berkelanjutan. *Total Quality School*

merupakan bagian dari *Total Quality Management (TQM)*. TQM yang berasal dari industri, pada prinsipnya melakukan efisiensi dengan kualitas pelayanan (Sallis, 2006). Karena terbukti sangat efektif di daerah industri, TQM kemudian diterapkan di beberapa sektor, salah satunya adalah sektor pendidikan. Dalam konteks pendidikan, Atieh (2008) menjelaskan TQM yang merupakan kinerja berbasis kualitas yang diatur sejak pertama kalinya untuk menghasilkan produk pendidikan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kinerja berbasis kualitas melalui TQM, Umiarso dan Gojali (2010) mengemukakan bahwa sekolah harus menerapkan beberapa prinsip TQM, misalnya fokus pada pelanggan, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, keterlibatan staf dalam program dan kegiatan sekolah, dan hubungan yang baik antara sekolah dan pelanggannya. Sesuai dengan TQM di bidang pendidikan, terdapat model pengelolaan yang membimbing sekolah untuk lebih mandiri dan desentralisasi dalam hal birokrasi, memprioritaskan kepuasan pelanggan, dan mampu menghadapi tantangan masa depan pendidikan, yang disebut *School Based Quality Improvement Management (SBQIM)* (Mulyasa, 2002). Terkait dengan karakteristik SBQIM, *Total Quality School* memiliki gagasan yang sama dengan model manajemen dalam hal upaya peningkatan kualitas.

Sehubungan dengan peningkatan kualitas, ada beberapa studi dengan temuan mereka. Penelitian pertama, yang dilakukan oleh Manoe (2009), menemukan bahwa faktor untuk peningkatan kualitas adalah komitmen, konsisten, dan prinsip yang inovatif. Nuraniyah (2012) menambahkan bahwa kualitas dapat ditingkatkan jika sekolah melaksanakan program berkelanjutan; evaluasi; jenis pembelajaran yang menyenangkan-efektif-kreatif-inovatif-



aktif; peningkatan profesionalitas guru dan staf; pengembangan diri siswa; dan kerjasama antara sekolah dan orang tua siswa. Selain itu, sebuah studi yang dilakukan oleh De Rozari (2012) menunjukkan bahwa dua peningkatan kualitas adalah pemberdayaan guru dan evaluasi.

Sekolah Menengah Kejuruan merupakan penyelenggaraan pendidikan formal jenjang menengah yang bertujuan menciptakan lulusan yang memiliki kemampuan dan keahlian agar dapat langsung bekerja sesuai dengan minat dan bakatnya. Menurut UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 “Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.” Sedangkan Peraturan Pemerintah No 29 Tahun 1990 menyatakan dalam Bab 1 Pasal 1 Ayat 3 bahwa “Pendidikan menengah kejuruan adalah pendidikan pada jenjang menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu.” Dari pengertian tersebut jelas bahwa pendidikan menengah kejuruan menyediakan program keahlian tertentu bagi para peserta didik untuk dapat langsung bekerja sesuai dengan kebutuhan lapangan pekerjaan.

Telah diketahui bahwa seluruh SMK Negeri di Kota Bandung telah menerapkan ISO 9001:2008 sebagai upaya untuk pemberdayaan sumber daya manusia dan seluruh potensi di sekolah maupun di luar sekolah secara bersama-sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seperti halnya SMK Negeri, SMK Swasta di Kota Bandung pun telah menerapkan sistem manajemen mutu, tergantung dari kebijakan dari masing-masing sekolah. Terbukti dengan rata-rata akreditasi jurusan dan sekolah yang didapatkan adalah “A”. Hal ini membuktikan bahwa SMK Negeri dan SMK Swasta di Kota Bandung tidak akan berhenti dalam terus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Supramono dan Sarita Putri Larasati (2014), dengan melakukan studi komparasi upaya sekolah dalam peningkatan kualitas antara sekolah dasar negeri dengan sekolah dasar swasta di Salatiga, Jawa Tengah. Pada penelitian kali ini, peneliti bermaksud untuk mengetahui upaya sekolah dalam peningkatan kualitas pada sekolah menengah kejuruan di Kota Bandung. Penelitian ini merupakan replikasi, adaptasi, dan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Populasi penelitian kali ini adalah SMK Negeri dan Swasta Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung, karena sebagian besar SMK di Kota Bandung telah menerapkan *Total Quality Management*. SMK Negeri dan SMK Swasta Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung memiliki cara yang berbeda dalam meningkatkan kualitas sekolah. Dengan demikian hal ini menyebabkan rasa ingin tahu dari aplikasi *Total Quality School* di SMK Negeri dan SMK Swasta Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka selanjutnya peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam penelitian dengan judul “Studi Komparasi Peningkatan Kualitas Sekolah melalui Lima Karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi “A” Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung”.

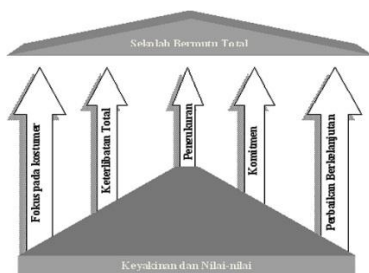
KAJIAN TEORI

LIMA KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY SCHOOL

Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan customer dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang



memungkinkan para staf dan siswa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Manajemen mutu terpadu pendidikan memiliki lima karakteristik yang berdasarkan pada keyakinan sekolah seperti kepercayaan, kerja sama, dan kepemimpinan. Lima karakteristik tersebut lima diidentifikasi seperti pilar mutu yang digambarkan dalam ilustrasi berikut ini,



Karakteristik Sekolah Bermutu Terpadu

Arcaro (2007, hlm.7-8) memandang bahwa upaya untuk memberikan pendidikan yang berkualitas terhalang oleh pola pemikiran beberapa manajer pendidikan sebagai berikut:

Mereka percaya bahwa kualitas tergantung pada dana, artinya bahwa lebih banyak uang berarti kualitas akan lebih tinggi.

Mereka menolak transformasi berkenaan dengan pelaksanaan strategi baru dan pendekatan untuk menjamin pendidikan yang berkualitas. Mereka menyatakan bahwa mereka berkomitmen untuk transformasi kualitas versi Deming, sementara itu mereka sendiri belum mengembangkan filsafat baru berdasarkan empat belas poin kualitas Deming.

Pilar-pilar Total Quality Schools (TQS)

Untuk mewujudkan total quality dalam lembaga pendidikan, implementasi pilar TQM dalam upaya peningkatan kualitas sekolah perlu menjadi pertimbangan dan perhatian

serius. Jeremy Arcaro menyatakan bahwa Total Quality Schools (TQS) (2007, hlm.38) terbentuk dalam lima pilar sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Pada hakikatnya sasaran utama dalam manajemen mutu terpadu adalah kepuasan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan oleh pelanggan, bukan keinginan sekolah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, sekolah akan kehilangan pelanggan, dan dengan demikian sekolah akan bubar dengan sendirinya. Lembaga pendidikan yang unggul menurut Peters dan Waterman (dalam Sallis, 2002, hlm. 27) adalah organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.

Kemudian Sallis (2002, hlm. 28) menyatakan bahwa,

Fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Lembaga pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan para pelanggan.

Fokus pada pelanggan menurut International Standard Organization (2000, hlm. 5) adalah manajemen puncak harus menjamin persyaratan/keinginan pelanggan yang ditetapkan dan dipenuhinya tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dalam fokus pada pelanggan, Bush (2003) menyatakan bahwa tujuan sekolah adalah untuk membangun kepuasan pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka dibandingkan kebutuhan institusi.



Sementara, Tjiptono dan Diana (2005) mendeskripsikan bahwa,

Lima hal dasar untuk fokus pada pelanggan adalah dengan memberi bukti nyata, sekolah melengkapi dirinya dengan fasilitas dan infrastruktur sebaik aktivitas ekstrakurikuler. Tambahan lagi, keandalan akan menjadi satu dari usaha sekolah untuk melayani pelanggan dengan baik. Selanjutnya, sekolah menunjukkan ketanggapan dengan merespon keluhan dari pelanggan dan menyelesaikan masalah dengan secepat dan setepatnya. Selain itu, sekolah menjamin kepuasan pelanggan dengan menunjukkan respek kepada mereka dengan menjadi tangguh. Lebih lanjut, salah satu cara sekolah untuk berempati pada pelanggan yaitu dengan memberi perhatian lebih kepada mereka.

Berdasarkan pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Hoyle (2007, hlm. 189) berpendapat bahwa pelanggan adalah organisasi atau orang yang menerima produk dari organisasi lainnya, langganan termasuk klien, pemakai akhir, pengecer, penerima kegunaan organisasi, dan pembeli.

Hal senada disebutkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008, hlm. 809) bahwa pelanggan adalah orang (tempat) yang mempunyai hubungan hubungan tetap dalam hal jual beli, sebagai pengguna produk.

Kemudian berdasarkan pendapat di atas, Arcaro (2005) menyatakan bahwa pelanggan internal dalam konteks pendidikan yaitu murid, orang tua murid, guru, dan staf. Selanjutnya, masyarakat, perusahaan, militer, dan organisasi lainnya adalah pelanggan eksternal.

Dalam sebuah sekolah mutu terpadu, setiap orang menjadi kostumer dan pemasok sekaligus. Secara khusus,

kostumer sekolah adalah siswa dan keluarganya, atau kostumer dengan K besar. Merekalah yang memetik manfaat dari sekolah. Para orang tua dulunya diklasifikasikan sebagai K besar karena kepedulian mereka pada pendidikan anak-anaknya. Namun, begitu siswa menjadi dewasa, para orang tua dialihkan menjadi k kecil. Dengan begitu, siswa jadi menerima lebih banyak tanggung jawab atas pendidikannya.

Para orang tua pun adalah pemasok sistem pendidikan. Orang tua menyerahkan anaknya kepada sekolah bermutu terpadu sebagai siswa yang siap belajar. Tanggung jawab sekolah bermutu terpadulah untuk bekerja bersama para orang tua mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dan proses belajar di sekolah.

Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf, dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan.

2. Keterlibatan Total

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.

Dalam keterlibatan total, guru dan staf diundang untuk memberikan ide, opini dan sugesti kepada sekolah. Dengan kata lain, Dimitriades (2000) menyarankan bahwa sekolah lebih baik melibatkan guru dan stafnya untuk berpartisipasi dalam program atau event. Dengan demikian, guru dan staf sekolah



didorong untuk ikut serta dalam proses informasi, pemecahan masalah dan mengulas sesama.

Maka dari itu, baik dari siswa, guru, staf, orang tua, maupun pemerintah harus terlibat dalam manajemen mutu terpadu.

a. Keterlibatan Siswa

Upaya melibatkan siswa telah menjadi fenomena yang berkembang akhir-akhir ini, namun upaya ini belum berjalan dengan maksimal. Dalam penyusunan kurikulum dan peraturan-peraturan di sekolah perlu melibatkan siswa di dalamnya. Di kelas, siswa seharusnya diberi otonomi/keluasan dalam berekspresi, kreatif, menunjukkan kemampuan diri, belajar secara konseptual dan senang terhadap tantangan. Siswa yang dilibatkan akan mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah maupun kegiatan-kegiatan di dalamnya.

Selama ini siswa hanya dijadikan obyek di kelas. Siswa diharuskan tunduk kepada seluruh aturan yang dibuat oleh sekolah, dan siswa tidak diberi kesempatan untuk mengungkapkan kemampuan yang dimilikinya. Siswa merasa terpaksa ketika menerima pelajaran dari guru dan menjalankan peraturan yang ada di sekolah karena merasa tidak nyaman dan tidak dilibatkan dalam desain pembelajaran dan pembuatan peraturan.

b. Keterlibatan Guru dan Tenaga Kependidikan

Keterlibatan guru dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu unsur yang sangat penting, karena guru adalah seorang pengajar, dan pengajaran merupakan titik sentral pendidikan yang seringkali menjadi penilaian mutu sebuah pendidikan. Oleh karena itu, dalam TQM diperlukan adanya guru yang berkualitas untuk

menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula.

Guru atau pendidik dalam Pasal 1 Ayat 6 Undang-undang No, 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa,

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Selanjutnya dalam Pasal 39 Ayat 2 dinyatakan bahwa,

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Sedangkan tenaga kependidikan dalam Pasal 1 Ayat 5 Undang-undang No, 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa,

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Selanjutnya dalam Pasal 39 Ayat 2 dinyatakan bahwa,

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Sekali lagi, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha dalam melibatkan mereka



memiliki beberapa manfaat menurut Usman (2008, hlm. 538) yaitu,

Dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

c. Keterlibatan Orang Tua

Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak di sekolah merupakan hal yang penting dilakukan oleh institusi pendidikan dan inilah salah satu unsur penting dalam TQM.

Peran orang tua dalam pembentukan motivasi dan penguasaan diri anak sejak dini merupakan modal besar bagi kesuksesan anak di sekolah. Peran orang tua meliputi dukungannya terhadap perkembangan intelektual dan kesuksesan akademik anak dengan memberi mereka kesempatan dan akses ke sumber-sumber pendidikan, seperti jenis sekolah yang dipilih anak, atau sukses ke perpustakaan, multi media seperti internet dan televisi. Orang tua dapat membentuk perkembangan kognitif anak dan pencapaian akademik secara langsung dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas pendidikan mereka. Orang tua juga berperan untuk mengajarkan anak norma dalam berhubungan dengan orang dewasa dan teman sebaya yang relevan dengan suasana kelas.

d. Keterlibatan Pemerintah

Dalam hal ini, pemerintah juga memiliki keterlibatan yang besar juga, karena pemerintah memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan yang akan dilaksanakan dalam proses pendidikan. Kewenangan tersebut terutama dalam hal penentuan kurikulum yang dijadikan

acuan para guru untuk mengajar anak didiknya. Hendaknya pemerintah menyadari bahwa perannya sangat penting untuk kemajuan sektor pendidikan. Maka dari itu harus diperhatikan bahwa mengubah kurikulum tanpa melihat kesiapan dari semua pihak juga akan memberikan hasil yang kurang memuaskan.

3. Pengukuran

Pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kualitas suatu lembaga pendidikan sehingga dapat dirumuskan cara-cara perbaikan mutu. Pengukuran di sini pada dasarnya adalah hasil ujian. Apabila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik. Para profesional pendidikan mesti belajar untuk mengukur mutu. Mereka perlu memahami cara mengumpulkan data dan analisa data yang diperlukan dalam proses pengukuran. Begitu mereka belajar mengumpulkan dan menganalisa data, para profesional pendidikan itu pun dapat mengukur dan menunjukkan nilai tambah pendidikan.

Tujuan dari peningkatan pengukuran adalah untuk memperlihatkan kelebihan dan kekurangan sekolah (Soria-Garcia dan Martinez-Lorente, 2012). Dengan demikian, sekolah akan dapat melakukan langkah yang tepat dalam meningkatkan kualitas. Cullen et al (2003) menekankan bahwa pengukuran dapat selesai dalam bentuk evaluasi. Terkait dengan evaluasi, Arcaro (2005) memberikan sebuah contoh evaluasi; tes kenaikan kelas peserta didik. Tambahan lagi, evaluasi dapat menjadi tipe ulasan sesama guru.

Secara tradisional, ukuran kualitas atas luaran lembaga pendidikan adalah prestasi peserta didik. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian, baik Ujian Sekolah (US) maupun Ujian Nasional (UN). Jika



hasil ujian bertambah baik, maka kualitas pendidikan dikatakan baik pula. Jika kualitas dapat dikelola, maka kualitas juga harus dapat diukur (measurable). Kualitas juga merupakan keunggulan (excellence) atau hasil yang terbaik (the best). Untuk mengejar kualitas, kesalahan harus diminimalisir untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusan suatu lembaga pendidikan, dan keunggulan komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja.

Pengukuran (measurement) sebagai kegiatan membandingkan suatu hal dengan satuan tertentu sehingga sifatnya menjadi kuantitatif (Arikunto dan Jabar, 2004).

Kemudian Zainul dan Nasution (2001) menyatakan bahwa,

Pengukuran merupakan pemberian angka terhadap suatu atribut atau karakter tertentu yang dimiliki oleh seseorang, atau suatu obyek tertentu yang mengacu pada aturan dan formulasi yang jelas. Aturan atau formulasi tersebut harus disepakati secara umum oleh para ahli.

Pengukuran merupakan kegiatan yang seringkali gagal di sebagian besar sekolah. Sekolah tidak bisa memperbaiki hal-hal yang tidak dapat diukur, walaupun sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Sekolah dapat menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuan siswa di kelas. Sekolah juga dapat menggunakan anggaran sekolah untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

4. Komitmen

Implementasi manajemen mutu terpadu dalam lembaga pendidikan diperlukan komitmen terhadap kualitas dan perbaikan kualitas. Total kualitas pendidikan adalah suatu perubahan budaya organisasi sebagai cara baru bagi

kehidupan setiap orang. Sebelum seseorang akan melakukan perubahan, mereka harus percaya bahwa pimpinan tertinggi suatu lembaga berkewajiban untuk mencapai budaya kualitas.

Gruen cs. (dalam Bansal et. al, 2004) menyatakan bahwa,

Komitmen merupakan “ikatan psikologis” dengan sebuah organisasi. Komitmen juga merupakan sikap yang menuntun atau menengahi respon nyata seseorang atau niat perilaku seseorang terhadap suatu benda.

Komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran (Bansal, et. al, 2004). Dengan demikian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

Usaha lain untuk meningkatkan TQS adalah ketika warga sekolah mempertahankan level tinggi dari komitmen (Morrison, 2002). Dalam kata lain, komitmen adalah satu dari banyak strategi untuk menjaga sekolah memperoleh atau meningkatkan kualitasnya, (Manoe, 2009).

Untuk memberikan komitmen pada kualitas, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam menerapkan TQM menurut Field (dalam Usman, 2011, hlm. 13) yaitu,

- Mempelajari dan memahami TQM secara menyeluruh;
- Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus-menerus;
- Menilai jaminan kualitas saat ini dan program pengendalian kualitas;
- Membangun sistem total kualitas;



- Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya kualitas sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja;
- Mempelajari teknik untuk mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan korektif dengan menggunakan teknik-teknik alat TQM;
- Menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan menyadari akan keberhasilannya;
- Menciptakan komitmen dan strategi yang benar tentang kualitas oleh pemimpin yang akan menggunakannya; dan
- Memelihara jiwa total kualitas dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.

Para pengawas dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.

Aplikasi konsep TQM dalam pendidikan berarti memaknai bahwa setiap langkah-langkahnya selalu diorientasikan pada kebutuhan pelanggan dengan mengedepankan aspek kualitas pada semua input dan prosesnya. Komitmen kualitas dibangun mulai dari level pimpinan tertinggi sampai pada level terbawah.

5. Perbaikan Berkelanjutan

Konsep dasar kualitas adalah segala sesuatu dapat diperbaiki. Kualitas

didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen baru, bila tidak rusak, perbaikilah, karena jika anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya. Inilah konsep perbaikan terus-menerus. Saifuddin (2002, hlm. 37) menyatakan bahwa,

Perbaikan berkelanjutan berarti sesuatu yang belum pernah dilakukan, suatu tindakan pengejaran atas kualitas, prosesnya harus secara terus menerus diperbaiki dengan diubah, ditambah, dikembangkan, dan dimurnikan.

Perbaikan berkelanjutan memungkinkan kita memonitor proses kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan (Arcaro, 2007, hlm. 198). Perbaikan yang berkelanjutan dalam sekolah bermutu total yaitu,

- Ada ruang untuk melakukan perbaikan pada setiap proses pendidikan;
- Setiap perbaikan, baik besar maupun kecil, tetap berharga;
- Perbaikan kecil melengkapi perubahan yang bermakna;
- Kesalahan dipandang sebagai peluang untuk perbaikan;
- Setiap orang memiliki tanggung jawab yang sama untuk mencoba mencegah munculnya masalah dan untuk menyelesaikan masalah bila masalah muncul; dan
- Setiap orang di sekolah atau wilayah memiliki komitmen pada perbaikan yang berkelanjutan.

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Menurut Arcaro (2007, hlm. 204, perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah atau wilayah bekerja bersama-sama dan,

- Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja;



- Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu;
- Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil;
- Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

Reynolds et al (2001) berargumen bahwa satu dari banyak cara untuk mendapatkan perbaikan sekolah dengan memiliki kemampuan untuk berubah. Usaha lain yaitu dengan membangun kemampuan profesional guru dan staf (Lunenburg, 2010). Juga, menurut Fuentes-Fuentes et al (2004) belajar dari manajemen sekolah lain atau ahli dapat juga menjadi langkah selanjutnya untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Lembaga-lembaga pendidikan tidak cukup hanya menawarkan program studi atas sejumlah jurusan dengan kurikulum tertentu, kemudian orang tua dan pelajar menjadi puas. Akan tetapi lembaga pendidikan harus menyediakan alat dan sumber belajar dan mengajar yang relevan dengan perkembangan zaman untuk mendukung kemajuan proses pembelajaran. Gedung sekolah dan sarana prasarana pembelajaran, pelayanan yang prima terhadap peserta didik, guru, orang tua, dan masyarakat, serta lingkungan pendidikan yang kondusif. Semuanya akan memberikan kontribusi positif bagi kualitas proses dan kualitas produk (lulusan) lembaga pendidikan.

Konsep perbaikan berkelanjutan dibentuk berdasarkan pada urutan langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output. Perhatian secara terus-menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan berkelanjutan ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat

diproduksi yang diinginkan tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan baik yang internal maupun eksternal menjadi puas.

METODE

Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian secara ilmiah untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Winarno Surakhmad yang dikutip ulang oleh Suciati (2014, hlm. 59) menyatakan bahwa:

Metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan misalnya untuk mengkaji serangkaian hipotesis, dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu. Cara utama itu dipergunakan setelah penyelidik memperhitungkan dengan kewajarannya ditinjau dari tujuan penyelidikan serta dari situasi penyelidikan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah suatu metode yang memfokuskan penelitiannya kepada masalah yang aktual serta memberikan pemahaman yang berarti sehingga menimbulkan pemikiran-pemikiran yang kritis. Sedangkan yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan cara mengukur variabel-variabel yang ada dalam penelitian (Variabel X1 dan Variabel X2) kemudian dicari perbedaan antara variabel-variabel tersebut.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah,



guru, tenaga kependidikan, dan siswa di dua SMK Negeri dan dua SMK Swasta Terakreditasi “A” Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung. Sebelum melakukan penyebaran instrumen kepada responden, peneliti menilai perlu melakukan uji coba terlebih dahulu dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun uji validitas instrumen dalam penelitian ini dengan menggunakan SKALO. Sedangkan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus KR 20 (Kuder Richardson), dan instrumen penelitian yang digunakan adalah angket. Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan analisis data sehingga dapat memperoleh hasil penelitian.

Adapun langkah-langkah analisis data pada penelitian ini dimulai dari seleksi data, menghitung kecenderungan umum variabel, kemudian uji normalitas data yang digunakan untuk mengetahui apakah pengolahan data menggunakan analisis data parametrik atau non-parametrik. Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak, untuk menghitung normalitas data peneliti menggunakan aplikasi penghitungan *SPSS 21.0 for Windows*. Setelah pengolahan data kemudian dilanjutkan dengan menguji hipotesis guna menganalisis data yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

Adapun yang akan dianalisis berdasarkan perbedaan antar variabel dengan melakukan uji komparasi untuk menunjukkan adanya perbedaan atau tidak antara variabel X1 dan variabel X2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Lima Karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi ‘A’ Bidang Keahlian

Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung

Berdasarkan hasil perhitungan kecenderungan umum di atas dapat diketahui bahwa rata-rata peningkatan kualitas sekolah melalui lima karakteristik *total quality school* pada SMK Negeri sebesar 83% dan pada SMK Swasta sebesar 85% atau dapat dikategorikan sangat baik. Dapat diartikan pula bahwa lima karakteristik *total quality school* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi ‘A’ Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung dapat dijadikan acuan dalam peningkatan kualitas sekolah. Berikut ini merupakan pemaparan dari gambaran umum lima karakteristik *TQS* di SMK Negeri dan SMK Swasta.

a. Fokus pada Pelanggan

Berdasarkan perhitungan kecenderungan umum, pada karakteristik ini SMK Negeri memperoleh nilai kecenderungan rata-rata sebesar 92% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Sedangkan di SMK Swasta, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 85% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri dan SMK Swasta sama-sama sudah berupaya secara maksimal dalam meningkatkan kualitas sekolah dengan memperhatikan karakteristik fokus pada pelanggan. Namun yang perlu diperhatikan adalah bahwa kualifikasi tenaga kependidikan baik SMK Negeri maupun SMK Swasta masih belum memenuhi standar. Sehingga perlu adanya perhatian lebih dari masing-masing sekolah.

b. Keterlibatan Total

Berdasarkan perhitungan kecenderungan umum, pada karakteristik ini SMK Negeri memperoleh nilai kecenderungan rata-rata sebesar 69% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok baik. Sedangkan pada SMK



Swasta, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 72% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok baik. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri dan SMK Swasta sama-sama berupaya dalam meningkatkan kualitas sekolah dengan memperhatikan karakteristik keterlibatan total. Pada SMK Negeri, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan yang masih perlu perhatian lebih lanjut. Sedangkan pada SMK Swasta, partisipasi dari siswa dan komite sekolah yang masih rendah.

c. Pengukuran

Berdasarkan perhitungan kecenderungan umum, pada karakteristik ini SMK Negeri memperoleh nilai kecenderungan rata-rata sebesar 80% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok baik. Sedangkan pada SMK Swasta, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 88% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Swasta melakukan pengukuran lebih baik daripada SMK Negeri dalam meningkatkan kualitas sekolah. Namun baik SMK Negeri maupun SMK Swasta belum melakukan Evaluasi Diri Sekolah secara maksimal.

d. Komitmen

Berdasarkan perhitungan kecenderungan umum, pada karakteristik ini SMK Negeri memperoleh nilai kecenderungan rata-rata sebesar 84% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Sedangkan pada SMK Swasta, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 96% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri dan SMK Swasta sama-sama sudah berupaya meningkatkan kualitas sekolah dengan memperhatikan karakteristik komitmen. Komitmen Kepala Sekolah sebagai manajemen puncak merupakan kunci utama dalam peningkatan kualitas.

Apabila komitmen rendah maka TQS tidak akan berjalan dengan maksimal.

e. Perbaikan yang Berkelanjutan

Berdasarkan perhitungan kecenderungan umum, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 92% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Sedangkan pada SMK Swasta, pada karakteristik ini nilai kecenderungan rata-rata diperoleh sebesar 83% atau dapat dikategorikan ke dalam kelompok sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri dan SMK Swasta sama-sama sudah berupaya secara maksimal dalam meningkatkan kualitas sekolah dengan memperhatikan karakteristik perbaikan yang berkelanjutan. Perbaikan yang berkelanjutan dapat dilakukan salah satunya dengan menyediakan sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran. Namun SMK Negeri dan SMK Swasta belum sepenuhnya menyediakan sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran secara lengkap dan menyeluruh.

2. Komparasi Peningkatan Kualitas Sekolah melalui Lima Karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung

Perbedaan antara peningkatan kualitas sekolah melalui lima karakteristik *total quality school* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Tidak adanya perbedaan yang signifikan antara SMK Negeri dan SMK Swasta disebabkan karena kedua jenis sekolah tersebut sama-sama memiliki akreditasi "A" yang dapat dikategorikan sangat baik sehingga setara. Selain itu jenis bidang keahlian pun sama yakni sama-sama merupakan SMK Bidang



Keahlian Bisnis dan Manajemen, sehingga dilihat dari berbagai aspek seperti lingkungan belajar maupun iklim sekolahnya pun tidak jauh berbeda.

KESIMPULAN

1. Gambaran Umum Lima Karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran umum mengenai lima karakteristik *total quality school* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung sudah sangat baik. Hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata lima karakteristik *total quality school* secara keseluruhan yaitu sebesar 83% untuk SMK Negeri dan 85% untuk SMK Swasta. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek-aspek fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan yang berkelanjutan yang dimana termasuk ke dalam kategori sangat baik. Namun masih ada beberapa indikator dari tiap karakteristik yang persentasenya masih rendah.

2. Perbedaan Peningkatan Kualitas Sekolah melalui Lima Karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung

Hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah "terdapat perbedaan yang signifikan antara peningkatan kualitas sekolah melalui lima karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung". Dalam penelitian ini digunakan analisis komparasi Mann-

Whitney U test dikarenakan kedua data memiliki distribusi tidak normal.

Setelah melaksanakan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa hipotesis yang peneliti ajukan ditolak. Hal ini disebabkan nilai $Asymp.Sig > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Yang berarti bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara peningkatan kualitas sekolah melalui lima karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung. Hasil nilai kecenderungan menunjukkan perbedaan peningkatan kualitas sekolah melalui lima karakteristik *Total Quality School* pada SMK Negeri dan SMK Swasta Terakreditasi 'A' Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung pada ke lima aspek karakteristik *total quality school*nya, yaitu aspek fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan yang berkelanjutan. Perbedaan tersebut hanyalah perbedaan kecil dari setiap aspek dengan nilai rata-rata yang berselisih kecil dan secara statistik menunjukkan perbedaan-perbedaan yang tidak signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, J. (2005). *Quality in Education*. New York: St. Lusie.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asmawi Zainul; Noehi Nasution. (2001). *Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Diknas.
- Atieh, M. (2008). *Total Quality and The New Teaching*. Amman: Dar Eel Fajr.



- Morrison. (2002). *School Leadership and Complexcity Theory*. London: Routlerd.
- Sabda, S. (2006). *Model Kurikulum Terpadu Lotek dan Imtaq*. Jakarta: Ciputat Press.
- Salis, E. (2011). *Total Quality in Education*. New York: IRCad.
- Tjiptono, G dan Diana. (2005). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Umiarso, G. (2010). *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ircad.

Biodata Penulis:

1. Nadya Anggiana Darmawan adalah Mahasiswa S1 tingkat akhir Departemen Administrasi Pendidikan FIP UPI
2. Prof. H. Udin Syaefudin Sa'ud, Ph.D adalah Dosen Departemen Administrasi Pendidikan FIP UPI
3. Dr. Taufani Chusnul Kurniatun, M.Si adalah Dosen Departemen Administrasi Pendidikan FIP UPI