

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan sektor strategis dalam pembangunan nasional dan menjadi salah satu indikator keberhasilan pembangunan sumber daya manusia. Peningkatan mutu manusia yang menjadi subjek pembangunan hanya dapat dicapai melalui pendidikan yaitu pendidikan yang bermutu. Melalui pendidikan bermutu, masyarakat memiliki bekal pengetahuan, kemampuan dan sikap yang diperlukan untuk menghadapi pekerjaan atau hidupnya. Dalam perspektif global, pendidikan berperan dalam: 1) pengembangan diri peserta didik (*personal development*), 2) pengembangan keterampilan kerja (*employability or work skills development*), 3) pengembangan kewarganegaraan (*citizenship*), 4) transmisi dan transformasi budaya (*transmission and transformation culture*). Peserta didik belajar beragam kurikulum yang berasal dari nilai-nilai masyarakat baik luhur maupun dasar, dibekali kemampuan praktis agar bisa bekerja dan hidup bersama masyarakat masyarakat. Pendidikan merupakan pusat perubahan konstruktif (O'neil 2008, hlm. 7). Setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk mengakses pendidikan bermutu. Pendidikan bermutu yang dapat diakses oleh setiap orang memiliki fungsi praktis bagi kehidupan yaitu meningkatkan kualitas SDM.

Sesuai Pasal 3 UU No. 20 Tahun 2003 menjelaskan tujuan pendidikan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pada Pasal 4 UU Sisdiknas tahun 2003 ditegaskan tujuan pendidikan nasional yaitu:

Mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pencapaian tujuan pendidikan tidak mudah terutama ketersediaan sumber daya atau tingkat partisipasi masyarakat secara aktif dalam pendidikan yang dinilai lemah. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya jumlah siswa yang bersekolah. Salah satu pendidikan yang sedang dioptimalkan adalah pendidikan kejuruan. 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	Jenis kegiatan					
		Bekerja	Pengangguran Pernah bekerja	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 Kejuruan	Jumlah	3.517			4.649	3.175	1702
	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	209.004	12.488	9.594	13.903	28.097	11.479
	Persentase	19.80	22.91	12.7	7.20	7.10	11.26
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/S 1	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 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.

Salah satu jenjang pendidikan formal adalah pendidikan vokasi 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. Proses belajar di SMK memiliki relevansi dengan perkembangan kebutuhan SDM di DU/DI. Kurikulum yang diajarkan berorientasi pada pengalaman dan kemampuan kerja. Hal ini dapat dilihat dari praktek kerja industri untuk melatih kemampuan kerja yang dimiliki. Pendidikan dengan konsep vokasi atau keahlian dianggap cocok untuk menghadapi tantangan dalam dunia kerja serta lebih praktis. Pendidikan vokasi 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. Pendidikan kejuruan yang dipandang dan diharapkan mampu menghasilkan tamatan yang memiliki kompetensi untuk memenuhi kebutuhan dunia industri dan tantangan global, adalah pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan.

Perkembangan penyelenggaraan pendidikan kejuruan hingga saat ini telah menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan. Di sisi lain Penyelenggaraan

program pendidikan kejuruan yang bermutu masih mengalami beberapa kendala.

Menurut Sumarno (2008) hingga saat ini pendidikan kejuruan masih menghadapi kendala kesepadanan kualitatif dan kuantitatif. Ketidakespadanan kualitatif terjadi karena perkembangan teknologi di industri yang sangat cepat tidak diimbangi dengan kurikulum yang sesuai. Kesenjangan terjadi antara kompetensi yang dimiliki lulusan sekolah menengah kejuruan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia industri. Disisi lain kesepadanan kuantitatif belum terjadi, yaitu adanya ketidakseimbangan jumlah lapangan kerja yang ada dengan jumlah mutu output pendidikan yang mencari pekerjaan. Lulusan tidak terserap dunia kerja atau tidak diminati oleh industri karena tingkat kemampuannya yang kurang sesuai dengan tuntutan persaingan. Penyelenggaraan pendidikan SMK sebagai salah satu jalur unggulan dalam meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM memerlukan upaya pengembangan terutama mutu secara terus menerus.

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.

Beragam persoalan yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia masih belum terselesaikan terutama terkait dengan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Pemerintah telah menetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan seperti ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun

2005, yakni : “(1) standar isi, (2) standar kompetensi lulusan, (3) standar proses, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan”. Standar pendidikan nasional merupakan landasan hukum yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan yang dinilai masih rendah. Alokasi Anggaran 20% dari APBN untuk pendidikan merupakan tindak lanjut dari upaya pemerintah mendorong pendidikan. Pencapaian tujuan pendidikan akan berhasil dengan adanya landasan hukum, dukungan masyarakat, anggaran serta sumber daya pengelola yang memiliki kemampuan. Penggunaan standar pendidikan nasional ditetapkan pada setiap tingkat pendidikan belum sepenuhnya dapat dilaksanakan termasuk di SMK.

Persoalan pengelolaan pendidikan bermutu termasuk SMK di Indonesia secara umum masih menghadapi hambatan. Kondisi tersebut disebabkan lemahnya sumber daya untuk mengimplementasikan pendekatan praktis pengelolaan sekolah bermutu yang digunakan. Manajemen mutu perlu disesuaikan dengan karakteristik lembaga atau dinamika lingkungan. Pengelolaan mutu lembaga merupakan seni dan ilmu pengetahuan.

Pengelolaan sekolah termasuk SMK sebaiknya diikuti dengan memberikan otonomi luas kepada sekolah untuk mengatur anggaran, menyusun rencana kerja, kebijakan penerimaan siswa baru, dan program serta merumuskan tujuan berdasarkan rencana strategis pendidikan bermutu. Persoalan belum otonomnya lembaga merupakan persoalan klasik yang sampai saat ini belum tuntas. Pemerintah sebenarnya telah memberikan otonomi kepada sekolah melalui peraturan pemerintah tentang pengelolaan lembaga pendidikan, dalam prakteknya desentralisasi secara utuh sulit diwujudkan. Heyward, Cannon, dan Sarjono (2011, hlm. 6) menyatakan bahwa Indonesia memiliki kekurangan dalam menerapkan MBS baik dari sisi lembaga, kebijakan pemerintah serta implementasinya, seperti dijelaskan bahwa:

Based on the findings of our mixed-method, multisite study, we can state with reasonable confidence that a combination of felt need within schools, strengthened by supportive government regulations, created an impetus for change and for implementation of school-based management.

What was lacking was the capacity to do so.

Persoalan pengelolaan pendidikan berdampak pada mutu lulusan. Mutu lulusan tidak sesuai dengan harapan dunia industri terutama dari sisi kompetensi dan kesiapan kerja karena lemahnya keterlibatan DU/DI dalam manajemen sekolah. Sebagai salah satu pengguna lulusan dari SMK, kalangan industri kurang dilibatkan dalam merancang kurikulum pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan DU/DI. Hal ini tampak dari tidak adanya pihak DU/DI pada saat rapat pengembangan kurikulum di sekolah. Kebutuhan kompetensi di kalangan DU/DI berkembang lebih cepat dibandingkan dengan kompetensi yang diajarkan oleh sekolah kepada siswanya. Berdasarkan hasil studi dokumentasi terkait dengan keterlibatan DU/DI dalam pengembangan kurikulum sekolah diketahui bahwa sekolah belum memiliki format kegiatan sinkronisasi kurikulum dengan DU/DI secara sistemik mulai perencanaan sampai tahap evaluasi secara formal. Proses penyesuaian kompetensi sesuai kebutuhan DU/DI lebih banyak dikembangkan pada saat prakerin. Di sisi lain penerimaan DU/DI terhadap siswa Prakerin. Keterbatasan daya tampung DU/DI terhadap siswa yang berpraktek akibat jumlah siswa yang magang meningkat menyebabkan praktek magang terutama di DU/DI terbatas. DU/DI menerapkan standar ketat untuk menampung siswa yang berpraktek.

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. Disisi lain anggaran 20% masih mengikutsertakan komponen guru padahal seharusnya gaji guru di luar angka 20 % dari APBD karena termasuk belanja rutin. Alokasi anggaran 20 % tidak cukup untuk mendorong perubahan pada penyelenggaraan pendidikan bermutu. Persoalan lain adalah keterlibatan komite sekolah yang seharusnya lebih meningkat terutama dalam memberikan kontribusi pada kualitas pengambilan keputusan pengelolaan sekolah. Diperlukan sistem pengelolaan mutu yang digunakan sebagai pendekatan praktis dengan mengintegrasikan sumber daya

sekolah terutama sumber daya non keuangan seperti sumber daya sosial yang dimiliki sekolah dengan masyarakat. Sekolah mengalami keterbatasan untuk mewujudkan sekolah bermutu terutama dari penyediaan fasilitas, guru kompeten serta ruang kelas dengan rasio ideal.

Akumulasi dari ragam persoalan tersebut menghambat keinginan untuk meningkatkan mutu sekolah. Padahal peran sekolah sangat strategis untuk mewujudkan kualitas SDM. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu menghasilkan SDM yang bermutu. Sekolah bermutu akan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi yang diperlukan masyarakat atau dunia industri. Sekolah yang bermutu hanya dapat diwujudkan dengan dukungan pemerintah, otonomi sekolah, anggaran yang cukup, dukungan masyarakat serta pengelolaan yang mengedepankan mutu pada setiap fungsi manajemennya. Hambatan utama dalam menggunakan sistem pengelolaan bermutu adalah anggaran serta keterbatasan sekolah dalam mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk memperbaiki sistem mutu yang ada. Persoalan kepemimpinan kepala sekolah maupun komitmen guru dalam mencapai mutu adalah persoalan yang belum terungkap ke permukaan dan hanya menjadi masalah terpendam tanpa penyelesaian sistematis dengan menggunakan pendekatan mutu. Oleh karena itu sangat penting bagi sekolah untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan dengan sistem yang sesuai tanpa terhambat persoalan klasik seperti anggaran melalui pemberdayaan sumber daya sosial.

Persoalan mutu bagi lulusan SMK sangat penting. Tuntutan dunia industri terhadap kompetensi lulusan SMK sangat tinggi. Kondisi tersebut merupakan implikasi dari meningkatnya persaingan usaha, tuntutan masyarakat terhadap mutu, atau tuntutan pemerintah terhadap kualitas serta keinginan perusahaan agar lebih superior dibanding pesaing. Manajemen sekolah seyogyanya memahami perkembangan kebutuhan industri, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan dan meningkatkan kinerja sistem penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar lulusan mampu dan cepat beradaptasi dengan

kebutuhan industri modern.

Pada dasarnya perkembangan konsep mutu yang digunakan untuk mengelola lembaga agar menghasilkan mutu diawali dengan konsep TQM. Beberapa pendekatan praktis yang digunakan dalam dunia pendidikan untuk tujuan peningkatan mutu adalah *Total Quality Management (TQM)*, *Quality Assurance (QA)*, *Total Quality in Education (TQE)*, *Quality Culture*, *Quality Service*, *European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM)*, *Lean Six Sigma* atau *ISO 9000*. Secara yuridis, konsep penjaminan mutu didasarkan pada Pasal 51 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa “pengelolaan sistem pendidikan nasional dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan”. Pada Pasal 91 Ayat 1 PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan juga ditegaskan bahwa “setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non-formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan”. Persoalan yang dihadapi dalam menggunakan sistem mutu antara lain kesiapan sekolah menggunakan sistem mutu, rendahnya kesesuaian sistem mutu dengan karakteristik lembaga, anggaran, SDM, masalah kepemimpinan serta masalah komitmen baik dari manajemen maupun peran dan tanggung jawab individu yang terlibat dalam penggunaan sistem tersebut.

Implementasi konsep manajemen mutu yang berhasil diterapkan dalam dunia industri memerlukan pengembangan konsep pada saat diimplementasikan di sekolah. Konsep mutu dalam pendidikan disesuaikan dengan karakteristik lembaga dengan tetap berpegang pada prinsip utama TQM. Keberhasilan pengelolaan mutu disebabkan terintegrasinya TQM dalam sistem pengelolaan organisasi dengan komitmen dan dukungan sumber daya terutama pengelolaan terhadap unsur-unsur utama TQM. Lebih lanjut dijelaskan Goetsch dan Davis, 1994, dalam Nasution (2005, hlm. 29) bahwa;

Untuk mencapai usaha tersebut digunakan sepuluh unsur utama dalam TQM, yaitu, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan ketertiban serta pemberdayaan karyawan.

Sekolah saat ini dinilai belum berhasil menerapkan manajemen mutu secara keseluruhan. Hanya beberapa sekolah unggulan yang dapat menciptakan mutu dengan memberikan output sesuai keinginan pelanggan. Salah satu indikator mutu adalah kemampuan sekolah memberikan kepuasan pada pelanggannya. Sistem TQM dalam lembaga seyogyanya memastikan bahwa setiap individu memperoleh layanan berkualitas. Sekolah pada umumnya memahami bahwa pelanggan hanya siswa atau DU/DI. pelanggan sekolah cukup beragam baik internal eksternal maupun tersier. Fokus pada pelanggan internal dan eksternal merupakan hal yang penting. Setiap interaksi dalam lembaga merupakan proses melayani pelanggan sebagai contoh siswa merupakan pelanggan bagi guru, sedangkan pelanggan staf TU adalah guru dan siswa. Dalam prakteknya, hal tersebut masih memiliki kendala karena setiap individu yang melayani belum memiliki obsesi terhadap kualitas dan pelanggan belum secara kritis mempertanyakan mutu yang diterimanya. Pelanggan merupakan kunci sukses pengelolaan mutu. Setiap visi, misi, tujuan, program maupun kebijakan seyogyanya dilandasi oleh komitmen terhadap mutu dan prinsip-prinsip mutu. Terdapat ada empat prinsip utama dalam Total Quality Management (TQM): 1) Kepuasan pelanggan, 2) respek terhadap setiap orang, 3) manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan yang berkesinambungan (Hensler dan Brunnei dalam Nasution, 2005, hlm. 33-34).

Sekolah belum mampu menyediakan unsur-unsur utama TQM. Sekolah belum menggunakan pendekatan ilmiah pada tahapan perencanaan, implementasi, evaluasi maupun tindakan. Pendekatan ilmiah digunakan agar setiap tahap didasarkan pada fakta objektif dan mempermudah analisis serta perbaikan berkelanjutan. Faktor lain yaitu rendahnya komitmen, anggota organisasi terhadap mutu sesuai dengan peran dan fungsinya. Komitmen terhadap mutu seyogyanya didasarkan pada kesesuaian mutu dengan sistem nilai individu. Artinya setiap orang berkomitmen terhadap mutu karena menginginkan lembaga menjadi yang terbaik dalam mutu pada setiap aspek. Pendidikan dan pelatihan bagi staf masih terkendala anggaran maupun kesibukan kerja. Hal ini menyebabkan program pendidikan kurang optimal. Tenaga kependidikan belum

memperoleh kesempatan meningkatkan pemahamannya tentang organisasi maupun praktek-praktek kerja terbaik. Meningkatnya kompetensi maupun kemampuan SDM dalam lembaga akan mendorong keterlibatan menjadi lebih bermakna bagi pengembangan lembaga. Anggota organisasi seperti guru sebenarnya dapat dilibatkan secara optimal dalam proses pengambilan keputusan karena memiliki kemampuan merupakan aset lembaga dan keberadaannya akan menopang perkembangan. Sepuluh unsur utama tersebut bersifat dinamis dan sebagian besar sekolah belum mampu mengelola 10 unsur utama TQM karena persoalan anggaran maupun sumber daya serta sistem mutu.

Pendekatan lain yang digunakan untuk meningkatkan mutu adalah *Total Quality Culture* (TQC). TQC adalah nilai-nilai atau norma yang mengarahkan perilaku anggota terhadap perwujudan mutu yang merupakan pengembangan konsep dalam mengelola mutu. Pengulangan perencanaan, tindakan, penelahan, tindakan menciptakan norma dan nilai-nilai tersendiri yaitu nilai-nilai atau norma perilaku yang mendukung perwujudan mutu secara berkelanjutan.

Sehubungan dengan konsep mutu dalam organisasi non profit, menurut Nawawi (2005, hlm. 47) menjelaskan bahwa TQC (*Total Quality Control*) menselaraskan usaha-usaha banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena TQC menselaraskan usaha-usaha banyak dan agar mereka bersemangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan, maka menuntut mutu dari kita. Ini artinya mutu bukanlah sesuatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Benda dan jasa sebagai produk dituntut mutunya, sehingga orang lain yang menggunakan puas karenanya. Dengan demikian, mutu adalah paduan sifat-sifat dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Keberhasilan implementasi manajemen mutu dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti keterlibatan dunia usaha dan industri sebagai pengguna lulusan serta penyedia sumber daya yang diperlukan. Dunia industri memerlukan lulusan berkualitas dan kompeten sebagai bagian dari efisiensi karena tidak lagi

mengeluarkan anggaran untuk biaya pelatihan. Sekolah kejuruan harus mampu mengelola kemitraan dengan DU/DI, mulai dari perencanaan program peningkatan mutu sampai pada implementasi program dan evaluasi. Tanpa kemitraan dengan dunia industri maka sulit mewujudkan pengelolaan bermutu. Bagi pendidikan kejuruan kerjasama yang dibangun dengan dunia industri dapat mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas maupun penyediaan sumber daya. kemitraan yang dibangun antara sekolah kejuruan dengan industri memiliki manfaat yang cukup besar bagi kedua belah pihak khususnya sebagai *tools improvement* untuk pengembangan sumber daya manusia. Setiap pendekatan mutu dapat menggunakan landasan kemitraan karena sekolah memiliki keterbatasan untuk menyediakan sumber daya dalam mengimplementasikan mutu.

Kemitraan memberikan akses kepada sekolah untuk memperoleh sumber-sumber daya guna meningkatkan mutu. Bentuk kerjasama antara dunia pendidikan dengan dunia industri dapat dikembangkan melalui kerangka kerjasama komunitas yang terdapat di sekitar lingkungan sekolah. Kerjasama tersebut dalam rangka memanfaatkan dan memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki di sekitar sekolah. Sekolah dan dunia usaha dapat menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dalam memecahkan setiap masalah yang dihadapi bersama. Dalam prakteknya kemitraan sering menghadapi kendala terutama dari paradigma tentang konsep kemitraan itu sendiri serta pemahaman kemitraan sebagai sumber daya sosial, proses kemitraan maupun partisipasi masing-masing pihak dalam kemitraan tersebut.

Kemitraan bersama DU/DI merupakan kebutuhan pokok bagi sekolah kejuruan untuk menindaklanjuti pembelajaran aspek produktif sebagai ciri khas sekolah kejuruan. Pengembangan kemitraan yang dijalin antara sekolah kejuruan dan dunia industri sangat memungkinkan bagi sekolah untuk memberi kesempatan seluas-luasnya bagi siswa mendapat pembekalan keterampilan produktif yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan melibatkan sumber daya melalui usaha kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kemitraan, sebagai hubungan yang dibangun oleh SMK dan DU/DI mengandung gagasan penting serta pembagian peran dan tanggung jawab dalam membangun mutu pendidikan.

Konsep kerjasama sekolah tidak hanya dengan masyarakat, pendidikan tinggi maupun kalangan industri terutama bagi sekolah kejuruan. Kerjasama dikembangkan guna memaksimalkan pengelolaan lembaga dan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif. Hasil penelitian Bano et al (2013, hlm. 96) menunjukkan kemitraan antara orang tua dan sekolah dapat mendorong kesuksesan siswa. Hambatan seperti perbedaan latar belakang keluarga, hambatan bahasa, keterbatasan waktu belajar di sekolah dapat diminimalisir. Siswa memperoleh kesempatan belajar serta memperoleh dukungan yang lebih baik. Artinya bahwa kemitraan sekolah dengan pihak lain termasuk DU/DI dapat memberikan kontribusi signifikan bagi keberhasilan pengelolaan mutu.

Kerjasama dengan masyarakat merupakan bagian penting dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan mutu. Sekolah memperoleh masukan dan masyarakat membantu menyediakan sumber daya yang tidak dimiliki sekolah seperti kekurangan anggaran, mengurangi perbedaan ras, atau dukungan terhadap kebijakan sekolah dalam penetapan standar penerimaan siswa. *Partnership* atau kemitraan menurut Narcisse (2007, hlm. iv) bahwa: *“Strong partnerships empower both the school and the community, but even more important, they engage and enlighten the students”*.

Kedua belah pihak bekerja sama dengan latar belakang berbeda, berbagi minat yang memungkinkan mereka untuk bekerja sama untuk saling menguntungkan. Setiap langkah yang direncanakan dalam membangun kemitraan seyogyanya selaras dengan masing-masing gerak lainnya, sehingga masing-masing menyadari langkah-langkah lainnya serta mempermudah evaluasi diri terhadap proses membangun kemitraan dan pencapaian tujuan.

Asumsi dasar mekanisme kolaborasi antara komunitas dengan lembaga pendidikan kejuruan (SMK) adalah hubungan kemitraan yang dibangun agar memiliki manfaat yaitu meningkatnya partisipasi aktif masyarakat khususnya dunia industri dan keberhasilan program pendidikan kejuruan. Kerjasama

kemitraan (*colaboration partnership*) antara DU/DI dengan sekolah dipahami sebagai sebuah interaksi sosial yang didasarkan pada upaya untuk menghasilkan lulusan bermutu.

Lebih lanjut dikatakan Todd (2007, hlm. 1) menjelaskan bahwa kemitraan pada dasarnya untuk menginkluskikan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah dengan masyarakat yang didasarkan pada kesetaraan dan saling menghargai, seperti dijelaskan: “*Real partnership. Participation based on mutuality and respect*”. Partisipasi berdasarkan kesetaraan sebagai nilai yang menjadikan kemitraan sebuah proses untuk duduk bersama, berbagi tanggung jawab mendorong mutu sekolah dan pada saat yang sama secara realistis memberikan pihak lain untuk memperoleh manfaat sesuai dengan kepentingannya sebagai bentuk penghargaan. Dalam prakteknya memastikan partisipasi baik sumber daya maupun akses terhadap penguasaan sumber daya yang diperlukan oleh mitra memiliki kompleksitas persoalan sendiri, misalnya kurang terbukanya akses masing-masing, pengelolaan sumber daya yang kurang optimal serta partisipasi yang kurang proporsional. Hasilnya upaya kemitraan untuk mewujudkan mutu sekolah menjadi terhambat.

Dalam upaya meningkatkan relevansi dan mutu pendidikan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja maka hubungan kemitraan yang perlu dibangun adalah model kerja-sama kemitraan (*partnership*), yaitu membangun sebuah kerjasama yang saling menguntungkan antara sekolah dan industri serta berbagi tanggung-jawab dan potensi (*resources*) yang dimiliki masing-masing pihak. Kemitraan sekolah dengan DU/DI pada dasarnya merupakan bentuk interaksi antara sekolah dengan individu-individu yang memiliki kepedulian terhadap mutu sekolah sekaligus mendorong fungsi kemitraan sebagai alat untuk membangun lulusan yang diperlukan DU/DI. Oleh karena itu keterlibatan sebagai individu maupun organisasi perlu dilakukan berdasarkan kesadaran makna kemitraan untuk mutu pendidikan. Fenomena yang umum terjadi dalam pola kemitraan antara DU/DI dan sekolah adalah landasan kemitraan yang lebih cenderung hanya didasarkan pada motif ekonomi. Satu sama lain tampak saling memanfaatkan tanpa adanya orientasi untuk membangun sebuah sistem interaksi

antara DU/DI dengan sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai sosial yang tumbuh di masyarakat salah satunya adalah nilai kemitraan.

Kemitraan sebagai landasan TQM antara sekolah kejuruan dengan dunia industri dalam pengembangan mutu pendidikan merupakan paradigma baru yang memperlihatkan hubungan antara beberapa konsep penting, tujuan, dan proses dalam tindakan pengorganisasian. Kemitraan bersama DU/DI yang difokuskan pada upaya peningkatan mutu memiliki relevansi terhadap pemenuhan kebutuhan dunia industri. Konsep utama dalam model tersebut adalah kemitraan, relevansi pendidikan, nilai dan kepercayaan yang dianut, pengetahuan, partisipasi, kapasitas dan kepemimpinan yang didasarkan pada pelaksanaan prinsip-prinsip kepercayaan dan manfaat bersama. Kemitraan antara sekolah kejuruan dan dunia industri dan pihak-pihak terkait dengan masyarakat digambarkan dalam bentuk garis hubungan antara komponen-komponen yang ada. Hal ini semakin mempertegas kemitraan sebagai isu strategis yang ditujukan guna mengkombinasikan potensi masing-masing serta pemenuhan kebutuhan diantara mitra dan pada saat yang sama mengembangkan mutu pendidikan. Di dalam prakteknya paradigma pendidikan bermutu serta paradigma mengenai kemitraan belum secara optimal dipraktekan dalam setiap tahapan pengelolaan dan perbaikan mutu termasuk di SMK-SMK yang ada di Kota Bandung. Fakta ini diperoleh berdasarkan hasil prapenelitian dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara terhadap sumber data di SMK dan DU/DI di sekitar Kota Bandung dalam rangka mencari masalah dan akar masalah penelitian. Diketahui bahwa hanya beberapa sekolah yang memiliki akreditasi A dan dikenal oleh DU/DI yang memiliki perkembangan dalam jumlah kemitraan seperti halnya SMK 1 dan 10. Beberapa SMK terutama yang jauh dari lokasi DU/DI hanya memiliki hubungan untuk kegiatan Magang. Sekolah tidak memiliki strategi untuk memasarkan lulusannya kepada DU/DI. DU/DI maupun orang tua jarang dilibatkan dalam kaitannya dengan survey sebagai pelanggan untuk mengetahui mutu sekolah.

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.

Lembaga pendidikan perlu menjalin kemitraan dengan berbagai lembaga atau instansi dalam mewujudkan lembaga pendidikan kejuruan yang memiliki mutu. Kemitraan dapat dilakukan baik perusahaan lokal maupun multi nasional, maupun swasta untuk mendorong keberadaan sumber daya guna mendukung upaya membangun mutu sekolah terutama meningkatkan mutu pada penyelenggaraan program pendidikan akademik dan pendidikan kejuruan. Kemitraan pada dasarnya merupakan pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh dua belah pihak atau lebih yang memiliki kedudukan atau tingkatan yang sejajar dan saling menguntungkan. Kemitraan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama yaitu mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian King (2006, hlm. 3) dijelaskan bahwa *partnership* antara sekolah dengan lingkungan akan mendorong terwujudnya pemenuhan anggaran maupun sumber-sumber daya yang diperlukan oleh sekolah untuk meningkatkan mutu, seperti dinyatakan bahwa: *“Helping the education community to prepare better-trained workers, The ability to share talents and expenditures”*. Artinya bahwa kemitraan bukan hanya menjadi rutinitas antara sekolah dengan DU/DI atau mendukung kepentingan DU/DI memperoleh SDM berkualitas. Kemitraan merupakan sumber daya yang memiliki manfaat besar bagi masyarakat.

Dalam prakteknya, kemitraan antara DU/DI dengan sekolah sering terhambat persoalan teknis maupun formal. Kemitraan belum menjadi budaya yang mengarahkan dan mengintegrasikan kegiatan sekolah dengan kebutuhan DU/DI dalam suatu sistem pendidikan bermutu. Kemitraan hanya menjadi bentuk interaksi yang berorientasi pada pemenuhan jangka pendek dan belum sepenuhnya menjadi sistem yang dapat menggali potensi sekolah dan DU/DI pada setiap fungsi pengelolaan mutu. Hal ini seperti disampaikan Watson

(2007) mengenai kemitraan sekolah dengan masyarakat. Hal penting yang perlu dijadikan sebagai perhatian utama adalah konteks dimana sekolah berada seperti dinyatakan Watson (2007, hlm. 50): “ *Before discussing the partnership, it is critical to discuss the context in which it exists*”. Kemitraan dikembangkan untuk menyediakan kebutuhan para pelanggan secara optimal terutama para siswa. DU/DI adalah pelanggan sekolah dan kemitraan seyogyanya dapat memenuhi kebutuhan DU/DI. Sekolah pada umumnya tidak memiliki data atau informasi akurat tentang kebutuhan DU/DI. Sekolah perlu mengidentifikasi kebutuhan DU/DI sehingga DU/DI akan berpartisipasi aktif dalam kemitraan karena salah satu kebutuhannya terpenuhi melalui kemitraan seperti lulusan bermutu maupun citra sebagai lembaga yang peduli dengan pendidikan.

Persoalan lain yang muncul dalam kemitraan adalah lemahnya komitmen pemimpin baik DU/DI maupun sekolah dalam kemitraan tersebut. Guna mengarahkan agar kemitraan efektif maka diperlukan seorang pemimpin sekolah berjiwa pemimpin dengan visi yang baik tentang mutu. Kepemimpinan yang visioner dalam lembaga turut menentukan keberhasilan peningkatan mutu. Kepemimpinan akan mengarahkan fungsi sumber daya manusia untuk bekerja dan menciptakan mutu sesuai standar. Fungsi *leading* akan lebih mudah dilakukan jika pemimpin memiliki kemampuan mengarahkan bawahannya. Masalah yang sering muncul dalam penyelenggaraan sekolah bermutu adalah fasilitas belajar sarana dan fasilitas yang dimiliki oleh pendidikan kejuruan masih jauh ketinggalan dengan kondisi di industri. Hal ini seperti dinyatakan Anshari (2012, hlm. 174) bahwa: “ *Partnership leaders engage constituencies, committees, task-forces, trustees, steering groups, and facilitators in coordinated policy, service delivery, research and evaluation for community-wide change*”. Fungsi pemimpin belum optimal dalam kemitraan strategis terutama pada fungsi sebagai pihak yang mengkoordinasikan kebijakan mutu pendidikan, melakukan riset serta evaluasi kemitraan. DU/DI dan sekolah cenderung menganggap kemitraan berhasil apabila kedua belah pihak merasa puas. Kemitraan seyogyanya perlu diarahkan agar berkembang dan melibatkan lebih banyak pihak guna mengantisipasi kelemahan dalam sistem kemitraan

serta bisa mendorong optimalisasi fungsi kemitraan untuk mendorong mutu pendidikan.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan mutu yang dilaksanakan di sekolah selama ini belum sesuai dengan harapan. Beberapa faktor penghambat antara lain 1) lemahnya sumber daya sekolah dalam mendorong pengelolaan pendidikan yang bermutu terutama pada SDM dan anggaran, 2) kebijakan strategi pembangunan pendidikan yang lebih bersifat “*input oriented*” dan bersifat “*macro oriented*” yang cenderung diatur oleh birokrasi ditingkat pusat sehingga proses untuk membangun mutu kurang inovatif dan lemah dalam pemberdayaan kemitraan, 3) Institusi sekolah masih mengandalkan pola manajemen lama yang dianggap kurang efektif dan efisien dalam mengelola kemitraan, 4) Daya dukung DU/DI terhadap upaya meningkatkan mutu hanya terbatas pada implementasi (prakerin), dukungan dunia industri masih sebatas penggunaan lulusan dan praktek kerja, partisipasi belum bersifat aktif, 6) Desentralisasi pengelolaan sekolah terhambat masalah sumber daya dalam mendorong mutu pendidikan, 7) gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan upaya strategis memanfaatkan kemitraan sebagai sumber daya untuk penciptaan mutu pendidikan. Ragam persoalan tersebut terakumulasi dan menghambat pengelolaan sekolah yang berorientasi pada mutu sekolah.

Berdasarkan hasil observasi terhadap sistem pengelolaan sekolah menengah kejuruan di beberapa Sekolah Menengah kejuruan di ketahui bahwa pengelolaan untuk mewujudkan mutu terhambat persoalan-persoalan praktek kemitraan yang masih bersifat teknis dan berjangka pendek. Hasil observasi terhadap pengelolaan mutu SMK 1 di Kota Bandung masih menemui hambatan terutama dari sisi anggaran dan sumber daya manusia. Optimalisasi kemitraan sebagai sumber daya sosial belum dilakukan guna mendukung terwujudnya mutu dalam pendidikan SMK. Implikasi kekurangan tersebut berdampak pada lemahnya daya dukung program yang diselenggarakan sekolah terhadap mutu. Program yang diselenggarakan sekolah kurang mendukung upaya untuk menciptakan mutu lulusan. Standar pada setiap praktek belum jelas dan masih menimbulkan multi tafsir di kalangan warga sekolah. Kondisi tersebut

mengharuskan sekolah menerapkan suatu sistem pengelolaan mutu yang dapat mendorong perubahan dalam pengelolaan sekolah tanpa dibebani oleh masalah keuangan.

Sebagai salah satu Penerima Bantuan ADB (*Asian Development Bank*), SMK 1 dan SMK 10 dihadapkan pada persoalan pengelolaan anggaran yang cukup besar. Pada saat memperoleh bantuan, upaya mutu memperoleh dukungan dana yang cukup besar. Hal ini memberikan dorongan kuat kepada sekolah untuk melakukan pembenahan pada setiap aspek yang perlu diperbaiki terutama sarana maupun SDM yang dimiliki. Pencapaian mutu dengan dukungan dana ADB cukup signifikan. Persoalannya setelah ADB berakhir sekolah tidak mendapatkan dukungan sumber daya yang kuat untuk mengelola mutu. Oleh karena SMK 1 dan 10 perlu mencari sumber daya yang memberikan kontribusi signifikan bagi pengelolaan mutu. Salah satu potensi yang belum tergali secara optimal adalah kemitraan dengan DU/DI. Pada saat ini praktek kemitraan masih terbatas pada prakerin dan magang. Kemitraan belum menempatkan DU/DI sebagai mitra strategis dalam membangun mutu pada setiap level pengelolaan mutu sampai dengan tahap tindak perbaikan.

Persoalan yang masih dihadapi pasca bantuan ADB adalah persoalan sumber daya manusia yang mengelola praktek dan pelatihan berbasis Industri. Cepatnya perkembangan kebutuhan kompetensi lulusan yang diperlukan oleh DU/DI belum diimbangi dengan proses belajar dengan guru yang memiliki kemampuan dalam bidang industri serta memahami kebutuhan DU/DI. Pemimpin sekolah kembali kepada pola pengelolaan lama karena lemahnya dukungan dana. Diperlukan sebuah sistem yang mendukung pengelolaan mutu yang tepat tanpa dihambat oleh keterbatasan anggaran. Sistem tersebut adalah pengelolaan mutu berbasis kemitraan. SMK I dan SMK 10 Kota Bandung memiliki otonomi dalam merencanakan dan mengembangkan mutu pendidikan melalui pengembangan kemitraan bersama DU/DI. Setiap segala kebijakan yang terkait dengan pengelolaan pendidikan mutu bertumpu pada sekolah dan DU/DI serta masyarakat sebagai *stakeholder* lembaga pendidikan.

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 di SMK 1 maupun SMK 10. Kemitraan seyogyanya dapat digunakan untuk meminimalisir hambatan sumber daya keuangan dan SDM untuk meningkatkan mutu. Melalui kemitraan, DU/DI dan sekolah dapat memilih strategi atau langkah-langkah yang didasarkan pada hasil analisis internal dan eksternal lembaga. Selama ini keterlibatan DU/DI masih terbatas, analisis rumusan strategi kemitraan tidak dilakukan secara mendalam bersama dengan DU/DI. Kajian pada masing-masing kondisi baik internal seperti SDM, Anggaran, pemasaran lulusan, kurikulum, sarana prasarana tidak melibatkan DU/DI. Bahkan analisis itu sendiri tidak dilakukan oleh sekolah. Fakta lain yang muncul adalah analisis eksternal seperti lingkungan, ekonomi, sosial, industri, pesaing tidak dimunculkan dalam bentuk yang detail. Kemitraan belum sepenuhnya menjadi sistem dan norma yang mengintegrasikan kegiatan pengelolaan sekolah dan DU/DI pada setiap tahapan yang diperlukan dalam mengelola pendidikan bermutu.

SMK I dan SMK 10 Kota Bandung perlu membangun sinergi dengan dunia industri, seperti mengadakan program kerjasama kemitraan antara sekolah menengah kejuruan (SMK) dan dunia industri di sekitar kota Bandung pada setiap level termasuk perencanaan pengelolaan sekolah bermutu. Jika fungsi-fungsi strategis *stakeholder* sekolah benar-benar dijalankan, maka kerjasama kemitraan antara sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan akan saling menunjang. Persoalannya adalah belum adanya komitmen yang dibangun bersama untuk mewujudkan mutu berdasarkan komitmen yang kuat antara DU/DI dengan sekolah. Sekolah dapat memberdayakan komite sekolah sebagai bagian dari upaya membangun kemitraan dengan DU/DI. Keterbatasan sekolah untuk membentuk TIM kemitraan dengan DU/DI untuk melakukan diskusi dengan DU/DI guna mencari sumber-sumber daya yang diperlukan.

Persoalan SMK I dan SMK 10 dinilai cukup berat terutama menghadapi tuntutan mutu lulusan dari DU/DI atau masyarakat di tengah keterbatasan

sumber daya. Agar para siswa yang lulus mampu bekerja, bersaing dan memiliki kompetensi yang diperlukan maka diperlukan kemitraan strategis bersama DU/DI. Butuh proses dan tahapan yang cukup panjang guna mengatasi setiap persoalan dalam pengelolaan pendidikan bermutu melalui kemitraan. Seharusnya sekolah dan DU/DI dapat mengagas ide-ide, pemikiran kreatif yang dapat memecahkan masalah pada setiap level pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan sampai dengan tahap evaluasi. Lembaga Pendidikan dan DU/DI seyogyanya memiliki komitmen untuk menghindari praktek-praktek kurang sesuai dengan konsep kemitraan yang digagas bersama. Seharusnya dalam pengelolaan sekolah, lembaga dapat memperkuat kemitraan dan memberdayakan kemitraan tersebut untuk tujuan mewujudkan mutu. Konsep pemberdayaan dapat dimaknai secara sederhana sebagai proses pemberian kekuatan atau dorongan sehingga membentuk interaksi transformatif kepada masyarakat, antara lain: adanya dukungan, pemberdayaan, kekuatan ide baru, dan kekuatan mandiri untuk membentuk pengetahuan baru.

Kemitraan memiliki fungsi strategis apabila diselenggarakan atas dasar kesetaraan, keterbukaan dan saling menguntungkan atau memberikan manfaat. Partisipasi DU/DI serta masyarakat dikonseptualisasikan sebagai upaya peningkatan potensi sumber daya yang diperlukan. Kemitraan dan partisipasi akan mendorong pemberdayaan untuk pengelolaan mutu pendidikan secara efektif efisien dan berkelanjutan. Kemitraan sekolah dengan DU/DI serta masyarakat dapat mendorong efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan mutu.

Sekolah tidak mampu mengelola pendidikan serta menghasilkan lulusan bermutu tanpa adanya keterlibatan DU/DI dan masyarakat. Sekolah dapat membangun kompetensi siswa melalui proses belajar yang menyertakan DU/DI sebagai pengguna sekaligus penilai kelayakan kompetensi yang dimiliki. Guna meningkatkan daya serap industri maka kompetensi lulusan yang sesuai dengan kebutuhan DU/DI merupakan hal yang utama untuk diwujudkan. Terserapnya lulusan SMK dalam DU/DI akan mengurangi angka pengangguran. Indonesia

saat ini dihadapkan pada masalah pengangguran terdidik yang jumlahnya sangat besar. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Indonesia pada Agustus 2010 mencapai 7,41 persen sebesar 8.32 juta orang, Mengalami penurunan dibanding TPT Agustus 2009 yang sebesar 7,87 persen sebesar 8,14 persen sebesar 8,96 juta orang dan Agustus tahun 2008 sebesar 9,39 juta orang. (BPS, 2011). Ketenagakerjaan kita pun masih didominasi pekerja berpendidikan rendah dan kurang terdidik. Berdasarkan pendidikan, secara nasional tenaga kerja kita didominasi lulusan SD sebesar 50,4%; disusul lulusan SMP 19,1%; SMA/SMK 22,9%; akademi/diploma 2,8%; dan sarjana hanya 4,8%. Dari total tenaga kerja tersebut, hanya 30,6% yang masuk kategori terdidik, sedangkan sisanya kurang terdidik. Keterlibatan DU/DI dalam pengelolaan sekolah secara makro memberikan kontribusi bagi penyerapan tenaga kerja dan berimplikasi pada peningkatan perekonomian masyarakat.

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. SMK seyogyanya memberikan dorongan serta kesempatan kepada DU/DI atau masyarakat agar terlibat aktif dalam pengambilan keputusan lembaga dalam mengelola mutu. Kemitraan yang dijalin memiliki prinsip "bekerja bersama dan kesetaraan". Sekolah kejuruan perlu membangun dan membina jejaring kemitraan dengan pihak-pihak yang terkait (*stakeholder*), misalnya: lembaga profesi, asosiasi industri lainnya, dunia usaha, industri, donatur / sponsor, sektor terkait, organisasi masyarakat, dan tokoh masyarakat secara aktif .

Seperti yang telah dibahas di atas, bahwa pemerintah berkomitmen atau paling tidak berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun sampai di saat ini, usaha tersebut belum membuahkan hasil seperti diharapkan. Salah satu kendala yang dihadapi adalah sangat bervariasinya permasalahan lingkungan sekolah. Guna mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sekolah bermutu maka kemitraan dapat dijadikan sebagai modal sosial. Pendidikan sifatnya memberikan jasa layanan terhadap *stakeholdernya*, maka akan lebih baik bila *stakeholder* pendidikan tersebut diberdayakan untuk meningkatkan

kualitas pendidikan. Pengembangan model konseptual peningkatan mutu SMK berbasis kemitraan SMK serta keterlibatan dalam penyusunan rencana strategik mutu, program kerja dan kegiatan pengembangan sekolah perlu melibatkan dan memberikan manfaat pada kedua belah pihak.

Penelitian yang menghasilkan model hipotetik peningkatan mutu pendidikan berbasis kemitraan perlu dilakukan. Pengembangan model peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis kemitraan didasarkan pada pendekatan pengelolaan pendidikan yang bertitiktolak dari pemikiran pertimbangan, kebutuhan dan harapan dunia kerja, artinya pengembangan konsep tidak hanya memiliki manfaat teoritis, pengembangan konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis mutu memiliki manfaat praktis. Sekolah akan mampu melaksanakan kebutuhan dan keinginan masyarakat dan dunia kerja melalui kemitraan dan hasilnya dapat dimanfaatkan baik oleh DU/DI, masyarakat serta sekolah. Peran dan partisipasi DU/DI serta masyarakat melalui kemitraan sangat dibutuhkan baik proses perencanaan, implementasi, hingga monev serta perbaikan.

Hasil penelitian akan mendeskripsikan kekuatan kemitraan antara sekolah (SMK) dengan dunia kerja serta sinergikan diri dalam menjawab semua tantangan dan isu-isu yang berkembang dalam pengelolaan mutu. Kemitraan mampu diterjemahkan dalam sebuah kebijakan yang menjadi buah karya bersama antara sekolah dengan industri yang mendorong partisipasi dan tanggungjawab dunia usaha untuk mengembangkan mutu pendidikan.

Pentingnya penelitian tentang mutu tidak dapat disanggah. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan konsep pengembangan mutu pendidikan. Saat ini kebutuhan terhadap pendidikan bermutu sangat tinggi. Hasil penelitian Sulipan (2004) berkesimpulan SMK belum mampu memberdayakan (*empowering*) semua potensi dan sumber daya yang ada di lingkungannya. Oleh karenanya direkomendasikan untuk mencapai kompetensi yang diharapkan melalui kerjasama dengan pihak industri dalam rangka memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki. Hasil penelitian yang lainnya oleh Mangesa (2009) menunjukkan bahwa mutu pendidikan SMK akan dipengaruhi oleh sejauh

mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, termasuk hubungan dengan masyarakat.

Peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis kemitraan didasarkan pada pendekatan dan pengelolaan pendidikan yang bertitik tolak pada pemikiran, pertimbangan, kebutuhan dan harapan dunia industri serta masyarakat terhadap keberadaan pendidikan bermutu. Maksudnya bahwa sekolah bertopang pada kondisi nyata kebutuhan masyarakat dan kebutuhan dunia kerja, bukan semata-mata mengikuti petunjuk pemerintah, dengan kata lain sekolah akan melaksanakan kebutuhan dan keinginan masyarakat dan dunia industri. Sehingga peran dan partisipasi masyarakat dan dunia industri sangat dibutuhkan selama proses, perencanaan, implementasi hingga evaluasi.

Penelitian tentang peningkatan mutu memiliki nilai yang strategis sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Di sisi lain kemitraan merupakan perwujudan dari nilai-nilai luhur yang sebenarnya menjadi praktek dalam kehidupan bermasyarakat yaitu gotong royong. Dalam konteks mewujudkan mutu melalui kemitraan, setiap elemen baik masyarakat, dunia industri, guru, tenaga kependidikan maupun kepala sekolah belajar memahami esensi dari pentingnya pengelolaan mutu pendidikan di implementasikan dengan praktek-praktek yang berlandaskan nilai kemitraan.

Penelitian tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis kemitraan merupakan penelitian yang mengangkat bagaimana nilai sosial tetap menjadi landasan dalam praktek-praktek peningkatan mutu di tengah keterbatasan anggaran dan SDM. Diskusi yang selama ini dilakukan mengenai persoalan praktek pengelolaan peningkatan mutu pendidikan berujung bahwa persoalan mutu adalah persoalan anggaran. Para praktisi pendidikan lebih memilih bertindak dibandingkan berpikir tentang kemitraan sebagai sebuah konsep dan sistem. Manajemen peningkatan mutu berbasis kemitraan merupakan wujud keselarasan pendekatan praktis dengan nilai-nilai sosial dan membangun kepedulian terhadap mutu pendidikan. Penelitian ini akan memberikan gambaran kesenjangan tentang praktek-praktek peningkatan mutu dan praktek seharusnya

dilaksanakan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengambil judul penelitian dengan judul **“Manajemen Peningkatan Mutu pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan “(Studi Kasus Pada SMK Negeri 1 dan SMK Negeri 10 Kota Bandung).**

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang di hadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan semakin kompleks. Beragam masalah mulai dari anggaran, sumber daya manusia, lingkungan maupun perubahannya serta budaya mutu yang belum terwujud menghambat upaya mewujudkan mutu dalam pendidikan. Konsep mutu yang diperkenalkan oleh Juran (1995) merupakan sejumlah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai mutu, dijelaskan Gaspersz (2005, hlm. 7) bahwa manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu dengan karakteristik yang terdapat dalam fungsi manajemen seperti perencanaan, pengendalian, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas berkelanjutan. Keterbatasan sumber daya menghambat upaya mutu termasuk di sekolah menengah kejuruan.

Karakteristik kegiatan dalam dunia industri berbeda dengan dunia pendidikan implikasinya persoalan faktor yang menentukan kualitaspun berbeda. Desai (2010:192) menyatakan mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan yang menyebabkan kegagalan menerapkan TQM dalam setiap organisasi termasuk dunia pendidikan yaitu:

1) Lack of management commitment, 2) Lack of awareness of quality at the management level, 3) Lack of vision, 4) Inability to change organizational culture , 5), Lack of continuous training and education 6), Improper planning 7), Incompatible organizational structure and isolated individuals and departments 8), Ineffective measurement techniques and lack of access to data and results 9), Paying inadequate attention to internal and external customers 10), Inadequate use of empowerment and teamwork, 11), Inability to build a learning organization that provides for continuous improvement, 12), Insufficient resources, 13), Short-term focus or using a band-aid solution 14), In congenial inter-personal relations 15), Improper communication across the organization 16), Lack of customer focus 17), Lack of cost and benefit analysis 18), Organizational structure 19), TQM

creating its own bureaucracy 20), Lack of measurement or erroneous measurement 21), Inappropriate reward and recognition system, 22) Accounting systems

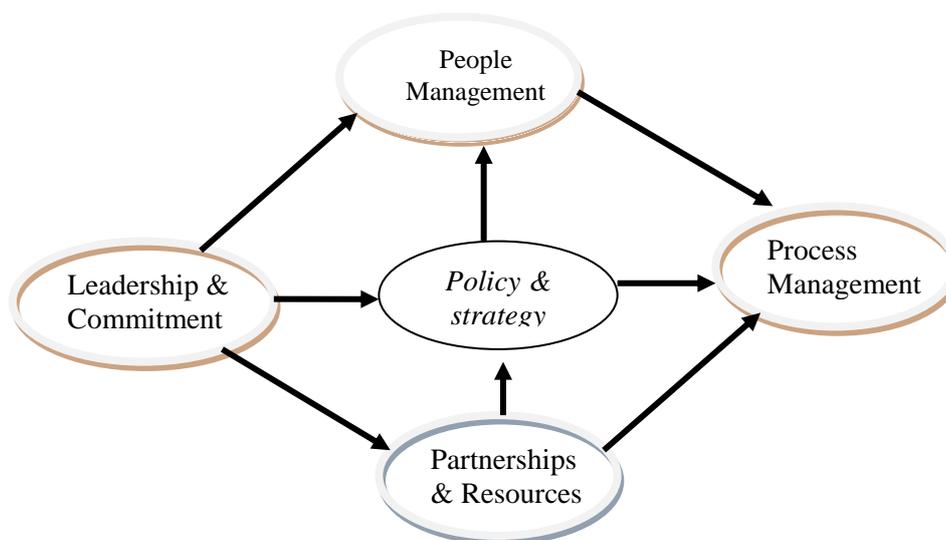
Mutu lulusan dalam perspektif sekolah terkadang berbeda dengan pandangan DU/DI. Perbedaan tersebut tampak dari proses pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah yang kurang relevan dengan kompetensi yang diharapkan oleh DU/DI. Di sisi lain kompetensi yang diperlukan DU/DI berkembang dibanding perbaikan pada proses pembelajaran di sekolah. Kegagalan dalam pengelolaan mutu sebenarnya disebabkan oleh sistem atau pendekatan mutu yang kurang sesuai dengan kondisi sekolah serta keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan konsep mengenai keberhasilan TQM dalam organisasi maka diidentifikasi mengenai masalah-masalah dalam penelitian ini. Beberapa hal yang umum ditemui adalah sekolah belum mengintegrasikan peran DU/DI dalam perencanaan, implementasi, monev serta tindak lanjut dalam pengelolaan mutu. Unsur-unsur utama TQM terutama fokus pelanggan belum menjadi obsesi para anggota organisasi. Hal ini tampak dari belum komitmennya anggota organisasi dalam menampilkan produktivitas kerjanya, Tujuan lembaga dinilai kurang realistis dengan kondisi internal maupun dinamika perubahan lingkungan terutama terkait dengan kompetensi DU/DI. Sebagian besar sekolah lebih menonjolkan kemampuan kognitif dibanding kemampuan vokasi. Padahal SMK adalah penyelenggara pendidikan vokasi dan fasilitator agar siswa lebih stabil pada masa transisi untuk memasuki dunia kerja . Hal ini dapat dilihat dari belum adanya keterlibatan DU/DI dalam perencanaan mutu sejak awal perumusan visi dan misi lembaga. Rencana yang dirumuskan bersifat kaku dan kurang fleksibel sehingga rencana tetap dilaksanakan tanpa menilai sejauh mana relevansinya dengan tujuan sekolah yang sebenarnya. Perencanaan praktek kerja industri dilakukan berdasarkan kebiasaan dan indikator yang menunjukkan relevansinya dengan tujuan agar mutu dapat dihasilkan kurang diperhatikan. Terpenting adalah siswa bisa praktek dan diterima magang. Magang kurang diyakini sebagai salah satu bentuk belajar bekerja bagi seorang siswa sehingga kesadaran untuk

berubah atau meningkatkan kompetensi kurang tumbuh. Siswa hanya melakukan praktek kerja industri sebagai kewajiban tanpa adanya evaluasi terhadap kemampuan kerja yang benar-benar objektif. Evaluasi dan penilaian magang kurang dilakukan secara cermat dan objektif karena pihak perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang bertugas untuk melakukan evaluasi magang terhadap para siswa. Kemitraan sebagai sumber daya sosial belum dimanfaatkan oleh sekolah untuk mengelola sumber daya serta mencari sumber daya yang diperlukan sekolah serta sekolah belum melibatkan DU/DI pada setiap level fungsi pengelolaan sekolah bermutu.

Sekolah belum menginterpretasikan arti pelanggan secara luas. Sekolah belum memiliki pemahaman yang jelas mengenai siapa pelanggan sebenarnya dari lembaga tersebut. Guru merupakan pelanggan internal dari TU, sebaliknya guru melayani siswa dan orang tua. Kepala sekolah memberikan pelayanan kepada guru sekaligus memberikan supervisi mengenai pengajaran dan proses pembelajaran. Dunia industri merupakan pelayan bagi proses pembelajaran dan siswa. Dunia industri seyogyanya terlibat dalam rapat penyusunan kurikulum yang sesuai agar siswa terlayani kebutuhannya.

Warga sekolah, masyarakat, orang tua merupakan bagian dari sebuah sistem pengelolaan sekolah yang memiliki pengaruh dalam upaya membangun mutu. Kemitraan di sekolah belum mengintegrasikan setiap potensi yang ada. Pengelolaan sumber daya baik internal dan eksternal masih terbatas dan belum menyeluruh pada setiap proses pengelolaan mutu. Guru dan orang tua bermitra untuk mendorong agar siswa memiliki pengalaman belajar yang tuntas. Gambaran kemitraan yang setara, saling mendukung, kerjasama seyogyanya ditumbuhkan dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan berbasis kemitraan. Setiap Individu dalam organisasi merupakan mitra untuk mewujudkan mutu pendidikan yang seyogyanya dapat dioptimalkan melalui sistem pengelolaan mutu berbasis kemitraan. Dalam konteks pendidikan, model yang dijadikan rujukan untuk mengidentifikasi permasalahan lembaga mengacu pada model EFQM yang merupakan pengembangan TQM. yaitu sebagai berikut:



Gambar 1.1
Hubungan antar variabel dalam EFQM
(Sumber Mora, Leal dan. Roldán, 2006, hlm.101)

Setiap aspek dalam upaya mewujudkan mutu saling terkait seperti dinyatakan, kepemimpinan mendorong adanya *partnership* baik internal maupun eksternal, kepemimpinan mempengaruhi bagaimana individu dalam organisasi berperan dan bertanggung jawab terhadap mutu. Kepemimpinan seyogyanya dapat mengarahkan dan menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensinya. Dalam prakteknya fungsi kepemimpinan di sekolah belum optimal karena kepala sekolah memiliki keterbatasan kewenangan terutama dalam pengelolaan guru maupun staf kependidikan. Upaya mendorong produktivitas dan komitmen terhadap guru terutama para staf pendidikan yang ditempatkan di sekolah lebih bersifat desakan moral dibanding dengan sistem kinerja tinggi. Pengelolaan individu dalam organisasi belum sepenuhnya menggunakan sistem pengelolaan yang mendukung mutu karena keterbatasan kewenangan dan sistem. Kepemimpinan di sekolah masih menjadi kunci utama mutu dan belum menyebar pada guru maupun staf pendidikan. Ketergantungan kepada kepala sekolah terutama di SMK Negeri 1 dan SMK Negeri 10 masih tinggi dan dapat menyebabkan stagnasi dalam pencapaian mutu pada saat kepala sekolah tidak ada. Sistem pengelolaan mutu belum dipahami sebagai pendekatan praktis untuk meningkatkan mutu, pengelolaan terlalu tergantung pada figur bukan sistem

pengelolaan mutu.

Dalam praktek interaksi antara sekolah dan DU/DI, komitmen dalam kemitraan belum didasarkan pada nilai-nilai moral dan lebih di dasarkan adanya pertukaran nilai yang memberikan manfaat praktis. Kemitraan dengan industri masih terbatas pada proses pengelolaan mutu. Sekolah belum menempatkan DU/DI sebagai mitra strategis untuk membangun mutu pada setiap fungsi pengelolaan mutu.

C. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah maka:

1. Fokus Penelitian

Dalam usaha peningkatan Mutu Pendidikan sekolah kejuruan, secara menyeluruh maka dibutuhkan perencanaan dan kepemimpinan, serta kerjasama kemitraan yang matang yang dapat mengarahkan organisasi sekolah pada suatu bentuk kualitas ideal yang diharapkan. Yaitu usaha yang terus menerus untuk menciptakan lulusan yang lebih baik serta kerjasama, baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi sekolah. penelitian ini difokuskan pada:

- a. Manajemen peningkatan Mutu Pendidikan kejuruan
- b. Pengelolaan kemitraan.

Agar dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan keahlian kejuruan guna meningkatkan mutu lulusan SMK. Aspek yang diteliti dalam pelaksanaan kemitraan yang dikaitkan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK berbasis kemitraan, yang dilaksanakan di SMK Negeri 1 Kota Bandung dan SMK Negeri 10 Kota Bandung. Sekolah menengah kejuruan sebagai lembaga pendidikan yang berfungsi untuk menyiapkan siswa yang mampu bekerja atau berwirausaha dalam mengikuti pendidikan lebih lanjut hendaknya mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu melalui pengelolaan mutu berbasis kemitraan.

2. **Pertanyaan Penelitian**

Hal ini berkaitan dengan upaya dan strategi sekolah dalam melakukan pengelolaan potensi dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Permasalahan pokok yang akan diteliti yaitu:

- a. Bagaimana Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung?
- b. Bagaimana Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung?
- c. Bagaimana Monev Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung?
- d. Bagaimana Tindakan lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan:
 - a. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - b. Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - c. Monev Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - d. Tindak lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
2. Menganalisa tingkat keefektipan:
 - a. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - b. Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - c. Monev Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.
 - d. Tindakan lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis

Kemitraan SMKN 1 dan SMKN 10 Kota Bandung.

3. Merumuskan model hipotetik manajemen peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis kemitraan.

E. Manfaat Penelitian

1. 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. Kajian secara teoritis maupun praktis terhadap konsep peningkatan mutu, akan memberikan suatu keyakinan dan menjadi suatu rujukan bagi para pengelola pendidikan disekolah kejuruan dengan mengembangkan konsep kemitraan dalam pengelolaan mutu pendidikan. Hasil penelitian memberikan konsep untuk merancang model konseptual dalam upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis kemitraan.

2. 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. Model komprehensif disini dimaksudkan bahwa model yang ingin ditawarkan tidak semata ditujukan dalam rangka melakukan kegiatan intervensi yang bersifat parsial, melainkan sebuah model yang bersifat integral dengan melibatkan banyak intervensi kegiatan sektor lain yang secara tidak langsung akan banyak mempengaruhi keberhasilan program SMK.

F. Struktur Organisasi

BAB I Pendahuluan terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis, dan struktur organisasi.

BAB II Kajian Pustaka terdiri dari tinjauan pustaka, teori manajemen peningkatan mutu, teori kemitraan, penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran.

BAB III Metode Penelitian terdiri dari lokasi penelitian, pendekatan dan metode penelitian, desain penelitian, pemilihan seting, sumber data dan subjek penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, validasi data, teknik analisis data, batasan penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian, yang membahas tentang deskripsi hasil penelitian, Rangkuman Hasil Penelitian, Pembahasan Hasil Penelitian, dan pengembangan model hipotetik manajemen peningkatan mutu pendidikan kejuruan berbasis kemitraan.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi merupakan bab terakhir yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan rekomendasi terhadap pihak-pihak yang terkait dalam penelitian.