

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Sekolah Menengah Kejuruan

Pengertian tentang SMK terdapat pada Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 pasal 1 ayat 15 yang menyatakan bahwa

“Sekolah Menengah Kejuruan yang selanjutnya disingkat SMK adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang Pendidikan Menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs”

Husaini Usman (2012:6) menyatakan pendidikan kejuruan adalah pendidikan vokasional yang memiliki tujuan menyiapkan lulusan sebagai tenaga kerja sesuai bidang yang difokuskan. Gisela Wiesner dan Nurhening Yuniarti (2018:162) menyatakan “*Vocational education which is designed to develop (enhance and empower) graduates, which are competent for work*”. Berdasarkan pernyataan diatas pendidikan kejuruan bertujuan untuk mengembangkan dan memfokuskan lulusan handal dalam dunia kerja.

Menurut Good dan Harris (Putu Sudira, 2012:12) mendefinisikan “*vocational education is education for work-any kind of work which the individual finds congenial and for which society has need*”. Pendidikan kejuruan atau vokasi adalah pendidikan yang didesain untuk bekerja dimana seseorang mendapatkan pekerjaan sesuai harapan masyarakat. Jumlah lapangan pekerjaan terbatas dan tidak seimbang dengan jumlah pencari kerja maka ketidakcocokan pekerjaan akan selalu meningkat. Untuk mendapatkan pekerjaan yang cocok, masyarakat pendidikan

kejuruan harus mengerti dan memahami jenis-jenis lapangan kerja dan berbagai bidang studi keahlian yang diselenggarakan di SMK.

Manfaat pendidikan kujuruan menurut Putu Sudira (2012) yaitu: (1) meningkatkan bakat kualitas diri peserta didik, meningkatkan dalam mendapatkan pekerjaan, meningkatkan kemauan berwirausaha, meningkatkan penghasilan, mempersiapkan bekal ke pendidikan selanjutnya, dan mempersiapkan dalam bermasyarakat, bernegara; (2) untuk dunia industri dapat mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai apa yang industri butuhkan, dapat membantu dalam mengembangkan dalam dunia industri sehingga target yang telah direncanakan dapat tercapai; (3) bagi lingkungan masyarakat penyesuainya diri terhadap lingkungan dapat meningkatkan kesejahteraan dan penghasilan dalam masyarakat sehingga bisa mengurangi pengangguran.



Gambar 2. Manfaat Pendidikan Kejuruan

Berdasarkan pendapat diatas pendidikan kejuruan adalah tingkatan pendidikan yang mengutamakan kehandalan kompetensi, keterampilan dan bakat khusus dan disusun secara sistem sehingga dapat mencari bibit peserta didik berkompeten di bidang keahliannya, mencetak peserta didik untuk siap menjadi tenaga kerja dan mengembangkan pengetahuan serta kemampuan secara

profesional dan adaptif sehingga dapat langsung terjun di dunia kerja sesuai bidang masing-masing.

2. Tata Kelola Mutu Terpadu

Ulfatur Rahmah (2018) tata kelola mutu terpadu merupakan sistem tata kelola dengan upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dari berbagai aspek yang mendukung secara berkelanjutan. Sudarat Srima (2015) *“TQM is an organizational management system that aims to ultimately satisfy the customers by studying the “voice of customers” and apply it to the design of production and service process in order to create a product or service that best suits to the customers’ need.”* Berdasarkan pernyataan diatas, tata kelola mutu adalah sistem manajemen organisasi yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dengan mempelajari "suara pelanggan" dan menerapkannya pada desain proses produksi dan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Terpenuhinya kebutuhan dan kepuasan pelanggan dapat menjadi acuan tingkat keberhasilan tata kelola mutu pendidikan. Sekolah sebagai institusi pelayanan jasa, pendidikan perlu memberikan contoh budaya mutu untuk memenuhi keinginan pelanggan yang cenderung mengikuti perkembangan zaman. Pelaksanaan tata kelola mutu terpadu mengutamakan proses perbaikan secara berkelanjutan dan berlandaskan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama yang perlu diterapkan di berbagai lembaga pendidikan agar menjadi unggul dan bersaing pada persaingan global.

Endang Mardiyati (2015) tata kelola mutu terpadu merupakan sistem tata kelola mutu yang mengutamakan kualitas tuntutan sesuai perkembangan dunia

pendidikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh komponen untuk berperan aktif ketika menyelenggarakan proses pendidikan. Kualitas menurut Vincent Gaspersz (2010:5) kualitas terdiri dari berbagai produk guna memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan terhadap para konsumen. Kualitas terdiri dari sesuatu yang bebas dari kekurangan.

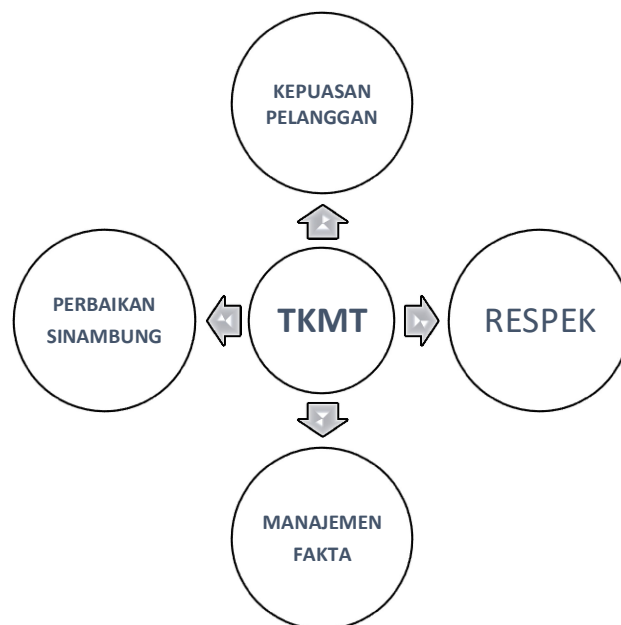
Menurut Bergman dan Klefsjo (2010:199), tata kelola mutu terpadu merupakan usaha mengelola kualitas yang dirancang secara runtut untuk meningkatkan level perusahaan. Tata kelola mutu terpadu mengimplikasikan suatu usaha berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keseluruhan, dimana komitmen tata kelola merupakan dasar bagi keberhasilan. Tata kelola mutu terpadu dalam konteks pendidikan merupakan filosofi metodologi tentang tata kelola mutu perbaikan secara berkesinambungan, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis untuk saat ini maupun masa akan datang kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kepuasan pelanggan (Sallis, 2010: 73).

Tujuan lembaga pendidikan adalah untuk membuat dan mempertahankan kepuasan para pelanggan, dalam tata kelola mutu terpadu pimpinan lembaga pendidikan yang menentukan kepuasan pelanggan. Memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua tata kelola mutu harus difokuskan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, strategi apapun tidak ada gunanya bila tidak menciptakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pengertian tata kelola mutu terpadu diatas, definisi tata kelola mutu terpadu pada penelitian ini ialah suatu sistem strategi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan baik sekarang maupun yang akan datang dengan tata kelola bersumber dari kekuatan eksternal maupun internal untuk memfokuskan kepuasan pelanggan dalam hal ini siswa, orangtua siswa dan pemerintah setempat.

a. Prinsip Tata Kelola Mutu Terpadu

Hensler dan Brunell (Husaini Usman, 2010: 607) ada 4 (empat) prinsip utama dalam tata kelola mutu terpadu, yaitu sebagai berikut: (1) Kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan.



Gambar 3. Prinsip Tata Kelola Mutu Terpadu

1) Kepuasan Pelanggan

Menurut Vincent Gaspersz (2011: 36), “pelanggan adalah semua orang yang menuntut untuk terpenuhinya suatu standar kualitas sesuai dengan harapan dan akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan”. Pelanggan dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) pelanggan internal (*internal customer*) merupakan orang yang memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) dan berperan aktif di dalam perusahaan; (2) pelanggan antara (*intermediate icustomer*) merupakan orang yang memiliki peran sebagai perantara untuk dijual kembali, bukan sebagai pemakai akhir produk itu; (3) pelanggan eksternal (*external customer*) yang sering disebut pelanggan nyata (*real customer*) merupakan pembeli atau pemakai akhir produk.

Kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan pada waktu yang diperlukan. Konteks pendidikan, pelanggan sekolah dibagi 2 (dua) bagian yakni pelanggan internal dan eksternal sekolah.



Gambar 4. Pelanggan Sekolah

Pelanggan internal sekolah adalah peserta didik, guru, dan karyawan TU. Pelanggan eksternal dalam sekolah adalah orang tua/wali siswa, masyarakat, komite sekolah, dan pemerintah. Artinya sekolah memiliki pelanggan primer yakni peserta didik, pelanggan sekunder yakni orang tua siswa, serta pelanggan tersier yaitu masyarakat dan pemerintah. Nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan sesuai dengan kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan/ organisasi, semakin besar nilai kualitas maka semakin tinggi pula kepuasan pelanggan yang diberikan. Esensi tata kelola mutu terpadu adalah terpenuhinya semua kebutuhan pelanggan.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

Setiap orang di sekolah dipandang memiliki kelebihan peran masing-masing. Sebagai asset organisasi, semua anggota yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya paling bernilai dan dipandang baik. Oleh karena itu, setiap orang dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diperlakukan dengan baik dengan diberikan kesempatan untuk berprestasi dan berkarier.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Sekolah yang berkualitas berorientasi pada fakta, maksudnya fakta di lapangan menjadi acuan dalam setiap pengambilan keputusan, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata.

Ada 2 (dua) konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritatisasi, yakni suatu kondisi dimana keterbatasan sumber daya sehingga konsep perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan. Menggunakan data, tata kelola mutu, dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi

tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian wajar dari setiap sistem organisasi.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan sering dikenal dengan *kaizen*. Menurut Yoshinobu Nayatani, dari Universitas Osaka, Jepang (Vincent Gaspersz, 2011: 252), bahwa tata kelola kualitas memberikan dampak positif dalam penerapan *kaizen* sebagai berikut:

- a) Setiap orang dapat mengatasi masalah sesuai waktu yang sudah ditentukan.
- b) Setiap orang akan memberikan penekanan pada tahap perencanaan;
- c) Mendukung proses pelaksanaan.
- d) Setiap orang akan berfokus pada masalah yang harus diselesaikan terlebih dahulu karena hal mendesak.
- e) Setiap orang akan membangun peran terhadap sistem yang baru.

b. Keefektifan Kerja Tim TQM

Menurut Tuckman (Husaini Usman, 2010: 615) efektivitas kerja tim dipengaruhi tingkat kematangan tim, yang terdiri atas 4 (empat) fase, yaitu *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*. Berikut adalah tabel kematangan tim oleh Tuckman.

Tabel 1. Tingkat kematangan tim Tuckman (Husaini Usman, 2010: 615)

TUGAS	TINGKAT	PROSES
Hasil yang diinginkan tidak jelas, setiap anggota belum terkoordinir dengan jelas	Pembentukan (<i>forming</i>)	Cemas, ketidakpastian, dominasi, dan dwimakna
Nilai-nilai, kelayakan tugas tidak valid, prinsip dan metode ditinjau ulang.	Badai (<i>Storming</i>)	Konflik terhadap pemimpin, sikap individual, muncul opini.
Menyusun perencanaan, bekerja mematuhi aturan, saling menghargai setiap anggota, tugas telah terkoordinir dengan jelas.	Pembentukan norma (<i>norming</i>)	Bekerja sesuai keputusan yang disepakati bersama, menyampaikan perasaan, melengkapi kekurangan yang ada dalam tim.
Memecahkan masalah-masalah penting, memperbanyak <i>output</i> dengan waktu yang sudah ditentukan, meningkatkan mutu <i>outcome</i> , keputusan bersama dilakukan secara bersama-sama.	Peningkatan kinerja (<i>performing</i>)	Tingginya rasa yang utuh terhadap sesama tim, meningkatnya rasa percaya diri, perasaan saling melengkapi

Menurut Supriadi, (2013:163) efektivitas berarti usaha baik secara fisik maupun non fisik untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan atau berusaha melalui aktivitas tertentu agar memperoleh hasil memuaskan. Pimpinan tim sangat berpengaruh terhadap jalannya suatu sistem. Perilaku bermanfaat terjadi karena hubungan antara satu sama lain yang saling utuh. Kejujuran dalam menyampaikan pendapat secara terbuka dapat meningkatkan elemen terpadu kinerja tim sehingga dapat bekerja secara efektif.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki banyak arti, setiap orang memiliki cara pandang atau memahami maksud kepemimpinan itu. Dilihat dari perkembangan konsep kepemimpinannya menurut pada konsep kepemimpinan paling tua, pemimpin merupakan suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dalam diri seorang pemimpin. Jadi, seseorang menjadi pemimpin karena mewariskan dari silsilah keluarga bukan karena dididik atau dibina untuk menjadi pemimpin (*leaders were borned and not made*).

Konsep kepemimpinan selanjutnya yang lebih maju memandang bahwa kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Konsep kepemimpinan tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis tetapi didasari oleh ekonomi dan politis. Konsep ini dianggap sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Hakikatnya kepemimpinan merupakan seluruh kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan apa yang dipimpinnya supaya tujuan organisasi

tercapai secara efektif dan efisien. Peter & Austin (Husaini Usman, 2010: 617) memberikan atribut sebagai kepemimpinan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Visi dan simbol; pimpinan sekolah harus memberikan contoh nilai-nilai sekolah kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat sekolah.
- 2) *Management By Walking About* (MBWA); setiap sekolah memiliki ciri khas masing-masing dalam kepemimpinan.
- 3) Untuk anak-anak (*for the kids*); pendidikan untuk pelanggan utama sekolah, yaitu siswa-siswanya.
- 4) Otonomi, percobaan, dan memaafkan kesalahan; pimpinan sekolah harus berani memotivasi dan memberikan penghargaan kepada guru dan staff karyawannya agar memiliki daya kreatif dan inovatif demi kemajuan sekolah.
- 5) Menciptakan suasana “kekeluargaan”; pimpinan sekolah harus menciptakan suasana kekeluargaan baik di dalam maupun di luar sekolah kepada seluruh warga sekolah.
- 6) Perasaan yang utuh untuk mencapai visi misi sekolah secara bersama-sama, dalam hal ini adalah tata kelola mutu yang dibutuhkan setiap pimpinan pendidikan.

3. Sistem Tata Kelola Mutu Terpadu Berstandar ISO 9001: 2008

ISO 9001 adalah sebuah Standar Internasional untuk sistem tata kelola mutu yang diakui secara Internasional. Suatu sekolah diharapkan memiliki konsistensi di dalam tata kelola sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku, visi dan misi sekolah serta program-program sekolah yang telah direncanakan dan disebarluaskan kepada masyarakat karena telah menerapkan standar ISO 9001.

ISO 9001:2008 adalah sistem tata kelola mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008 dengan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem tata kelola kualitas, bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan.

Sertifikasi ISO 9001 bukanlah sebuah kewajiban tetapi sekolah dapat memilih untuk menerapkan sekaligus melakukan sertifikasi Standar Manajemen Mutu ISO 9001, Sekolah yang memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 tentu saja memiliki kelebihan bahwa penerapan ISO 9001:2008 di sekolah secara periodik (saat awal sertifikasi dan setahun sekali *surveillance visit*) akan diaudit oleh Badan Sertifikasi ISO 9001. Kehadiran pihak ketiga tersebut (Badan Sertifikasi) akan mendorong sekolah untuk secara efektif menerapkan dan memelihara ISO 9001 sebagai standar tata kelola sekolah yang telah dipilihnya.

Berdasarkan beberapa pengertian tata kelola mutu berstandar ISO 9001:2008 yang dikemukakan diatas, definisi tata kelola mutu berstandar ISO 9001:2008 di sekolah pada penelitian ini ialah sertifikasi berorientasi pada kepuasan pelanggan dan standar tata kelola mutu dengan tujuan menjamin sekolah akan memberikan produk layanan serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penerapan Tata Kelola Mutu Terpadu di SMK Berstandar ISO

9001:2008

a) Kepuasan pelanggan

Tujuan utama tata kelola mutu terpadu adalah terpenuhinya kepuasan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pelanggan. Mutu yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, lembaga pendidikan akan kehilangan pelanggannya, dan pelanggan adalah raja yang harus dilayani sebaik-baiknya (Hairiyah, 2015: 108). Pelanggan adalah seseorang yang dilayani, sehingga perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Setiap lembaga yang akan melaksanakan tata kelola mutu harus mengetahui ciri-ciri pelanggan-pelanggannya, dan karena itu maka harus mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah bertumpu pada pelanggan (Maryamah, 2013: 98).

Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh keinginan-keinginan pelanggan. Pelanggan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Segala aktivitas lembaga harus didasarkan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu lembaga sama dengan nilai yang diberikan untuk meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi kualitas yang disediakan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan pelanggan (Setyawan, 2018: 19).

Menurut Aprianto, (2010: 23) dengan menerapkan prinsip kepuasan pelanggan organisasi pendidikan memiliki manfaat sebagai berikut: (a) meningkatkan keuntungan dan mendapat keterserapan peserta didik yang cepat, dalam hal organisasi sekolah perolehan angka keterserapan dengan cepat ialah sekolah dengan mudah dan cepat mendapatkan peserta didik yang memenuhi standar baik, (b) meningkatkan penggunaan sumber daya organisasi yang efektif dan efisien untuk mempertinggi kepuasan pelanggan, dalam hal organisasi sekolah setelah menerapkan sistem tata kelola mutu, guru-guru pada sekolah akan menjadi lebih baik, guru memiliki kewajiban untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, (c) meningkatnya loyalitas pelanggan dalam hal organisasi sekolah pelanggan ialah siswa, ditinjau dari segi loyalitas sekolah yang telah menerapkan fokus pada pelanggan akan memiliki alumni sekolah yang loyal terhadap sekolah, sehingga keuntungan sekolah dari alumni-alumninya dari segi finansial ataupun dukungan. Penelitian ini pelanggan yang dimaksud ialah siswa, karena siswa secara langsung menerima layanan pendidikan dari sekolah.

b) Respek terhadap setiap orang

Setiap orang dipandang sebagai individu yang memiliki kelebihan dan kreativitas masing-masing. Setiap orang merupakan sumber daya dalam organisasi diperlakukan dengan adil tanpa membedakan jabatan dan diberi kesempatan untuk terlibat berpartisipasi untuk pengambilan keputusan dalam tim (Tjiptono & Diana, 2003: 14). Artinya, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Setiap orang dalam organisasi dapat berpartisipasi mengambil keputusan dan diperlakukan dengan baik.

Sekolah mencapai tujuan sekolah sesuai yang sudah ditentukan merupakan sebuah kewajiban. Salah satu cara yang dilakukan adalah melibatkan semua anggota untuk berperan aktif dalam menjalankan amanat sehingga akan memunculkan rasa tanggungjawab kepada setiap anggota. Penerapan tata kelola mutu, Pimpinan sekolah harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memenuhi harapan pelanggannya dengan melibatkan semua karyawan/personel untuk meningkatkan kepeduliannya terhadap pencapaian mutu dan kepuasan pelanggan (Rayendra L.Toruan, 2005: 10).

c) Manajemen berdasarkan fakta

Manajemen berdasarkan fakta yaitu setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan (Setyawan, 2018: 20).

Pengambilan keputusan di sebuah organisasi harus didasarkan pada analisis data dan informasi sehingga keputusan yang dibuat oleh sekolah dapat diterima berbagai pihak, bagi organisasi yang menerapkan sistem tata kelola mutu berstandar

ISO 9001, pengambilan keputusan pimpinan sekolah harus meminta informasi dari guru dan staf terlebih dahulu kemudian mengolahnya sebagai dasar membuat keputusan.

d) Perbaikan berkesinambungan

Konsep dasarnya, mutu adalah sesuatu yang dapat diperbaiki. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan, tugas pertama pimpinan sekolah adalah memberikan kepercayaan kepada warganya dan mendelegasikan kewenangan pada level yang sesuai agar stafnya turut bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu (Hairiyah, 2015). Perbaikan mutu dapat berjalan dengan baik, setiap lembaga perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari atas langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh (Sandhy, 2017).

Organisasi yang menerapkan ISO 9001, tidak pernah puas dengan apa yang telah dicapai, setiap waktu selalu berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa dan memperbaiki apa yang kurang dari organisasinya sehingga kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan akan menghasilkan produk dan jasa. Oleh karena itu, sistem perlu dievaluasi kinerjanya dan diperbaiki secara berkesinambungan agar meningkatnya kualitas yang dihasilkan (Fandy Tjiptono, 2006: 15-18).

Perbaikan berkesinambungan berarti perbaikan secara menyeluruh dalam tata kelola sekolah yang mengarah pada peningkatan kinerja sekolah tersebut. Perbaikan berkesinambungan yang dilakukan sekolah adalah memonitoring jalannya proses kegiatan sekolah sehingga dapat mengetahui peluang perbaikannya guna meningkatkan kepuasan pelanggan. Perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dari proses-proses kerja yang telah dilakukan di sekolah, sehingga kinerja organisasi sekolah semakin meningkat.

Peningkatan untuk perbaikan yang berkesinambungan ini merupakan bagian tujuan utama sekolah (Rayendra Toruan, 2005: 10). Peningkatan berkesinambungan dari keseluruhan kinerja organisasi sekolah merupakan bagian dari sasaran utama. Berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan luaran sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Pimpinan sekolah dan karyawan sekolah harus belajar dari kesalahan dan permasalahan serta berkesinambungan meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah.

B. Penelitian Relevan

Penelitian yang dilaksanakan oleh Ipnugraha (2012) berjudul “Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMK Negeri 2 Pengasih Kulon Progo Tahun 2012” dengan hasil: (1) pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 2 Pengasih Kulon Progo sudah berhasil, (2) faktor pendukung pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 2 Pengasih Kulon Progo meliputi Sumber Daya Manusia, bantuan dana dari RSBI, sarana dan prasarana, minat baca siswa yang tinggi, dan adanya pengadaan

majalah dan buku yang relevan bagi siswa; dan (3) faktor-faktor penghambat pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 2 Pengasih Kulon Progo antara lain keterbatasan dana, pelanggaranpelanggaran yang dilakukan oleh siswa, kurangnya sosialisasi pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 2 Pengasih Kulon Progo. Penelitian di atas dianggap relevan karena adanya kesamaan subjek penelitian yaitu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek yang diteliti yaitu SMK di Yogyakarta.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Mashuri Samsu Huda (2015) berjudul “PELAKSANAAN MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 DI SMK MA’ARIF 1 WATES” Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan yang dilakukan adalah sosialisasi, pembentukan struktur organisasi, menetapkan sasaran mutu. (2) Dokumen yang disiapkan meliputi Pedoman mutu, Matrik dokumen, Instruksi kerja (IK) dan form, check list, kartu, dan sebagainya. (3) Standar prosedur operasional yang ditetapkan adalah outsourcing, pengendalian dokumen, pengendalian rekaman, tinjauan manajemen, sumber daya manusia, kemampuan kesadaran dan pelatihan, sarana prasarana, pembelian, pengendalian KBM praktik, pengendalian sarana, pemantauan dan pengukuran proses pendidikan, audit internal, pemantauan dan pengukuran proses, penanganan KTS dan pelanggaran tata tertib siswa, analisa data, tindakan koreksi, dan tindakan pencegahan. (4) Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu di jurusan TKR sudah berjalan, akan tetapi belum dapat berjalan secara maksimal khususnya pada penyimpanan dokumen rekaman manajemen mutu dan pengisian formulir kartu perawatan mesin. Hasil angket mengenai tanggapan

pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu di Jurusan TKR pada umumnya memberikan tanggapan dengan kategori “sedang” sebanyak 12 personel atau sebesar 60%. (5) Hasil audit adalah hilangnya sebagian dokumen rekaman manajemen mutu dan kesalahan pengisian lembar kartu perawatan mesin. (6) Tindak lanjut yang dilakukan di Jurusan Teknik Kendaraan Ringan adalah dengan meningkatkan komitmen manajemen mutu. Penelitian di atas dianggap relevan karena adanya kesamaan subjek penelitian yaitu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek yang diteliti yaitu SMK di Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Faizal Anggi Tofani dan Giri Wiyono (2018) dengan judul Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM) di SMK Negeri 1 Magelang. Didapatkan hasil penelitian sebagai berikut: (1) penerapan prinsip TQM di SMK Negeri 1 Magelang, dikategorikan dengan sangat baik, (2) faktor pendukungnya adalah: motivasi sekolah unggulan, SDM dan perkembangan IPTEK, pengelolaan manajemen yang baik, serta komitmen bersama, (3) faktor penghambat diantaranya: tanggung jawab pasang surut, kurang ketegasan pimpinan unit kerja, resiko yang melekat, dan SDM yang lemah, (4) upaya mengatasi hambatan adalah peningkatan komitmen seluruh komponen sekolah, pemahaman sekolah berkualitas, dan perbaikan dalam segala bidang. Penelitian di atas dianggap relevan karena adanya kesamaan subjek penelitian yaitu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Sekolah. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek yang diteliti yaitu SMK di Yogyakarta.

C. Kerangka Berfikir

Tata kelola mutu terpadu adalah salah satu dari sekian banyak jawaban bagaimana mengentaskan fenomena-fenomena buruk dalam penyelenggaraan tata kelola pendidikan kita saat ini. Tujuan dari pelaksanaan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Penelitian tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan di Daerah Istimewa Yogyakarta ini memiliki tujuan mengetahui penerapan sistem tata kelola mutu terpadu di SMK Negeri dan SMK Swasta berprinsip kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.

Kerangka berfikir yang mendasari penelitian ini relevan dengan buku Husaini Usman (2010) yang berjudul manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan, dapat dilihat pada gambar 5 dibawah ini:



Gambar 5. Bagan Kerangka Berpikir

D. Pertanyaan Penelitian

1. Berdasarkan rumusan masalah tentang penerapan tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan di Daerah Istimewa Yogyakarta dilihat dari segi empat prinsip yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan, maka pertanyaan penelitian yang dikaji adalah (a) bagaimana penerapan tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta? (b) bagaimana penerapan tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Berdasarkan rumusan masalah tentang perbandingan penerapan tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta dilihat dari empat prinsip sistem tata kelola mutu berstandar ISO 9001:2008 yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan, maka pertanyaan penelitian yang dikaji adalah (a) faktor apa saja yang mempengaruhi dalam penerapan tata kelola mutu terpadu pada SMK Negeri dan Swasta? (b) apa saja program yang dilaksanakan untuk meningkatkan tata kelola mutu terpadu pada Sekolah Menengah Kejuruan?