

# MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN KEJURUAN BERBASIS KEMITRAAN

Oleh:

**RM. Imam I Tunggara**

Universitas Pendidikan Indonesia

(email: [Imamtunggara69@gmail.com](mailto:Imamtunggara69@gmail.com))

---

## ABSTRAK

Tujuan penelitian: 1) mendeskripsikan dan menganalisis, Perencanaan, Implementasi, Monev dan Tindak lanjut Perbaikan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung, 2) mengembangkan model pengelolaan mutu berbasis kemitraan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggambarkan mengenai fenomena kemitraan di SMK 1 dan SMK 10. Hasil penelitian menunjukkan DU/DI memiliki kedudukan terbatas dalam pengelolaan mutu. Sekolah dan DU/DI tidak memiliki bentuk kemitraan formal. Keterlibatan DU/DI tidak pada semua level pengelolaan mutu hanya prakerin dan monitoring dan evaluasi tentang kepuasan pelanggan. Kemitraan belum berkembang pada upaya strategis guna mewujudkan mutu. Keterlibatan DU/DI dan sekolah secara aktif dengan dukungan komitmen yang tinggi belum terwujud. Kesimpulan bahwa sekolah belum menempatkan DU/DI pada setiap tahapan pengelolaan mutu pendidikan, mulai dari perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut perbaikan. Rekomendasi, penelitian ini merekomendasikan bahwa SMK dan DU/DI harus membuat tim kualitas atau tim mutu secara bersama dalam peningkatan mutu dengan peran dan tanggung jawab yang terstruktur.

**Kata kunci: Kemitraan dan Manajemen Mutu**

## ABSTRACT

*Objective: 1) describe and analyze, Planning, Implementation, Monitoring and Evaluation and Follow-up of the Education Quality Improvement Partnership Based SMK 1 and SMK 10 Bandung, 2) developing a quality management model based on partnerships to improve the quality of education. The method used is qualitative analysis with a case study approach to describe the phenomenon of partnership at SMK 1 and SMK 10. The results showed DU / DI has a limited position in quality management. Schools and DU / DI does not have a formal partnership. Involvement DU / DI is not at all management levels only prakerin quality and monitoring and evaluation of customer satisfaction. The Partnership has not developed in strategic efforts to realize the quality. Involvement DU / DI and schools actively to support high commitment has not materialized. The conclusion that the school has not put DU / DI on each stage of education quality management, from planning, implementation, monitoring and evaluation and follow-up repairs. Recommendation, the report recommends that CMS and DU / DI must make the team or the quality of the quality team together in improving the quality of the roles and responsibilities are structured.*

**Keywords: Partnership and Quality Management**

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu Negara dengan angka putus sekolah yang cukup tinggi. Salah satu jenjang pendidikan formal adalah pendidikan kejuruan atau SMK. Penyelenggaraan proses pembelajaran di SMK berbeda dengan

SMA. Penyelenggaraan pendidikan di SMK ditujukan untuk mempersiapkan siswa agar memiliki kompetensi yang diperlukan dan siap memasuki masa transisi menuju dunia kerja.

Tabel 1.1  
Pengangguran Terbuka Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Persentase	Bekerja	Pengangguran Pernah bekerja	Jenis kegiatan			
				Pengangguran tidak Pernah bekerja	sekolah	Mengurus Rumah tangga	lainnya
Tdk/Belum sekolah	Jumlah	8.422				6.458	6.750
	Persentase	0.8				1.63	6.62
Tdk/Belum tamat SD	Jumlah	6.5128	2.110	6.439	3.070	34.845	14.295
	Persentase	6.17	3.87	8.52	1.59	8.81	14.02
Tamat SD/Ibtidaiyah	Jumlah	177.642	11.997	9.906	17.083	79.054	23.253
	Persentase	16.83	22.01	13.11	8.84	19.99	22.81
Tamat SMP/Tsanawiyah	Jumlah	191.996	8.742	27.156	97.343	97.017	17.475
	Persentase	18.19	16.04	35.95	50.4	24.53	17.14
SMP	Jumlah	3.517			4.649	3.175	1702
Kejuruan	Persentase	0.33			2.41	0.80	1.67
Paket B	Jumlah	1.557					
	Persentase	0.15					
SMA Aliyah	Jumlah	262.246	10.258	20.919	50.919	116.752	17.740
	Persentase	24.85	18.82	27.68	26.36	29.52	17.40
SMK	Jumlah	<b>209.004</b>	<b>12.488</b>	<b>9.594</b>	<b>13.903</b>	<b>28.097</b>	<b>11.479</b>
	Persentase	<b>19.80</b>	<b>22.91</b>	<b>12.7</b>	<b>7.20</b>	<b>7.10</b>	<b>11.26</b>
Paket C	Jumlah	1.557					
	Persentase	0.15					
Diploma I/II	Jumlah	9.948	1.535		1.535	5.252	1535
	Persentase	0.94	2.82		0.79	1.33	1.51
Diploma III	Jumlah	27.594	1.694		3.092	10.723	2.665
	Persentase	2.61	3.11		1.6	2.71	2.61
Diploma III/S1	Jumlah	84.279	5.684	1.535	1.557	13.286	5.054
	Persentase	7.99	10.43	2.03	0.81	3.36	4.96
S2/S3	Jumlah	12532				864	
	Persentase	1.19				0.22	
Total	Jumlah	1.055.422	54.508	75.544	193.151	395.532	101.948
	Persentase	100	100	100	100	100	100

Sumber : BPS Kota Bandung 2013

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang menganggur terbuka lulusan SMK cukup tinggi jika ditinjau dari keberadaan SMK yang ditujukan untuk mempersiapkan siswa bekerja, melanjutkan pada jenjang lebih tinggi atau berwirausaha. Jumlah angkatan kerja lulusan SMK yang menganggur dan pernah berkerja tertinggi diantara seluruh jenjang pendidikan. Kondisi tersebut kontra produktif dengan tujuan pendidikan kejuruan optimal yang diterapkan di SMK. Salah satu faktor yang menyebabkan SMK kurang optimal terutama dalam penyelenggaraan proses belajar yang sesuai dengan kompetensi DU/DI adalah masalah anggaran. Keberadaan sekolah kejuruan ditujukan agar para siswa siap memasuki dunia kerja, artinya sekolah kejuruan mempersiapkan para siswa dengan sejumlah keterampilan atau kompetensi yang diperlukan oleh DU/DI atau masyarakat.

Pendidikan kejuruan yang paling sesuai untuk menghadapi tantangan globalisasi

adalah pendidikan yang berorientasi pada dunia industri dengan penekanan pada pendekatan pembelajaran dan didukung oleh kurikulum yang sesuai. Penyelenggaraan pendidikan di SMK membutuhkan biaya lebih tinggi dibandingkan dengan SMA terutama untuk biaya praktek. Keterbatasan anggaran menyebabkan praktek-praktek kerja yang seharusnya dapat dilakukan dan dialami oleh siswa menjadi terhambat. Pembelajaran di SMK membutuhkan dukungan dari beberapa pihak terutama DU/DI yang berperan sebagai pengguna lulusan SMK serta memiliki kemampuan dalam membantu sekolah agar menyediakan sumberdaya yang diperlukan sekolah dalam proses praktek kerja industri. Kemitraan seyogyanya dapat menjadi solusi yang tepat guna mengatasi masalah keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan praktek-praktek kerja industri.

Penyelenggaraan pendidikan kejuruan bermutu masih mengalami beberapa kendala kesepadanan kualitatif dan kuantitatif (Sumarno,

2008). Lulusan belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia industri. Ditambah dengan ketidakseimbangan jumlah lapangan kerja yang ada dengan jumlah lulusan. Persoalan tersebut semakin menghambat optimalisasi fungsi pendidikan kejuruan sebagai lembaga yang dapat menghasilkan lulusan yang lebih siap bekerja dibanding SMA. Persoalan lain yang menjadi masalah klasik dalam penyelenggaraan pendidikan adalah keterbatasan anggaran. Perbedaan kemampuan daerah untuk menyediakan anggaran 20% dari APBD menyebabkan program-program pendidikan tidak dapat dilaksanakan. SMK memiliki kebutuhan anggaran lebih besar terutama untuk praktek kerja industri.

Pada saat ini, pola kemitraan hanya menjadi rutinitas tanpa adanya perbaikan dalam sistem kemitraan itu sendiri atau pada pengambilan kebijakan tentang kemitraan bersama DU/DI. Diperlukan terobosan baru dalam pola kemitraan yang secara signifikan mendorong mutu baik termasuk di SMK 1 maupun SMK 10.

Fenomena mutu dan kemitraan merupakan isu penting yang seyogyanya diupayakan pemecahannya agar kemitraan tidak hanya menjadi formalitas dan mutu dapat tercapai secara optimal tanpa menambah anggaran. Mutu dapat ditingkatkan dengan mendorong kemitraan untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan. Kesadaran terhadap makna kemitraan ini yang belum diwujudkan menjadi sebuah sistem yang mengintegrasikan partisipasi, tindakan maupun kontribusi DU/DI dalam pengelolaan mutu secara proporsional. Membangun kemitraan yang ditunjang dengan komitmen dan partisipasi dari kedua belah pihak pada setiap aspek baik perencanaan, pemanfaatan, serta perbaikan merupakan modal utama dalam pengelolaan sekolah yang bermutu.

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan: Perencanaan, Implementasi, Monev, dan Tindakan lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.

Manfaat Teoritis, Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan dan mempertajam teori dan konsep yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu pada umumnya dan khususnya bidang Manajemen Mutu Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis Kemitraan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Manfaat Praktis Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam upaya perbaikan dan pengembangan peningkatan mutu khususnya pada SMK Negeri 1 dan SMK Negeri 10 dan sekolah kejuruan umumnya dalam melaksanakan

peran dan fungsinya menyiapkan siswa untuk menjadi seorang tenaga kerja yang bermutu dan berkembang pesat, menyiapkan siswa agar mampu hidup mandiri dan melanjutkan pendidikan.

Mutu menunjukkan derajat suatu kondisi atau produk sesuai dengan spesifikasi tertentu. Mutu menurut Sallis (2005, hlm. 33) adalah sebuah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengukur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sedangkan kamus besar Bahasa Indonesia versi 1.1 (Setiawan, 2010 diakses 12 Desember 2013) menyatakan mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.

Lebih lanjut Bila Sallis (2005, hlm. 12) menjelaskan mutu sebagai 1) Konsep yang absolut. 2) relatif, 3) Lebih lanjut Gasperz (2005, hlm. 4) mengatakan bahwa banyak definisi mutu yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional/tradisional sampai yang strategik/modern. Definisi konvensional menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, misal, performansi-performansi atau *reliability* keandalan, mudah dalam pemakaian – *ease of use*, *esthetics*- keindahan atau estetika. Definisi strategik/modern mengatakan mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of customers*).

Perkembangan awal kemitraan antara dunia industri dengan dunia pendidikan berkembang di negara-negara maju pada era ekonomi neoliberal. Kebutuhan industri atas tenaga kerja yang memiliki kompetensi serta kebutuhan untuk mengembangkan teknologi industri mengharuskan industri bekerja sama dengan dunia pendidikan terutama untuk riset dan tenaga kerja. Perkembangan teori *human capital* mendorong semakin tingginya kebutuhan industri dan dunia pendidikan untuk bekerjasama.

Dengan demikian, tenaga kerja dan pengelolaan keterampilan dipandang sebagai penentu penting dari ekonomi nasional di antara proposisi utama *Human Capital teori* adalah: 1) bahwa pendidikan dan pelatihan peningkatan kapasitas kognitif individu, 2) yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, 3) peningkatan produktivitas cenderung meningkatkan pendapatan individu, 4) yang menjadi ukuran modal manusia. Oleh karena itu kemitraan DU/DI dengan lembaga pendidikan merupakan sebuah upaya mendorong produktivitas melalui penyediaan SDM berkualitas. Bagi Industri, bermitra dengan

lembaga pendidikan merupakan sebuah investasi.

Menurut Haman (2004, hlm. 2) konsep kemitraan: "A *partnership is a business owned by two or more people, who share in the profits or losses*". Pandangan tersebut menunjukan bahwa secara praktis, kemitraan menjadi alat untuk memperoleh keuntungan nilai bagi ke dua belah pihak. Todd (2007, hlm. 5) menyatakan bahwa kemitraan sekolah dapat dilakukan dengan siswa, orang tua dan industri atau kalangan professional.

Berdasarkan tujuannya kemitraan dilakukan sebagai upaya untuk mendorong meningkatnya modal manusia. Keterlibatan DU/DI dalam meningkatkan kompetensi para lulusan merupakan sebuah investasi dalam rangka mendorong meningkatnya kualitas SDM yang pada akhirnya akan direkrut oleh DU/DI. Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu keunggulan kompetitif. Keberhasilan untuk membangun SDM yang sesuai kebutuhan Industri memerlukan dukungan sumber daya.

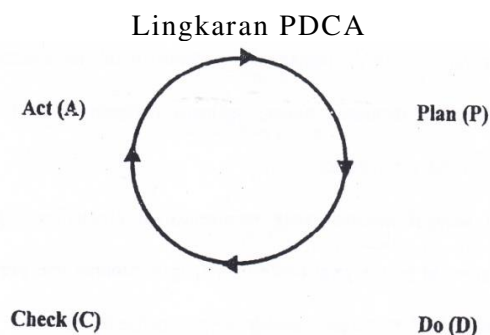
Konsep mutu dalam pendidikan perlu dirumuskan sesuai dengan karakteristik dan landasan nilai dengan tetap memperhatikan dinamika perubahan terutama dalam praktek dan pemenuhan tuntutan mutu. Lebih lanjut Alobiedat (2010:32) bahwa kualitas dalam dunia pendidikan merupakan sejumlah prosedur yang menggambarkan suatu proses sesuai dengan tujuan.

Mengenai indikator sekolah bermutu Towsend (2003, hlm. 65) menjelaskan bahwa: 1) sekolah harus memberikan siswa mereka akses kesempatan untuk memperoleh praktek belajar dengan jenis pengetahuan, kompetensi, keterampilan dan sikap yang akan mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat, 2) sekolah harus memiliki kepedulian mempromosikan nilai keunggulan, prestasi dan standar perilaku yang tinggi dari individu dan masyarakat, dan dalam semua aspek kegiatan, 3) sekolah harus demokratis, adil dan memanusiakan siswa dan memberi kesempatan kepada siswa untuk memperoleh nilai-nilai yang sangat penting dalam pengembangan pribadi dan sosial, 4) sekolah harus mengembangkan rasa kemerdekaan dan nilai siswa sebagai manusia, memiliki beberapa keyakinan dalam kemampuan mereka untuk bersikap otonom dan memberikan kontribusi kepada masyarakat dengan cara yang sesuai, 5) sekolah harus mempersiapkan warga negara masa depan dengan cara yang tidak akan bertentangan dengan kesehatan dan stabilitas masyarakat, 6) sekolah harus mempersiapkan siswa agar memiliki kepedulian serta pengayaan ekonomi budaya di mana para siswa akan berperan dan bekerja, 7) sekolah-memberikan kontribusi sosial,

yang memungkinkan setiap siswa untuk mendorong kemajuan masyarakat. Artinya sekolah bermutu tidak hanya berperan untuk menghasilkan siswa yang sesuai dengan harapan nilai dalam masyarakat. Sekolah bermutu digambarkan memiliki kontribusi besar bagi masyarakat.

Penerapan mutu dalam lembaga pendidikan memerlukan komitmen dan prinsip yang harus diterjemahkan dalam tataran praktis manajerial sekolah dalam rangka memajemen organisasi demi meningkatkan mutu pendidikan. Kedelapan prinsip tersebut secara terperinci dijelaskan dalam uraian berikut. 1) Fokus pada Pelanggan, 2) Kepemimpinan, 3) Pelibatan Anggota, 4) Pendekatan Proses, 5) Pendekatan Sistem pada Manajemen, 6) Perbaikan Berkesinambungan, 7) Pendekatan Fakta pada Pengambilan Keputusan, 8) Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok.

Deming salah seorang tokoh dalam manajemen mutu mengembangkan konsep *Plan-Do-Check-Action*, (PDCA). Langkah tersebut dapat digambarkan dalam sebuah lingkaran. Lingkaran tersebut menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kinerja yang bermutu. Tahapan tersebut saling berhubungan secara fungsional. Tahapan pada level sebelumnya menentukan kualitas tahapan pada level selanjutnya. sebagai sebuah sistem mutu kegiatan-kegiatan tersebut merupakan sebuah sistem yang saling berhubungan. Kegiatan dalam manajemen mutu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.14  
Kegiatan dalam manajemen Mutu

Perencanaan mutu merupakan langkah awal dalam manajemen mutu, mempunyai kedudukan dan fungsi yang sangat strategik, karena (a) sebagai alat untuk memperbaiki kinerja pendidikan melalui identifikasi kebutuhan dan isu-usu yang ada, memberikan alternatif pemecahan, rumusan sasaran dan tujuan yang kemudian diterjemahkannya ke dalam anggaran dan program kerja, (b) memperkirakan kecenderungan baru, diskontinuitas yang bakal

terjadi guna mewujudkan perubahan-perubahan bidang pendidikan, (c) mengarahkan secara konsisten keberhasilan pendidikan berdasarkan visi keberhasilan yang telah disepakati bersama, (d) sebagai pedoman yang akan membimbing segala tindakan dan distribusi sumber daya pendidikan. Perencanaan adalah bagian dari fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegritas dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan (Xu dan Xu, 2011: 51) lebih lanjut perumusan rencana didasarkan pada konsep, teori serta praktek-praktek.

Langkah kedua dalam manajemen mutu adalah melaksanakan (*do*) rencana yang sudah ditetapkan. Pada tahap pelaksanaan, perencanaan menjadi guidance bagi pelaksanaan sistem mutu. Pada tahap ini (*do*) adalah melaksanakan kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui kegiatan belajar mengajar, pelatihan, memotivasi persona serta menciptakan kondisi-kondisi yang bisa menciptakan keterkaitan antara tujuan, sasaran, program, kebijakan maupun prosedur.

Langkah ketiga manajemen mutu yang dikemukakan oleh Demming adalah melakukan

*check* Jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, diantaranya menjadi memeriksa dan pengawas. Pengawasan diperlukan dalam manajemen mutu untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan.

Pengawasan merupakan alat organisasi, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa pas. Gasperz (2005, hlm. 108) menjelaskan pada tahap *chek*, yaitu melakukan evaluasi dan validasi pelaksanaan.

Evaluasi diartikan mengukur dan menilai. Proses evaluasi dalam kaitan dengan mutu memperhatikan bagaimana kesesuaian indikator mutu yang digunakan. Setiap aspek yang mempengaruhi TQM seperti kepemimpinan, komitmen, kepuasan pelanggan baik internal atau eksternal,

Langkah terakhir dari siklus PDCA adalah *Action* atau tindakan. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah berupa refleksi atau umpan balik terhadap proses dan hasil serta menetapkan prosedur untuk melakukan perubahan yang telah dicapai. Tindakan didasarkan pada hasil analisis terhadap suatu kondisi maupun produk yang dinilai kurang sesuai dengan harapan atau standar mutu.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dianggap tepat untuk mencapai tujuan penelitian adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Alasan peneliti memilih metode kualitatif adalah peneliti ingin memperoleh deskripsi dan mengkonstruksi fenomena kemitraan antara SMK 1 dan 10 dengan

DU/DI dalam upayanya mendorong mutu. Melalui penelitian kualitatif, kerangka teori tentang kemitraan Pola (kerangka), teori-teori dapat dikembangkan sesuai fakta pengelolaan kemitraan di dua SMK tersebut.

## HASIL PENELITIAN

### **Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan di SMK Negeri 1 Kota Bandung** **Perencanaan**

Perencanaan mutu di SMK dirumuskan berdasarkan aspek seperti analisis internal dan eksternal, landasan teori atau disiplin ilmu yang digunakan serta pergerakan yang berisi tentang realisasi dan pengorganisasian sumber daya dan usaha untuk mencapai tujuan. Perumusan visi dan misi melibatkan seluruh anggota organisasi sekolah (pihak internal). Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab. Melalui keterlibatan dalam perumusan visi, sekolah ingin melibatkan seluruh warga sekolah dan berbagi tanggung

jawab. Artinya visi dan misi merupakan sebuah kesepakatan yang perlu diwujudkan dalam praktek-praktek kerja di sekolah sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Hasil wawancara terhadap sumber data di SMK 1 menunjukkan bahwa analisis yang terkait dengan perencanaan mutu belum secara optimal dilakukan. Keberadaan sumber daya manusia menjadi salah satu keterbatasan untuk memperoleh data atau analisis mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal. Perencanaan didasarkan pada visi dan misi sekolah. Perencanaan dilakukan oleh internal sekolah tanpa melibatkan pelanggan eksternal dan pihak internal secara terbatas. Partisipasi DU/DI dalam perencanaan terbatas karena beberapa persoalan

teknis seperti belum adanya staf yang memiliki kewenangan untuk turut serta dalam perumusan perencanaan dari pihak DU/DI. Pihak sekolah merumuskan perencanaan mutu dengan menetapkan visi-misi tentang mutu tanpa keterlibatan DU/DI.

Perencanaan mutu focus pada pelanggan dengan kriteria mutu yang didefinisikan oleh pelanggan baik eksternal maupun tersier. Pelanggan adalah pihak yang perlu dipuaskan oleh sekolah. Salah satu pelanggan yang mendapat perhatian utama adalah para siswa. Sekolah berusaha untuk memenuhi kebutuhan siswa dengan menyediakan proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

### **Pelaksanaan**

Pencapaian tujuan tidak akan berhasil tanpa strategi untuk mengalokasikan maupun memperoleh sumber-sumber daya yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Setiap strategi digunakan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, efisiensi dan efektivitasnya pada pencapaian tujuan. meminimalisir kekurangan serta mengantisipasi adanya hambatan. Secara umum Strategi Pelaksanaan peningkatan mutu berorientasi jangka pendek yaitu pekerjaan dan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan Industri. Implementasi sebagai salah satu proses manajemen kualitas berpedoman pada perencanaan serta dinamika perubahan lingkungan yang terjadi terutama kebutuhan siswa.

Perencanaan mutu perlu direalisasikan dalam bentuk nyata program. Keberadaan program yang disusun berdasarkan strategi untuk mencapai mutu melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dengan mutu. Sekolah menyadari realita sosial yang dihadapi sekolah yaitu terkait dengan sumber daya yang terbatas, lemahnya akses terhadap sumber-sumber daya serta perkembangan tuntutan kualitas yang semakin meningkat. Melalui strategi kemitraan sekolah mencoba membangun kemitraan yang lebih permanen. Belum adanya sistem kemitraan yang permanen menyebabkan kemitraan tidak optimal. Kondisi ini perlu diperbaiki dengan membangun kemitraan berdasarkan MoU agar DU/DI lebih komitmen dengan semua DU/DI.

Guna mendukung praktek kerja industri beberapa MoU yang digagas oleh SMK 1 dengan DU/DI direalisasikan salah satunya adalah peresmian alfaria sebagai tempat praktek bagi siswa. Dalam implementasi kebijakan mutu, para siswa dituntut memiliki pengalaman belajar sesuai dengan standar DU/DI.

### **Monev**

Keterbatasan anggaran serta sumber daya manusia yang mampu melakukan studi empiris menjadi kendala klasik di SMK 1. Keterbatasan anggaran menyebabkan sekolah hanya memilih kajian-kajian yang dianggap cukup merepresentasikan keberhasilan penerapan mutu walaupun studi tersebut dengan pelanggan terbatas dengan variabel yang diteliti hanya pada *output* belum menyentuh semua sistem serta individu dalam organisasi. Monitoring dan evaluasi merupakan fungsi dari manajemen mutu yang dilakukan pada setiap level maupun unsur-unsur TQM. Monitoring dan evaluasi sebagai sub sistem dari TQM seharusnya dilakukan sejak awal yaitu sejak analisis tentang kondisi internal maupun eksternal pada saat perencanaan mutu disusun. Monitoring dan evaluasi sebagai sistem nilai tidak hanya digunakan pada tahap setelah pelaksanaan mutu berlangsung karena biaya perbaikan *output* yang terlalu tinggi dan hanya menyebabkan upaya untuk menekan kecacatan tidak optimal.

Sekolah perlu mengarahkan perhatiannya tidak hanya pada proses pembelajaran, fasilitas, prakerin atau aspek fisik lainnya. Sekolah perlu memberikan perhatian terhadap unsur-unsur TQM yang akan menentukan bagaimana implementasi TQM berhasil seperti monitoring dan evaluasi terhadap kepemimpinan, keterlibatan guru atau komitmen guru, komitmen DU/DI terhadap sekolah serta melakukan evaluasi kepada dinas terkait sebagai masukan perbaikan bagi dinas dalam mengambil kebijakan pendidikan SMK.

### **Tindak lanjut**

Tindakan perlu dilakukan dalam perbaikan mutu setelah diperoleh data yang akurat menyangkut aspek-aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Kajian pada proses, *output* bahkan *outcome* belum optimal dilakukan. Hasilnya tindakan peningkatan mutu lebih bersifat inspeksi dibandingkan dengan pengendalian proses maupun pengendalian kualitas (memperbaiki *output* setelah diperoleh hasil pengukuran kesenjangan antara *output* yang akan dihasilkan dengan *output* sebenarnya). Belum ada Monitoring dan evaluasi yang dilakukan terhadap sistem mutu yang menopang terlaksananya program maupun *output* bermutu.

Setiap tindakan perbaikan di sekolah baik menyangkut masalah fasilitas, kinerja guru, komitmen atau hasil belajar lebih bersifat reaktif. Sekolah sulit bersikap proaktif karena beragam hambatan. fokus tindakan masih menitikberatkan pada pelanggan siswa, orang tua dan masyarakat serta DU/DI. Sekolah belum sepenuhnya menyadari bahwa tindakan perbaikan mutu

ditujukan agar semua pelanggan SMK baik internal maupun eksternal memperoleh apa yang diperlukannya. Tindakan perbaikan seharusnya diarahkan pada sistem manajemen yang mampu mengidentifikasi pelanggannya secara tepat baik internal maupun eksternal. Pandangan terbatas sekolah terkait dengan kriteria pelanggan yang harus dilayani menyebabkan sistem manajemen mutu pada dimensi tindakan hanya berorientasi pada perbaikan mutu lulusan dan untuk melayani kepentingan DU/DI. Salah satu pelanggan sekolah yang kurang memperoleh layanan adalah guru.

### **Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan di SMK Negeri 10 Kota Bandung**

#### **Perencanaan**

Visi SMKN 10 Kota Bandung adalah menjadi lembaga unggulan dalam pendidikan, pelatihan dan ketahanan budaya di tingkat Nasional dan Internasional pada tahun 2013. Guna mewujudkan visi diperlukan dukungan dan komitmen baik dari sekolah maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Pemahaman tentang visi, misi serta tujuan sekolah akan menjadi dasar bagi para guru maupun sekolah untuk mengembangkannya menjadi program-program selama tahun ajaran. Rencana untuk menjadikan sekolah sebagai laboratorium budaya merupakan salah satu obsesi sekaligus peran yang ingin dibangun lembaga dalam rangka mendorong terwujudnya pendidikan bagi masyarakat tentang budaya sunda. Dalam prakteknya di SMK 10, kemitraan belum menjadi landasan utama yang ditujukan untuk melakukan analisis serta rancangan perencanaan yang matang. Keterlibatan masyarakat dalam masyarakat lebih bersifat normatif tidak substansial terutama dalam mengikutsertakan masyarakat pada identifikasi masalah dan perencanaan. Kondisi ini disebabkan DU/DI di SMK 10 adalah masyarakat dengan latar belakang heterogen.

#### **Pelaksanaan**

Hasil observasi terhadap ketersediaan sarana-prasarana menunjukkan bahwa ada peningkatan signifikan dibanding 2 tahun sebelumnya. Sistem informasi tentang SMK 10 yang dibuat berbasis web memberikan keleluasaan bagi setiap orang atau lembaga untuk mengakses dan memperoleh informasi yang terpercaya tentang SMK. Hal ini dibuktikan oleh peneliti yang mengunjungi web SMK 10, beberapa hal yang dirasa kurang adalah web belum menampilkan bagaimana pengembangan dan kreativitas guru dalam penelitian maupun karya inovatif. Hanya tulisan kepala sekolah yang banyak muncul di laman WEB SMK 10.

Implementasi praktek untuk meningkatkan mutu tampak dari kehadiran bus yang digunakan untuk pagelaran seni pertunjukan baik keluar kota maupun pada saat mengikuti festival. Keberadaan bus dengan fasilitas alat-alat seni pertunjukan mempermudah pengenalan budaya dan seni kepada masyarakat.

Perbaikan terus menerus merupakan agenda yang tidak pernah berhenti dan mencapai titik jenuh. Perbaikan adalah sebuah proses yang berlangsung secara terus menerus. Setiap unsur utama TQM dilakukan perbaikan. Setiap *input*, proses maupun *output* masing masing unsur TQM tersebut tetap didasarkan pada kemitraan sebagai contoh perbaikan pada kompetensi guru melibatkan kemitraan bersama DU/DI mulai dari *input* (guru, DU/DI) dalam proses pelatihan hingga menghasilkan *output* berupa keahlian yang sesuai dengan harapan DU/DI. Guru dapat menjadi tutor bagi siswa untuk melengkapi kompetensi sesuai dengan harapan DU/DI.

#### **Monev**

Seperti halnya SMK 1, SMK 10 tidak banyak melakukan kajian mutu terutama pada level proses terhadap 10 unsur yang penting dalam TQM. Survey pelanggan tidak dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh pelanggan. Indikator keberhasilan proses pembelajaran dan pengembangan potensi siswa hanya dilihat dari perkembangan siswa serta animo masyarakat untuk menghargai pagelaran yang ditampilkan para siswa. Lemahnya kajian terhadap sistem manajemen mutu disebabkan sumber daya manusia yang bisa melakukan kajian secara kritis serta keterbatasan anggaran. SMK 10 tidak hanya mengembangkan potensi siswa dalam bidang seni. Proses pembelajaran di dalamnya terkait dengan karakter, mental maupun aspek kognitif mengenai ilmu pengetahuan setiap proses peningkatan mutu pendidikan perlu dipahami, diidentifikasi sebagai proses yang berlangsung sebagai sebuah sistem peningkatan mutu.

Keterbatasan lembaga untuk melakukan pengendalian pada input menyebabkan "setiap *input* sekolah sudah ditentukan baik siswa (dengan sistem pendaftaran *on line*/ lebih ada aspek kognitif ) serta unsur-unsur lain yang akan mempengaruhi bagaimana implementasi TQM terutama para guru sebagai variabel penentu sebuah proses pendidikan. Guru tidak memiliki kewenangan luas untuk menentukan *input* berdasarkan kriteria potensi yang dimiliki. Selain itu anjuran untuk lebih mengakomodasi siswa yang berasal dari daerah sekitar tidak dapat dilaksanakan. Hal ini disebabkan sebagian besar para siswa yang berminat pada pagelaran seni umumnya berasal dari luar lingkungan sekolah

bahkan dari luar Bandung. Sulit untuk mengendalikan *input* karena terbatasnya kewenangan lembaga untuk mengukur, mengevaluasi dan memperbaiki *input* baik dengan sistem penerimaan siswa baru yang sesuai dengan karakteristik pendidikan di SMK 10 maupun melalui kerjasama dengan sekolah dasar guna pembinaan potensi di bidang pagelaran seni sejak dini.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap tahap kajian unsur-unsur TQM, di SMK 10 kajian hanya dilakukan pada level *output* berupa survey kepuasan pelanggan yaitu siswa atas kinerja guru. Tersebar nya pelanggan lembaga serta keterbatasan dana menyebabkan pelanggan seperti sanggar belum diidentifikasi sebagai pelanggan yang menjadi responden survey.

#### **Tindak lanjut**

Tindakan untuk memperbaiki proses hanya dapat dilakukan secara terbatas. Hal ini disebabkan kajian terhadap terutama data mengenai masalah mutu dalam proses maupun prediksi mengenai *output* serta kesesuaiannya

dengan harapan pelanggan masih terbatas. Tindakan peningkatan mutu bersifat reaktif berdasarkan ide-ide yang muncul guna mengatasi masalah yang muncul.

Kesadaran guru, wakil kepala sekolah, kepala sekolah terhadap realita sosial siswa tidak hanya pada aspek hasil belajar. Keberadaan status sosial ekonomi menjadi salah satu perhatian. Rendahnya kemampuan ekonomi orang tua disadari akan menghambat proses pembelajaran siswa di sekolah. Sekolah memiliki tradisi unik untuk membantu siswa yang mengalami masalah dalam biaya.

Persoalan yang dihadapi SMK 10 tidak dapat diselesaikan oleh lembaga dengan kemampuan dan SDM terbatas. Kemitraan hanya pada aspek pertukaran sumber-sumber daya belum terintegrasi pada sistem mutu yang menempatkan kemitraan bersama masyarakat pada setiap level mulai dari perencanaan sampai dengan *output*. Upaya perbikan adalah mengajak masyarakat untuk aktif terlibat dalam upaya membangun sekolah menjadi laboratorium budaya.

## PEMBAHASAN

### **Perencanaan**

Perencanaan dalam pengelolaan mutu merupakan proses awal yang didasarkan pada tujuan untuk meningkatkan mutu. Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari visi dan misi. Perencanaan membutuhkan dukungan sumber daya baik sosial maupun anggaran serta sumber daya manusia. Sub sistem perencanaan itu sendiri terintegrasi dalam sistem pengelolaan mutu secara terus menerus. Persoalan utama dalam perencanaan yaitu lemahnya keterlibatan DU/DI serta keberadaan sumber daya membuat perencanaan kurang optimal dan kurang didukung oleh hasil analisis terkait kondisi internal dan eksternal. Menurut Hoch (2011, hlm 9) menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek penting dalam perencanaan yaitu kondisi di lapangan, gerakan serta disiplin, seperti dijelaskan bahwa: *“we distinguish planning theory ideas into three arenas formed between each of three spatial planning domains: ‘field’, ‘movement’ and ‘discipline’.*

Peran DU/DI pada level perencanaan dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan penyusunan pada program kerja maupun kompetensi yang diperlukan oleh siswa. DU/DI lebih memahami kebutuhan dalam perencanaan untuk memberikan kesempatan dan pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan industri. Sekolah dapat

meningkatkan realisasi pada level perencanaan karena dukungan DU/DI. Melibatkan DU/DI dalam perencanaan atau perumusan visi yang menggambarkan akomodasi terhadap kebutuhan DU/DI adalah bentuk penghargaan terhadap kedudukan DU/DI dalam kemitraan. DU/DI memiliki kepentingan untuk terlibat dalam perencanaan visi.

Oleh karena itu fungsi kepala sekolah sebagai pengelola lembaga antara lain membangun komitmen diantara anggota organisasi, menyusun strategi dan kebijakan, mendorong implementasi sistem pengelolaan SDM agar memiliki komitmen, mengelola proses peningkatan mutu. Fungsi kepala sekolah yang sangat penting adalah membangun kemitraan serta memfasilitasi tersedianya sumber-sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kemitraan dan keberadaan sumber daya memerlukan figur kepemimpinan sekolah yang memiliki komitmen, wakil kepala sekolah yang peduli dan memiliki komitmen dan para guru maupun staf. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin menempatkan keterlibatan aktif DU/DI agar perencanaan lebih optimal.

Sesuai dengan konsep pengelolaan mutu EFQM yang merupakan pengembangan TQM seperti disampaikan Mora, et al (2006) kepemimpinan dan kepemimpinan merupakan pemegang kunci keberhasilan pengelolaan mutu.



Kepemimpinan dan komitmennya mempengaruhi bagaimana kebijakan dan strategi sekolah bersama DU/DI dalam mengelola mutu dirumuskan.

### **Pelaksanaan**

Implementasi didasarkan pada rencana yang disusun untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan melalui kemitraan. Dalam implementasi konsep untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan, Secara konseptual *teamwork* akan melakukan aktivitas sebagai berikut: 1) mengalokasikan sumber daya lembaga agar pencapaian mutu pendidikan lebih optimal 2) membangun rentang tanggung jawab serta koordinasi guna mengoptimalkan struktur organisasi yang ada (menerapkan tim kerja lintas fungsional antara sekolah dengan DU/DI atau lembaga pendidikan tinggi untuk penelitian, 3) memberikan tanggung jawab mutu atau sejumlah pekerjaan kepada Guru atau Wakil kepala sekolah bidang mutu baik secara individual maupun kelompok. Aktivitas tersebut akan terwujud dengan adanya kemitraan pada setiap aspek dalam implementasi. Kemitraan yang dibangun bersama DU/DI merupakan upaya untuk mendorong produktivitas masing-masing unsur utama TQM dalam mencapai *output* yang sesuai harapan.

Kemitraan pada tahap implementasi menjadi norma dan sebagai strategi yang digunakan oleh pimpinan untuk menyediakan sumber-sumber daya demi kelangsungan pada proses implementasi pengelolaan mutu. Pada tahap implementasi pimpinan memfokuskan organisasi untuk mengimplementasikan rencana-rencana mutu atau menterjemahkan strategi mutu kedalam tindakan-tindakan nyata. Pada tahap implementasi strategi. Strategi diturunkan kedalam sejumlah program dalam rangka meningkatkan efektivitas 10 penting dalam TQM, adanya penghitungan anggaran, memilih prosedur untuk melaksanakan program untuk meningkatkan kualitas 10 unsur TQM tujuan perencanaan mutu pendidikan berkelanjutan tercapai.

Fungsi pemimpin dalam konsep EFQM pada tahap implementasi adalah mendorong kemitraan dengan DU/DI agar sinergi dan mampu menyediakan sumber daya yang diperlukan guna mencapai mutu. Pada saat yang sama pimpinan mempengaruhi bagaimana produktivitas, sinergitas individu dalam organisasi dapat terwujud melalui sistem pengelolaan SDM yang ada

### **Monev**

Proses monitoring tidak dapat dilepas dari aspek-aspek mutu dalam pendidikan seperti pengajaran dan pembelajaran, organisasi yang bermutu (perencanaan strategis, budaya mutu

dalam organisasi, komunikasi yang diarahkan pada upaya membangun mutu), adanya standar mutu, fasilitas fisik memadai, pemenuhan kebutuhan pelanggan. Proses manajemen kualitas pada tahap monev menempatkan DU/DI dalam koordinasi dan supervisi dalam bentuk hubungan sejajar dengan sekolah. Keterlibatan DU/DI tidak hanya sebagai pelaksana dari setiap tindakan sekolah. Pada tahap ini DU/DI berperan aktif menilai hasil tindakan perbaikan mutu serta bagaimana pencapaiannya.

Sekolah dan DU/DI dapat menerapkan secara bersama-sama pendekatan ilmiah pendekatan ilmiah untuk mengkaji persoalan-persoalan rumit dalam mutu secara total menjadi bentuk-bentuk yang sederhana terutama fenomena 10 unsur utama dalam TQM. Kajian ilmiah dengan pendekatan analitik perlu dilakukan guna memperoleh pemahaman secara rinci mengenai 10 unsur TQM melalui kemitraan. Kemitraan dengan DU/DI dalam monev akan mengoptimalkan upaya perbaikan serta hasil pengetahuan.

Pada level implementasi, setiap tindakan korektif perlu melibatkan pihak DU/DI untuk memperoleh perspektif yang kritis terkait bagaimana keberadaan unsur-unsur TQM dalam tahap implementasi. Ukuran keberhasilan implementasi harus jelas dan dipahami oleh semua pihak.

### **Tindak lanjut**

Pelaksanaan tindakan dilakukan berdasarkan fakta dan upaya memenuhi kebutuhan pelanggan, kemudian diukur bagaimana efektivitas. Tindakan perbaikan menggambarkan perilaku maupun implementasi sistem pengelolaan mutu yang lebih baik dibandingkan dengan sebelum monev. Perbaikan dilakukan pada sistem pengelolaan SDM, proses manajemen maupun kemitraan bersama DU/DI. Tanpa ada perbaikan yang nyata maka tindakan hanya menjadi formalisasi dari sistem pengelola mutu semata.

Salah satu isu utama dalam pendekatan mutu adalah masalah komitmen. Perbaikan pada level sistem perlu dilakukan secara terus menerus. Sebagian besar kegagalan untuk menghasilkan *output* sesuai dengan keinginan pelanggan disebabkan oleh kelemahan sistem. Oleh karena itu tindakan yang dilakukan berada pada level sistem yang didukung oleh komitmen individu dalam organisasi untuk memberikan kontribusinya secara maksimal.

Tindakan perbaikan tidak dapat dilakukan hanya oleh pihak sekolah. DU/DI dalam sebuah sistem kemitraan dilibatkan secara penuh dan proporsional artinya keterlibatan DU/DI

didasarkan pada proporsinya sebagai mitra sekolah seperti pada Prakerin atau pada proses pembelajaran di ruang kelas yang membutuhkan bantuan DU/DI. Tindakan perbaikan secara umum fokus pada proses pembelajaran atau perbaikan system.

Kemitraan menjadi sebuah alternatif strategi untuk mendorong produktivitas lembaga dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kemitraan menjadi norma yang mengarahkan perilaku lembaga maupun individu dalam organisasi. Kemitraan dipilih sebagai strategi untuk mengatasi kelemahan dan meningkatkan kekuatan lembaga untuk mencapai mutu pendidikan melalui pengelolaan maupun penguasaan sumber-sumber daya yang diperlukan.

## **PENGEMBANGAN MODEL**

### **Rasionalitas**

Model disusun secara rasional berdasarkan fakta-fakta mengenai kemitraan baik interaksi dalam sistem kemitraan maupun proses pengorganisasian kemitraan antara sekolah dengan DU/DI serta relasinya dengan lingkungan eksternal. kesadaran terhadap realitas bahwa sekolah yang memiliki keterbatasan untuk mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan membuat sekolah perlu bermitra dengan DU/DI. Pada dasarnya manajemen mutu berbasis kemitraan merupakan sebuah model yang menggambarkan bahwa kemitraan merupakan sistem yang ditujukan agar setiap fungsi manajemen mutu mulai dari perencanaan sampai monitoring berjalan lebih efektif dan efisien.

### **Tujuan**

Model kemitraan pada dasarnya disain yang disederhanakan dari suatu sistem manajemen mutu dalam rangka mewujudkan mutu sekolah berbasis kemitraan . Model kemitraan mewakili sistem interaksi sosial yang sesungguhnya yang terjadi guna mewujudkan mutu sekolah antara DU/DI dengan Sekolah. Tujuan keberadaan model konseptual kemitraan adalah mendeskripsikan dan membantu proses visualisasi kemitraan yang tidak dapat dengan langsung diamati. Model kemitraan merupakan kerangka konseptual yang mendeskripsikan dan melukiskan sistem dalam

mengorganisasikan sub-sub sistem dalam rangka mencapai tujuan untuk mewujudkan sekolah bermutu.

### **Asumsi dasar**

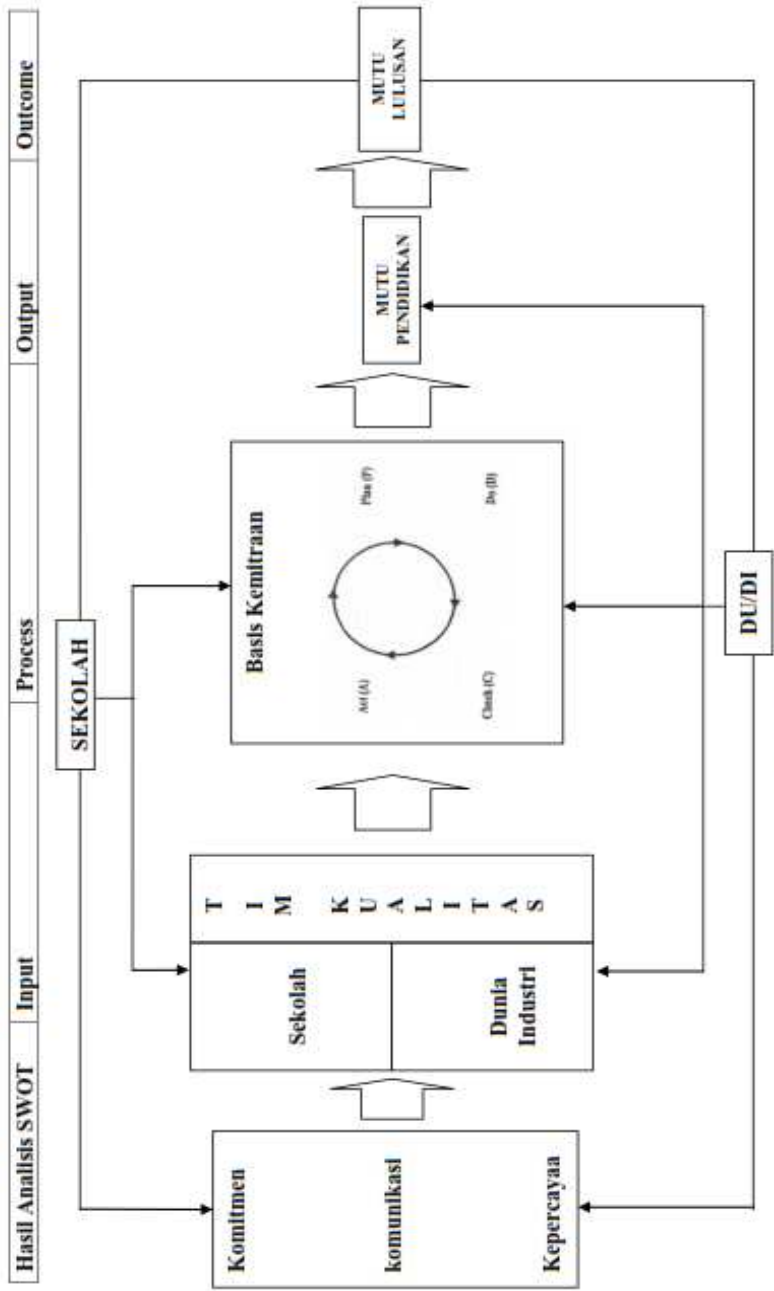
Asumsi pertama adalah masalah-masalah yang terkait dengan sekolah bermutu cukup kompleks. Keterbatasan sekolah untuk menyediakan sumber-sumberdaya maupun memperoleh sumber daya terbatas dalam mewujudkan mutu sekolah. Asumsi kedua sebagai dasar dalam membangun kemitraan adalah adanya hubungan yang erat antara SMK dengan DU/DI yang saling menguntungkan. Asumsi ketiga adalah Kemitraan yang dibangun secara formal/ non formal dengan DU/DI, sanggar maupun masyarakat akan mengikat dan mendorong komitmen dalam pelaksanaannya.

Beberapa keuntungan dari kemitraan untuk sekolah 1) sekolah dapat menyelenggarakan pembelajaran bagi siswa di tempat DU/DI tanpa biaya yang tinggi, 2) Sekolah dapat mengikuti perkembangan kompetensi yang diperlukan oleh DU/DI, sekolah mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan DU/DI tanpa mengurangi tujuan pendidikan, 3) memperoleh pengalaman-pengalaman berharga dalam menerapkan sistem yang menekankan focus pada kepuasan pelanggan, 4) Relasi dengan DU/DI membantu sekolah untuk mengidentifikasi peluang-peluang guna memasarkan lulusan, 5) kemitraan membantu sekolah untuk mengidentifikasi, merencanakan kebijakan, mengadopsi dan mengimplementasikannya sesuai dengan upayanya untuk focus pada pelanggan. Sedangkan bagi DU/DI kemitraan berguna 1) membantu membangun citra (*brand image*) yang positif di masyarakat, 2) mempermudah DU/DI memperoleh tenaga kerja potensial yang sesuai dengan kebutuhan DU/DI, 3) membantu DU/DI mengarahkan kegiatan dalam melaksanakan fungsi sosialnya kepada publik, 4) mempermudah DU/DI membangun *human capital* dalam rangka mempersiapkan DU/DI untuk memiliki daya saing.

Kerangka model konseptual kemitraan sekolah dengan DU/DI untuk meningkatkan mutu pendidikan digambarkan sebagai berikut:

# Visualisasi Model

## 4. Visualisasi Model



**Gambar 4.7**  
Model Hipotetik Manajemen Mutu Berbasis Kemitraan

Model dalam penelitian ini adalah penyederhanaan kompleksitas dari suatu situasi nyata tentang bagaimana sistem pengelolaan mutu berbasis kemitraan antara sekolah dengan DU/DI. Model membedakan diri dengan lingkungannya dan memiliki sistem tertutup dan terbuka. Model menjadi sistem tertutup dari lingkungannya pada saat mengorganisasikan variabel-variabel

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa 3 faktor penting sebagai *input* dalam, model kemitraan yaitu komitmen, komunikasi dan kepercayaan sebagai sub sistem yang mengorganisasikan diri (*autopoiesis*) dalam sistem kemitraan. Komitmen dalam sistem kemitraan merupakan bentuk perasaan keterlibatan terhadap setiap kegiatan untuk mewujudkan mutu sekolah berlandaskan kemitraan. Komitmen adalah sistem-sistem psikis yang memproduksi dengan landasan makna. Komitmen anggota organisasi, sekolah atau DU/DI merupakan sistem psikis yang didorong karena adanya kesadaran terhadap makna kemitraan sebagai landasan dalam pengelolaan mutu.

Kedua, *input* yang penting adalah komunikasi. sistem sosial kemitraan antara DU/DI menghasilkan komunikasi. Komunikasi antar sekolah dengan DU/DI, antara individu dalam sistem manajemen mutu antara guru dengan kepala sekolah, komunikasi antara guru dengan guru maupun siswa merupakan sebuah proses untuk meningkatkan pengertian. Komunikasi sebagai bentuk penyampaian informasi, ungkapan dan pengertian. Komunikasi dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal perlu dikelola melalui sistem agar lebih produktif untuk mewujudkan kesadaran masing-masing individu

terhadap pentingnya mewujudkan sekolah bermutu.

Ketiga *input* penting dalam manajemen mutu berbasis kemitraan adalah kepercayaan. Tanpa ada kepercayaan antara sekolah dengan DU/DI maka sulit mewujudkan sebuah kemitraan dalam rangka mewujudkan pengelolaan untuk sekolah bermutu yang efektif dan efisien. Kepercayaan merupakan sistem psikis yang dibangun atas dasar keyakinan bahwa dengan bermitra maka sekolah bermutu dapat terwujud. Kemitraan akan mereduksi kompleksitas persoalan dalam menyediakan sumber-sumber daya yang diperlukan. Kepercayaan sebagai sub sistem dalam kemitraan dihasilkan melalui interaksi antar sekolah dengan DU/DI.

Salah satu indikator keberhasilan model adalah terbentuknya komitmen dan kesadaran anggota organisasi terhadap makna nilai-nilai kemitraan dan sistem kemitraan antara SMK dengan DU/DI. Model akan berhasil dengan meningkatnya 1) komitmen dari semua pihak baik DU/DI maupun sekolah pada setiap tahapan mulai dari perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi dan tindakan, 2) penggunaan pendekatan ilmiah untuk mengidentifikasi, menggambarkan unsur- unsur utama TQM serta melakukan proyeksi statistik terhadap *output* , 3) Adanya norma kemitraan yang dijadikan sebagai norma dalam berencana, implementasi, monitoring dan evaluasi dan tindakan antara sekolah dengan DU/DI, 4) model implementasi disesuaikan dengan karakteristik sekolah, tidak ada model yang mutlak dapat diimplementasikan tanpa disesuaikan dengan karakteristik sekolah, lingkungan, DU/DI serta tujuan mutu itu sendiri.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

#### **Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan**

Dalam tahap perencanaan, belum ada kajian ilmiah bersama yang mengakomodasi kepentingan akademik SMK dan DU/DI dalam menyusun rencana bersama yang berbentuk program dan kegiatan peningkatan mutu pendidikan. Keterlibatan DU/DI dalam perencanaan serta penyusunan visi misi dan tujuan belum optimal, sekolah belum sepenuhnya memahami perencanaan sebagai suatu proses yang akan menentukan kualitas *output* dan mempengaruhi keterlibatan DU/DI.

#### **Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan**

Kemitraan untuk mencapai mutu masih

menyimpan hambatan terutama dari aspek formal. Hanya beberapa kemitraan dengan DU/DI yang memiliki MoU. Sekolah tidak memiliki tawar menawar yang tinggi pada saat DU/DI yang kurang berkomitmen pada upaya peningkatan mutu karena kemitraan hanya bersifat sukarela.

#### **Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan**

Bentuk monitoring dan evaluasi sebatas pada pelaksanaan kerja industri tanpa penilaian proses. Keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran menyebabkan monitoring dan evaluasi terhadap unsur-unsur TQM tersebut kurang dilakukan. Permasalahan pada level proses terutama di sistem belum secara mendalam dikaji sehingga monitoring dan evaluasi untuk memprediksi *output* tidak dapat dilakukan secara

ilmiah. Hasil survey kepuasan pelanggan yang dilakukan pada akhir tahun bisa menimbulkan bias penilaian akibat bentuk survey yang terlalu umum. Sekolah belum menerapkan kemitraan dengan DU/DI yang mampu membantu pada kajian peningkatan mutu pada semua level termasuk dalam level proses.

### **Tindak Lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan**

Keterbatasan monitoring dan evaluasi terhadap unsur-unsur utama TQM menyebabkan tindakan hanya dilakukan pada tingkat operasional sedangkan pada level sistem seperti pengaruh sistem kompensasi terhadap komitmen organisasi belum dilakukan. DU/DI belum ditempatkan sebagai mitra strategis sekolah.

### **Rekomendasi**

Kemitraan sebaiknya dilakukan. 1) Pada level perencanaan dalam mengidentifikasi sumber daya internal dan eksternal 2) Pada level Implementasi, kemitraan dikelola dengan kepemimpinan untuk memfasilitas sekolah dengan DU/DI dan mendorong komitmen 3) pada tahap Monev, fokus pada unsur-unsur utama TQM dan evaluasi *output* secara objektif 4) pada level tindakan perbaikan Kepala sekolah dan DU/DI

mendorong setiap peran dan tanggung jawab anggota organisasi melalui sistem. Tim mutu yang dibentuk bersama antara SMK dan DU/DI harus mampu mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan dalam penggunaan sistem manajemen mutu pada setiap tahapan.

Berdasarkan makna pentingnya kemitraan bagi upaya pengembangan SDM maka konsep kemitraan dapat digunakan sebagai landasan rasional yang digunakan untuk menyusun kebijakan, mengadopsi dan mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam penyelenggaraan pendidikan SMK. Kebijakan seyogyanya menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pada tingkat provinsi dengan beberapa penyesuaian tergantung pada masalah-masalah kemitraan dan karakteristik DU/DI. Pada tingkat Kota, kemitraan ditujukan agar persoalan-persoalan mutu serta keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan pendidikan dapat diatasi. Penyelenggaraan pendidikan kejuruan lebih mahal dibanding sekolah menengah atas dan beban anggaran terbesar adalah di tingkat kota/ Kabupaten. Kemitraan sebaiknya dijadikan sebagai konsep untuk mengurangi keterbatasan dalam anggaran pendidikan kejuruan terutama di tingkat II atau kabupaten.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alobiedat, A. (2010). *The Effectiveness of the School Performance, by Using the Total Quality Standards within the Education District of Al-Petra Province, from the Perspective of the Public Schools Principals and Teacher. International Education Studies*. 4 (2), hlm. 31-40.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2013). *Struktur Tenaga Kerja Di Indonesia*.
- Deming, E. (1986). *Improvement of Quality and Productivity through Action by Management*. National Productivity Review.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Haman, E. A. (2004). *The Complete Partnership Book*. Illinois: Sphinx® Publishing
- Hoch, C. (2011). *The planning research agenda: planning theory for practice. TPR*, 82 (2) hlm. 8-15
- Mora, A. C, Leal, A. dan Rolda'n, J. L. (2006). *Quality Assurance in Education Emerald Article. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. Quality Assurance in Education*, 14 (2), hlm.99-122.
- Sallis E. (2005). *Total Quality Management in Education*. UK: Kogan Page.
- Setiawan, E. (2011). *Kamus besar Bahasa Indonesia versi 1.1 (2010 diakses 12 Desember 2013)*
- Sumarno (2008). *Employability Skills dan Pengaruhnya Terhadap Penghasilan Lulusan SMK Teknologi dan Industri. Jurnal Kependidikan Lembaga Penelitian UNY*, Nomor 1 (5)
- Todd, L. (2007). *Partnerships for Inclusive Education*. London: Routledge.
- Towsend, T. Penyunting (2002). *Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools*. NY. Routledge.
- Xu, S. dan Xu, L. D. (2011). *Management: a scientific discipline for humanity. Inf Technol Manag* (2011) 12:51-54.