

# MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SMA UNGGULAN KOTA MATARAM

**Muhamad Suhardi dan Ahmad Muslim**

Prodi Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram

Email: ardhysmart7@gmail.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana upaya peningkatan mutu dengan penerapan pendekatan manajemen mutu terpadu (MMT) dan permasalahan yang timbul dalam penerapan pendekatan MMT di SMA Unggulan Kota Mataram NTB. Penelitian ini dilakukan pada salah satu SMA Unggulan Kota Mataram selama Semester Ganjil 2014/2015. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA Bertaraf Internasional ini dilakukan dengan menerapkan konsep-konsep MMT, yang ditunjukkan dengan kesiapan sekolah membentuk tim-tim kerja seperti steering committee/school board, project team dan kelengkapan manajemen (*school management*) profesional yang sebagian besar berasal dari luar negeri.

**Kata Kunci:** *Manajemen Mutu Terpadu, Sekolah Unggul*

## **PENDAHULUAN**

Berbagai studi menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia khususnya pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) telah dipraktekkan pada beberapa sekolah. Fatmasari (2012) menemukan bahwa strategi peningkatan mutu dengan penerapan MMT menempatkan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan strategis dalam perbaikan terus-menerus yang berfokus pada pelayanan sebaik-baiknya bagi pelanggan (internal dan eksternal), yaitu dengan memperhatikan dan menjalankan hasil-hasil masukan dari pelanggan pendidikan. Demikian juga hasil penelitian Retnoningsih (2012) menemukan bahwa upaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menjawab harapan, kebutuhan serta keinginan pelanggan. Darmadji (2008) menemukan bahwa penerapan MMT sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan tidak bisa berhasil secara instan namun perlu

proses yang sistematis, bertahap dan terus-menerus memenuhi harapan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, mendapat dukungan serta partisipasi aktif dan dinamis dari masyarakat dan pemangku kepentingan, orang tua siswa, siswa, guru, tenaga kependidikan dan staf serta pihak lain yang punya perhatian terhadap sekolah.

Upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu keharusan sebagai dampak dari persaingan global yang menuntut sumberdaya manusia berkualitas (Adman, 2005). Salah satu upaya tersebut adalah lahirnya kebijakan pendidikan sejalan dengan kebijakan otonomi daerah termasuk di dalamnya otonomi pendidikan (UURI No.22 Tahun 1999).. Semangat otonomi pendidikan dimaksudkan untuk memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk mengelola mutu. Artinya, sekolah mendapat kepercayaan, tanggung jawab dan kewenangan menentukan strateginya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan keragaman lingkungan masing-masing. Penerapan MMT sebagai salah satu pendekatan mutu, merupakan hal baru di tingkat Sekolah

Menengah, dan berdasarkan hasil penelitian di tingkat sekolah, penerapan MMT dapat memberikan hasil dalam meningkatkan mutu pendidikan (Wijaya, 2008; Trihantoyo, 2010).

MMT adalah suatu konsep pendekatan mutu dalam menjalankan organisasi yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2000), perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu organisasi, dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerja tim, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2005). Demikian juga filosofi MMT memandang pendidikan sebagai jasa, dan usaha lembaga pendidikan sebagai industri jasa, bahwa pengelolaan pendidikan mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan yang secara filosofis menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Sallis, 2010).

MMT sebagai pendekatan mutu, disatu sisi berdasarkan beberapa hasil penelitian seperti yang dikemukakan di atas dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di sekolah, tetapi dengan adanya kesempatan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah oleh kelompok masyarakat atau yayasan khususnya sekolah bertaraf internasional (PP No. 17 Tahun 2010, dan Permen No. 78 Tahun 2009), dapat juga menimbulkan potensi pembiayaan pendidikan yang tinggi, karena dalam pelaksanaan MMT membutuhkan kelompok-kelompok kerja

yang melibatkan konsultan, rekrutmen tenaga guru yang profesional dari pihak asing, sarana dan prasarana yang lengkap dan mutakhir, serta proses pelaksanaan pembelajaran membutuhkan waktu lebih panjang, dimana sebagian atau seluruh pembiayaan itu akan dibebankan pada siswa atau masyarakat pengguna (pelanggan) sekolah tersebut.

Upaya peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan MMT sangat penting sepanjang penerapannya tidak menimbulkan potensi penyalahgunaan konsep secara keseluruhan termasuk biaya yang berlebihan bagi pengguna pendidikan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang bagaimana penerapan MMT dalam upaya peningkatan mutu di sekolah berstandar internasional. Tulisan ini bertujuan untuk melaporkan hasil temuan peneliti terkait dengan penerapan manajemen mutu terpadu (MMT) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA Unggulan Kota Mataram, dalam prinsip “fokus pada kepuasan pelanggan”. Dalam penelitian ini pelanggan dibatasi unsur manajemen sekolah sebagai pelanggan internal, serta siswa dan orang tua sebagai pelanggan eksternal (Umiarso dan Gojali, 2010).

## **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu SMA Unggulan Kota Mataram, menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif studi kasus, yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan MMT yang difokuskan pada pelayanan sekolah terhadap pelanggan. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk lebih jelasnya, pedoman observasi dan wawancara, seperti berikut:

### 1. Pedoman Observasi.

No	Pertanyaan Observasi	Deskripsi Data
1	Bagaimanakah pola penerapan MMT di Sekolah Unggulan?	
2	Bagaimanakah permasalahan pembiayaan yang timbul dalam penerapan MMT di Sekolah Unggulan?	

## 2. Pedoman wawancara.

No	Pertanyaan Wawancara	Deskripsi Data
1	Bagaimanakah pola penerapan MMT di Sekolah Unggulan?	
2	Bagaimanakah permasalahan pembiayaan yang timbul dalam penerapan MMT di Sekolah Unggulan?	

Untuk mendapatkan data yang dimaksud, peneliti menemui beberapa sumber data yang dianggap berkompeten untuk mewakili sumber-sumber data lainnya, ketua dewan sekolah, kepala sekolah, orang tua siswa, guru, staf administrasi, siswa, serta pemangku kepentingan lainnya. Selain wawancara, peneliti melakukan observasi untuk memastikan data yang didapat melalui hasil wawancara lebih akurat dan dimaksudkan juga untuk memusatkan perhatian pada setiap kejadian dan peristiwa yang berlangsung seperti kegiatan pembelajaran, kegiatan ekstra kurikuler, pelayanan administrasi, pelayanan umum, rapat-rapat atau pertemuan dan kejadian lainnya terkait dengan masalah penelitian. Studi Dokumentasi merupakan sumber informasi yang digunakan seperti dokumen dan rekaman/catatan lapangan sebagai

sumber akurat yang mencerminkan kondisi sebenarnya, seperti sejarah singkat sekolah, profil sekolah, struktur organisasi sekolah, prosedur standar pelaksanaan, kurikulum yang digunakan, sarana dan prasarana, serta hasil-hasil rapat atau notulen. Analisis data dilakukan sepanjang penelitian berlangsung dengan tahapan analisis pada saat penelitian, setelah pengumpulan data serta penyajian data. Untuk uji tingkat keterpercayaan data dilakukan dengan triangulasi teknik dan sumber, serta pengecekan kembali dengan pihak yang dianggap berkompeten (ahli).

### HASIL PENELITIAN

Komitmen sekolah dalam membangun mutu dilaksanakan sesuai dengan menerapkan konsep-konsep dalam MMT, yaitu dengan membentuk tim kerja mutu sekolah, seperti pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Keanggotaan Tim Kerja Mutu

No	Nama Tim Kerja	Jabatan	Jml
1	Dewan Sekolah ( <i>School Board Members</i> )	Konsultan	1
		Ketua	1
		Sekretaris	1
		Anggota	5
2	Manajemen Sekolah ( <i>School Management Members</i> )	Kepala Sekolah	1
		Wk. Kepala sekolah	2
		Bagian Umum	1
		Pengembangan SDM	1
		Dewan Guru	43

Sumber: Dokumen Sekolah, SK. No.02/YK-TKM/III/2016.

Tim dewan sekolah seperti pada tabel 1, beranggotakan unsur kepala sekolah, perwakilan guru, unsur staf administrasi, unsur orang tua siswa, yang dilengkapi dengan seorang konsultan yang berasal dari

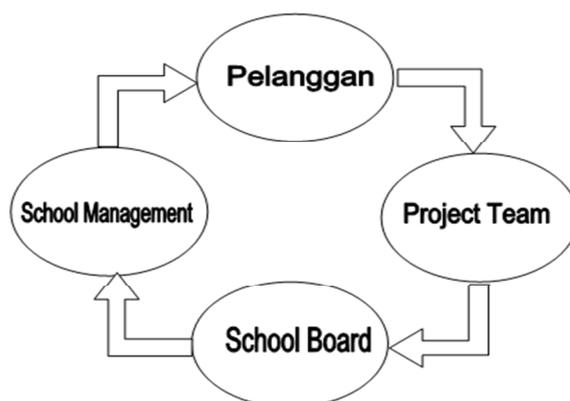
perguruan tinggi bidang manajemen pendidik. Perlunya tim kerja mutu adalah dalam upaya merealisasikan berbagai pelayanan sekolah, seperti ungkapan informan berikut ini.

Kami menyediakan dan menawarkan berbagai jenis pelayanan disamping pendidikan dan pengajaran tentu yang utama. Nah, untuk merealisasikan itu maka kami menyusun organisasi dan tata kerja tersendiri, yaitu *School Board Members* (Keanggotaan Dewan Sekolah) dan *School Management Members* (Keanggotaan Manajemen Sekolah). harapan kami bahwa dengan adanya organisasi ini penyelenggaraan sekolah dapat efektif, efisien dan berjalan sesuai dengan keinginan pengguna sekolah. Kami menganut sistim ini dengan anggapan mampu membawa penyelenggaraan sekolah yang memiliki nilai mutu (CLW-KY.19082016)

Dewan sekolah di sekolah memiliki nilai strategis dalam menentukan arah dan tujuan penyelenggaraan sekolah dan sangat penting artinya dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Berikut kutipan wawancara dengan informan di bawah ini.  
Dewan sekolah memiliki peran penting dalam mewujudkan filosofi, visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Di tangan organisasi kerja ini, banyak hal yang dapat dirumuskan

seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan horizontal yang efektif dan efisien. Organisasi ini merupakan suatu unit kerja yang difungsikan sebagai pusat pengawasan yang menghasilkan banyak kontribusi bagi kemajuan sekolah. (CLW-KD.12092016).

Secara rutin tim ini mengadakan pertemuan atau rapat setiap bulan atau sesuai kebutuhan. Setiap hasil keputusan yang diambil oleh dewan sekolah diserahkan kepada manajemen sekolah untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur standar pelaksanaan yang telah disusun sebelumnya. Selain itu ada juga tim proyeksi yang difungsikan oleh sekolah bertanggungjawab secara langsung kepada dewan sekolah yang bertugas memberikan umpan balik, penilaian kinerja setiap personil sekolah, serta mengumpulkan data terkait dengan pelayanan sekolah terhadap kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Alur pengambilan keputusan dewan sekolah dalam pelaksanaannya melalui tahapan yang jelas, seperti gambar 1 berikut.

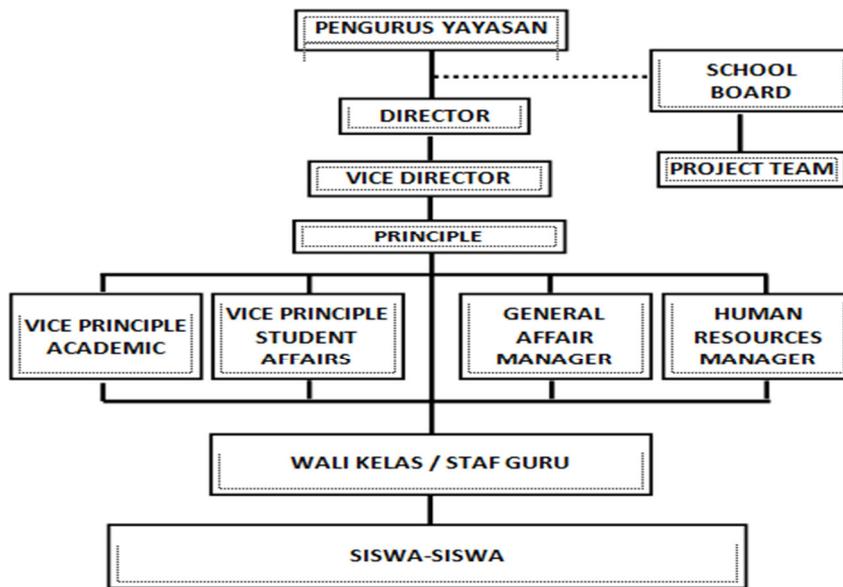


Gambar 1. Alur Informasi Pengambilan Keputusan  
Sumber: Adaptasi Dokumen Sekolah, 2016

Alur informasi pengambilan tahapan, yaitu setiap kebutuhan atau keputusan di sekolah ini melalui suatu keinginan pelanggan baik pelanggan internal

maupun pelanggan eksternal di data oleh tim proyeksi kemudian diserahkan pada dewan sekolah, selanjutnya dibuat suatu keputusan dan diserahkan pada manajemen sekolah untuk dilaksanakan sesuai dengan keputusan

dewan sekolah untuk tujuan memenuhi kepuasan pelanggan sekolah. Bentuk hubungan tim kerja tersebut dapat dilihat dalam struktur organisasi sekolah, seperti pada gambar 2, berikut ini.



Gambar 2.  
Struktur Organisasi Sekolah

Sumber: Dokumen Sekolah, 2016.

Pembentukan tim mutu merupakan suatu kebutuhan sekolah dalam menjalankan sistim kurikulum berstandar internasional. Pengisian jabatan dan personil seperti pada gambar 2, memerlukan personil yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang tugasnya sekaligus memiliki kemampuan

berbahasa Inggris yang baik, untuk itu sekolah memberlakukan dan memberlakukan sistim kontrak dengan melakukan seleksi yang ketat terhadap calon guru, staf serta konsultan yang berasal dari dalam dan luar negeri. Berikut kutipan wawancara, seperti di bawah ini.

Kita sekarang sudah ketinggalan bersaing dengan dunia internasional. Saat sekarang mutu adalah kebutuhan pokok. Jika ingin memenangkan persaingan dalam pergaulan internasional, maka pendidikan kita harus menyediakan mutu yang tidak hanya dapat dipakai di negara kita tapi kita harus ke depan berpikir globalisasi. Untuk itu sekolah kami menawarkan produk pelayanan dengan kurikulum berstandar internasional. Untuk menjalankan itu sekolah membutuhkan tim kerja, guru serta staf yang profesional dan memiliki standar internasional, selain memiliki kemampuan bidang tugas yang dibutuhkan, juga memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik. Dua kompetensi ini sulit didapat di daerah kita, sehingga sekolah merekrut sebagian besar pelaksana tugas tersebut dari luar negeri yang memiliki kemampuan tersebut. (CLW-Dir.20082016).

Data tentang guru dan staf sekolah dapat dilihat pada tabel 2, berikut ini:

Tabel.2. Personil Sekolah

No	Jabatan	Jumlah
1	Konsultan	1
2	Guru	43
3	Staf Administrasi	7
4	Karyawan	9
	JUMLAH	60

Sumber: Dokumen Laporan Bulanan Sekolah, Juli 2016

Berdasarkan data pada tabel 2, sekolah ini dilayani oleh 60 personil, terdiri atas 43 orang guru, 7 orang staf administrasi, 1 orang konsultan mutu yang berasal dari perguruan tinggi, serta 9 orang karyawan (Satpam, Supir Bus Sekolah, dan Pelayan Kebersihan Sekolah). Selain tenaga guru dan staf serta karyawan lainnya, perekrutan calon siswa dilakukan melalui tahapan seleksi. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, bahwa perekrutan siswa dilaksanakan lewat beberapa tahapan, seperti pengumuman lewat brosur, media massa,

situs web, alumni, maupun langsung melalui personil sekolah, dan lamaran dapat juga melalui situs web milik sekolah. Tahapan seleksi meliputi tes pengetahuan akademik, administrasi, wawancara, tes minat dan bakat, serta pengisian formulir. Tugas dan tanggung jawab baik perekrutan tenaga pengajar/staf serta perekrutan siswa dilakukan oleh tim proyeksi sesuai dengan prosedur standar pelaksanaan yang telah disusun oleh dewan sekolah. Data pelamar tiga tahun terakhir dapat digambarkan pada tabel 4, berikut ini.

Tabel 4. Data Pelamar Tiga Tahun Terakhir

No	Tahun Pelajaran	Pelamar		Jumlah	Keterangan
		L	P		
1	2012 – 2013	47	65	112	
2	2014 – 2015	68	63	131	
3	2015 – 2016	55	66	121	

Sumber: Dokumen Laporan Bulanan Sekolah, Juli 2016

Dari data pada tabel 4, menunjukkan ada peningkatan jumlah pelamar dari tahun 2012/2013 dan menurun sedikit pada tahun 2015/2016, tetapi masih di atas tahun 2014/2015. Menurut hasil observasi, letak sekolah juga memiliki kedudukan strategis berada di pusat kota ditunjang dengan suasana lingkungan yang ditata dengan asri dan nyaman. Sekolah memberlakukan pembatasan jumlah siswa berdasarkan ruang kelas dan daya tampung yang tersedia yaitu 6

ruang kelas masing-masing dua kelas paralel yaitu kelas IPA dan IPS, dan setiap kelas menampung maksimum 30 siswa. Berdasarkan data dokumen sekolah, pada tahun pelajaran 2014 – 2015 tercatat jumlah siswa 336 siswa yang terdiri dari 164 siswa laki-laki dan 172 siswa perempuan untuk keseluruhan kelas. Data siswa pada tahun ajaran 2015/2016 seperti pada tabel 5, berikut.

Tabel 5. Keadaan Siswa TP. 2015/2016

No	Kelas		Siswa			Ket
			L	P	Jumlah	
1	X	Social	28	30	58	
2	X	Scince	27	30	57	
3	XI	Social	29	27	56	
4	XI	Scince	27	28	55	
5	XII	Social	27	29	56	
6	XII	Scince	26	28	54	
	JUMLAH		164	172	336	

Sumber: Dokumen Laporan Bulanan Sekolah, Juli 2016

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, bahwa pada dasarnya upaya sekolah meningkatkan mutu dengan menerapkan konsep-konsep MMT adalah untuk menjawab kepuasan pelanggan sekolah, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Selain menyediakan kelengkapan-kelengkapan manajemen, guru/staf yang profesional, sekolah juga

berupaya melengkapinya dengan berbagai fasilitas untuk mewujudkan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

Sesuai dengan pengamatan peneliti, fasilitas pendukung belajar mengajar disediakan sekolah secara lengkap dan moderen. Sarana dan prasarana sekolah dapat dilihat pada tabel 6, di bawah ini.

Tabel 6. Sarana dan Prasarana Sekolah

No	Sarana/Prasarana	Jumlah	Kondisi	Ket
1	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik	
2	Ruang Wakil Kepala Sekolah	2	Baik	
3	Ruang Administrasi	1	Baik	
4	Ruang Guru	1	Baik	
5	Ruang Konseling	1	Baik	
6	Ruang Rapat	1	Baik	
7	Ruang Kelas/Belajar	6	Baik	
8	Ruang Perpustakaan	1	Baik	
9	Ruang laboratorium	2	Baik	
10	Ruang Kafetaria	1	Baik	
11	Ruang Musik	3	Baik	
12	Ruang Teater	1	Baik	
13	Kolam Renang	1	Baik	
14	Sport Hall	1	Baik	
15	Asrama Sekolah	2	Baik	

Sumber: Observasi Peneliti, September 2016.

Setiap kelas dilengkapi *LCD projector* yang didukung dengan fasilitas *wi-fi internet*, laboratorium, perpustakaan, kantin sekolah, ruangan musik, teater. Proses belajar mengajar menggunakan media pembelajaran dan berlangsung secara terbuka, dinamis dan menyenangkan. Untuk mendukung

pengembangan minat dan bakat siswa, sekolah menyediakan fasilitas olahraga yang bervariasi baik olahraga prestasi (bola basket, renang, tenis meja dan bulu tangkis) maupun dalam upaya pengembangan fisik dan mental siswa (sepak bola dan judo). Kenyamanan sekolah didukung oleh lokasi yang strategis,

halaman sekolah yang luas dan asri, asrama sekolah yang moderen, kolam renang, gedung olahraga yang luas, ruang teater, alat musik klasik, tradisional dan moderen.

Penerapan pendekatan MMT pada sekolah ini juga memiliki beberapa kelemahan atau permasalahan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, bahwa untuk menerapkan kurikulum internasional memerlukan tenaga yang memiliki kemampuan profesional dibidang tugasnya serta harus memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik. Untuk itu sekolah mendatangkan tenaga guru-guru dan staf yang sebagian besar berasal dari luar negeri karena tenaga guru dalam negeri yang memiliki kemampuan ganda tersebut sangat jarang ada, sehingga ketergantungan sekolah terhadap pengajar dari luar negeri sangat tinggi. Demikian juga dalam hal proses pembelajaran untuk mencapai standar mutu sesuai dengan yang telah ditetapkan, sekolah memberlakukan standar nilai kelulusan setiap mata pelajaran, dan jika standar belum mencapai standar nilai yang ditetapkan, siswa harus mengikuti *remedial* dengan biaya tertentu untuk setiap mata pelajaran, dan guru tidak diperkenankan untuk mengadakan pembelajaran privat bagi siswa di luar sekolah. Selanjutnya, untuk jam belajar sesuai ketentuan, siswa wajib berada di sekolah Senin hingga Jumat antara pukul 07.00 – 15.30 dan sekolah telah mengadakan sistim antar jemput siswa dengan bus sekolah pada titik-titik tertentu. Dari data tersebut di atas, timbul permasalahan bahwa akan sering terjadi pergantian tenaga pengajar dengan sistim kontrak kerja oleh karena ijin tinggal, demikian juga pembiayaan operasional sekolah akan sangat tinggi karena sebagian besar menggunakan tenaga pengajar/staf asing. Selanjutnya waktu belajar di sekolah yang panjang menyebabkan kurangnya waktu siswa bersosialisasi di rumah dan masyarakat karena membutuhkan istirahat yang cukup sebab rasa capek siswa dari sekolah. Selain permasalahan tersebut, fasilitas yang serba lengkap di sekolah, menimbulkan permasalahan kreativitas siswa di rumah

menurun. Berdasarkan hasil wawancara dengan orang tua siswa, bahwa untuk keterampilan siswa mengalami perkembangan, tetapi kreativitas siswa menurun oleh karena fasilitas yang ada di rumah tidak selengkap dengan yang ada di sekolah, sehingga inisiatif untuk memecahkan masalah menjadi kurang terampil.

## PEMBAHASAN

Upaya meningkatkan mutu pendidikan oleh manajemen sekolah dalam menghasilkan lulusan, perlu dipersiapkan dan direncanakan, yaitu dengan menerapkan strategi atau pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Upaya tersebut dapat dilihat dari persiapan yang dilakukan sekolah yaitu dengan membentuk satuan kerja dalam merumuskan standar mutu sekolah yaitu Komite Pengarah atau di sekolah ini disebut dengan Dewan Sekolah. Mutu pendidikan yang diinginkan tidak akan terjadi begitu saja. Mutu yang diinginkan tersebut harus direncanakan. Mutu perlu menjadi sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi, dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang (Rohiat, 2008; Sallis, 1993).

Perencanaan mutu di Sekolah ini telah melewati suatu tahapan yang jelas yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan (*customer*) bahkan melampaui kebutuhan pelanggan. Mutu sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan (Sallis, 2011). Menerapkan model kurikulum berstandar internasional yang terintegrasi dalam pelaksanaannya perlu ditunjang dengan sarana prasarana belajar yang sangat memadai, bahkan dilengkapi dengan sarana dan prasarana untuk kebutuhan pengembangan minat dan bakat siswa.

Pada dasarnya setiap orang tua/masyarakat mempunyai keinginan yang sama bagi anak-anaknya agar memiliki masa depan yang baik lewat suatu institusi

pendidikan, sehingga setiap orang tua atau masyarakat berhak memilih sekolah yang dapat menjamin keinginan tersebut. Proses pemilihan sekolah oleh orang tua atau masyarakat biasanya dengan pengamatan langsung dalam penyelenggaraannya, pengalaman orang lain, atau membaca program-program mutu yang ditawarkan oleh suatu sekolah. Artinya, sekolah akan diminati sebagai suatu lembaga yang bermutu karena memiliki bukti-bukti yang dapat disaksikan dan dirasakan langsung manfaatnya oleh masyarakat. Dengan kata lain, bahwa salah satu indikator sekolah bermutu adalah memiliki peminat yang banyak, dan hal itu tidak lepas dari manfaat yang dirasakan masyarakat melalui sekolah tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung. Umiarso dan Gojali (2010), mengemukakan bahwa konsumen (pelanggan) biasanya melihat tanda-tanda dari sesuatu yang bisa dilihat atau dirasakan untuk bisa menilai kualitas dari jasa pendidikan. Mereka akan melihat kualitas dari pada kualitas kinerja guru, tata usaha, dan karyawan sekolah (modal sekolah), sarana-prasarana sekolah, peralatan pendidikan sekolah (media pembelajaran), simbol-simbol yang digunakan sekolah, dan juga harga yang bisa dibayar pada sekolah. Salah satu bentuk produk sekolah yang dapat dijual ke masyarakat adalah menawarkan kurikulum yang dapat membawa siswa kejenjang perguruan tinggi internasional, kualifikasi guru dan staf yang terseleksi dengan standar internasional.

Dalam proses pelayanan pendidikan, selain memiliki kecerdasan intelektual yang berdaya saing global, tetapi juga memiliki tujuan membentuk sikap dan perilaku (karakter) siswa menjadi warga yang mandiri, memiliki kecerdasan sosial, kecerdasan religi, dan kecerdasan emosional yang seimbang. Hal itu menjadi komitmen sekolah yang tergambar dari visi, misi dan tujuan sekolah yang dijabarkan dari filosofi sekolah. Wujud dari komitmen tersebut, pelayanan seluruh warga sekolah diwarnai dengan santun dan ramah. Uraian tersebut diatas memberi

pemahaman bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan sangat memerlukan pendekatan ilmiah, strategi atau metodologi yang tepat. Penerapan MMT sebagai suatu hal yang baru dalam dunia pendidikan khususnya di jenjang SMA merupakan salah satu alternatif yang tepat. Hanik (2011), mengemukakan bahwa MMT sebagai pendekatan yang sangat populer dalam lingkungan organisasi profit yang telah terbukti keberhasilannya, dapat mendorong berbagai pihak untuk mempraktekkannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan. Dengan demikian, upaya meningkatkan mutu pendidikan di jenjang pendidikan SMA dalam penyelenggaraannya perlu menerapkan konsep-konsep pendekatan Manajemen Mutu Terpadu.

Keterpaduan tim-tim kerja atau satuan tugas mutu dalam misi meningkatkan mutu sesuai dengan keinginan atau kepuasan pelanggan sebagai konsep MMT (Nasution, 2005), di sekolah ini pada dasarnya telah berjalan dengan baik, hal tersebut terlihat pada struktur organisasi sekolah yang oleh pihak sekolah diisi dengan orang-orang yang profesional dan terampil difokuskan untuk kepuasan pelanggan dan sebagian besar tenaga tersebut berasal dari warga asing dengan kontrak kerja sesuai dengan kebutuhan sekolah. Konsekuensi mengerjakan tenaga asing di sekolah sangat potensial menemukan permasalahan. Utomo (2005), menemukan bahwa perekrutan tenaga asing memerlukan proses yang lama dan berbelit dan pos-pos unit kerja akan ditinggalkan dan dapat terjadi kekosongan. Dominasi tenaga asing dalam jumlah yang besar adalah biaya operasional atau insentif akan semakin tinggi. Sistem perekrutan, biaya masuk sekolah, dan model remedial siswa dengan biaya yang tidak terkontrol juga sangat berpotensi mengakibatkan biaya tinggi. Semua biaya operasional sekolah yang mengakibatkan biaya tinggi tersebut akan menjadi tanggungan yang dibebankan pada masyarakat atau orang tua yang memiliki anak di sekolah tersebut sehingga pengguna

pendidikan khususnya di sekolah ini hanya dikhususkan bagi masyarakat yang perpenghasilan menengah ke atas (eksklusif). Akibat lain dari dominasi tenaga asing pada sekolah dalam negeri adalah rasa ketidakadilan (diskriminatif) baik dalam sistem insentif maupun dalam hal profesionalisme.

Penerapan pendekatan MMT di sekolah ini juga terdapat beberapa kelemahan atau permasalahan. Berdasarkan data yang dianalisis, bahwa untuk menerapkan kurikulum internasional memerlukan tenaga yang memiliki kemampuan profesional dibidang tugasnya serta harus memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik (Permendiknas No. 78 Th. 2009). Untuk itu sekolah mendatangkan tenaga guru-guru dan staf yang sebagian besar berasal dari luar negeri karena tenaga guru dalam negeri yang memiliki kemampuan ganda tersebut sedikit, sehingga ketergantungan sekolah terhadap pengajar dari luar negeri sangat tinggi. Permasalahan lainnya adalah sistem tenaga pengajar/staf adalah sistem kontrak kerja, demikian juga pengupahan yang sangat berbeda antara tenaga dalam dan luar negeri. Berdasarkan hasil analisis data, bahwa sistem kontrak kerja, perbedaan standar upah tenaga kerja asing, lebih tinggi dibandingkan dengan Indonesia dalam profesi pengajar.

Demikian juga dalam hal proses pembelajaran untuk mencapai standar mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sekolah memberlakukan standar nilai kelulusan setiap mata pelajaran (Permendiknas no. 23 th. 2006; no. 20 th. 2007), dan jika belum mencapai standar nilai yang ditetapkan, siswa harus mengikuti *remedial* dengan biaya tertentu untuk setiap mata pelajaran dan guru tidak diperkenankan atau dilarang mengadakan pembelajaran privat bagi siswa di luar sekolah. Selanjutnya, untuk jam belajar sesuai ketentuan, siswa wajib berada di sekolah Senin hingga Jumat antara pukul 07.00 – 15.30 dan sekolah telah mengadakan sistem antar jemput siswa dengan bus sekolah pada titik-titik tertentu.

Dari data-data tersebut di atas, timbul permasalahan bahwa akan sering terjadi pergantian tenaga pengajar dengan sistem kontrak kerja oleh karena ijin tinggal (Utomo, 2005), demikian juga pembiayaan operasional sekolah akan sangat tinggi karena sebagian besar menggunakan tenaga pengajar/staf asing. Selanjutnya waktu belajar di sekolah yang panjang menyebabkan kurangnya waktu siswa bersosialisasi di rumah dan masyarakat karena membutuhkan istirahat yang cukup sebab rasa capek siswa dari sekolah. Selain permasalahan tersebut, kebiasaan fasilitas yang lengkap di sediakan sekolah sebagai bentuk pelayanan di sekolah (Permendiknas no. 24 th. 2007) berpotensi menimbulkan permasalahan kreativitas siswa yang sering berhadapan dengan fasilitas sekolah yang serba lengkap, akan menurun ketika diperhadapkan dengan fasilitas yang sangat terbatas ketersediaannya di lingkungan rumah siswa.

## **KESIMPULAN**

Upaya peningkatan mutu pendidikan di jenjang SMA, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen ilmiah seperti konsep-konsep Manajemen Mutu Terpadu. Upaya meningkatkan mutu sekolah dengan pendekatan konsep MMT dimulai dengan mempersiapkan tim-tim kerja mutu seperti pembentukan Dewan Sekolah yang keanggotannya berkompeten dengan bidang tugas terkait dengan unsur manajemen sekolah, pemangku kepentingan sekolah yang dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kepakaran atau ahli dalam manajemen mutu yang bertindak sebagai konsultan. Kedudukan dewan sekolah sebagai salah satu tim kerja mutu pada suatu sekolah memiliki peran sentral dalam merencanakan, mengendalikan, serta mengawasi pelaksanaan mutu, oleh karena tim kerja ini sebagai penentu arah, tujuan dan cita-cita penyelenggaraan sekolah yang memiliki obsesi tentang mutu.

Upaya meningkatkan mutu dengan penerapan konsep-konsep MMT selain memiliki keunggulan, juga memiliki

kelemahan. Kelemahan penerapan MMT di sekolah di antaranya adalah biaya operasional tinggi yang berdampak pada beban biaya pendidikan yang tinggi bagi pelanggan/pengguna sekolah; menimbulkan rasa ketidakadilan (diskriminasi) karena perbedaan upah antara tenaga asing dan dalam negeri oleh pengelola sekolah; sistem perbaikan untuk nilai standar kelulusan setiap mata pelajaran berpotensi disalahgunakan dan menambah beban biaya bagi siswa/orang tua. Biaya pendidikan yang sangat tinggi memberi indikasi bahwa pendidikan yang bermutu hanya dapat dirasakan oleh masyarakat kalangan terbatas yaitu masyarakat yang berpenghasilan menengah ke atas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adman, 2005. *Manajemen Pendidikan nasional, Strategi dan Upaya Menghadapi Tantangan Globalisasi Melalui Pendidikan*. Jurnal Edukatif, Vol. 1 No. 1/ 2005.
- Darmadji, Ahmad. 2008. *Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan el-Tarbawj*. Jurnal Educational Management Vol. 1 No.2. (2008), Diunduh tanggal 28 April 2013.
- Fatmasari, Dewi 2012. *Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Total Quality Management di SMA PIKA Semarang*. Jurnal Education Management Vol. 1 No. 2 (2012) - <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>. Diunduh tanggal 28 April 2013.
- Hanik, Umi. 2011. *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Semarang: Rasail Media Group).
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu terpadu: Total Quality Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia).
- Permendiknas No. 23 th. 2006, *Tentang Standar Kompetensi Lulusan*.
- Permendiknas No. 20 th. 2007, *Tentang Standar Penilaian Pendidikan*.
- Permendiknas No. 24 th. 2007, *Tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan*.
- Permendiknas No. 78 Th. 2009, *Tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Retnoningsih, Nur. 2012. *Pelaksanaan TQM Di Sekolah Islam terpadu MI Luqman Hakim Tegal*. Jurnal Educational Management. Vol. 1 No. 2 (2012). <http://journal.unnes.ac.id/sju/.php/eduman>. Diunduh tanggal 28 April 2013.
- Rohiat, 2008. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan rencana Operasional* (Bandung: PT. Refika Aditama)
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education* (Philadelphia: Diddles Ltd, Guilford, and Kings Lynn).
- 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan, Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern* (Jokjakarta: Irchisod)
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2010. *Total Quality Management* (Jokjakarta: Andi).
- Trihantoyo, Syunu, 2010. *Dampak Penerapan Total Quality Management Terhadap Empowering Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Bertaraf Internasional, Studi Kasus di SMA negeri 1 Malang*. Skripsi Jurusan Administrasi Pendidikan – FIP UN Malang.
- Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011)