

**ARTIKEL
PENELITIAN HIBAH BERSAING**



**PENINGKATAN LAYANAN MUTU PENDIDIKAN
BERSTANDAR ISO 9001:2008 MELALUI PENGEMBANGAN
MODEL *TOTAL QUALITY SCHOOL* DI SMK DIY**

Ketua/Anggota Tim:

**Giri Wiyono, MT., NIDN. 0006086207
Setya Utama, M.Pd., NIDN. 0023065302
Sunyoto, M.Pd., NIDN. 0009115205**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

PENINGKATAN LAYANAN MUTU PENDIDIKAN BERSTANDAR ISO 9001:2008 MELALUI PENGEMBANGAN MODEL *TOTAL QUALITY SCHOOL* DI SMK DIY

Oleh:

**Giri Wiyono, Setya Utama, dan Sunyoto
Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rancangan model *Total Quality School* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Desain penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (*research and development*). Penelitian dan pengembangan ini dirancang untuk dua tahap. Dalam penelitian tahap pertama ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi guna menyusun suatu rencana model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Penelitian pada tahap pertama ini dilaksanakan di sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang meliputi: (1) Bantul, (2) Gunungkidul, (3) Kulonprogo, (4) Sleman, dan (5) Yogyakarta. Populasi penelitian ini adalah seluruh SMK Negeri dan Swasta yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berjumlah 211 SMK. Sampelnya adalah SMK Negeri dan Swasta yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008), atau sedang mengajukan proses sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008 yang berjumlah 110 SMK.

Berdasarkan atas hasil pengujian *first order* dan *second order* CFA, dan sintesis dari model *Total Quality School* dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Model pengukuran dalam penerapan model sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001: 2008 di SMK dilakukan melalui 8 dimensi, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, pendekatan sistem, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, dan kepemimpinan; (2) Rancangan model *Total Quality School* berstandar ISO 9001:2008 di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan mempunyai 6 prinsip utama sebagai pilar mutu, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pengukuran, perbaikan berkesinambungan, kepemimpinan, dan komitmen.

Kata kunci: Sekolah Menengah Kejuruan, Manajemen Mutu Terpadu, Sekolah Bermutu Total.

The Improvement of Education Service Quality of ISO 9001:2008 Standard Through Development of Total Quality School Model at the Vocational High Schools in Yogyakarta Special Region

By:

*Giri Wiyono, Setya Utama, and Sunyoto
Engineering Faculty, Yogyakarta State University*

Abstract

The objective of this research was to produce a design of Total Quality School model at the Vocational High Schools in Yogyakarta Special Region for improving the service of education quality based on ISO 9001: 2008 standard. The design of this research was research and development. This research and development was drafted for two stages. In this first stage research was carried out to gather information in order to compile a Total Quality School model plan at the Vocational High Schools in Yogyakarta Special Region which led to improving the service of education quality based on ISO 9001: 2008 standard. This first stage research was carried out at the Public and Private Vocational High Schools located in Yogyakarta Special Region, covering Bantul, Gunningkidul, Kulonprogo, Sleman and Yogyakarta. The populations were the Public and Private Vocational High Schools in Yogyakarta Special Region which were 211 schools. The samples were 110 the Public and Private Vocational High Schools which had already been certified with the Quality Management System of ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008) standard, or those schools that were proposing certification process of the Quality Management System of ISO 9001:2008 standard.

Based upon the results of testing first order and second order CFA (Confirmatory Factor Analysis), and the synthesis from the Total Quality School model can be concluded as follows: (1) the measurement model in the implementation of the model of the Quality Management System of ISO 9001:2008 standard at the Vocational High Schools carried out through 8 dimensions, namely: the total involvement, the focus on customers, the process approach, the system approach, the fact approach for decision making, the continuous improvement, the customer's mutually beneficial relations, and leadership; (2) the design of Total Quality School model based on ISO 9001:2008 standard at the Vocational High Schools which led to improving the service of education quality had 6 main principles as the pillar of the quality, that is: the total involvement, the focus on customers, the measurement, the continuous improvement, leadership, and the commitment.

The keywords: The Vocational High Schools, Total Quality Management, the Total Quality School.

PENDAHULUAN

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn bahwa organisasi yang berkinerja tinggi itu secara spesifik menggunakan lima komponen dalam mengatur secara dinamis lingkungannya. Kelima komponen kunci tersebut, yaitu: (1) keterlibatan karyawan, (2) bekerja secara tim, (3) teknologi produksi terpadu, (4) pembelajaran organisasional dan (5) manajemen mutu terpadu (2003: 26). Saat ini salah satu faktor tersebut menjadi isu penting dalam pengembangan organisasi, yaitu penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*: TQM) dalam suatu organisasi.

Dalam perkembangannya, sistem manajemen mutu telah mengalami perubahan yang sangat cepat. Selama dua dekade terakhir, kegiatan pemeriksaan (*inspection*) telah digantikan dengan kendali mutu (*quality control*), dan penjaminan mutu (*quality assurance*). Saat ini sudah digunakan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management atau TQM*) (Dale dan Bunney, 1999: 25). Pike dan Barnes menyebutnya manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan baru dalam manajemen mutu (1994:21).

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu terpadu (TQM) sudah mulai banyak diterapkan di beberapa sekolah. Inisiatif untuk menerapkan metode ini dilakukan secara sungguh-sungguh di sekolah-sekolah Amerika dan Inggris pada awal tahun 1990-an. Amerika Serikat mulai menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam proses pendidikan di sekolah-sekolahnya. Konsep manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pendidikan didefinisikan oleh Sallis (1995:43), sebagai berikut:

“TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations”.

Makna dari definisi tersebut memberikan pengertian tentang manajemen mutu dalam pendidikan, yaitu: (1) sebagai pandangan filosofis yang mencerminkan segala upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (2) perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus dilakukan oleh institusi pendidikan (sekolah) itu sendiri, bukan merupakan kontrol oleh pihak eksternal sekolah tersebut; dan (3) pelanggan sekolah merupakan pihak yang sangat diperhatikan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, antara lain: siswa, orangtua, guru, karyawan, institusi pendidikan terkait, Dinas Pendidikan, dan *stakeholder* lainnya. Oleh karenanya pendidikan harus memberikan layanan kepada para pelanggannya secara memuaskan.

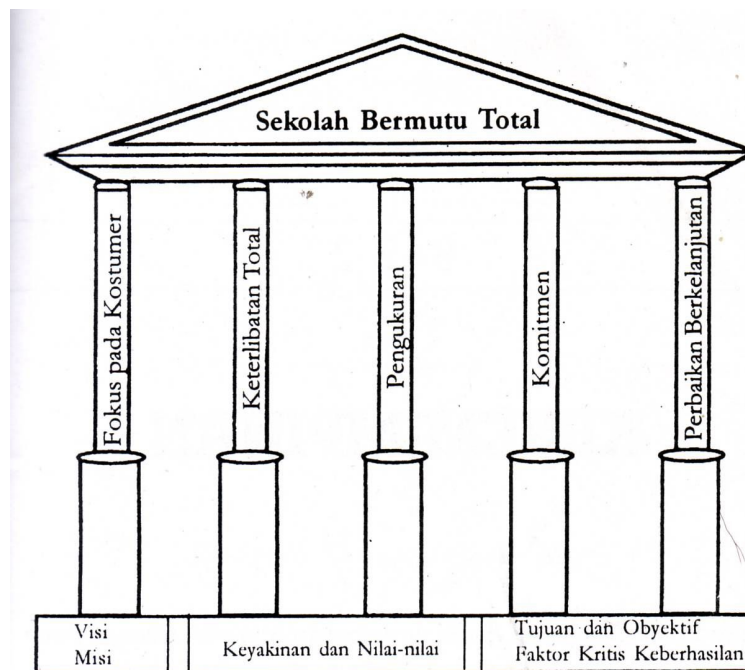
Fields menyatakan bahwa penerapan TQM di bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip TQM (1994:23-25). Prinsip-prinsip TQM sangat membantu dalam proses pendidikan di sekolah. Menurut Schargel bahwa prinsip-prinsip TQM itu berfungsi untuk memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan sebagai petunjuk dalam melakukan perubahan (1995: 6-7). Menurut Fields ada tujuh prinsip TQM, yaitu: (1) komitmen terhadap manajemen; (2) komitmen terhadap pelanggan; (3) komitmen terhadap kerjasama tim; (4) komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri; (5) komitmen terhadap perbaikan yang terus menerus; (6) komitmen terhadap rasa percaya diri dan potensi tim; dan (7) komitmen terhadap mutu (1995:23-25). Sedangkan menurut Arcaro bahwa penerapan TQM dalam pendidikan menggunakan prinsip-prinsip, antara lain: (1) fokus pada pelanggan; (2) komitmen; (3) kepemimpinan; (4) kerjasama; dan (5) perbaikan terus menerus (1995: 25).

Menurut Sallis ada beberapa prinsip dalam penerapan TQM di dunia pendidikan, yaitu: (1) perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*); (2) menentukan standar penjaminan mutu (*quality assurance*); (3) perubahan kultur (*change of culture*); (4) perubahan organisasi; dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (1995: 7-11). Sedangkan menurut Cokeley bahwa kerangka pendidikan yang mempunyai manajemen mutu terpadu (TQM) dibangun oleh empat pilar yaitu (1) kepemimpinan mutu yang kuat; (2) perbaikan yang berkelanjutan atau terus menerus; (3) fokus pada pelanggan; dan (4) fokus pada proses atau sistem.

Menurut standar ISO 9001:2008 bahwa prinsip-prinsip utama dalam penerapan system manajemen mutu ada delapan prinsip, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Keterlibatan orang, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Perbaikan berkelanjutan, (7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) Hubungan yang saling menguntungkan (*Point Development International, 2008: 4*). Dengan demikian penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) di sekolah dilakukan melalui prinsip-prinsip TQM. Delapan prinsip utama dalam TQM digunakan sebagai acuan dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001: 2008 di SMK dalam pengelolaan pendidikan di sekolah tersebut.

Amerika Serikat mulai menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam proses pendidikan di sekolah-sekolah pada tahun 1990-an. Dalam hal ini, model penerapan prinsip-prinsip TQM dalam proses pendidikan di beberapa sekolah Amerika Serikat itu dikenal dengan nama model *Total Quality School* (Arcaro, 1995: 15-18). Model "Sekolah Bermutu Total" atau *Total Quality School* yang dikembangkan oleh Arcaro (1995:14-20) ditandai dengan suatu

bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Gambaran model "Sekolah Bermutu Total" dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 1. berikut ini:



Gambar 1. Model "Sekolah Bermutu Total" Arcaro (1995)

Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan dan obyektif serta faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; dan (5) perbaikan berkesinambungan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia telah menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam penerapan MPMBS di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), pemerintah sedang menggalakkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan

Menengah, 2009: 128-134). Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah sehingga mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan sekolah dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Dalam Renstra Depdiknas telah ditargetkan 80% dari unit kerjanya memperoleh ISO 9001: 2000 pada tahun 2009. Sampai tahun 2008 sebanyak 275 SMK di Indonesia telah memiliki sertifikat sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000. (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009: 128-134). Dengan demikian ISO 9001:2008 merupakan fondasi dasar untuk melaksanakan sistem manajemen mutu yang tujuan akhirnya untuk memberikan kepuasan pelanggan dan meningkatkan mutu layanan sekolah.

Sesuai dengan filosofi dalam sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 bahwa SMK yang telah memiliki sertifikasi ISO 9001:2001 atau ISO 9001:2008 berarti SMK tersebut telah menerapkan manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Berhubung landasan dasar dari manajemen mutu (*quality management*) adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Standar ISO 9001: 2008 merupakan sistem manajemen mutu yang telah diakui dunia internasional, dan mempunyai prinsip-prinsip dasar yang konsisten dengan kebutuhan saat ini, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) (Rudi Suardi: 2004, 45). Dengan demikian beberapa SMK Negeri di Indonesia yang memiliki sertifikat ISO 9000:2001 atau ISO 9001:2008 berarti telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu (*quality management*) dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Secara teoritis, penerapan sistem manajemen mutu di SMK diharapkan mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan di sekolah. Namun dalam kenyataannya menunjukkan banyak SMK yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dan telah mengadopsi sistem manajemen mutu belum memberikan hasil yang optimal. Bahkan banyak SMK yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 belum menunjukkan layanan mutu pendidikan sesuai dengan standar ISO tersebut. Hal ini disebabkan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu tersebut kurang diterapkan di sekolah secara optimal. Laporan Bank Dunia tentang '*School Based Management*' menunjukkan bahwa kondisi sekolah-sekolah negeri saat ini, antara lain: (1) kepala sekolah hampir tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolahnya; (2) kemampuan manajemen para kepala sekolah pada umumnya rendah; (3) pola anggaran tidak memungkinkan guru untuk memperoleh tambahan insentif; dan (4) peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah masih sangat kecil (Bedjo Suyanto, 2007: 33). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam penerapan sistem manajemen mutu di SMK.

Salah satu solusi yang dilakukan untuk mengoptimalkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK adalah dengan mengembangkan model *Total Quality School* di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008. Pengembangan model *Total Quality School* di SMK ini dilakukan melalui modifikasi antara model *Total Quality School* dan delapan prinsip utama dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008, yaitu: fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan berkelanjutan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan suatu model penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) di SMK berdasarkan model *Total Quality School*.

Dengan demikian penelitian ini penting dilakukan untuk merancang model *Total Quality School* di SMK yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008. Dalam mengembangkan model *Total Quality School* ini disesuaikan dengan kondisi SMK saat ini dengan membangun fondasi mutu dalam bentuk visi dan misi sekolah, dan mengembangkan delapan prinsip utama dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 sebagai pilar-pilar mutu di sekolah tersebut. Sehingga penerapan model *Total Quality School* di SMK ini diharapkan mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008.

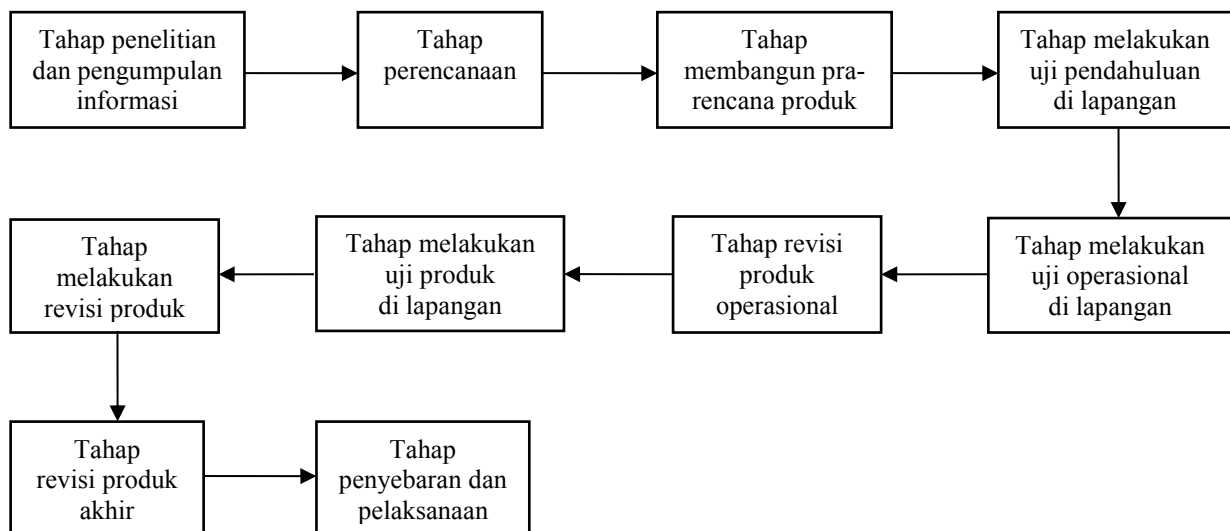
Metodologi Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (*research and development*). Menurut Borg & Gall (1983: 784-785) ada 10 tahapan atau langkah yang harus dilakukan dalam penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), yaitu: (1) tahap penelitian dan pengumpulan informasi (*research and information collecting*), (2) tahap perencanaan (*planning*), (3) tahap membangun pra-rencana produk (*develop preliminary form of a product*), (4) tahap melakukan uji pendahuluan di lapangan (*preliminary field testing*), (5) tahap melakukan revisi produk (*main product revision*), (6) tahap melakukan uji produk di lapangan (*main field testing*), (7) tahap revisi produk operasional (*operational product revision*), (8) tahap melakukan uji operasional di lapangan (*operational field testing*), (9) tahap revisi produk akhir (*final product revision*), dan (10) tahap penyebaran dan pelaksanaan (*dissemination and implementation*).

Penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini dirancang untuk dua tahap. Tahap I dilakukan antara lain: (1) penelitian dan pengumpulan informasi, (2)

perencanaan, (3) membangun pra-rencana produk, (4) melakukan uji pendahuluan, dan (5) melakukan revisi produk. Sedangkan pada tahap II dilakukan antara lain: (1) uji produk di lapangan, (2) revisi produk operasional, (3) uji operasional di lapangan, (4) revisi produk akhir, dan (5) penyebaran dan pelaksanaan.

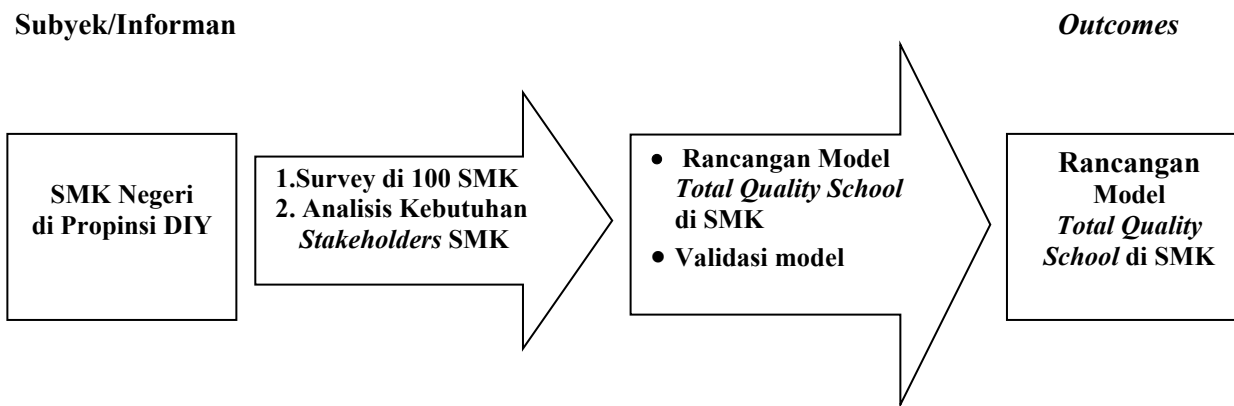
Adapun tahapan dalam penelitian dan pengembangan (*research and development*) ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Tahapan Penelitian dan Pengembangan (*Research and Development*)

Penelitian tahap pertama dilakukan untuk mengumpulkan informasi guna menyusun suatu rencana model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Penelitian pada tahap pertama ini dilaksanakan di sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang meliputi: (1) Kab. Bantul, (2) Kab. Gunungkidul, (3) Kab. Kulonprogo, (4) Kab. Sleman, dan (5) Kota Yogyakarta. SMK yang dijadikan obyek penelitian adalah semua SMK berorientasi pada penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya yang terdiri atas: (1) SMK yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000/ISO 9001:2008, dan (2) SMK berstandar nasional yang sedang mengajukan proses sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008.

Adapun bagan alur penelitian dan pengembangan tahap pertama yang dilakukan untuk mengembangkan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 ditampilkan pada Gambar 3. berikut ini.



Gambar 3. Bagan Alur Penelitian Tahap Pertama

Secara garis besar penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini dapat dilakukan menjadi empat langkah pengembangan model, yaitu: (1) Studi pendahuluan, (2) Pengembangan dan evaluasi kelayakan rancangan model, (3) Uji coba rancangan model dan validasi modelnya; dan (4) Evaluasi efektivitas penerapan model di SMK. Penelitian pada tahap pertama dilakukan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, yang meliputi: (1) Studi Pendahuluan dan Identifikasi Kebutuhan (*need-analysis*), tahapan ini dilakukan pengumpulan informasi atau data di sejumlah SMK Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY); (2) Pengembangan dan Evaluasi Kelayakan Rancangan Model, pada tahapan ini dilakukan pengumpulan berbagai informasi untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008;

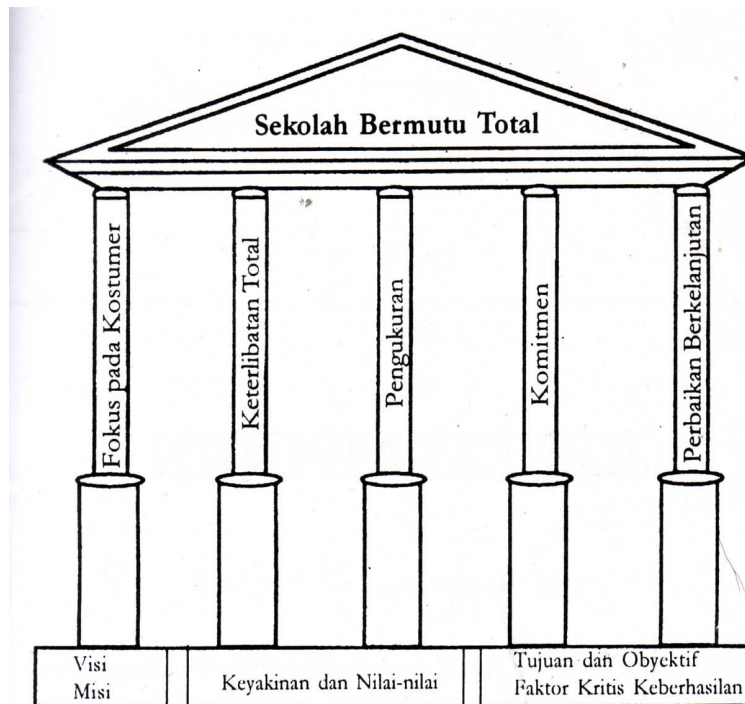
Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian tahap pertama ini dilakukan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Dalam penelitian tahap pertama ini yang dilakukan, yaitu studi pendahuluan dan identifikasi kebutuhan (*need-analysis*) serta pengembangan dan evaluasi kelayakan rancangan model. Adapun hasil yang sudah dicapai dalam penelitian tahap pertama ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Pendahuluan dan Identifikasi Kebutuhan (*Need-Analysis*)

Literatur (sumber pustaka) utama yang digunakan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK diambil dari bukunya Jerome S. Arcaro yang berjudul "*Quality in Education: An Implementation Handbook*" (1995: 14-20). Menurut Arcaro

bahwa model “Sekolah Bermutu Total” (*Total Quality School*) dapat digambarkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 4. berikut ini.



Gambar 4. Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*)

Gambar tersebut menampilkan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan atau obyektif dan faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkesinambungan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima karakteristik yang diidentifikasi dari pilar mutu, yaitu: (1) **Fokus pada pelanggan**, pelanggan sekolah adalah siswa dan keluarganya. Tanggungjawab sekolah bermutu terpadu untuk bekerjasama dengan para orangtua siswa untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat

dari proses pembelajaran di sekolah; (2) **Keterlibatan total**, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap orang untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah; (3) **Pengukuran**, selama ini sekolah belum memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah karena kurang terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa diukur. Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah; (4) **Komitmen**, semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah; dan (5) **Perbaikan berkesinambungan**, perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia telah dilakukan perubahan dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama 'Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah' (MPMBS). MPMBS diartikan sebagai model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung semua warga sekolah dan *stakeholders* yang dilayani (Bedjo Suyanto, 2007: 30). Dalam mengimplementasikan MPMBS di SMK, saat ini sedang digalakkan penerapan sistem manajemen mutu. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan sekolah sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini berdasarkan standar ISO 9001:2008, sehingga sekolah-sekolah itu berupaya untuk menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya dan mendapatkan sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Dengan

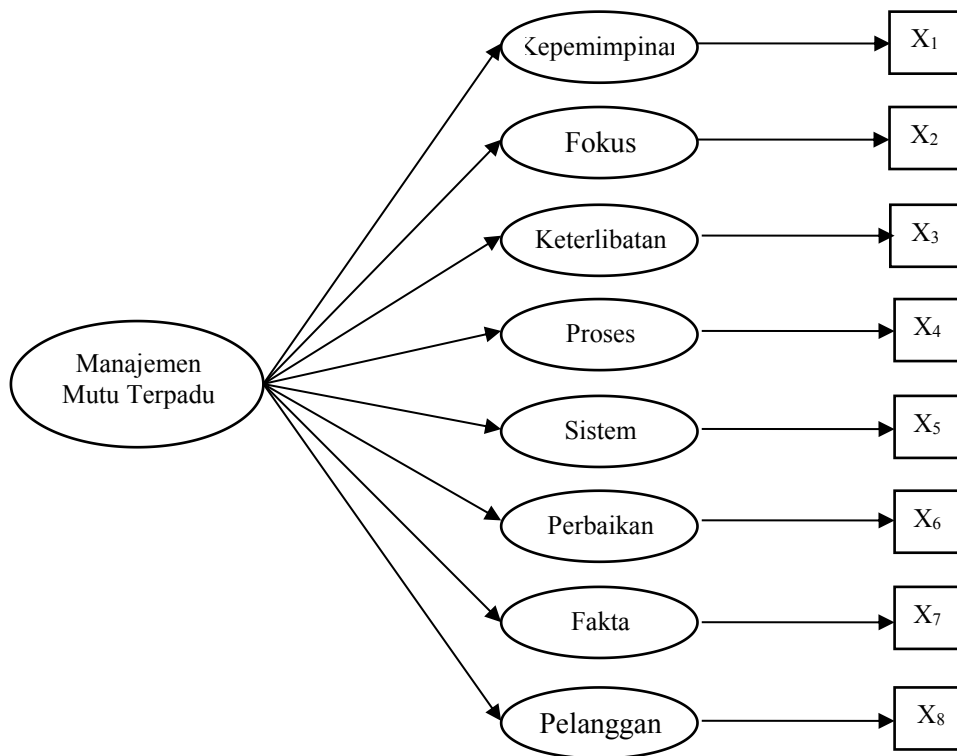
demikian SMK yang telah mempunyai sertifikasi ISO 9001:2001/ISO 9001:2008 secara tidak langsung telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya. Hal ini dikarenakan landasan dasar dari manajemen mutu adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Oleh karena itu penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK secara tidak langsung berarti menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan di SMK.

Berkaitan dengan penerapan manajemen mutu, Fields menyatakan bahwa penerapan manajemen mutu dalam bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip (1994: 23-25). Bahkan Weller dalam West-Burnham menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu akan menunjukkan hasil positif sehingga sekolah mengadopsi manajemen mutu sebagai proses perbaikan dan pembangunan kembali pendidikan di sekolahnya (1998: 320). Identifikasi Kebutuhan (*need-analysis*) yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu yang menjadi pilar dalam penerapan manajemen mutu terpadu (TQM).

Prinsip-prinsip dalam manajemen mutu terpadu yang menjadi dasar dalam penelitian ini menggunakan delapan prinsip utama dalam penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Keterlibatan orang, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Perbaikan berkelanjutan, (7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) Hubungan yang saling menguntungkan. Delapan prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu ini digunakan sebagai acuan dalam penerapan sistem manajemen mutu suatu institusi pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 karena saat ini Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sedang menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Gatot Hari Priowirjanto (2002: 6) bahwa penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini mengacu pada pengembangan 8 (delapan) pilar dalam manajemen peningkatan mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh *stakeholders*

Berdasarkan hasil studi literatur (kajian pustaka) tersebut dihasilkan model pengukuran penerapan manajemen mutu di (SMK) sebagai dasar untuk menyusun

rancangan model *Total Quality School* di SMK. Model pengukuran penerapan manajemen mutu di (SMK) dilakukan melalui delapan prinsip utama dalam penerapan manajemen mutu, yaitu: (1) Kepemimpinan, (2) Fokus pada pelanggan, (3) Keterlibatan orang, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Perbaikan berkelanjutan, (7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) Hubungan yang saling menguntungkan. Adapun model pengukuran dari penerapan manajemen mutu di SMK dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Model Pengukuran dari Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Berdasarkan model pengukuran tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan merupakan dimensi atau faktor dari variabel manajemen mutu terpadu.

Setelah diperoleh model pengukuran dalam penerapan manajemen mutu terpadu di SMK, kemudian dilakukan survey untuk mengumpulkan data tentang penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut di SMK. Data yang dikumpulkan dalam penelitian survey ini yaitu data kuantitatif melalui angket. Data kuantitatif ini diperoleh dari sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem

Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008), dan SMK berstandar nasional yang sedang mengajukan proses sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008. 9001:2008.

Populasi SMK di DIY berjumlah 211 SMK. Berdasarkan ketentuan dalam analisis data, ukuran sampel minimal yaitu 100 SMK. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan sebesar 110 SMK. Sampel penelitian ini diperoleh dari sejumlah SMK Negeri dan Swasta yang memiliki sertifikat ISO 9001:2000 atau ISO 9001:2008, atau sedang mengajukan proses sertifikasi ISO 9001:2008 yang ada di DIY. Setiap SMK diambil 5 orang yang meliputi 1 orang kepala sekolah, dan 4 orang wakil kepala sekolah/ketua penjaminan mutu (QMR: *Quality Management Representative*).

Berhubung Propinsi DIY memiliki 5 kota/kabupaten, sehingga masing-masing kota/kabupaten diambil 22 SMK, baik SMK Negeri maupun SMK Swasta. Adapun jumlah SMK Negeri dan Swasta di DIY yang digunakan sebagai sampel penelitian untuk menjangar data penelitian kuantitatif ini, disajikan seperti pada Tabel 2. berikut ini.

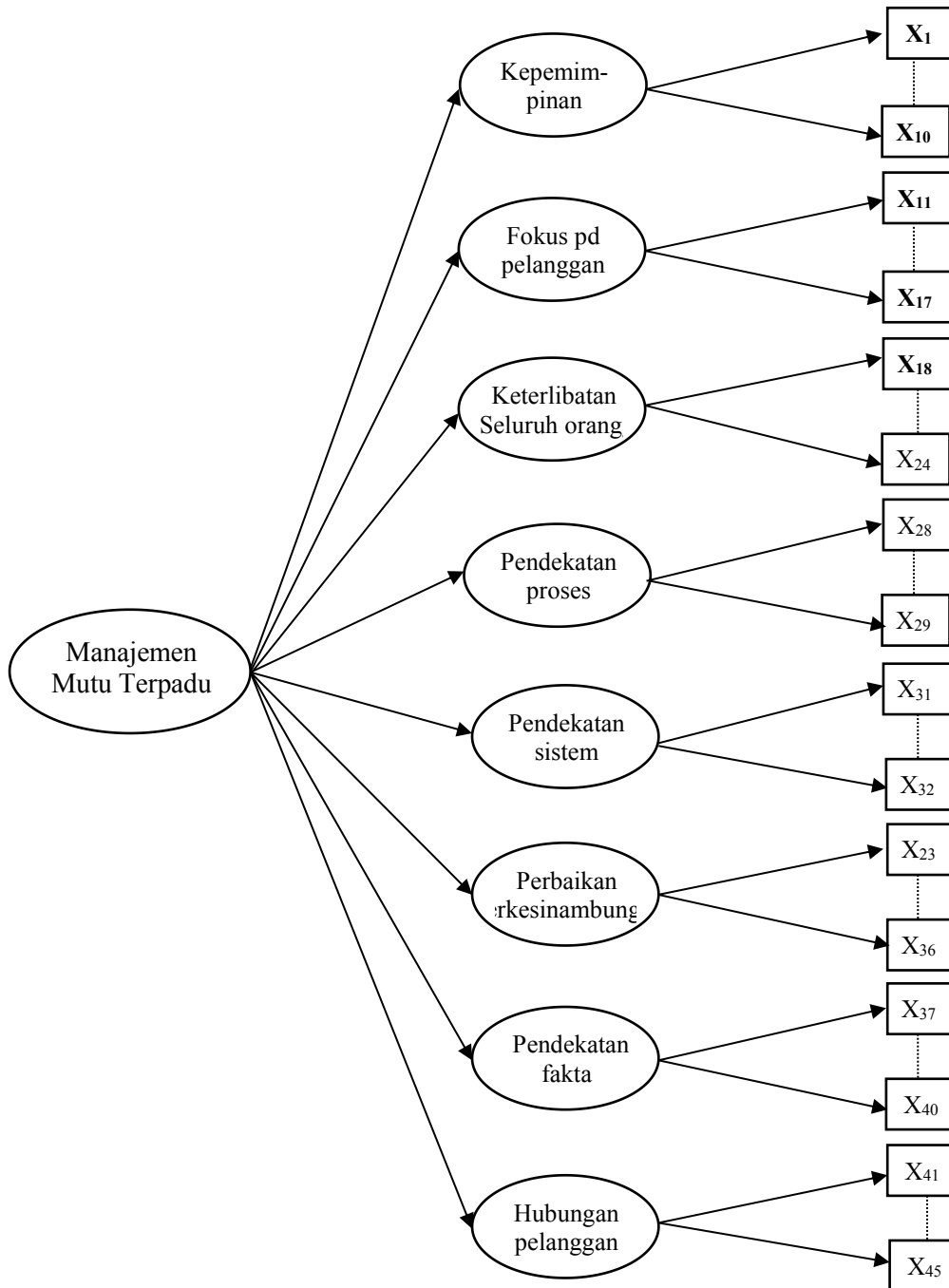
Tabel 1. Sampel Penelitian SMK Negeri dan Swasta di DIY

No.	Kota/ Kabupaten	Jumlah SMK Negeri	Jumlah Sampel	Jumlah SMK Swasta	Jumlah Sampel	Sampel Seluruhnya
1.	Bantul	13	10	31	12	22
2.	Gunungkidul	13	10	31	13	23
3.	Kulonprogo	7	7	29	15	22
4.	Sleman	8	8	46	16	24
5.	Yogyakarta	8	8	25	11	19
Jumlah		49	43	162	67	110

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu: data manajemen mutu terpadu. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui pengukuran terhadap penerapan sistem manajemen mutu terpadu di SMK dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang keadaan yang sebenarnya dalam penerapan sistem manajemen mutu terpadu di SMK. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner itu dilakukan secara tertutup, langsung, dan berbentuk skala bertingkat. Pengumpulan datanya dilakukan dengan cara membagikan kuesioner penelitian secara langsung kepada responden.

Berdasarkan model pengukuran tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan merupakan dimensi atau

faktor dari variabel manajemen mutu terpadu. Hal ini juga dapat dinyatakan bahwa dimensi atau faktor dari variabel manajemen mutu terpadu, yaitu kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Model konstruk dari variabel manajemen mutu terpadu dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk diagram jalur model pengukuran seperti pada Gambar 6.

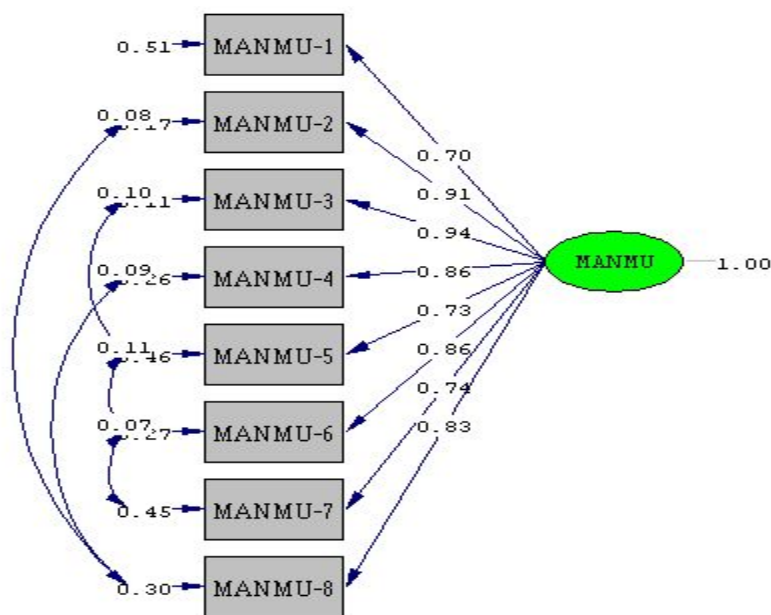


Gambar 6 Diagram Jalur dari Konstruk Manajemen Mutu Terpadu

Berhubung variabel yang diteliti tidak dapat diobservasi secara langsung (variabel laten), maka teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis datanya adalah teknik analisis multivariat dependensi yang dikenal sebagai model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM) (Imam Ghazali dan Fuad, 2008: 127). Karl Joreskog & Dag Sorbom (1996: 1) menyatakan bahwa model pengukuran (*measurement model*) itu menentukan bagaimana variabel laten diukur oleh variabel-variabel teramati (*observed variables*). Hal ini juga menunjukkan sifat-sifat dalam pengukuran (reliabilitas dan validitas) dari variabel-variabel teramati. Dalam model pengukuran ini, variabel latennya yaitu manajemen mutu terpadu.

Analisis data dilakukan dengan analisis model LISREL (Joreskog & Sorbom, 1996: 1). Dalam penelitian ini analisis model LISREL digunakan untuk menguji model pengukuran variabel manajemen mutu terpadu. Model pengukuran menentukan bagaimana variabel laten diukur oleh variabel-variabel teramati (*observed variables*) dan juga untuk pengukuran reliabilitas dan validitas dari variabel-variabel teramati. Analisis model LISREL yang dipakai yaitu analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis: CFA*). Dengan demikian penelitian ini menggunakan model pengukuran dua tingkat (*second order confirmatory factor analysis*). Pengukuran pada tingkat pertama dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel teramati (variabel observer/manifes) sebagai indikator-indikator dari variabel-variabel laten terkait. Pengukuran pada tingkat pertama terdapat 8 variabel laten yang diukur melalui 45 indikator terukur. Variabel manajemen mutu terpadu terdiri dari delapan dimensi, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

Hasil pengujian *second order* CFA menunjukkan bahwa delapan indikator berhasil membentuk variabel manajemen mutu dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,27139 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,042 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel manajemen mutu memiliki nilai koefisien bobot faktor () di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur variabel manajemen mutu. Gambar 7. merupakan hasil pengujian *second order* CFA untuk variabel manajemen mutu (MANMU).



Chi-Square=17.84, df=15, P-value=0.27139, RMSEA=0.042

Gambar 7. Hasil Pengujian *Second Order* CFA untuk Variabel Manajemen Mutu Terpadu

Adapun 8 indikator pembentuk variabel manajemen mutu terpadu (MANMU) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) Keterlibatan seluruh orang (MANMU-3) dengan koefisien bobot faktor (3) 0,94; (2) Fokus pada pelanggan (MANMU-2) dengan koefisien bobot faktor (2) 0,91; (3) Pendekatan proses (MANMU-4) dengan koefisien bobot faktor (4) 0,86; (4) Perbaikan berkesinambungan (MANMU-6) dengan koefisien bobot faktor (6) 0,86; (5) Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (MANMU-8) dengan koefisien bobot faktor (8) 0,83; (6) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (MANMU-7) dengan koefisien bobot faktor (7) 0,74; (7) Pendekatan sistem pada manajemen (MANMU-5) dengan koefisien bobot faktor (5) 0,73; dan (8) Kepemimpinan (MANMU-1) dengan koefisien bobot faktor (1) 0,70.

Hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) ini juga ditemukan bahwa nilai koefisien muatan faktor (λ) dari semua dimensi dari variabel manajemen mutu terpadu berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua dimensi dari variabel manajemen mutu terpadu memiliki kontribusi besar dalam pengukuran variabel tersebut. Dimensi-dimensi dari variabel manajemen mutu terpadu yang memiliki tingkat kontribusi paling besar, antara lain: Keterlibatan seluruh orang (0,94), Fokus pada pelanggan (0,91), Pendekatan proses (0,86), Perbaikan berkesinambungan (0,86), Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (0,83), Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (0,74), Pendekatan sistem pada manajemen (0,73), dan Kepemimpinan (0,70).

Berdasarkan atas hasil pengujian *first order* dan *second order* CFA, dapat disimpulkan bahwa konstruk manajemen mutu terpadu diukur melalui delapan dimensi, yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa model pengukuran konstruk manajemen mutu terpadu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dilakukan melalui delapan dimensi, yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

Hasil temuan penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh beberapa pakar manajemen dan organisasi. Oakland menyatakan bahwa ada tiga prinsip dasar dalam peningkatan manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) memusatkan pada pelanggan, (2) memahami proses, dan (3) melibatkan banyak orang (1989: 297). Teori Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana disebutkan bahwa ada empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan (Tjiptono, 1998: 14-15).

Sedangkan Fields menyebutkan bahwa ada tujuh prinsip dalam manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan, (2) komitmen terhadap pelanggan, (3) komitmen terhadap kerjasama tim, (4) komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri, (5) komitmen terhadap perbaikan yang terus-menerus, (6) komitmen terhadap kepercayaan pada individu dan potensi tim, dan (7) komitmen terhadap mutu (Fields, 1998: 23-25). Demikian juga temuan penelitian ini sesuai dan mendukung teori yang disampaikan oleh Goetsch dan Davis bahwa ada sepuluh prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmiah, (4) komitmen jangka panjang, (5) kerjasama tim, (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, (9) kesatuan tujuan, dan (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (1994: 14-18). Sedangkan teori Dale (2003: 32-34) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip kunci dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) komitmen dan kepemimpinan manajer senior, (2) perencanaan dan pengorganisasian, (3) penggunaan teknik dan alat manajemen mutu, (4) pendidikan dan pelatihan, (5)

keterlibatan semua orang, (6) kerjasama tim, (7) pengukuran dan umpanbalik, dan (8) kerja bersama-sama. Dengan demikian hasil temuan dalam penelitian ini mendukung dan sesuai dengan konsep teori tersebut, karena semua prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu yang menjadi dimensi dalam pengukuran manajemen mutu terpadu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sudah termasuk di dalamnya.

Hasil temuan penelitian ini juga mendukung dan sesuai dengan konsep yang dikembangkan dalam penerapan sistem manajemen mutu (*quality management system*) berstandar ISO 9001:2008. Kedelapan dimensi manajemen mutu terpadu dalam penelitian ini menjadi prinsip-prinsip utama dalam penerapan sistem manajemen mutu menurut standar ISO 9001:2008. Menurut standar ISO 9001:2008, bahwa penerapan sistem manajemen mutu mempunyai delapan prinsip, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem, (6) perbaikan berkelanjutan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan yang saling menguntungkan (*Point Development International, 2008: 4*).

Temuan penelitian ini juga mendukung kebijakan Direktorat Dikmenjur Depdiknas dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK karena delapan dimensi manajemen mutu terpadu tersebut sesuai dengan delapan pilar manajemen peningkatan mutu di SMK, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan pengujian konstruk manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa urutan dimensi manajemen mutu yang memiliki estimasi validitas dan reliabilitas paling besar sebagai suatu indikator yang valid bagi pengukuran konstruk manajemen mutu terpadu di SMK, yaitu: (1) pendekatan proses; (2) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan; (3) pendekatan sistem pada manajemen; (4) perbaikan berkesinambungan; (5) fokus pada pelanggan; (6) keterlibatan seluruh orang; (7) hubungan pemasok yang saling menguntungkan; dan (8) kepemimpinan. Dengan demikian diperlukan suatu pertimbangan bahwa beberapa dimensi tersebut dapat memberikan kontribusi yang paling besar dalam meningkatkan penerapan manajemen mutu terpadu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Dimensi-dimensi dari variabel manajemen mutu terpadu ini sebagai indikator yang cocok (fit) untuk mengukur penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000

(ISO 9001:2008) di SMK DIY. Dengan demikian delapan prinsip utama dalam rancangan model *Total Quality School* di SMK yang merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) di SMK, adalah sebagai berikut: (1) Keterlibatan seluruh orang, (2) Fokus pada pelanggan, (3) Pendekatan proses, (4) Perbaikan berkesinambungan, (5) Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, (6) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, (7) Pendekatan sistem pada manajemen, dan (8) Kepemimpinan,

2. Pengembangan dan Evaluasi Kelayakan Rancangan Model

Rancangan model dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan hasil sintesis dari hasil penelitian awal tentang penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008) di SMK DIY dan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) yang dikembangkan oleh Arcaro (1995). Dengan demikian hasil rancangan model yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

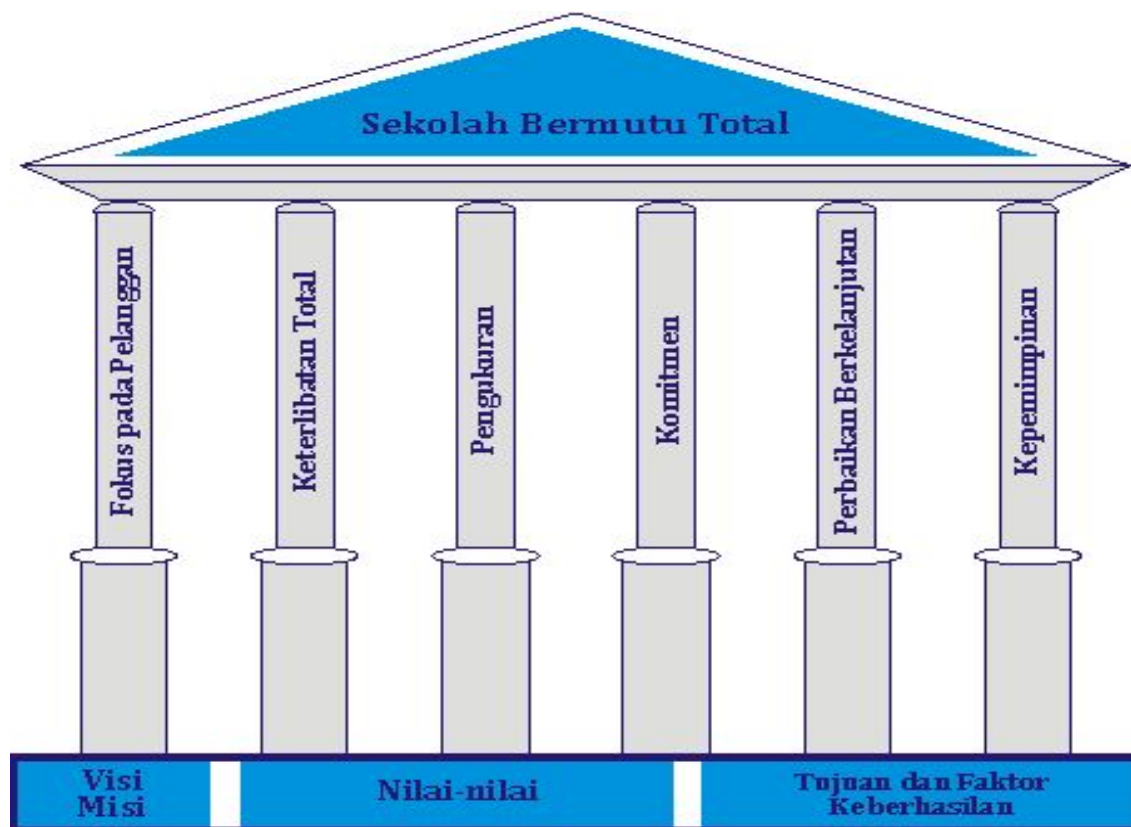
Tabel 2. Hasil rancangan Model Penelitian

Model "Sekolah Bermutu Total" (<i>Total Quality School</i>)	Hasil Empiris Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001	Rancangan Model Penelitian yang diusulkan
1. Fokus pada pelanggan, 2. Keterlibatan total, 3. Pengukuran, 4. Komitmen, 5. Perbaikan berkesinambungan.	1. Keterlibatan seluruh orang, 2. Fokus pada pelanggan, 3. Pendekatan proses, 4. Perbaikan berkesinambungan; 5. Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, 6. Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, 7. Pendekatan sistem pada manajemen, 8. Kepemimpinan.	1. Keterlibatan total: • Keterlibatan seluruh orang 2. Fokus pada pelanggan. 3. Pengukuran: • Pendekatan proses • Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan • Pendekatan sistem pada manajemen 4. Perbaikan berkesinambungan. 5. Kepemimpinan. 6. Komitmen

Dengan demikian rancangan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK DIY ini ditandai dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan dan obyektif serta faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan

prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki enam pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; (5) perbaikan berkelanjutan; dan (6) kepemimpinan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 8. berikut ini.



Gambar 8. Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK

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

- 1. Fokus pada pelanggan**, pelanggan sekolah adalah siswa dan keluarganya. Tanggungjawab sekolah bermutu terpadu untuk bekerjasama dengan para orangtua siswa untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses pembelajaran di sekolah.

2. **Keterlibatan total**, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap orang untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
3. **Pengukuran**, Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Sekolah perlu memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah untuk digunakan dalam pemecahan masalah yang terukur. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah.
4. **Komitmen**, semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah.
5. **Perbaikan berkesinambungan**, perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.
6. **Kepemimpinan**, kepemimpinan sekolah diperlukan untuk meningkatkan setiap orang di sekolah itu agar bekerja dengan suatu cara sehingga meningkatkan kinerja sekolah secara konsisten. Kepemimpinan dalam konteks manajemen mutu terpadu ini mempunyai visi yang mencakup pemberdayaan, kinerja, dan strategi. Dengan demikian kepemimpinan yang diperlukan dalam organisasi sekolah, yaitu kepemimpinan visioner yang mampu mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam organisasi sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan yang menjadi tantangannya untuk memenuhi harapan dari *stakeholders*.

Berdasarkan hasil penelitian tahap pertama diperoleh suatu rancangan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) berstandar ISO 9001:2008 di SMK DIY. Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini memiliki enam prinsip utama sebagai pilar mutu, yaitu: (1) Fokus

pada pelanggan, (2) Keterlibatan total, (3) Pengukuran, (4) Komitmen, (5) Perbaikan berkesinambungan, dan (6) Kepemimpinan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tahap pertama, dapat dirumuskan kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Model pengukuran dalam penerapan model sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001: 2008 di SMK dilakukan melalui 8 dimensi, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, pendekatan sistem, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, dan kepemimpinan; (2) Rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 mempunyai 6 prinsip utama sebagai pilar mutu, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pengukuran, perbaikan berkesinambungan, kepemimpinan, dan komitmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrie Dale dan Heather Bunney. 1999. *Total Quality Management Blueprint*, Oxford: Blackwell.
- Bedjo Suyanto. 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. 1989, *Educational Research*, New York: Longman.
- Direktorat Pembinaan SMK. 2005. *Kebijakan SMK*. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009. *Pembangunan Pendidikan SMK*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional.
- Edward Sallis. 2002. *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Fields, Joseph C. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wisconsin: ASQC Quality Press..
- Franklin P. Schargel. 1994. *Transforming Education Through Total Quality Management: Practitioner's Guide*. New York: Eye on Education.
- Gatot Hari Priowirjanto, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) SMK dan Pengembangan SMK," makalah disampaikan pada Workshop Implementasi *School Based Management* SLTP/SMU/SMK, Majelis Dikdasmen PP. Muhammadiyah, Jakarta, 2002.
- Goetsch, D.L. dan S. Davis, 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* New York: Prentice Hall International Inc.
- Imam Ghozali dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jerome S. Acaro. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach Florida: St. Lucie Press.
- John S. Oakland. 1989. *Total Quality Management* Oxford: Heinemann Professional Publishing.

- John Pike dan Richard Barnes. 1994. *TQM In Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall.
- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn, 2003. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York, USA: John Wiley.
- Joseph C. Fields. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wisconsin, ASQC Quality Press.
- Karl Joreskog & Dag Sorbom. 1996. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel*. Bandung: Alfabeta.
- Lunenburg, Fred C. dan Allan C. Ornstein. *Educational Administration, 3rd Edition*. Singapore: Wadsworth, 2000.
- Point Development International. 2008. *Sistem Manajemen Mutu*. Yogyakarta: Point Development International.
- Setyo Hari Wijanto. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8, Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- West-Burnham. 1998. *Understanding Quality*, dalam “*The Principles and Practice of Educational Management*” England: Pearson Education Ltd.