ANALISIS PARTISIPASI GURU, KETERLIBATAN ORGANISASI, DAN KOMITMEN MANAJER DALAM PELAKSANAAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PEMBELAJARAN DI SMK NEGERI 1 REMBANG KABUPATEN PURBALINGGA

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

Oleh:

Apri Ardiantoro
1102415076

PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN
JURUSAN KURIKULUM DAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERISTAS NEGERI SEMARANG
2019

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul

"Analisis Partisipasi Guru, Keterlibatan Organisasi dan Komitmen Manajer dalam pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga" karya,

Nama : Apri Ardiantoro

NIM : 1102415076

Program Studi : Tekhnologi Pendidikan

Telah disetujui Pembimbing untuk diujikan

Mengetahui :	Semarang, 1 Agustus 2019
Ketua Jurusan	Pembimbing Utama
Drs. Sugeng Purwanto, M. Pd.	Ghanis Putra Widhanarto, S. Pd., M. Pd
NIP. 19561026 198601 1001	NIP. 19820819 201504 1001

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Analisis Partisipasi Guru, Keterlibatan Organisasi dan Komitmen Manajer dalam Pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga" karya,

Nama : Apri Ardiantoro

NIM : 1102415076

Program Studi : Tekhnologi Pendidikan, S1

Telah dipertahankan dalam sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang.

Pada hari Jum'at, tanggal 2 Agustus 2019.

Semarang, 2 Agustus 2019

Ketua

Dr. Achmad Rifa'i RC, M. Pd
NIP. 19590821 198403 1001

Sekretaris

Dr. Yuli Utanto, M. Si.
NIP. 19790727 200604 1002

Penguji I

Dr. Budiyono, M. S.
NIP. 19631209 198703 1002

Penguji II

Dr. Yuli Utanto, M. Si.
NIP. 19790727 200604 1002

Penguji III

Ghanis Putra Widhanarto, S. Pd., M. Pd.
NIP. 19820819 201504 1001

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 1 Agustus 2019
Yang Membuat Pernyataan

Apri Ardiantoro
NIM. 1102415076

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Datan serik lamun ketaman, datan susah lamun kelangan

(Jangan gampang sakit hati manakala musibah menimpa diri, jangan sedih manakala kehilangan sesuatu)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:
Bapak dan Ibu yang selalu memberikan nasihat, do'a dan dukungan selama menjalani kuliah

Teman-teman di Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan angkatan 2015 yang telah membersamai hingga proses tugas akhir ini selesai

Almamater Universitas Negeri Semarang

Agama, Nusa dan Bangsa

ABSTRAK

Apri Ardiantoro. 2019. Analisis Partisipasi Guru, Keterlibatan Organisasi dan Komitmen Manajer dalam Pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga. Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Ghanis Putra Widhanarto, S. Pd. M. Pd.

Kata Kunci: ***Komitmen, Manajer, Organisasi, TQM.***

Pelaksanaan *total quality management* pembelajaran belum sepenuhnya optimal dilakukan oleh sekolah demi tercapainya tujuan sekolah dalam melaksanakan mutu sekolah yang berkualitas sekaligus sebagai lembaga pencetak lulusan yang siap kerja di dunia usaha. Partisipasi guru, keterlibatan organisasi dan komitmen manajer menjadi tiga aspek utama yang mendukung terlaksananya *total quality management* pembelajaran agar berjalan dengan optimal dan sesuai dengan tujuan sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis a) partisipasi guru, b) keterlibatan organisasi dan c) komitmen manajer dalam pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga. Metode penelitian yang digunakan yaitu Kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengambilan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi. Teknik Triangulasi yang dipakai yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukan bahwa (1) partisipasi guru dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga dilakukan melalui kegiatan mendidik, membimbing, melatih dan penjaminan mutu yang ditunjukan dengan sikap tanggungjawab, kepedulian dan loyalitas pada pekerjaan dan profesi serta sebagai tenaga kerja, (2) keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* pemebelajaran dilakukan melalui perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi dari program yang sudah berjalan. Pelibatan *stakeholder* terdiri dari internal sekolah sendiri, orang tua peserta didik, komite dan masyarakat serta terlibat dalam kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri untuk memfasilitasi peserta didik sesuai dengan kompetensi keahlian sekaligus bentuk sinkronisasi pada penyusunan kurikulum dan penyesuaian sistem pembelajaran di sekolah, (3) komitmen manajer dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi (*top leader*) disekolah dalam kegiatan perencanaan program, mengorganisasikan program, menggerakan program, monitoring dan supervisi serta pengembangan budaya sekolah.

PRAKATA

Puji syukur dan terimakasih penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, rezeki serta karunia-Nya sehingga penyusunan skripsi dengan judul "**Analisis Partisipasi Guru, Keterlibatan Organisasi dan Komitmen Manajer dalam Pelakasanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga**" ini dapat terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan di Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terlaksana jika tidak ada semangat, motivasi, serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Nurwanto Satam dan Ibu Mistiyah yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi yang tak terkira.
2. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan studi Strata 1 di Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Sugeng Purwanto, M. Pd selaku Ketua Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk mengambil topik penelitian ini.
4. Ghanis Putra Widhanarto, S.Pd., M. Pd, selaku dosen wali sekaligus dosen pembimbing yang sudah memberikan arahan, dukungan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Maryono, S.Pd., M. Si. Kepala Sekolah SMK N 1 Rembang yang bersedia memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian sekaligus menjadi narasumber.
6. Bapak Sutardi, S. Pd, yang telah menemani penulis melakukan penelitian hingga selesai dan sekaligus menjadi narasumber.
7. Bapak Akhmarudin S. Sos, yang telah menemani penulis melakukan penelitian hingga selesai dan sekaligus menjadi narasumber.
8. Mermaid Family. Mamih Tita, Cemani, Brodin, Pipin, dan Klowor. Terimakasih atas segala cerita yang sudah kita ukir bersama dari pertama menjalani kuliah hingga saat penyusunan tugas akhir ini selesai.
9. Adam Maulana, konco kamar yang sudah membersamai dari awal masuk ke universitas hingga penulis mengakhiri masa studi.
10. Kawan-kawan Perpustakaan Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Mbak Fitri, Mbak Yuyun, Mbak Reza, Roadin, Rustita, Ika Juli, Mila, Novi

dan Fairuza. Terimakasih sudah menjadi tempat kedua sekadar melepas penat dan berbagi cerita.

11. Teman-teman seperjuangan Teknologi Pendidikan Rombel 3 khususnya, Tim PPL LPMP Provinsi Jawa Tengah, dan Tim KKN Desa Kenalan, Kabupaten Magelang. Terimakasih sudah melukiskan berbagai kisah cerita sebagai pengalaman sekaligus pembelajaran hidup yang sangat luar biasa.
12. Teman-teman GAMATEPETA, SYFICHO, DPMJ KTP, dan CRC yang sudah menemani dan memberikan pengalaman dunia organisasi kampus yang sangat luar biasa.
13. Destria Mila yang sudah berkenan meminjamkan Laptopnya untuk digunakan penulis selama menyelesaikan skripsi hingga tuntas. Aditya Hidayat yang turut membantu penyelesaian karya ini. Yosia Cesio yang selalu siap kalau butuh diantar kemanapun. Mbah Turiyah yang sangat baik yang selalu memberikan penulis kesempatan merasakan masakannya secara cuma-cuma.
14. Semua pihak yang turut membantu dan selalu menanyakan kapan kuliahnya selesai serta pihak lain yang tidak bisa penulis catat satu persatu.

Penulis berharap segala kebaikan yang telah kalian semua berikan kepada penulis oleh Allah SWT diberikan sebaik-baiknya balasan. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu saran dan atau masukan yang diberikan berbagai pihak sangat bermanfaat bagi penulis untuk memberikan karya yang lebih baik lagi. Diharapkan penyusunan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL i
PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN iii
PERNYATAAN KEASLIAN iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
PRAKATA vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1
1.2. Identifikasi Masalah 15
1.3. Batasan Masalah 15
1.4. Rumusan Masalah 16
1.5. Tujuan Penelitian 16
1.6. Manfaat Penelitian 17

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR 19

2.1. Manajemen Sekolah 19
2.2. Manajemen Sekolah Bermutu.....25
2.3. Konsep Total Quality Manajemen 30
2.4. Peran Teknologi Pendidikan dalam Pengelolaan Sekolah 38
2.5. Kerangka Berpikir 42

BAB III METODE PENELITIAN 45

3.1. Metode Penelitian dan Desain Penelitan 45
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitan 47
3.3. Fokus Penelitian 47
3.4. Data dan Sumber Data Penelitian 48
3.5. Teknik Pengambilan Data 48
3.6. Teknik Keabsahan Data 50
3.7. Teknik Analisis Data 51

BAB IV SETTING (LATAR) PENELITIAN 53

4.1. Lokasi dan Keadaan Sekolah 53
4.2. Visi dan Misi SMK N 1 Rembang 54
4.3. Sejarah SMK N 1 Rembang 55
4.4. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK N 1 Rembang 56
4.5. Peserta Didik SMK N 1 Rembang 57
4.6. Sarana dan Prasarana SMK N 1 Rembang 58
4.7. Kurikulum SMK N 1 Rembang 59

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN 60

5.1. Hasil 60
5.1.1. Partisipasi Guru 61
5.1.2. Keterlibatan Organisasi 75
5.1.3. Komitmen Manajer 96

5.2. Pembahasan 118
5.2.1. Partisipasi Guru.....119
5.2.2. Keterlibatan Organisasi 128
5.2.3. Komitmen Manajer 133

BAB VI PENUTUP 139

6.1. Kesimpulan 140
6.2. Saran 141

DAFTAR PUSTAKA 143

LAMPIRAN 166

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Alur TQM 37

Gambar 2.2. Kerangka Berpikir 44

Gambar 3.1. Proses Analisis Data Kualitatif 52

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.4. Daftar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan 57
Tabel 4.5. Daftar Peserta Didik 58
Tabel 4.6. Daftar Sarana dan Prasarana 59

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Kode Teknik Pengumpulan Data 167
Lampiran 2 Kode Informan Wawancara 168
Lampiran 3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian 171
Lampiran 4 Pedoman Wawancara 174
Lampiran 5 Instrumen Wawancara 175
Lampiran 6 Daftar Ceklist Dokumentasi 179
Lampiran 7 Catatan Lapangan 181
Lampiran 8 Transkrip Wawancara Guru 192
Lampiran 9 Transkrip Wawancara Tenaga Administrasi 249
Lampiran 10 Transkrip Wawancara Kepala Sekolah 266
Lampiran 11 Triangulasi Sumber 291
Lampiran 12 Triangulasi Teknik 339
Lampiran 13 Dokumentasi 372
Lampiran 14 Surat Ijin Penelitian 375
Lampiran 15 Surat Keterangan Telah Penelitian 376

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Sejalan dengan tantangan kehidupan di era global, pendidikan menjadi hal yang memiliki peran penting dan strategis karena pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusianya. Dewasa ini, berbagai langkah dilakukan oleh berbagai pihak untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tentunya langkah tersebut dilandasi oleh kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan karakter bangsa (*Nation Character Building*) demi kemajuan masyarakat dan bangsa, karena memang harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya (Saputra, 2016).

Amanat Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 menyebutkan bahwa Indonesia berdiri dengan mengemban misi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pernyataan dalam undang-undang tersebut menjadi landasan fundamental untuk menciptakan manusia yang unggul, manusia yang pantas dan patut menjadi bangsa yang dicita-citakan oleh para pendiri Republik Indonesia dan seluruh masyarakat pada umumnya. Untuk mensukseskan cita-cita tersebut tentunya tidak hanya bisa dicapai melalui satu jalan pembangunan saja melainkan seluruh lini pembangungan yang saling terintegrasi dan berkesinambungan.

Sebagaimana yang telah tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa pendidikan nasional memiliki fungsi dalam mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa untuk menciptakan manusia yang menguasai IPTEK dan IMTAK dalam rangka mewujudkan warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab. Undang-undang tersebut menjadi payung hukum yang legal formal dan berkekuatan tetap serta mengikat semua pihak, kalangan dan sistem yang dibuat dalam menyelenggarakan proses pendidikan yang berke-Indonesiaan.

Tantangan dalam dunia pendidikan di Indonesia saat ini dirasa semakin kompleks mengingat perkembangan dan kemajuan arus global serta kecanggihan tekhnologi yang berkembang cepat dan tentu berdampak pada kondisi suatu negara. Untuk mengimbangi perkembangan global ini negara tentu akan melakukan berbagai macam strategi peningkatan nilai tambah untuk meningkatkan produktivitas serta pertumbuhan ekonomi sebagai upaya memelihara dan meningkatkan pembangunan yang berkelanjutan. Adanya persaingan global yang semakin cepat, tidak menutup kemungkinan bahwa negara akan melakukan langkah-langkah preventif yang komprehensif dan mendalam terhadap terjadinya transformasi struktur masyarakat yang menguasai tekhnologi dan informasi yang implikasinya pada tuntutan dan pengembangan Sumber Daya manusia.mMenyikapi hal tersebut, maka kemajuan yang ada harus dapat diwujudkan dengan proses pendidikan yang bermutu serta menghasilkan lulusan yang berwawasan luas, profesional, unggul dan memiliki orientasi kedepan.

Berdasarkan konteks tersebut maka sudah jelas seperti kompleksitas organisasi yang lain, instansi pendidikan harus segera meningkatkan kemampuan posisi mereka secara pro-aktif kedalam keberagaman kebutuhan dan perubahan lingkungan. Lembaga pendidikan yang bermutu dapat terwujud apabila didukung dengan kegiatan manajerial yang baik dan berkualitas (Edmonds, 2013). Tujuan dari manajemen mutu pendidikan adalah untuk memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (*sustainable*) yang dijalankan secara sistemik untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Pencapaian ini membutuhkan sebuah manajemen yang efektif dan efisien serta kuat agar tujuan tersebut mampu memenuhi harapan dan keinginan masyarakat. Oleh karena itu, visi manajemen mutu lembaga pendidikan harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan *stakeholders*. Agar keinginan tersebut tercapai, maka sangat dibutuhkan sebuah konsep dan sistem manajerial yang baik.

Pesatnya pertumbuhan lembaga-lembaga sekolah baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta mendorong persaingan yang ketat sehingga banyak sekolah-sekolah yang melakukan inovasi baik dalam produk, layanan dan fasilitas yang dimiliki. Pada dasarnya hampir semua sekolah memiliki fasilitas yang sama, yang membedakan salah satunya adalah kualitas layanan yang dimilikinya. Dalam perkembangan kualitas layanan juga mengalami persaingan karena hampir setiap sekolah telah mengembangkan berbagai bentuk pelatihan kualitas pelayanan yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaik kepada para pengguna jasa sekolah dengan selalu berusaha memenuhi keinginan pengguna jasa sekolah sehingga sekolah itu sendiri sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dimana dapat

terpenuhinya harapan atau keinginan konsumen terhadap produk maupun pelayanan yang diberikan. Usaha-usaha dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dilakukan dengan menerapkan berbagai strategi yang sifatnya komprehensif, visioner dan *sustainable* (Edmonds, 2013). Strategi-strategi tersebut kemudian dirangkai dan dikombinasikan kedalam sebuah sistem yang dapat mencakup semua bagian peningkatan mutu pendidikan. Kombinasi yang dibuat dalam sistem harus mampu menyentuh semua bagian pengelolaan. Atau dengan kata lain, keberlangsungan kegiatan manajerial tidak hanya bisa berjalan hanya dengan menjalankan komponen tertentu saja, melihat beragamnya kondisi yang ada dalam lingkungan instansi pendidikan.

Ada berbagai macam bentuk strategi peningkatan mutu pendidikan yang sudah familiar diantaranya Sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), ISO 9001 (versi 2000 dan 2008) yang lebih mengedepankan pada pola proses bisnis yang terjadi dalam organisasi perusahaan sehingga hampir semua jenis usaha bisa mengimplementasikan *system management* ini, BS5750 standar mutu di Inggris, Sistem Manajemen Mutu MBPE (*Malcolm Baldrige Performance Excellence*) yang berupa panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi yang terdiri dari 7 (tujuh) kriteria dan cukup banyak kesesuaian dengan standar akreditasi BAN-PT, maka standar mutu ini sering dipergunakan oleh Perguruan Tinggi, Sistem Manajemen dengan Model *Balance Scorecard* (BSC / perangkat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja

keuangan). Pada dasarnya, beberapa jenis startegi peningkatan mutu ini dibuat dan diterapkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini tidak membuahkan hasil yang maksimal (Hasan & Mukti, 2003). Pertama, strategi pembangungan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian berlandaskan pada asumsi bahwa jika input pendidikan telah terpenuhi seperti penyediaan materi ajar dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis sekolah akan dapat menghasilkan output yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri (Hanusek, 1981). Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya,banyak faktor yang diproyeksikan ditingkat pusat tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya ditingkat sekolah.

Berdasarkan kacamata pemerintah, sekolah yang bermutu harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) berupa, lulusan yang cerdas komprehensif, kurikulum yang dinamis sesuai kebutuhan zaman, proses pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik dan mengembangkan kreativitas peserta didik, proses pembelajaran dilengkapi dengan sistem penialaian dan evaluasi pendidikan yang andal, shahih dan memenuhi prinsip-prinsip penilaian, guru dan tenaga kependidikan yang profesional, berpengalaman dan dapat menjadi teladan, sarana dan prasarana yang digunakan lengkap dan sesuai dengan kearifan lokal, sistem

manajemen yang akurat dan andal, pembiayaan yang efektif dan efisien (Sani, Pramuniati & Muctyani, 2015). Beragamnya kebutuhan peserta didik akan kegiatan belajarnya, beragamnya kebutuhan dan karakteristik guru serta staf lain dalam pengembangan kompetensi profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah yang satu dengan lainnya ditambah dengan harapan orang tua atau masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak, serta tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga kerja yang handal, berdampak pada keharusan bagi setiap individu terutama pemimpin suatu organisasi atau lembaga untuk mampu merespon dan mengapresiasikan kondisi tersebut didalam proses pengambilan keputusan yang merata dan tepat sasaran (Ahmad, 2013).

Hadirnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia dilandasi oleh kekhawatiran pemerintah terhadap lulusan yang belum memiliki kompetensi pada bidang tertentu tetapi pasar membutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan kompeten (Saroni, 2017). Tetapi, kondisi SMK saat ini masih menunjukkan beberapa hal diantaranya hanya menyelenggarakan fungsi tunggal untuk menyiapkan siswanya dapat bekerja pada bidang tertentu sebagai karyawan, lemah dalam menyiapkan siswanya untuk menjadi wirausahawan, kurang tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan pembangungan ekonomi, kurang selaras dengan kebutuhan dunia kerja, dan belum adanya kepastian jaminan terhadap siswa untuk memperoleh pekerjaan yang layak (Slamet, 2013). Kemajuan diberbagai bidang menuntut SMK untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap kompetensi lulusannya, kurikulumnya, proses belajar mengajarnya, pendidik dan tenaga kependidikannya, sarana dan prasarananya,

pendanaannya dan pengelolaannya. Agar pendidikan kejuruan tetap sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka pada abad ke-21 ini memerlukan reformasi fungsi pendidikan kejuruan (Kenneth & Palmer, 2010). Bagi Indoneisa, pendapat mereka bukanlah hal baru karena pada tahun 1998, Direktorat Pembinaan SMK telah melakukan reformasi dengan konsepnya yang disebut *Skill Toward 2020* yang intinya bahwa SMK harus berbasis pada *demand driven* (berbasis kebutuhan dunia kerja dengan segala variasi jenisnya). *Skill Toward 2020* juga sangat selaras dengan saran UNESCO bahwa pendidikan kejurusan agar menata ulang organisasi dan koordinasinya dengan dunia kerja (UNESCO, 1984). Maka dari itu, untuk mencapai semua tujuan dan keinginan tersebut, Sekolah Menengah Kejurusan hadir sebagai sebuah satuan pendidikan dan sekaligus berbentuk sebuah instansi yang didalamnya terdapat organisasi yang harus dikelola sebailk dan seoptimal mungkin agar menjadi sebuah lembaga yang memiliki kualitas terbaik dalam memenuhi kebutuhan terhadap tenaga kerja setidaknya pada tingkat nasional.

Salah satu indikator SMK dikatakan bermutu adalah apabila sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didiknya (Saroni, 2017). Kepuasan peserta didik menjadi hal penting dalam penilaian institusional serta pelayanan yang bersifat formal. Kepuasan siswa dapat membentuk strategi sebuah SMK untuk melakukan perbaikan berkesinambungan dengan pengembangan rencana pendidikan untuk mengetahui harapan peserta didik terhadap pelayanan yang diberikan (Sopiatin, 2010). Dari salah satu indikator yang disampaikan, SMK melakukan pengembangan terhadap sistem manajemen pendidikan sebagai

langkah untuk melakukan proses perbaikan rencana dan sistem pendidikannya. SMK menerapkan sebuah manajemen mutu yang disebut dengan *Total Quality Management* (TQM). Seiring dengan perkembangan TQM juga diterapkan dalam pengelolaan organisasi lembaga pendidikan. TQM digunakan sebagai upaya manajemen yang berkesinambungan dengan adanya langkah perbaikan proses dan penjagaan kualitas pendidikan dalam SMK.

Menurut Demin dan Juran (Sallis, 1993), bahwa kegagalan mutu pendidikan adalah akibat komitmen manajemen yang salah. Sebab-sebab umum kegagalan mutu dalam pendidikan berupa desain kurikulum yang jelek, gedung yang tidak terawat, sistem dan prosedur yang kurang sesuai, ketidakjelasan perencanaan kerja, kurangnya sumber informasi penting, serta pengembangan staf yang kurang optimal. Secara khusus, kegagalan mutu karena tidak dipatuhinya prosedur dan aturan, kegagalan komunikasi atau mudah salah paham, anggota staf belum memiliki pengetahuan dan keterampulan yang memadai dan sikap yang diperlukan sebagai syarat-syarat guru dan manajer sekolah, kurangnya motivasi serta masalah perlengkapan. Faktor lain yang berpengaruh pada kesadaran terhadap kualitas dalam suatu lembaga tergantung kepada faktor *intangibles* (non-fisik), terutama sikap menejemen pimpinan lembaga terhadap jasa atau kegiatan yang sedang diselenggarakan (Sokhri & Nabhani, 2019). Sebuah penelitian di kawasan Asia menyebutkan bahwa kepemimpinan dari kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam menunjang dan mendukung kinerja jangka panjang, maka hal tersebut menjadi hal yang penting dalam pengembangan *Total Quality Management* (Motwani & Kumar, 1997). Argumentasi tersebut dikuatkan dengan

pernyataan bahwa kondisi sebuah organisasi termasuk didalamnya kepemipinan dapat meningkatkan kapasitas sekolah dalam mengembangkan profesionalitas guru dan pengembangan sekolah (Sleegers, 2014). Maka dari itu kewenangan dari pemangku kebijakan atau pemimpin sebuah lembaga saling mempengaruhi pelaksanaan *Total Quality Management.* Beberapa faktor di atas menjadi satu tantangan tersendiri dalam mengupayakan pendidikan yang bermutu, maka dari itu *Total Quality Management* hadir sebagai suatu kiat manajemen yang difokuskan pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan, yang dipandang berhasil di dunia industri di negara-negara maju seperti Amerika dan Jepang, mulai dilirik oleh institusi pendidikan untuk diadaptasi dengan tujuan untuk menghasilkan output yang berkualitas (Sallis, 1993).

Pelaksanaan *Total Quality Management* memiliki dua alur paralel dalam mengembangkan kualitas budaya organisasi atau lembaga yaitu kualitas dalam layanan organisasi dan kualitas akademik (Chadwick, 1995). Bidang pelayanan yang dimaksud tidak hanya terjadi pada kegiatan pelayanan secara administratif tetapi juga memperhatikan taraf kompetensi bagi pengguna dan pelaksananya. Berhasil tidaknya peningkatan mutu pendidikan bergantung pada pengelolaannya terutama dalam hal bagaimana seorang manajer (pimpinan) mampu mensinergikan semua aspek pelaksanaan peningkatan mutu di lembaganya kedalam strategi yang maksimal (Dealtry, 2005). Maka menejemen kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai kesuksesan *Total Quality Management* (Yusof & Aspinwall, 2000). Terkait dengan struktur kepemimpinan, beberapa organisasi memiliki fokus tujuan pada orientasi

pelanggan, dukungan dari manajer senior, keterlibatan karyawan dan bimbingan internal (Kumar & Verma, 2016). Kepemimpinan aktif adalah aspek penting dari *Total Quality Management*, hal ini sangat relevan karena guru tidak hanya memainkan peran pengajar dan pelatih tetapi juga peran kepemimpinan dalam berinteraksi dengan peserta didik (Lagrosen, 1999). Hal tersebut sesuai dengan fungsi *Total Quality Management* yaitu, meningkatkan efektivitas, efisiensi, kekompakan, keluwesan dan daya saing secara komprehensif (Ho & Wearn, 1996). Sekolah yang memiliki kemampuan manajerial tingkat menengah lebih mudah dalam menerima dan menerapkan perubahan yang dikembangkan oleh guru secara ekstrenal kedalam praktik daripada sekolah yang memiliki kapasitas manajerial yang rendah (Sleegers, 2014). Oleh karena itu, pendekatan dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu diharapkan dapat meningkatkan kemampuan komponen organisasi atau lembaga secara maksimal dalam pengelolaan layanan pembelajaran peserta didik yang muaranya pada peningkatan mutu pendidikan (Uys, 2002).

Banyak aspek yang dijadikan rujukan dalam pengelolaan sekolah terutama kelas, dinataranya berupa lingkungan fisik, perilaku dan struktur (Allen, Mikami, Hafen, & Pianta, 2014). Hal yang paling utama untuk menciptakan kondisi kelas yang kondusif adalah merancang lingkungan fisik terlebih dahulu (Sturz, Kleiner, & Fernandez, 2005). Secara paradoks, pemberdayaan perserta didik lebih tertarik untuk belajar lebih banyak mengenai keadaan setelah pembelajaran di luar kelas (Zammuto, 1982). Berdasarkan argumen tersebut maka yang berlaku terhadap berbagai bentuk institusi, menegaskan bahwa institusi harus mampu berinovasi

dengan memberikan beberapa model pengajaran dan pembelajaran terhadap peserta didik sehingga mereka memilih kesempatan untuk meraih sukses secara maksimal (Nicholas, Hyunsuk, Ashley, Prykanowski, & Harvey, 2018). Dengan kata lain, diperlukan sebuah kompetensi terutama guru sebagai sumber daya dominan dalam proses interaksi di sekolah.

Implementasi *Total Quality Management* memerlukan komitmen total dari semua orang dalam menciptakan iklim kondusif dan menciptakan kualitas organisasi, baik secara individu maupun kolektif (Garbut, 1996). Studi terbaru di India mengungkapkan bahwa ada temuan tentang faktor-faktor yang berbeda dalam meningkatkan komitmen guru (Samhina, 2014). Sebuah argumentasi mengenai komitmen yang menjelaskan bahwa komitmen sebagai sebuah nilai dasar dan sebagai evaluasi normatif pada sebuah organisasi yang berkaitan langsung dengan budaya organisasi (Malik, 2010). Komitmen yang dimaksud bergantung pada faktor-faktor yang dimiliki oleh guru itu sendiri seperti pengetahuan dasar, rasa tanggungjawab, pemahaman terhadap karakteristik peserta didik yang berupa kesempatan untuk belajar serta kemampuan akademik, faktor pembelajaran seperti struktur pembelajaran, kondisi kelas/iklim pembelajaran dan manajerial organisasi.

Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat atas individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta individu berupaya untuk menghasilkan karya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisais tersebut (Ariana, Dantes, & Lasmawan, 2015). Dengan kata lain, seseorang yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga

dan waktunya, ia mengerjakan apa yang diharapkan oleh organisasi, berbeda dengan seseorang yang memiliki komitmen rendah, segala pekerjaannya akan dilaksanakan setangah hati. Jika guru dapat menjaga faktor-faktor tersebut, maka guru dapat mendorong level komitmen mereka secara optimal (Samhina, 2014).

Pelaksanaan *Total Quality Management* juga tidak luput dari hambatan (Usman H. , 2010). Pelaksanaan TQM merupakan pekerjaan yang berat dan memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengadakan perubahan budaya mutu karena esensi dari TQM adalah perubahan budaya yang bermuara pada pemenuhan harapan pelanggan (Yusof & Aspinwall, 2000). Beberapa organisasi yang mengimplementasikan *Total Quality Management* telah mengubah budaya lembaga atau organisasi yang melibatkan seluruh komponen kerja tim, fokus pelanggan dan pasar, keterlibatan karyawan dan partisipasi serta manajemen proses (Kreitner & Kinicki, 2006).

Pelaksanaan *Total Quality Management* yang sesuai tentu akan membawa pengaruh dan perubahan yang menentukan maju atau mundurnya pendidikan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Ulfatun Rahmah (Rahmah, 2018) dalam publikasi ilmiahnya mengenai Implementasi TQM di Sekolah Dasar yang menghasilkan kesimpulan bahwa keberhasilan TQM didukung oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan proses dari atas ke bawah secara terbalik, komunikasi yang baik antar *stakeholder* lembaga pendidikan, *reward* dan *punishment* yang sesuai kebutuhan dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara terus menerus baik internal maupun eksternal. Keberhasilan tersebut dibuktikan dengan

meningkatnya input SD Alhikmah Surabaya sampai melebihi kuota yang ditentukan, banyaknya output yang dihasilkan dalam bentuk prestasi yang diraih oleh peserta didik dan guru serta munculnya *outcome* yang memiliki daya saing tinggi.

Laporan penelitian oleh Nurul Indana (Indana, 2017), mengenai Implementasi TQM di MTs Salafiyah Syafi'iyah menyebutkan bahwa pelaksanaan TQM di sekolah tersebut sudah terlaksana dengan baik. Keberhasilan teresebut terlihat dengan adanya langkah-langkah yang dilakukan dan sudah mencakup prinsip-prinsip *Total Quality Management* diantaranya yaitu lembaga berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan dari peserta didik, guru dan orang tua, keterlibatan dari semua pihak dalam meningkatkan mutu pendidikan, konsistensi sekolah dalam membuat program-program dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mengevaluasinya, menyusun strategi peningkatan mutu pendidikan, melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan mutu pendidikan, membuat keputusan yang efektif dan mengambil tindakan berdasarkan data yang ada.

Penelitian yang dilakukan Dedi Prestiadi (Prestiadi, Hardyanto, & Pramono, 2015) mengungkapkan bahwa pelaksananaan *Total Quality Management* di SMK N 1 Ampelgading dilakukan melalui sertifikasi ISO 9001:2008. Selain itu, penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa implementasi TQM dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada siswa dan peran kepala sekolah. Dalam rangka memberikan kepuasan pelanggan, SMK N 1 Ampelgading melakukan beberapa strategi diantaranya proaktif mendengarkan masukan dari pelanggan dan identifikasi kepuasan serta kebutuhan pelangan di

sekolah tersebut yang dilakukan oleh wakil manajemen mutu setiap tahunnya. Peran kepala sekolah juga diungkap hubungannya dalam implementasi TQM diantaranya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*.

Aini Husna (Husna, 2014), juga melakukan penelitian untuk menggambarkan penerapan manajemen mutu terpadu dan dampaknya di SD Budi Mulia Dua Sedayu dengan hasil penerapan manajemen mutu terpadu pada aspek layanan sekolah terhadap siswa dan sumber daya manusia sudah cukup baik. Penerapan manajemen mutu terpadu pada sekolah tersebut juga membawa dampak positif diantaranya meningkatnya prestasi sekolah, siswa dan guru sehingga berdampak juga pada tingkat kepuasan orang tua. Tetapi, dalam pelaksanaannya ada juga dampak negatif yang ditimbulkan yaitu meningkatnya biaya operasional untuk melakukan perbaikan sarana dan prasarana serta pelatihan bagi guru dan karyawan sehingga menyebabkan penurunan minat orang tua untuk mendaftarkan anaknya di sekolah tersebut.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan diatas maka peneliti memutuskan untuk membuat penelitian dengan judul "**Analisis Partisipasi Guru, Keterlibatan Organisasi dan Komitmen Manajer dalam Pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga**".

1.2.Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka terdapat beberapa permasalahan yang timbul dalam penelitian ini, agar menjadi jelas dan terarah. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penerapan *Total Quality Management* belum banyak dilakukan di sekolah-sekolah Indonesia , khususnya di Purbalingga.
2. Lemahnya hubungan kerjasama dan komunikasi pada tingkat fungsional di sekolah.
3. Belum maksimalnya kompetensi dan profesionalitas guru dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, efektif dan efisien.
4. Keterlibatan organisasi belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

1.3.Batasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah ditentutkan, maka penelitian dapat membatasi permasalahan yang akan menjadi bahan penelitian sebagai berikut :

1. Partisipasi guru dalam pelaksanaan TQM Pembelajaran di sekolah.
2. Keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan TQM Pembelajaran di sekolah.
3. Komitmen manajer dalam pelaksanaan TQM Pembelajaran di sekolah.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka terdapat beberapa permasalahan yang timbul dalam penelitian ini, agar menjadi jelas dan terarah diperlukan suatu rumusan masalah. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana partisipasi guru dalam pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga?
2. Bagaimana keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga?
3. Bagaimana komitmen manajer dalam pelaksanaan *Total Quality Management* Pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga?

1.5.Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis,

1. Partisipasi guru dalam pelaksanaan *Total Quality Management* pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga
2. Keterlibatan Organisasi dalam pelaksanaan *Total Quality Management* pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga.
3. Komitmen Manajer dalam pelaksanaan *Total Quality Management* pembelajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian dibidang pendidikan ini dapat mengasilkan informasi yang rinci, akurat dan aktual untuk memberikan manfaat dalam menjawab permasalahan yang sedang diteliti. Adapun manfaat tersebut terbagi menjadi dua yaitu :

1.6.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tekhnologi pendidikan dan dalam dunia pendidikan secara luas, dijadikan pertimbangan dan masukan yang positif dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan khususnya mengenai pelaksanaan *Total Qualitty Management* di sekolah dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan serta bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, terutama terkait dengan pelaksanaan *total quality management* untuk meningkatkan mutu pendidikan.

16.2.Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

16.2.1. Bagi sekolah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan perbaikan untuk sekolah agar dapat menciptakan proses manajerial yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan pendidikannya.

16.2.2. Bagi guru

Hasil penelitian ini dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan peserta didik termotivasi dalam meningkatkan pembelajaran dan juga menjalankan tugas pokok di sekolah.

16.2.3. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan dan sebagai bekal dimasa yang akan datang, memberikan pengalaman serta menumbuhkan keterampilan dan kemampuan meneliti.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1. Manajemen Sekolah

Sekolah merupakan lembaga dimana seorang peserta didik mendapat ilmu secara formal dan merupakan wadah bagi peserta didik untuk menentukan arah atau langkah yang ingin ditempuh serta menentukan cita-cita yang ingin mereka capai untuk masa depannya (Mukhtar, Sekolah Berprestasi, 2003). Di sekolah peserta didik dapat saling berinteraksi dan bertukar pikiran dengan teman satu sekolah serta mendapatkan perhatian yang bagi dari para pendidik atau guru. Pendidikan sekolah merupakan kesinambungan dari pendidikan informal atau pendidikan di keluarga, dimana pendidikan di sekolah bersifat formal dan dijalankan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku (Suparlan, 2013). Karena pendidikan sekolah biasanya dilakukan pada sebuah lembaga yang terdiri dari kelas-kelas, memiliki jenjang, adanya kurikulum pembelajaran, ada tujuan, ada perencanaan dan lain sebagainya.

Sekolah menjadi suatu organisasi yang dirancang untuk dapat memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat luas. Peningkatan kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan (Prestiadi, Hardyanto, & Pramono, 2015). Sekolah memiliki peran utama sekaligus sebagai pelaku dasar yang otonom serta peran orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan hidup (Yen, 2015). Sekolah harus diberikan kepercayaan sendiri untuk mengelola sesuai dengan keadaan lingkungan dan kebutuhan pelanggan sesuai

dengan kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang sudah direncanakan. Pada kenyataannya, kemajuan sekolah ditunjukkan berdasarkan kualitas manajemen dan administrasi sekolah (Sturz, Kleiner, & Fernandez, 2005). Manajemen selalu berkaitan erat dengan organisasi seperti salah satunya sekolah dimana terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai jenjang tingkat kepemimpinan dan sekelompok orang lain yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan kegiatan operasional (Amri, 2013). Pandangan tersebut sangat mendasar karena keberhasilan seseorang yang bertanggungjawab terhadap tugas manajerial tidak lagi diukur dari keterampilannya menyelenggarakan kegiatan operasional melainkan dari kemampuannya dalam menggerakan orang lain dalam sebuah organisasi.

Konsep pemikiran tersebut telah menginisiasi munculnya pendekatan baru yaitu pengelolaan peningkatan mutu berbasis sekolah. Pendekatan tersebut juga lebih dikenal sebagai manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management/school based quality improrvement*). Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan sekolah secara mandiri dengan melibatkan semua komponen sekolah yang terkait dengan pendidikan atau yang biasa disebut dengan otonomi pendidikan. Sehingga, dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi mutu pendidikan di sekolah, diharapkan benar-benar melibatkan *stakeholder* sekolah, karena memang esensi Manajemen Berbasis Sekolah

merupakan otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu pendidikan di sekolah (Danim, 2006).

Maka, secara riil, Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya dijalankan dengan meletakkan semua urusan dan kepentingan penyelenggaraan pendidikan pada instansi sekolah. Pengurangan administrasi pusat merupakan konsekuensi pertama dengan diikuti pendelegasian wewenang dan urusan kepala sekolah (Danim, 2006). Sementara inovasi kurikulum menekankan pada pembaharuan kurikulum sebesar-besarnya untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik (Mukhtar & Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan, 2013). Kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik di daerah dan sekolah. Kewenangan sekolah dalam menyesuaikan kebutuhan dalam kurikulum 2013 yang sekarang lebih terbuka karena pengguna kurikulum dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pembelajaran atau aktivitas pendidikan di sekolah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia selain diposisikan sebagai alternatif solutif juga sebagai kritik konstruktif atas penyelenggaraan pendidikan yang dahulunya tersentralisasi dengan berbagai implikasinya (Danim, 2006). Salah satu kritik konstruktif tersebut adalah pendidikan sentralistis tidak mendidik secara utuh manajemen lembaga pendidikan untuk belajar mandiri dari segi pembiayaan maupun pelaksanaannya atau dari segi kepemimpinannya maupun dari segi pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya dan

yang terutama ialah pembangunan partisipasi masyarakat untuk ikut memiliki sekolah (Gage, Han, Macsuga, & Prykanowski, 2018).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat menciptakan serta mengkonstruksi lingkungan belajar yang kondusif dan efektif bagi para peserta didik dalam belajarnya (Soesilowati & Utomo, 2017). Manajemen Berbasis Sekolah bahkan memberikan peluang bagi kepala sekolah, dewan guru dan juga orang tua peserta didik untuk melakukan kreativitas dalam berinovasi serta berimprovisasi terhadap sekolah berkaitan dengan hal kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki (Amri, 2013). Pemberian kebebasan yang lebih luas memberikan kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, dewan guru dan petugas lainnya di lingkungan sekolah atau dengan kata lain ada upaya pendemokratisasian dalam pendidikan (Mukhtar & Iskandar, 2013). Pendemokratisaisan pendidikan merupakan implikasi dari dan sejalan dengan kebijakan yang mendorong pengelolaan sektor pendidikan daerah yang implementasinya di tingkat sekolah baik rencana pengembangan saran, alat ketenagan, kurikulum maupun berbagai program pembinaan siswa semua diserahkan kepada sekolah untuk merancang serta mendiskusikannya dengan mitra horizontalnya dari komite sekolah yaitu masyarakat (Crowther & Carter, 2002).

Konsep yang menawakan kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggug jawabnya masing-masing ini berkembang dengan didasarkannya pada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang tersedia (Wong & Ke, 2016). Sekolah harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangan) untuk kemudian melalui proses perencanaan (Yen, 2015). Sekolah harus mampu memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing (Buckley & Monks, 2010). Sekolah harus menentukan target mutu untuk periode selanjutnya. Dengan demikian, sekolah secara mandiri namun masih tetap dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Pada hakikatnya Manajemen Berbasis Sekolah berpijak pada *Self Determination Theory* (Suparlan, 2013). Teori ini menyatakan bahwa apabila seseorang atau sekelompok orang memiliki kepuasan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok orang tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan.

Manajemen Berbasis Sekolah memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang hars dikembangkan. Prestasi kerja sekolah diukur dari perkembangannya. Oleh karena itu, semua kegiatan program sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik secara optimal. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu bentuk reformasi pendidikan yang pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*accountability*) yang tinggi dalam meningkatkan kinerja terhadap setiap *stakeholder*s. Peningkatan kinerja di sekolah secara unggul akan berhasil apabila sekolah diberdayakan untuk mengenal perubahan dan memiliki kekuasaan dalam optimalisasi sumber daya. Dengan demikian diharapkan sekolah mampu meningkatkan kapasitas dalam pelayanan terhadap peserta didik. MBS memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan secara profesional. Oleh karena itu, keberhasilan dalam menciptakan kinerja yang unggul akan sangat ditentukan oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif yang berorientasi pada mutu, efisiensi dan kemandirian sekolah.

Berkaitan dengan harapan untuk menghasilkan mutu yang baik, konsep Manajemen Berbasis Sekolah memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara komprehensif yaitu, karakteristik mutu pendidikan baik input, proses atau output atas pembiayaan, metode atau *delivery* atau sistem penyampaian bahan atau materi pelajaran pelayanan kepada peserta didik dan orang tua atau masyarakat (Maisah, 2013). Manajemen Berbasis Sekolah menekankan keterlibatan tinggi yang sering dilakukan oleh sekolah swasta, agar

kebergantungan langsung sekolah terhadap pemerintah sangat rendah. Sekolah-sekolah swasta lebih berorientasi pada kemampuan yang memungkinkan keterlibatan orang tua atau masyarakat secara bermakna dalam melaksanakan kegiatannya dan mempertaruhkan kinerjanya sendiri (Baedowi, 2015). Untuk itu, Manajemen Berbasis Sekolah menuntut kesiapan pengelola di berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan dan tanggung jawabnya. Manajemen Berbasis Sekolah akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholders* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan pada peningkatan kualitas dan keadilan, pemerataan bagi semua peserta didik yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat di lingkungannya (Saroni, Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah, 2017).

2.2. Manajemen Sekolah Bermutu

Manajemen sekolah menempatkan lembaga pendidikan sebagai unit utama peningkatan sekaligus menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan (Hasbullah, 2006). Arah perbaikan kualitas mutu pendidikan menggiring sekolah untuk mengenal dan mengimplemetasikan pendekatan pengelolaan (manajemen) yang efektif, efisien, komprehensif dan sustainabel (Amri, 2013). Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input

yaitu, kurikulum, sumber daya manusia, sarana, biaya dan metode yang bervariasi serta penciptaan suasana belajar yang kondusif, manajemen sekolah yang menjadi otoritas guru berfungsi menyinkronkan berbagai input atau meninergikan semua komponen dalam proses belajar mengajar (Terry, 1997).

Pengembangan konsep manajemen berkualitas didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan. Hal itu sangat erat kaitannya dengan kebijakan, strategi, kurikulum yang menntut perbahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah. Perubahan yang mendasar dalam cara bagaimana personel sekolah memahamai sekolah yang berkualitas dan berpenampilan perubahan memerlukan kerangka kerja (Mulyasa, 2002). Kerangka kerja (*design frame work*) yang memfokuskan diri terahadap desain sistem organisasi yang menekankan pada pemahaman isi, konteks dan proses perubahan. Unsur-unsur kontekstual merupakan bagian dari lingkungan yang mempengaruhi perubahan sekolah saat beradaptasi. Dalam hal ini menciptakan manajemen berkualitas tentunya tidak mudah diadopsi karena berimplikasi terhadap perubahan yang mendasar dalam desain sekolah, sistem pengambilan keputusandalam struktur pemerintahan, pembiayaan, komitmen masyarakat untuk perbaikan proses pendidikan dan kemampuan sekolah dalam melayani kebutuhan masyarakat akan pendidikan (Rohiat, 2008).

2.2.1. Prinsip Manajemen Sekolah

Dalam proses pengembangan sekolah tentunya perlu adanya teori dan konsep yang matang serta terencana untuk digunakan dalam mengelola sebuah sekolah. Menurut Nurdyansyah, pengembangan sekolah dilaksanakan dalam empat prinsip yaitu:

a. Equifinality

Prinsip ini didasarkan pada teori modern yang berasumsi bahwa terdapat berbagai metode yang berbeda dalam mencapai tujuan. Manajemen sekolah bermutu lebih menekankan pada fleksibilitas. Maka dari itu, sekolah wajib mandiri dan mengelola seluruh aktivitasnya bersama seluruh komponen sekolah sesuai dengan kondisi lingkungan disekitarnya. Karena rumitnya *job description* sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang signifikan antara sekolah satu dengan lainnya, contoh konkritnya adalah perbedaan input peserta didik, sarana dan prasarana, situasi akademik sekolah serta sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang sama diseluruh wilayah apalagi dalam satu negara.

b. Decentralization

Desentralisasi merupakan gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinaltias. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tidak dapat dipisahkan dari adanya kesulitan dan permasalahan. Hal tersebut sangat sesuai karena pendidikan memiliki masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelum mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, berionvasi dan bekerja menurut strategi-strategi yang unik milik mereka untuk mengelola dan menjalankan institusi sekolah secara efektif. Maka untuk itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya sendiri secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah tersebut timbul. Dengan kata lain, tujuan dari prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, manajemen sekolah bermutu harus mampu menemukan titik masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan sekolah tidak dapat dilaksanakan dan akan berakibat pada terlambatnya pemecahan masalah secara cepat, tepat dan efisien.

c. Self Management System

Manajemen sekolah bermutu perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai metode-metode yang berbeda dalam penerapannya. Manajemen sekolah yang bermutu harus menyadari bahwa sekolah bersedia untuk menjadikan dirinya menjadi sekolah dengan sistem pengelolaan secara mandiri atau otonom. Sekolah yang memiliki kemandirian atau otonomi sendiri untuk mengembangkan tujuan pengajaran strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-

masing sesuai dengan SDM dan kemampuannya. Karena sekolah memiliki otonomi maka sekolah lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab sendiri. Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah dalam masa menghadapai suatu masalah maka harus diselesaikan dengan cara dan strateginya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan secara mandiri.

d. Human Initiative

Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif mengambil langkah yang tepat. Berdasarkan perspektif ini maka manajemen sekolah bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang sesuai bagi setiap warga sekolah untuk dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu dioptimalkan, ditemukan dan dikembangkan kompetensinya. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah staffing yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga

pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan. Peningkatan kualitas pengelolaan sekolah dengan latar belakang Manajemen Berbasis Sekolah, merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi, berjalan secara nyata, jangka panjang, membudaya baik bagi personel maupun bagi peserta didik. Setiap personel baik pimpinan maupun staf serta peserta didik dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka pencapaian mutu dan prestasi. Sebab sekolah memiliki karakter mandiri yang bercirikan mutu atau kualitas dengan demikian maka mutu menjadi budaya sekolah. Setiap langkah kegiatan dikontrol melalui pendekatan mutu serta menolak sesuatu yang diperkirakan dapat mengurangi mutu. Upaya tersebut, menuntut adanya perubahan sikap, komitmen atau tanggung jawab, orientasi, metode secara menyeluruh yang dimiliki setiap komponen sekolah.

2.3.Konsep *Total Quality Managmenet* (TQM)

Arah pendekatan dalam menciptakan manajemen yang berkualitas menggiring sekolah untuk mengenal dan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha, baik secara kualitas maupun kuantitas (Barouch & Ponsignon, 2016). *Total Quality Management* juga didefinisikan sebagai filsafat dan metodology yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masning-masing

untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal (Syafaruddin, 2002). Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa TQM memfokuskan pada suatu proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi yang berorientasi pada *quality assurance, contract conformance, continous improvement* dan *costumer driven*. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka melalui pendekatan TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu (Wiyani, 2018). Partisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

Konsep dan pendekatan TQM menawarkan sejumlah rumusan yang dapat dilakukan dalam kegiatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara total. Berbagai aspek yang terkait dengan mutu yang dilakukan dalam kegiatan pengelolaan sekolah senantiasa dihadapkan pada persoalan sejauh mana mutu dapat dicapai. Manajemen peningkatan mutu terpadu atau sering disebut dengan *Total Quality Management* merupakan konsep manajemen sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Manajemen mutu ini merupakan sebuah kajian mengenal

bagaimana sebuah pendidikan persekolahan harus dikelola secara efektif, efisien dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan (Minarti, 2011:320).

Total Quality Management memperkenalkan pengembangan proses, produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistemik dan berkesinambungan. Pendekatan ini berusaha melibatkan semua pihak terkait dan memastikan bahwa pengalaman dan ide-ide mereka memiliki sumbangsih pada pengembangan mutu. Ada beberapa prinsip-prinsip fundamental yang mendasari pendekatan semacam itu, seperti mempromosikan lingkungan yang berfokus pada mutu (Minarti, 2011). Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini maupun masa yang akan datang (Wiyani, 2018).

Bagi setiap lembaga pendidikan, mutu adalah suatu isu sentral yang sangat dan harus diperhatikan. Memang cenderung terkesan kepada dunia bisnis dan industri apabila mendengan istilah *Total Quality Management*, namun pada kenyataannya beberapa lembaga pendidikan sudah mulai menerapkan standar mutu tertentu dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu. TQM menginginkan adanya peningkatan (*improvement*) dalam berbagai hal. Oleh karenanya, meningkatnya kualitas/mutu menjadi titik utama dalam manajerial serta bahasan tentang *Total Quality Management*. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial suatu organisasi yang dikenal dengan trylogy Juran yaitu, *planning, control and improvement*.

Adapun rincian trilogy itu sebagai berikut:

a. Quality Planning

Suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.

b. Quality Control

Suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah dikeathui kemudian dipecahkan atau ditemukan solusinya sesingkat mungkin.

c. Quality Improvement

Suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai dengan berkelanjutan. Hal ini merupakan alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu infrastruktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

2.3.1. Penerapan *Total Quality Management* di sekolah

Ada beberapa pertimbangan yang dijadikan landasan penerapan TQM di lembaga pendididkan. Pada pendidik harus bertanggung jawab terhadap tugas mereka secara proaktif. Mereka harus mengembangkan proses pemecahan masalah yang

masuk akal dan dapat mengidentifikasi serta menuju pada penyebab utamanya. Sekolah harus mampu menjadi organisasi percontohan dan dapat mengukur apa saja yang berfungsi dengan baik dan apa yang tidak, sehingga akan didapatkan suatu sistem yang baik dalam kelembagaan sekolah (Wiyani, 2018).

Ada beberapa alasan utama dalam penerapan TQM di dalam lembaga pendidikan. Pertama, para pendidik harus bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsi pokok mereka, karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan sekolah. Para pendidik harus mengendalikan proses penyelesaian masalah yang berdampak pada lingkungan belajar di sekolah. Kedua, pendidikan membutuhkan proses pemecahan masalah yang peka dan fokus pada identifikasi serta penyelesaian penyebab utama yang menimbulkan masalah tersebut. Semua akar dalam masalah pendidikan bersifat sistemik, yaitu berasal dari akar masalah yang berada dari komunitas sekolah dan berimplikasi pada kegiatan belajar mengajar di sekolah itu sendiri. Ketiga, organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi. Keempat melalui integrasi TQM di lembaga pendidikan, masyarakat dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik.

Sekolah yang menerapkan manajemen mutu total harus melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip berikut:

a. Berfokus pada pelanggan

   Setiap orang harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Pelanggan dalam hal ini

terbagi menjadi dua yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua peserta didik, peserta didik, guru, administrator, staff dan majelis sekolah. Pelanggan eksternal seperti, masyarakat, pemimpin perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi dan lembaga keamanan.

b. Keterlibatan menyeluruh

Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

c. Pengukuran

Dalam paradigma baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan pengguna (*customer*). Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi serta upaya penyempurnaannya.

d. Pendidikan sebagai sistem

Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti peserta didik, guru, kurikulum, sarana prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Diantara komponen-komponen tersebut, terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

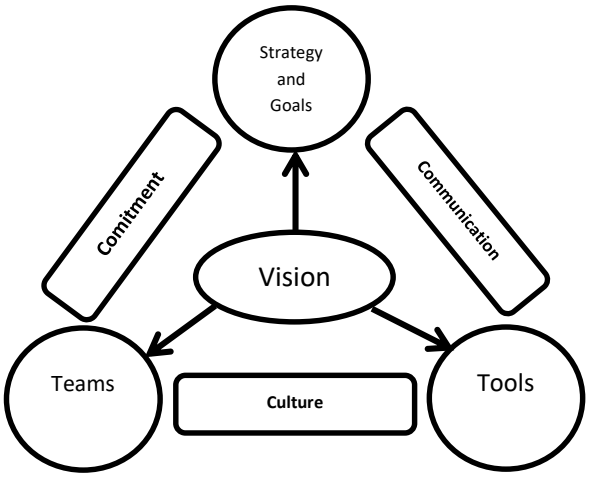
e. Perbaikan yang berkelanjutan

Langkah yang dilakukan untuk tetap menjadi instansi yang berkualitas dilakukan dengan menerapkan proses perbaikan yang terus-menerus. Perbaikan secara berkelanjutan juga sebagai bentuk sinkronisasi sekolah dengan lingkungan di sekitarnya untuk tetap bertahan Berdasarkan pada definisi yang sudah dipaparkan sebelumnya tentang TQM dapat diketahui bahwa dalam manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi perbaikan terus menerus (Conti, 2010), dan kedua berhubungan dengan alat-alat (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018), teknik seperti *brainstorming and force field analisys* (Holmlund, 2007), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. Maka manajemen mutu dalam pendidikan dapat dinyatakan mengutamakan pelajar atau program perbaikan sekolah, yang dapat dilakukan secara kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Para pelajar dan orang tua menjadi tertarik terhadap perubahan yang ditimbulkan manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu.

Aktualisasi TQM dalam lembaga pendidikan didasarkan pada lima kunci, yaitu: visi, strategi dan tujuan, tim, alat dan *three Cs of TQM*, yang meliputi budaya (*culture*), komitmen (*commitment*) dan komunikasi (*communication*) (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018). Visi (*Vision*), merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, yaitu gagasan yang akan dicapai oleh suatu lembaga yang sifatnya masih abstrak dan merupakan cerminan masa depan. Strategi dan tujuan (*strategy and goals*) merupakan program luas untuk

menentukan dan mencapai tujuan organisasi, respon organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu. Tujuan merupakan sasaran yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu lembaga. Tim (*teams*) terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mempengaruhi menuju ke sasaran yang sama. Alat (*tools*) merupakan sarana fisik seperti komputer, buku,printer, bagan, grafik dan sebagainya yang berfungsi untuk memecahkan persoalan yang ada.

Three Cs of TQM yang meliputi (a) budaya berupa aturan-aturan, asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang menyatukan lembaga atau organisasi, (b) komitmen yang dalam arti luas mengambil resiko gunca mencapai tujuan, bekerja dengan sistematis dan menjaga yang lain serta kesempatan memotivasi dan berkembang, (c) komunikasi baik di dalam dan antar anggota yang kuat, sederhana dan efektif serta berdasarkan kenyataan dan saling memahami bukan berdasarkan rumor atau asumsi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 temtang Alur TQM dibawah ini.



Gambar 2.1. Alur TQM

2.4.Peran Teknologi Pendidikan Dalam Pengelolaan Sekolah

Teknologi pendidikan merupakan studi dan praktik etis untuk memfasilitasi belajar, dan memperbaiki kinerja dengan menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber tekhnologi yang sesuai (Januszewski & Molenda, 2008). Mengacu pada standar etika praktik sebagaimana yang didefinisikan oleh komite AECT tentang apa saja yang harus dilakukan oleh praktisi Teknologi Pendidikan yaitu *Fasilitating, Learning, Improving, Performance, Creating, Using, Managing, Technological, Procesess, Resources*.

Tekhnologi pendidikan dalam perkembangannya didefinisikan sebagai teori dan praktik dalam desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, penilaian dan penelitian proses, sumber dan sistem untuk belajar. Definisi tersebut mengandung pengertian adanya komponen dalam teknologi pembelajaran yaitu, teori dan praktik, desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan ,penilaian dan penelitian, proses, sumber dan sistem serta untuk pembelajaran. Kawasan dalam Teknologi Pendidikan diatas merupakan rangkuman dengan wilayah utama yang merupakan dasar pengetahuan bagi setiap kawasan. Para peneliti dapat berkonsentrasi pada satu kawasan atau menjadi praktisi disemua kawasan. Meskipun para peneliti tersebut dapat memfokuskan diri pada satu kawasan atau cakupan dalam kawasan tersebut, mereka menarik manfaat teori dan praktik dari kawasan yang lain. Hubungan antar kawasan tersebut bersifat sinergistik (Seels & Richey, 1994).

Pada definisi diatas disebutkan bahwa Teknologi Pendidikan bergerak di bidang produksi, pengelolaan sumber dan tekhnologi yang dengan proses belajar (Syukur, 2008). Dengan demikian, Teknologi Pendidikan mempermudah proses belajar yang dapat terjadi dimana saja, misalnya di sekolah dengan penyediaan media pembelajaran berikut aspek terkaitnya. Selain itu, merujuk teknologi untuk belajar, maka Teknologi Pendidikan menyediakan pula teknologi terkait teknologi informasi yang digunakan bagi proses belajar seperti pemanfaatan internet atau jaringan. Istilah sumber tidak secara khusus merujuk pada keberadaan fisik atau lingkungan. Sumber dapat diartikan sesuatu yang beruwujud atau tidak, manusia, proses atau suatu sistem. Maka, Teknologi Pendidikan juga meminjam istilah efektif dan efisien (Miarso, 2004). Efektif memiliki arti bahwa Teknologi Pendidikan harus tepat guna dan bermanfaat. Efisien memiliki arti bahwa faktor ekonomis yang termuat dalam Teknologi Pendidikan yang menunjukkan biaya (yang paling rendah hingga tertinggi), waktu (dari mulai yang terjadwal hingga tanpa jadwal, dari yang lama hingga tersingkat). Efisien berarti pula sumber daya manusia yang terlibat didalamnya dioptimalkan peranan dan keprofesiannya dengan optimal.

Definisi-definisi yang dikemukakan oleh AECT saling berkaitan dan berhubungan, sehingga ketika definisi baru dikeluarkan bukan berarti definisi sebelumya tidak layak digunakan lagi. Dari penjelasan definisi diatas maka penelitian ini lebih tepat masuk ke dalam domain *Managing* (Pengelolaan). Teknologi Pendidikan merupakan upaya dalam memfasilitasi individu untuk meningkatkan kinerja dan mengelola manajemen di sekolah dengan baik untuk

mencapai tujuan (Miarso, 2004). *Managing* (pengelolaan) merupakan proses pendayagunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan yang dimaksud melalui tahapan proses yang meliputi perancanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan (Stewart, 1987). Kegiatan manajemen dalam Teknologi Pendidikan cenderung diarahkan ke salah satu dari empat pengelolaan yaitu, pengelolaan proyek, pengelolaan sumber daya, pengelolaan kinerja individu atau pengelolaan program (Januszewski & Molenda, 2008).

Tujuan dari pengelolaan proyek adalah untuk memastikan bahwa ada solusi yang tepat untuk setiap masalah kinerja tertentu agar bisa dikembangkan dan diterapkan tepat waktu, sesuai dengan anggaran dan ketentuan yang ditetapkan pada tahap awal perencanaan atau dalam jangka waktu yang sudah ditentukan (Seel & Richey, 1994). Tujuan dari manajemen sumber daya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya terus dikembangkan dan dipelihara sesuai dengan kebutuhan melalui berbagai sistem penyampaian untuk mengatasi kebutuhan belajar dan pembelajaran peserta didik (Januszewski & Molenda, 2008). Tujuan pengelolaan individu adalah untuk memastikan dan menyediakan kondisi seseorang untuk berhasil dalam memenuhi kewajiban pekerjaan mereka dalam sebuah organisasi (Schroeder, 2000).

Perlu disadari bahwa semua bentuk tekhnologi, termasuk tekhnologi pendidikan adalah sistem yang diciptakan oleh manusia untuk tujuan tertentu yang pada intinya adalah mempermudah manusia dalam memperingan usahanya meningkatkan hasilnya dan menghemat tenaga serta sumber daya yang ada. Oleh

karena itu tekhnologi pada hakikatnya adalah tidak bebas nilai, karena terkandung adanya aturan etik dan estetika dalam penciptaan dan penggunannya. Namun ada sebagian pihak yang menyelahgunakan makna dan atau penggunanya dengan menganggap tekhnologi sebagai *value free* atau *empty of meaning*.

Tekhnologi pendidikan dikenal sebagai cara-cara yang sistemik dan sistematik dalam memecahkan masalah pembelajaran secara efektif dan efisien dengan kata lain teknologi pendidikan menawaarkan berbagai cara, bukan satu cara. Tekhnologi pendidikan menawarkan cara yang terbukti efektif dan efisien melalui uji coba dalam skala terbatas. Cara-cara tersebut terfokus pada sebuah rangkaian interaksi antara peserta didik dengan sumber belajar dalam skala luas, termasuk pengajar dan berbagai media sehingga tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sebelumnya tercapai. Definisi tekhnologi pendidikan yang sudah dijelaskan diatas menyajikan adanya solusi dalam memecahkan masalah pembelajaran melalui konsep dasarnya.

Hal tersebut menjadi pembeda antara kajian tekhnologi pendidikan dan manajemen pendidikan. Fokus manajemen pendidikan lebih menuju kepada pendekatan yang digunakan dalam mengelola sistem untuk mencapai tujuan. Sedangkan tekhnologi pendidikan lebih berfokus pada cara bekerja dalam mengelola sistem. Meskipun keduanya memiliki kesamaan, tetapi tekhnologi pendidikan dan manajemen pendidikan memiliki definisi yang berbeda. Dalam hal hal ini tekhnologi pendidikan berperan dalam menyajikan cara-cara yang dapat digunakan dalam mengelola sekolah terutama dalam pembelajarannya.

2.5. Kerangka Berpikir

Dunia pendidikan bergantung pada kualitas dan mutu pendidikan yang ditentukan oleh banyak aspek seperti, kepala sekolah, guru, staff, siswa, kurikulum, proses belajar mengajar, dukungan pembiayaan, pengelolaan dan masih banyak lagi (Saputra, 2016). Tetapi, apabila dikategorikan dalam dua aspek besar yaitu aspek internal dan eksternal. Aspek internal menyangkut keseluruhan komponen dalam sekolah sedangkan aspek eksternal merupakan aspek yang berasal dari luar yang menunjang dan menentukan keberhasilan pendidikan di sebuah institusi. Keduanya akan saling menopang dan menunjang dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pengelolaan sekolah yang baik dan bermutu akan ditentukan dengan seberapa besar dukungan yang diberikan oleh lingkungan, masyarakat dan pemerintah dalam menunjang kegiatan pendidikan. Demikian pula dengan keberhasilan program pemerintah dan masyarakat dalam pendidikan harus ditopang penuh oleh kompetensi kepala sekolah, kesiapan guru, staf dan peserta didik dalam menjalankan amanah pendidikan yang ditentukan dalam Undang-undang.

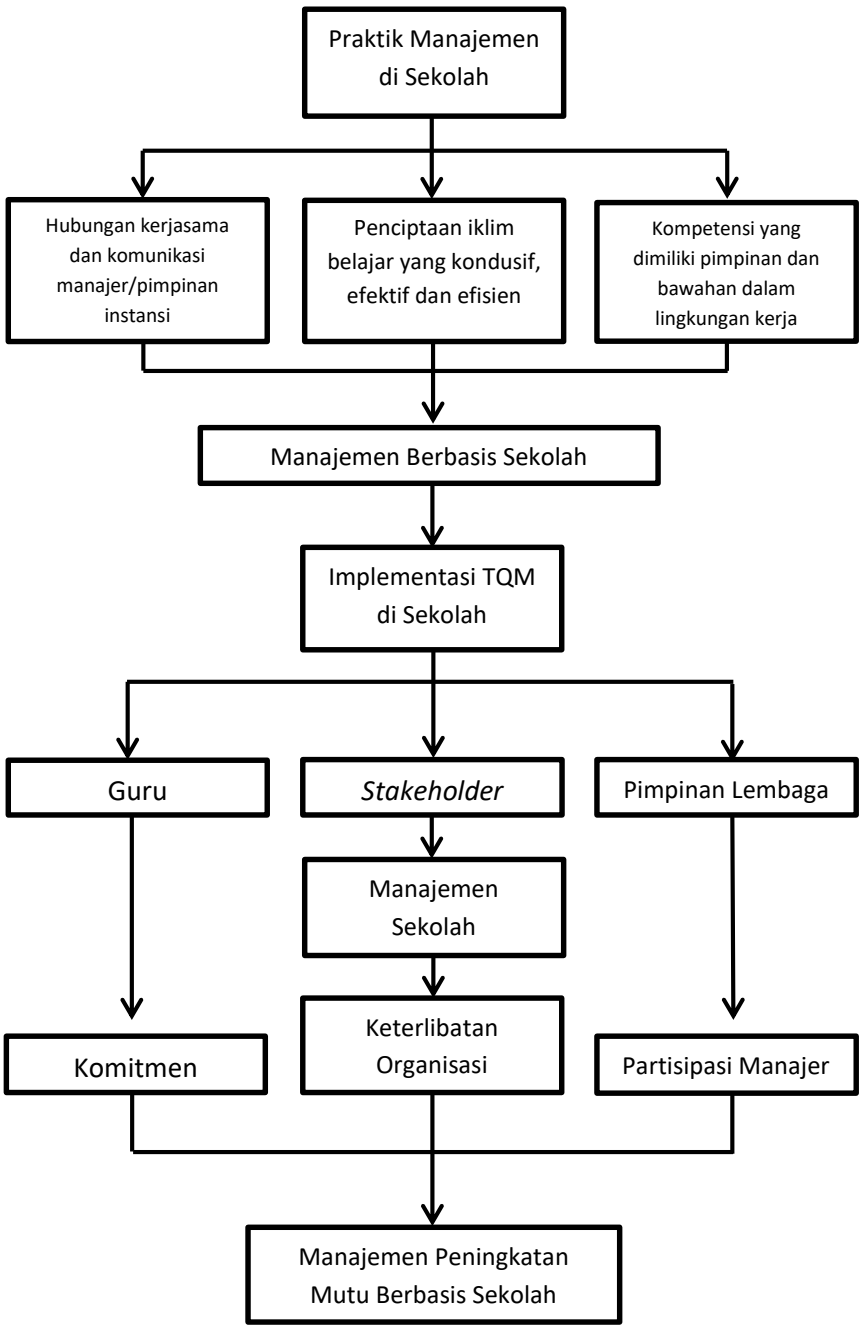
Mutu pendidikan sebenarnya menjadi pusaran kegiatan pendidikan, sehingga langkah, strategi, maupun program apapun mesti diorientasikan pada pencapaian mutu pendidikan. Maka pemerintah Indonesia telah melakukan banyak strategi untuk mengejar mutu pendidikan, sehingga sulit dilakukan penghitungan antara lain menetapkan desentralisasi pendidikan, merubah paradigma manajemen dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah,

memperbaiki dan menyempurnakan kurikulum, memperbaiki sistem pembelajaran, menaikkan anggaran pendidikan, meningkatkan kesejahteraan pendidik, membangun fasilitas pendidikan, menetapkan standar nasional pendidik, menggunakan sistem penjaminan mutu, memperketat akreditasi dan hal lain yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Akan tetapi, segala usaha tersebut akan sia-sia apabila tidak diikuti dengan manajemen yang baik pada tingkat sekolah atau satuan pendidikan. Artinya, sekolah sebagai eksekutor haruslah menangkap dan melaksanakan semua kebijakan itu dengan profesional dan bertanggung jawab.

Sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai agen perubahan untuk memecahkan semua permasalahan ini karena itulah, dalam rangka menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas, dunia pendidikan sangat perlu untuk mengimplementasikan konsep Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*) yang dalam sejarah telah sukses mengantarkan dunia bisnis atau dunia usaha dalam menciptakan mutu produksi terbaik yang bahkan dapat melebihi kepuasan standar para pelanggan (*customer*)-nya.

Konsep *Total Quality Management* ini tidak akan mencapai tujuannya apabila prinsip-prinsip dalam TQM sendiri tidak dipegang dengan sungguh-sungguh. Karena TQM ini sangat berhubungan dengan integritas dan loyalitas karyawan, maka dalam jiwa pemimpinnya sampai karyawan tingkat paling bawah haruslah tertanam akan pentingnya mutu dalam kualitas tugas mereka masing-masing. Dalam hubungan ini peneliti memberikan gambaran mengenai komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan *Total*

Quality Managemen pembelajaran*t*. Peranan dalam mensukseskan pelaksanaan *Total Quality Management* kurang lebih terdapat 3 peranan diantaranya komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer. Sinergi seluruh peranan tersebut akan bermuara dalam menentukan hasil mutu pendidikan. Oleh karena itu, dengan penelitian ini dapat menemukan faktor-faktor kunci berupa peranan strategis *Total Quality Management* dalam penguatan ataupun peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan bagan yang tercantum dalam gambar berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1.Hasil

Penelitian dilakukan melalui beberapa tahap yaitu tahap pra penelitian yang secara keseluruhan berisi observasi tempat penelitian beserta permohonan izin observasi awal yang dilaksanakan pada bulan April 2019. Kemudian tahap penelitian yang melibatkan informan terkait dengan pelaksanaan penelitian dengan waktu kurang lebih dua bulan yaitu pada bulan Mei sampai Juni 2019. Pada tahap penelitian, pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara yaitu observasi, studi kepustakaan, wawancara dan dokumentasi. Dengan menggunakan instrumen penelitian, dokumentasi dan catatan lapangan sebagai alat pengumpulan data, sehingga diharapkan data yang telah diperoleh dan telah dianalisis oleh peneliti dapat memberikan gambaran mengenai fokus penelitian serta dapat menjawab rumusan penelitian yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya.

Peneliti melakukan penelitian yang mengungkap komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran di SMK N 1 Rembang, Kabupaten Purbalingga. Selanjutnya pengumpulan data dengan wawancara dilakukan dengan melibatkan informan terkait yaitu pihak sekolah diantaranya seorang guru, kepala sekolah dan seorang tenaga kependidikan. Wawancara dilakukan dengan media pedoman wawancara, dokumentasi, alat perekam dan catatan. Hasil penelitian ini telah dianalisis dengan cara menarik kesimpulan dari informasi yang telah didapatkan baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian berdasarkan

kesimpulan tersebut dikaitkan dengan indikator yang digunakan sebagai pedoman penelitian yaitu komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan total quality management. Setelah mendapatkan data yang sesuai fokus pada instrumen penelitian yang digunakan, peneliti menjabarkan hasil lebih mendetail dalam sub-sub bagian sebagai berikut :

5.1.1. Partisipasi Guru

Partisipasi guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus selalu dilakukan secara sungguh-sungguh, komprehensif dan sistematis mengingat tugas guru yang tidak hanya sekadar mengajar dikelas saja malainkan juga tugas kerja sebagai tenaga kerja. Tugas guru sebagai tenaga pendidik juga menjadi hal yang penting terutama dalam menyampaikan materi kepada peserta didik, dimana masing-masing dari peserta didik mempunyai karakteristik dan berbeda kemampuan dalam menerima materi yang diajarkan, maka dari itu guru harus mampu memahami karakteristik peserta didik. Sesuai dengan pernyataan guru bahwa :

> "Ya yang jelas siswa itu di dalam keberadaanya di dalam sekolah itu memang harus diberi perhatian dari masuk sampai pulang yang lebih khusus lagi perhatian selama kegiatan kbm, dimana untuk perhatian pada kbm yaitu dengan membimbing supaya anak untuk belajar, nah belajar dalam hal ini tidak hanya belajar pengetahuan tetapi juga belajar untuk bersikap yang terpuji ya. Jadi di sini pemahamannya memahami pengetahuan dan memahami sikap. Dan pengetahuan disini nanti ada pengetahuan teori ada pengetahuan praktek. Itu yang memang harus e mendapatkan perhatian dari guru apalagi Kurikulum 2013 kan memang mengedepankan nilai sikap. Baik sikap spiritual maupun sikap sosial. Dan didalam pemahaman pengetahuan itu secara teoritis pengetahuan hubungannya dengan kognitif dan secara praktek itu nilai keterampilan. Yang itu memang seorang guru harus memberi perhatian dan yang lebih penting lagi siswa harus senantiasa dibantu manakala siswa itu mempunyai masalah. Jadi permasalahan yang dimiliki siswa perlu

> ditelusuri sehingga ini menjadi faktor penghambat kalau tidak diselesaikan oleh karena itu memberikan solusi bimbingan tentang permasalahan itu juga menjadi perhatian kita selaku sebagai seorang guru" (**W. Gr.1/23-4-2019**).

Dengan memahami karakteristik dari masing-masing peserta didik, diharapkan guru dapat meminimalisir adanya perbedaan pemahaman serta penyampaian materi yang baik dan dapat diterima oleh peserta didik. Berdasarkan pengamatan (**OBS.1/15-5-2019**) yang dilakukan pada kegiatan pembelajaran dikelas 11 mata pelajaran bahasa inggris, guru terlebih dahulu menyampaikan penyegaran dengan menanyakan materi yang sudah diberikan pada pertemuan sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan penyampaian materi baru yang lebih mendetail dan mengerjakan latihan sebagai evaluasi belajar. Langkah penyegaran yang dilakukan guru dalam pembelajaran tersebut dilakukan untuk mencari tahu siapa peserta didik yang belum menguasai materi yang diajarkan sebelumnya atau adakah materi sebelumnya yang masih sulit dikuasai.

Selain memahami kakrakteristik peserta didik, guru juga berperan dalam mengembangkan materi pembelajaran agar dapat sesuai dengan kondisi global maupun kebutuhan sekolah sesuai dengan kompetensinya. Pernyataan tersebut disampaikan oleh guru bahwa :

> "Ya sesuai dengan perkembangan ilmu dan tekhnologi ya, jadi e pengetahuan di bidang teknik dan bisnis sepeda motor ini kan juga semakin berkembang, kalau dulu sistimnya masih manual sekarang sistemnya elektronik dulu platina sekarang cdi, dulu pakai karbu sekarang evi, lah itu kalau dulu saya mengandalkan ilmu dari kampus dari perguruan tinggi itu tidak istilahnya kurang, makannya kita harus senantiasa mengikuti perkembangan ilmu dan tekhnologi yang lebih khusus lagi pada kompetensi yang relevan. Oleh karena itu e untuk dapat menyesuaikan kita harus bisa menjangkau melalui apa itu bahan-bahan literatur atau referensi yang sesuai dan yang lebih cepat untuk kita

> mendapatkan ilmu tambahan dengan masuk di secara online ke internet untuk bisa mendownload pengetahuan yang dibutuhkan oleh seorang guru yang sesuai dengan kompetensi yang dirasa kurang atau yang perlu di tambah sehingga mendukung dalam kegiatan pembelajaran, mendukung profesi dari seorang guru" (**W.Gr.2/23-4-2019**).

Selain daripada bentuk untuk penyesuaian kebutuhan materi, pengembangan materi juga dilakukan sebagai langkah dalam pengembangan kurikulum sekolah dimana guru juga terlibat di dalamnya. Langkah yang dilakukan guru dalam pengembangan kurikulum dilakukan sesuai dengan prosedur dan regulasi yang berlaku. Sesuai dengan pernyataan guru terkait dengan penyusunan kurikulum bahwa :

> "Ya didalam mengembangkan kurikulum kan kita tidak bisa mandiri ya artinya tidak bisa kurikulum menyesuaikan sedemikian rupa. Tapi yang baik adalah harus menggerakkan seluruh keluarga sekolah mulai dari kepala sekolah sampai tenaga pendidik dan karyawan itu harus digerakkan, karena bagaimanapun kita harus mampu mencari kompetensi unggulan di sekolah itu dan nanti bisa menjadi salah satu pertimbangan untuk melakukan pengembangan-pengembangan kurikulum yaitu masuk di ranah mata pelajaran mata pelajaran tertentu yang bisa di kembangkan itu. Jadi untuk mengembangkan itu ada duduk bersama dengan melakukan kegiatan. Salah satunya kegiatan workshop atau yang lebih sederhana itu IHT (*in house training*) dan kemarin kita juga sudah workshop itu selama empat hari" (**W.Gr.3/23-4-2019**).

Keterlibatan guru dalam mengembangakan kurikulum secara langsung juga akan membuat guru melakukan pengembangangan lebih lanjut dalam proses pembelajaran yang sebelumnya sudah ditentukan dan dimasukan dalam rencana pembelajaran, sesuai dengan pernyataan guru bahwa :

> "yang namanya kurikulum kan sebagai babonnya induknya semua kegiatan di sekolah ya nanti jadi secara lebih operasional diatur dengan adanya e aturan-aturan tertentu di sekolah itu nah kalau sudah disepakati maka kita harus merujuk pada kurikulum yang kita terapkan sehingga kalau nanti ada pengembangan-pengembangan itu memang boleh-boleh saja secara tekhnis guru itu e langsung apa itu memberikan ke anak tapi

> secara initrasi memang harus dimunculkan pada saat pengembangan kurikulum di tahun berikutnya. Karena memang kurikulum itu kan berlaku selama satu tahun pelajaran sehingga di tahun pelajaran berikutnya belajar dari yang sebelumnya sudah dilewati kekurangan-kekurangan yang ada itu nanti perlu dimunculkan di kurikulum di tahun berikutnya" (**W.Gr.4/23-4-2019**).

Sehingga pada intinya keterlibatan guru dalam melakukan pengembangan pada kurikulum akan menginisiasi munculnya gagasan-gagasan baru sebagai perbaikan di masa pembelajaran yang selanjutnya. Dengan adanya pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh guru, maka pelaksanaan pembelajaran akan lebih maksimal karena guru juga akan memahami langkah demi langkah dalam setiap pengembangan programnya. Pemanfaatan tekhnologi yang lebih optimal juga dapat dilakukan karena sebelumnya guru sudah mendaptkan perbaikan-perbaikan dari kurikulum yang sudah disusun. Langkah pemanfaatan tekhnologi tersebut dalam proses pembelajaran juga dijelaskan oleh guru lebih lanjut, bahwa :

> "Tekhnologi pembelajaran ini menjadi penting dan pendukung kaitannya dengan keberhasilan di dalam penyampaian kompetensi terhadap siswa oleh karena itu salah satu media pendukung yang sekarang itu penting contohnya ada LCD, ada Hp saya kira perlu dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan sehingga nanti anak itu belajarnya akan lebih mudah, cepat memahami dan itu akan lebih efisien dan dengan menggunakan LCD akan lebih mudah dalam menayangkan seperti animasi, video dan nanti bisa dipraktikan secara real dalam bentuk unjuk kerja itu dan kalau HP itu kita punya fasilitas ada fasilitas di sekolah untuk mendukung itu sehingga bisa secara online anak bisa langsung download itu lewat HP dan itu walaupun kita ada aturan HP dibatasi tapi guru mengijinkan untuk melakukan browsing itu boleh digunakan" (**W.Gr.5/23-4-2019)**

Berdasarkan pernyataan tersebut maka pembelajaran yang maksimal, efektif dan efisien tidak hanya semata-mata dilaksanakan melalui penyampaian materi secara konvensional tanpa memanfaatkan media serta tekhnologi pendukung lain. Hal tersebut dilakukan karena penyampaian materi pembelajaran

yang lebih menarik dianggap lebih cepat diterima dan dipahami oleh peserta didik terlebih dengan adanya penjelasan berupa animasi atau praktik secara langsung sehingga tidak membosankan.

Terkait dengan pengembangan pembelajaran, proses evaluasi pembelajaran juga menjadi hal penting bagi guru dalam mengembangkan langkah atau strategi yang akan ditempuh. Langkah evaluasi pembelajaran dilakukan untuk menemukan indikator yang tepat agar ditindaklanjuti guru. Langkah evaluasi tersebut disampaikan guru dalam pernyataan berikut :

> "Untuk melakuan proses evaluasi pembelajaran kita memang harus apa ya merumuskan indikator-indikator yang mendukung tentang proses pembelajaran itu ada kelemahan-kelemahannya jadi bisa menentukan alokasi waktunya mungkin cukup atau terlalu lama atau kurang itu perlu di apa e perlu di perhitungkan atau mungkin sumber belajarnya kelengkapan medianya itu juga penting, sehingga di dalam evaluasi itu kan harapannya itu kedua belah pihak itu mengambil keuntungan dari siswa itu sebagai tolak ukur untuk mengetahui sejauh mana kemampuannya kemudian dari sisi guru tolak ukur untuk melihat sejauh mana kemampuan guru menyampaikan materi kepada siswa" (**W.Gr.7/23-4-2019**).

Dari hasil belajar yang sudah didapatkan kemudian akan ditindaklanjuti oleh guru. Atau dengan kata lain, hasil evaluasi belajar yang diperolah guru akan dimanfaatkan sebagai proses perbaikan, seperti yang diungkapkan lebih lanjut oleh guru, bahwa :

> "Jadi memang memanfaatkan hasil evaluasi ya itu tadi itu untuk mengevaluasi diri seorang guru apakah kemampuan di dalam menyampaikan materi atau kompetensi tertentu itu mudah diterima siswa dengan baik atau belum sehingga harapannya evaluasi itu untuk memperbaiki proses pembelajaran guru pada kegiatan pembelajaran berikutnya" (**W.Gr.8/23-4-2019**).

Terkait dengan pemanfaatan hasil evaluasi belajar, guru menggunakannya tidak hanya untuk peserta didik, tetapi juga untuk evaluasi diri guru itu sendiri.

Sehingga langkah mengevaluasi kinerja guru tidak hanya dilakukan pada tingkat pimpinan saja melainkan juga guru itu sendiri berusaha untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Tidak berhenti pada langkah mengevaluasi pembelajaran peserta didik dan diri guru, sebagai bentuk tindak lanjutnya guru juga melaksanakan tindakan reflektif sebagai pendukung kinerja guru, sesuai yang diungkapkan guru dalam wawancara bahwa :

> "refleksinya adalah memang suatu evaluasi penilaian itu kan suatu keharusan dilakukan seorang guru karena tadi tolak ukur yang bisa didapat untuk mengukur kemampuan siswa kemudian untuk evaluasi guru itu nah terkait dengan refleksi itu adalah akan memberikan istilahnya kesempatan kepada siswa itu untuk nanti bisa melakukan perbaikan ya bisa nanti guru juga melakukan perbaikan pembelajaran kemudian siswa juga bisa memberikan umpan balik kepada guru bahwa segala sesuatu terkait dengan pembelajaran itu masih ada yang kurang. Sehingga umpan balik itu menjadi penting bagi seorang guru sehingga hubungan antara guru dengan siswa, siswa dengan guru, siswa dengan siswa itu akan terjalin dengan baik itu nanti akan masuk pada ranah komunikasinya juga berjalan dengan baik" (**W.Gr.9/23-4-2019**).

Berdasarkan pernyataan yang sudah dijelaskan maka dalam peningkatan pembelajaran, guru melakukan seluruh langkah pengembangan pembelajaran, muali dari penyusunan dan pengembangan kurikulum hingga ke tahap evaluasi dan refleksi. Langkah guru terkait dengan proses pembelajaran akan mendukung guru dalam memenuhi kewajiban guru sebagai tenaga pendidik menjadi terpenuhi.

Selain kemampuan dalam mengembangkan proses pembelajaran, sesuai dengan tuntutan profesi seorang guru yang berkewajiban untuk menuntun peserta didik menjadi manusia seutuhnya, berkarakter dan mempunyai pengetahun serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan di lingkungannya, maka guru

berkewajiban untuk menjaga hubungan yang baik dengan peserta didik dan seluruh warga sekolah, salah satunya dengan interaksi sosial. Sebagaimana yang dikemukakan oleh guru dalam wawancara bahwa :

> "komunikasi sosial memang kita disini hubungan sosial dengan dasar kekeluargaan ya artinya kita senantiasa menjaga sopan santun baik dalam berbicara bertindak berperilaku itu setiap diri guru itu senantiasa menjaga jadi semuanya itu untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan jadi guru diharapkan bisa memisahakan masalah pribadi dengan masalah kedinasan sehingga dengan begitu hubungan kekeluargaan di sekolah akan harmonis" (**W.Gr.6/23-4-2019).**

Komunikasi yang dilakukan guru dalam sekolah mencerminkan sikap dan perilaku guru yang bersangkutan, (**OBS.6/23-4-2019**) guru bersikap sopan santun baik kepada rekan kerja, pimpinan, peserta didik dan juga tamu yang berkepentingan di sekolah, sehingga komunikasi guru menjadi penting dalam menciptakan iklim yang baik disekolah. Perlakuan terhadap teman sejawat dalam lingkungan kerja dianggap penting, seperti yang dilakukan oleh guru dengan memisahkan masalah pribadi dengan masalah kedinasan atau lingkungan kerja. Hubungan sosial yang dilakukan oleh guru menggunakan komunikasi sosial di sekolah dilakukan dengan menggunakan bahasa sehari-hari seperti bahasa jawa dengan teman sejawat dan bahasa krama inggil atau bahasa indonesia kepada pimpinan atau karyawan lain yang lebih senior.

Selain daripada hubungan sosial, guru juga mengontrol diri serta beradaptasi sesuai dengan kondisi sekolah sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap perubahan di sekolah. Sesuai dengan pernyataan guru bahwa :

> "Untuk beradaptasi kita harus menyesuaikan sesuai dengan situasi sekolah itu karakteristik sekolah itu jadi beradaptasi itu intinya dalam hal

> kita bisa berinteraksi bisa menyesuaikan diri di situasi yang ada, artinya kita jangan menjadi idealis kita tetap harus merunut pada ketentuan-ketentuan yang ada ditempat kerja, sehingga kalau kita memahami dasar itu harapannya kalau ada sesuatu yang beda pada diri kita itu tidak masalah karena bagaimanapun kita itu berusaha untuk menyesuaikan tetapi tetap idealisme yang baik tetap menjadi pegangan dari guru itu" (**W.Gr.10/23-04-2019**).

Berdasarkan pernyataan wawancara tersebut, guru melakukan penyesuaian pada kondisi sekolah dengan mempertahankan idealisme menjadi seorang guru, namun juga tetap memperhatikan kepentingan tempat kerja agar tidak menimbulkan masalah yang berarti. Dengan kata lain guru bersikap profesional sebagai pendidik dan sebagai tenaga kerja. Sehingga penyesuaian yang dilakukan oleh akan membuat guru lebih siap pada kondisi yang tidak terduga.

Selain sebagai seorang pendidik, guru juga bisa dikatakan sebagai tenaga kerja yang mempunyai tanggungjawab pada tugas yang diberikan oleh pimpinan maupun oleh instansi. Langkah yang diakukan oleh guru dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dilakukan dengan menjalankan etos kerja yang tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh informan dalam wawancara bahwa:

> "saya kira beban kerja itu diamanapun kita bekerja itu ada ya, tapi pada diri kita itu mempunyai etos kerja secara pribadi atau masing-masing tapi secara komunitas atau lembaga itu memang etos kerja harus didukung harus digerakkan sehingga itu dimiliki setiap tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Nah kalau saya pribadi dengan beban kerja yang tinggi saya akan tetap melakukan dengan penuh tanggungjawab, tetap menjalani norma-norma yang ada. Karena bagaimanapun tugas saya di tempat kerja itu juga harus menyelesaikan semua tugas yang memang harus saya kerjakan apalagi tugas itu adalah tugas utama, tupoksi utamanya walaupun beban tugasnya itu berat harus sekuat tenaga bagaimana supaya itu dapat diselesaikan dengan baik" (**W.Gr.12/23-4-2019**).

Berdasarkan pernyataan tersebut guru menjalankan etos kerja yang tinggi, melakukan pekerjaannya sesuai dengan norma-norma dan regulasi yang berlaku di sekolah sebagai bentuk tanggungjawab dari tugas pokok dan fungsi seorang guru. Sehingga ketika guru mendapatkan pekerjaan lain yang bukan menjadi tanggungjawabnya, guru akan siap dan melaksanakan dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh guru dalam wawancara berikut :

> "ya pernah, jadi saya sebenernya buka tugas saya tapi saya diberi tugas lah ini kalau bicara itu saya nda masalah ya kalau diberi tugas lain sebenernya tugas itu menjadi kewenangan dari pihak lain tapi saya yang ditunjuk untuk melaksanakan, bagi saya itu nda masalah tetep akan saya laksanakan akan saya kerjakan tetapi tetap saya harus ada kesempatan tidak untuk melakukan itu. Karena bagaimanapun tugas utama saya itu kan menjadi tugas yang harus diselesaikan nah kalau ada tugas tambahan yang bukan tugas saya itu kan harus menjadi pertimbangan manakala tugas saya selesai dan ada kesempatan untuk melakukan itu. Dan saya itu *welcome* untuk masalah itu" (**W.Gr.13/23-04-2019**).

Berdasarkan pernyataan wawancara tersebut, guru melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab dan kerjasama yang baik dalam lingkungan sekolah karena beberapa pekerjaan yang di limpahkan kepada personil lain juga merupakan program sekolah yang dikerjakan bersama tanpa mengharapkan suatu imbalan yang berarti. Langkah yang dilakukan oleh guru apabila mendapatkan pekerjaan lain yang bukan menjadi pekerjaan utamanya dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan dirinya sendiri dan mempertimbangkan tingkat keterselesaian (*deadline*) dari pekerjaan tersebut.

Pernyataan tersebut juga dijelaskan lebih lanjut oleh guru dalam wawancaranya, bahwa :

> "saya biasanya memang menerima tugas ya saya selalu menyesuiakan ya atau tidak terlalu condong karena supaya tidak repot ya dan saya memahami tugas apa yang saya harus lakukan terlebih dahulu, jadi kita nanti jalannya juga enak ya kalau dalam hal ini kami itu ya intinya kerja dengan ikhlas ya profesional guru itu harus seperti yang sudah saya jelaskan tadi dan tentang pekerjaan baru itu ya hal yang wajar lah, intinya kami selalu berkoordinasi agar bagaimana kami bekerja dengan baik gitu dan juga supaya kami meminimalisir adanya masalah atau kekurangan-kekurangan tapi kalau kami memang berusaha untuk setidaknya kekurangan itu meskipun ada tapi tidak fatal ya karena itu juga nanti akan membuat pekerjaan kami menjadi duakali lipat dan saya juga selalu menekankan itu misalnya pada tim ya kalau saya yang menjadi ketua ya intinya kami selalu membuat atau berusaha agar kami bekerja sebaik mungkin" (**W.Gr.16/23-4-2019**)

Pemahaman pada tugas pokok dan fungsi dari seorang guru juga tidak hanya dilakukan berdasarkan pada tingkat pekerjaan yang sudah dijelaskan sebelumnya. Guru diharuskan memahami profesi yang digelutinya juga berdasarkan norma-norma dan aturan yang berlaku seperti kode etik profesi guru. Dalam hal kode etik guru menjelaskan bahwa :

> "Kode etik guru itu secara umum yaitu guru berbakti membimbing peserta didik yaitu untuk membentuk manusia seutuhnya. Ya manusia seutuhnya itu artinya jiwa raga, hati nurani istilahnya lahir batinnya itu terbentuk. Itu kode etik guru. Kemudian guru memiliki dan melaksanakan kejujuran keprofesionalnya, jadi profesi seorang guru tidak bisa dimanipulasi, harus dengan jujur memberikan pengetahuan ya sesuai profesinya, sesuai kompetensinya tanpa embel-embel apapun. Artinya setulus hati, ikhlas, apalagi kalau guru itu niat ibadahnya kuat yaitu akan sangat mendukung tentang itu jadi kode etik itu banyak, tapi pada prinsipnya adalah landasan moral dan pedoman tingkah laku guru dalam tugas di sekolah menjadi penting, bagaimanapun kita harus memberikan keteladanan ke anak-anak atau peserta didik di sekolah" (**W.Gr.14/23-04-2019**).

Berdasarkan pernyataan wawancara diatas, guru melakukan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Guru berusaha untuk menjadi manusia yang seutuhnya menjalankan prinsip tingkah laku dan landasan serta pekerjaan menjadi seorang guru dilakukan dengan hati nurani, sepenuh jiwa raga, ikhlas, profesional

dan jujur tanpa mengharapkan imbalan agar dapat menjadi teladan bagi orang disekitarnya khususnya pada peserta didik yang mendapatkan bimbingan dan arahan langsung dari guru.

Sebagai bentuk teladan guru juga mempunyai strategi masing-masing dalam menonjolkan sikap dan perilakunya terutama di lingkungan sekolah. Pernyataan tersebut sesuai dengan wawancara yang dikemukakan oleh guru, bahwa :

> "Ya jelas tadi saya sampaikan sikap keteladanan itu utama ya jadi tidak bisa kita hanya berucap kerjakan kerjakan tapi nek kita nda memberikan keteladanan juga anak tidak bisa belajar. Jadi contohnya mengambil sampah saja kalau kita nda ngambil hanya prentah anak nda bisa mengikuti, tapi kalau kita prentah ayo ngambil sampah itu contoh ya, jadi keteladanan kemudian kejujuran, tanggungjawab, itu menjadi penting pada diri seorang guru untuk senantiasa ditunjukkan, senantiasa dilaksanakan, untuk melaksanakan tugas guru di sekolah" (**W.Gr.15/23-4-2019**).

Sikap keteladanan guru dilakukan melalui bentuk langsung berupa aktivitas yang dapat diamati langsung oleh peserta didik di sekolah, seperti mengambil sampah dan membuangnya pada tempat yang sudah disesuaikan. Selain itu juga guru bersikap jujur dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Sebagai bentuk penghayatan seorang guru juga tidak hanya terbatas pada sikap dan perilaku, melainkan juga kompetensi diri. Hal yang menyangkut peningkatan guru dilakukan melalui beberapa langkah. Hal tersebut diungkapkan oleh guru dalam wawancara sebagai berikut :

> "Ya mengembangkan kompetensi diri sendiri dasar saya adalah belajar sepanjang hayat ya, jadi yang namanya belajar itu tidak melihat

> umur, jadi secara pribadi saya akan senantiasa belajar dan belajar selama saya ada kesempatan dan saya sangat membutuhkan ilmu yang baru sesuai dengan perkembangan ilmu dan tekhnologi. Jadi kalau bicara belajar sepanjang hayat apalagi seorang guru itu kan profesionalisme guru dituntut. Oleh karena itu, tuntutan profesional itu, harus didukung dengan keinginan guru untuk selalu belajar. Jadi daya dukungnya sekarang banyak dengan adanya HP, adanya LCD, saya kira untuk melihat kompetensi tertentu yang mendukung kompetensi kita sebagai seorang guru itu sangat mudah. Tinggal mau apa tidak guru itu untuk bisa meningkatkan keprofesionalitasnya di bidang kompetensi yang dimilikinya" (**W.Gr.17/23-4-2019**).

Terkait dengan peningkatan kompetensi, guru melakukannya dengan menjadikan proses belajar memperoleh ilmu sebagai proses yang berlangsung sepanjang hayat. Kebutuhan akan perkembangan materi dan sumber belajar yang semakin banyak dilakukan dengan memanfaatkan tekhnologi pembelajaran dan media pembelajaran yang ada di sekitarnya. Tuntutan profesionalime guru sudah mendapatkan dukungan dari sumber daya yang ada dan peningkatan kompetensi guru dapat diperoleh tegantung dengan kamauan dan kemampuan dari guru itu sendiri.

Profesionalisme guru yang nampak terlihat adalah dari kemampuannya dalam menguasai materi pembelajaran yang disampaikan kepada peserta didik. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh guru dalam wawancara, bahwa :

> "Ya itu nanti menjadi catatan untuk pengembangan ya, maksudnya pengembangan kurikulum, khususnya lagi pengembangan dalam RPP pada mata pelajaran tertentu. Itu memang kadang ditemukan seperti itu karena memang melihat adanya perkembangan ilmu pengetahuan sehingga manakala RPP yang disusun itu ada yang terlewat sementara ada pengetahuan baru saya kira penyesuaian itu hal yang wajar jadi itu tidak kaku, lebih luwes, lebih fleksibel yang penting batasan-batasan kompetensinya itu kan rambu-rambunya kan tidak keluar terlalu jauh, artinya rambu-rambu itu kan sudah ditentukan dari inspektorat ya tingkat pusat ya, nah itu dasar utama minimal disitu, nah kalau yang minimal saja sudah kita laksanakan mau nambah boleh, rumusnya itu kalau ngurangi

> nda boleh, nambah boleh. Nah itu semata-mata untuk meningkatkan kemudahan-kemudahan di dalam penguasaan kompetensi di mata pelajaran tersebut" (**W.Gr.18/23-4-2019**).

Berdasarkan pernyataan wawancara tersebut, guru akan melakukan penyesuaian dalam pengembangan materi di kurikulum yang dimuat pada Rencana Program Pembelajaran dengan membuat catatan-catatan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, sehingga Rencana Program Pembelajaran yang disusun tidak kaku, luwes, fleksibel dengan tidak menyalahi batas kewajaran dari masing-masing kompetensi. Dengan kata lain guru yang bersangkutan boleh menambah materi sesuai dengan kompetensi mata pelajaran dan aturan dasar penyelenggaraan proses belajar mengajar yang berlaku di SMK N 1 Rembang.

Pernyataan yang terkait dengan pengembangan materi juga dijelaskan lebih lanjut oleh guru dalam pernyataan wawancara sebagai berikut :

> "Saya sendiri ya tadi itu bahwa belajar itu sepanjang hayat jadi, selain kami menggunakan apa-apa yang sudah ada di RPP ya Silabus itu juga, kami melakukan penyesuaian saja seperti tadi ya kalau saya hanya mengandalkan pengetahuan dari universitas saja ya tidak cukup apalagi mungkin ya yang sekarang itu revolusi industri 4.0 itu, artinya dari atas ya pusat selain melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam konteks nasionla kan, kami sebagai satuan pendidikan juga perlu melakukan pengembangan-pengembangan itu sesuai dengan batasan-batasan dan dasar yang sudah ditentukan tadi ya, artinya saya juga melakukan penyegaran-penyegaran dalam kegiatan apa itu KBM ya materi yang kami berikan pada kompetensi-kompetensi keahlian itu, jadi kami juga menyesuaikan dengan dunia industri juga" (**W.Gr.19/23-4-2019**).

Berdasarkan pernyataan guru dalam wawancara tersebut guru melakukan penyesuaian pada materi mengingat pengetahuan yang didapatkan oleh guru ketika menempuh pendidikan di universitas, karena mengingat perkembangan

kondisi global saat ini. Selain dari pada itu, guru juga berpedoman pada kondisi dan kebutuhan dari dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) agar pengembangan yang dilakukan oleh guru benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari masing-masing *stakeholder* terutama DU/DI yang menjadi orientasi utama dari SMK N 1 Rembang sebagai sekolah yang berupaya meningkatkan kompetensi lulusannya agar bisa terserap dalam dunia usaha dan industri.

Selain dari pada pengembangan dan penyesuaian dalam materi pembelajaran, guru juga melakukan pengembangan pada tekhnologi pembelajaran sebagai satu kesatuan dalam menyelenggarakan proses kegiatan belajar mengajar (KBM) di sekolah. Hal tersebut di ungkapkan oleh guru dalam jawaban wawancara sebagai berikut :

> "Ya mengembangkan tekhnologi pembelajaran ini sebenarnya kan lebih mengarah pada bagaimana kita mengoptimalkan media ya nah media yang bisa di sampaikan ke siswa ini bisa media elektronik maupun dengan media-media pembelajaran yang lain, tapi media yang cukup mudah di akses sekarang ini kan tadi menggunakan media LCD, karena LCD nanti bisa untuk menampilkan apa itu video, animasi sehingga itu akan lebih memberi semangat anak karena pendidikan yang menyenangkan harus di dukung dengan media, jadi prinsip belajar sekarang kan harus menyenangkan, kalau inovasi-inovasi itu tidak muncul itu tidak menyenangkan oleh karena itu supaya menyenangkan kita ya harus menginovasi dengan media-media yang bisa dimanfaatkan dengan maksimal termasuk HP itu boleh, jadi HP itu bisa langsung akses online tentang video yang sesuai kompetensi pelajaran tersebut itu sangat mungkin itu, jadi anak-anak itu akan cepat memahami kompetensi tertentu kalau ada suatu peragaan baik peragaan dalam bentuk animasi, dalam bentuk video maupun dalam bentuk unjuk kerja, lah itu harus ada peragaan dan nanti akhirnya anak itu harus mencoba misalnya melakukan operhul, melakukan pembongkaran, pemasangan itu harus mencoba, saya kira itu" (**W.Gr.20/23-4-2019).**

Merujuk pernyataan guru dalam wawancara diatas, pengembangan tekhnologi pembelajaran menjadi suatu keharusan yang dilakukan. Pengembangan

tekhnologi yang dipahami oleh guru sebatas pada pengoptimalan dalam menggunakan dan memanfaatkan media yang digunakan sebagai alat bantu dalam menyampaikan materi. Guru memanfaatkan fasilitas yang tersedia di sekitarnya seperti penggunaan video pembelajara, penggunaan LCD dan penggunaan *handphone* (HP). Dengan menggunakan tekhnologi tersebut pembelajaran akan lebih menyenangkan karena tidak hanya sebatas penyampaian oral melainkan juga dapat melakukan praktek langsung sehingga peserta didik akan lebih cepat dalam memahami kompetensi yang diajarkan oleh guru.

5.1.2. Keterlibatan Organisasi

Pelaksanaan *Total Quality Management* tidak terlepas dari bagaimana organisasi terlibat. Pelibatan organisasi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga tidak hanya dilakukan melalui peningkatan potensi dan kompetensi dari sumber daya manusianya. Sebagai lembaga atau instansi yang menyelenggarakan proses pendidikan, organisasi yang ada di dalam sekolah juga berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan sekolah yang tidak mudah dan tidak sedikit mengharuskan dari masing-masing organisasi di lembaga atau instansi harus bekerja secara maksimal, efektif dan efisien. Usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah juga berperan dalam keberlangsungan proses pendidikan dan pembelajaran yang baik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah dalam wawancara bahwa :

> "Kami mengupayakan untuk itu membuat sebuah team work ya tim kerja yang didalamnya ada kepala sekolah ya sebagai manajer dan yang dibawahnya ada wakil kepala sekolah atau waka ya, ketua kompetensi keahlian yang kami lakukan sesuai dengan kompetensi

masing-masing dan kita kelola dengan sistem manajemen untuk bisa sampai dari atas ke bawah dari guru sampai ke siswa dan kinerja yang kami lakukan selalu melakukan koordinasi, evaluasi kemudian merancang tentang kondisi yang ada untuk bisa lebih baik, berkualitas dan berprestasi" (**W.KS.21/13-5-2019**).

Hal tersebut diperjelas oleh Bapak Sutardi, selaku guru kompetensi keahlian TBSM yang menjelaskan dalam wawancara, bahwa :

"Ya sekolah dalam mengelola kerja dan kinerjanya ini memang ada suatu program dari sekolah untuk setiap subunit yang mempunyai tanggungjawab menyusun program kerja, kemudian dari program kerja itu diserahkan kepada kepala sekolah kemudian di akomodir untuk menjadi program kerja sekolah. Nah dengan program kerja nanti sekolah akan melakukan, itu kan perencanaan ya, akan melakukan koordinasi di dalam prosesnya nanti program itu terlaksana atau tidak. Kemudian di dalam pelaksanaan program kerja itu akan dipantau dan dimonitoring bahkan akan dilakukan supervisi dan dari supervisi nanti akan ditindaklanjuti dengan melakukan evaluasi. Nah evaluasi otomatis ya untuk semua program yang sudah disusun kemudian dilaksanakan dan disupervisi dievaluasi sedemikian rupa sehingga nanti dari evaluasi itu akan dihasilkan yang namanya tindak lanjut. Tindak lanjut dari hasil evaluasi adalah mempunyai tujuan untuk meningkatkan, melakukan perbaikan dan pelaksana kegiatan itu akan dilaksanakan lebih baik" (**W.Gr.21/25-4-2019**).

Selaras dengan pernyataan dari Kepala Sekolah dan Guru, bapak Akhmarudin sebagai Kasubbag Tata Usaha juga menuturkan hal serupa dalam wawancara, bahwa :

"Iya, jadi terkait pengelolaan sekolah yang pertama harus sesuai dengan Undang-Undang Pendidikan yang sedang berlaku dan undang-undang ketenaga kerjaan yang terkait juga dengan undang-undang kepegawaian Nomor limatiga tahun duaribu sepuluh atau duaribu delapanbelas itu kaitannya untuk mengelola tenaga kerja nanti yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan itu di sekolah masing-masing kan karena berbeda karena juga terkait dengan jenis sekolah SMA maupun SMK, nah karena disini kaitannya dengan SMK selain menganut undang-undang tentang pendidikan juga terkait dengan lapangan kerja yang disesuaikan dengan DUDI" (**W.TA.21/25-4-2019**).

Berdasarkan pernyataan dari Kepala Sekolah, Guru dan Kasubbag TU dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan sekolah dan program sekolah dilakukan melalui pembentukan tim kerja yang masing-masing bertanggungjawab untuk melaksanakan program-program sekolah dengan saling melakukan koordinasi. Penyusunan program sekolah dan pengelolaan sekolah di SMK N 1 Rembang dilakukan berdasarkan pada regulasi dan peraturan perundang-undangan baik yang menyangkut proses pendidikan itu sendiri hingga ke tingkat ketenagakerjaan. Sehingga pada intinya dalam penglolaan sekolah tetap mengacu pada peraturan dan regulasi utama yaitu undang-undang pendidikan, yang didalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Selain mengacu pada peraturan perundang-undangan, sekolah sebagai sebuah lembaga yang didalamnya juga terdapat capian jangka panjang dan jangka pendek yang diejawantahkan kedalam visi dan misi sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah kepada peneliti dalam wawancara, bahwa :

> "Visi kami punya visi dan misi yang kami selalu berupaya untuk dilaksanakan yang pertama dengan jalan mengetahui betul apa itu visi dan misinya, kemudian kita aplikasikan dan kita capai dengan kondisi yang ada secara maksimal baik dari sisi SDM maupun sisi sarpras yang ada dengan menyesuaikan kondisi zaman yang ada, dan sekarang kan sudah masuk ke revolusi industri 4.0 ya mau tidak mau harus mengikuti perkembangan itu karena persaingan semakin kompleks terutama untuk tamatan, lulusan kami dan secara global tamatan dari SMK N 1 Rembang itu harapannya mempunyai sebuah kompetensi, mempunyai sebuah produk yang bisa apa itu terjun ke masyarakat dengan lebih kompetitif dan lebih bisa diterima oleh masyarakat khususnya dudi ya (**W.KS.22/13-5-2019**).

Selaras dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah, guru pun mengatakan, bahwa :

> "Ya visi misi itu menjadi pedoman ya SMK N 1 Rembang sebagai landasan untuk mewujudkan, nah kalau visi itu mimpi-mimpi yang sangat besar ya untuk bagaimana sekolah itu menjadi sekolah yang benar-benar mampu melahirkan siswa yang kompeten kemudian dari sisi pengetahuan kompeten dan dari sisi sikap berakhlak mulia kemudian termasuk juga bersikap sosial dimasyarakat. Itu kita punya visi istilahnya mimpi yang luar biasa untuk anak kita nah, misi itu bagian dari langkah-langkah untuk mencapai visi, sehingga visi misi ini perlu di sosialisasikan kepada seluruh warga sekolah SMK N 1 Rembang dengan melakukan koordinasi-koordinasi pada waktu tertentu, jadi itu perlu diingatkan, kemudian untuk mencapai visi misi setiap pribadi tidak selalu ingat tentang visi misi sehingga visi misi itu perlu di buat atau dipampang ya dalam bentuk lisan apakah pakai banner atau pake tulisan di tembok tapi pada prinsipnya adalah itu untuk mengingatkan, sosialisasi kepada seluruh warga sekolah bahwa kita mempunyai visi misi yang jelas dan dukungan dari seluruh warga sekolah bagaimana untuk mewujudkan visi dan misi yang sudah kita buat" (**W.Gr.22/25-4-2019**).

Hal tersebut didukung dengan pernyataan Bapak Akhmarudin selaku Kasubbag TU, bahwa :

> "Ya otomatis terkait dengan sekolah kan harus punya misi masing-masing sekolah dan disesuaikan dengan regulasi nah tidak harus selamanya misi itu mengalami perubahan, visi misi kami yaitu terkait yang ada disekolah itu terciptanya kualitas pendidikan lah" (**W.TA.22/13-5-2019**).

Sehingga dari masing-masing pernyataan yang sudah disampaikan diatas terkait dengan visi dan misi di SMK N 1 Rembang dilakukan sosialisasi dalam bentuk pemasangan visi dan misi secara visual melalui banner dan gambar. Visi dan misi di SMK N 1 Rembang digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam pelaksanaan proses pendidikan, dimana pelaksananaanya disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan sekolah. Visi dan misi sekolah juga digunakan dalam menciptakan sebuah program sekolah yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan dan tamatan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara pelaksanaan visi dan misi sekolah dilakukan melalui pelaksanaan program-program sekolah. Sebagaimana yang dilakukan sekolah dalam melaksanakan program yang berpedoman pada visi dan misi sehingga tidak menghilangkan identitas atau karakteristik dari sekolah.

Penyusunan program kerja sekolah dilakukan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah. Mulai dari kepala sekolah sebagai pimpinan (*leader*) dalam menjalankan koordinas, kemudian guru dan karyawan atau staf kependidikan lain yang bersangkutan, peserta didik, komite dan juga orang tua peserta didik. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya semuanya dilibatkan, dengan sistem masing-masing unit, misalnya pada waka disini ada empat ya, waka kurikulum, kesiswaan, sarpras kemudian juga humas, ada ketua kompetensi keahlian ada 3 kompetensi ya dan mereka membuat program yang dapat memberikan suatu yang bisa dilaksanakan yang bisa membuahkan sebuah kompetensi dan produk yang bisa menciptakan sebuah prestasi di sekolah" (**W.KS.23/13-5-2019**).

Hal tersebut, diperjelas oleh guru dalam pernyataannya terkait dengan keterlibatan komponen sekolah pada saat wawancara, bahwa :

> "Di dalam keterlibatan sub unit ini memang hal utamanya adalah melakukan koordinasi kemudian membentuk tim, tim ini harapannya untuk bisa mengakomodir kaitannya dengan penyusunan program kerja yang lebih tepat, baik program kerja yang jangka pendek maupun jangka panjang, karena bagaimanapun *masterplan* SMK N 1 Rembang untuk jangka panjang kan punya, jangka pendek ada, oleh karena itu berkesinambungan antar program jangka pendek dengan jangka panjang itu menjadi penting, sehingga kalau nanti kepemimpinan di sekolah ini ada perubahan maka dengan mengacu program jangka panjang *masterplan* kita dan dikung dengan jangka pendek, harapannya kan perubahan untuk mendukung program jangka panjang ini kan perubahannya di program jangka pendek, sehingga nanti kalau kepemimpinan kepala sekolah itu

> berubah, insyaallah dengan kemampuan kepala sekolah akan melihat hal-hal yang perlu dirubah, hal-hal yang perlu ditingkatkan dan apa yang perlu diperbaharui insyaallah itu akan muncul didalam program kerja jangka pendek. Tapi program jangka panjang ini kan ya bisa berubah tapi artinya tidak terlalu jauh, istilahnya perubahanannya tidak terlalu fatal, manakala kita tidak punya program jangka panjang yaitu nanti juga untuk menyusun jangka pendek juga sudah punya landasan. Tapi memang tadi visi misi menjadi penting untuk itu" (**W.Gr.23/25-4-2019**).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh bapak Akhmarudin sebagai Kasubbag TU, bahwa :

> "Ya otomatis terkait dengan yang namanya program yaitu masing-masing sekolah terutama dan selain program sekolah juga program kaitannya dengan masing-masing bidang harus kita jalankan, karena program itu adalah salah satu mewujudkan tujuan salah satu daripada pelaksanaan pendidikan, nah selama disini terkait dengan program jangka pendek ya itu yang kami laksanakan satu tahunan dan juga ada yang lima tahunan itu ya dilaksanakan walaupun kadang-kadang ada beberapa yang tidak bisa dilaksanakan terkait itu dengan kendala kadang-kadang anggaran yang ada" (**W.TA.23/13-5-2019**).

Terkait dengan pelibatan seluruh komponen sekolah dilakukan melalui pelaksanaan program kerja di sekolah. Pelaksanaan melibatkan seluruh komponen sekolah tanpa terkecuali sehingga sekolah dapat menyesuaikan perubahan-perubahan yang ada. Misalnya, pergantian pimpinan kepala sekolah tidak akan berpengaruh secara signifikan pada penyelenggaraan program kerja sekolah karena program kerja yang ada sudah disosialisasikan dan dipahami oleh semua komponen sekolah.

Pelaksanaan program kerja sekolah juga tidak bisa dilepaskan dari peranan struktur organisasi. Masing-masing mempunyai tugas pokok dan fungsinya dalam mengelola sebuah sekolah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Dalam hal ini pandangan terhadap struktur organisasi yang berperan di SMK N 1

Rembang, disampaikan oleh Kepala Sekolah dalam wawancara dengan peneliti bahwa :

> "Kita mengupayakan untuk bisa menempatkan orang-orang kami yang masuk ke struktur dengan tetap berpedoman pada *the right man on the right place*, menempatkan mereka sesuai dengan kemampuan, kompetensi dan keahliannya dengan juga tetap kita melihat sisi dari senioritas walaupun tidak sepenuhnya memang harus pendewasaan harus diperlukan juga" (**W.KS.24/13-5-2019**).

Hal tersebut diperjelas oleh pernyataan Bapak Sutardi, selaku guru yang mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulm dalam wawancara, bahwa :

> "Ya tugas tambahan saya sebagai waka kurikulum bekerja menyusun program kegiatan pembelajaran utamanya, jadi merencanakan kegiatan belajar mengajar selama satu tahun karena tahun berikutnya pasti nanti kan ada perubahan-perubahan, nah utamanya itu. Nah kegiatan belajar mengajar kan ada kegiatan akademik ada kegiatan belajar non akademik, lah itu waka kurikulum berperan untuk menyusun, mengkordinasikan program-program itu langsung ke seluruh guru termasuk didalamnya kakomli, wali kelas, guru atau bahkan sosialisasi ke siswa, kan itu bisa dilakukan lewat upacara misalnya atau wali kelas tapi sosialisasi terkait dengan kegiatan belajar mengajar secara umum ke siswa itu bisa dilakukan waktu upacara, bisa kepala sekolah langsung bisa wakil-wakilnya, itu bagian dari bagaimana untuk mengorganisasi pelaksanaan suatu program kegiatan" (**W.Gr.24/25-4-2019**).

Selaras dengan pernyataan tersebut, Bapak Akhmarudin menjelaskan tugasnya sebagai Kasubbag TU dalam wawancara, bahwa :

> "Iya, pertama untuk tupoksi saya yaitu dalam bidang itu administrasi sekolah, terkait daripada istilahnya hasil pembelajaran, ada kurikulum itu kami menyimpan data termasuk hasil misalnya nilai, kemudian terkait dengan tugas pokok kepegawaian karyawan maupun guru yang ada, nah jadi mengelola semua kegiatan arsip dan lain-lainnya, nah dan yang saya lihat struktur organisasi di sekolah ini sudah berjalan ya" (**W.TA.24/13-5-2019**).

Berdasarkan ketiga pernyataan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi dari struktur organisasi dilakukan dengan menempatkan orang yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya dengan tetap memperhatikan senioritas dari orang tersebut. Masing-masing sub unit yang ada melaksanakan tanggungjawabnya dengan sesuai dan saling berkoordinasi antar sub unit.

Terkait dengan gaya kepemimpinan di sebuah organisasi, SMK N 1 Rembang juga melaksanaan koordinasi dengan gaya tertentu. Salah satu yang digunakan adalah dengan pendekatan demokratis. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta pengelolaan, kepemimpinan yang aktif memegang peranan yang penting. Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan oleh kepala sekolah dalam wawancara, bahwa :

> "Kalau saya lebih mengarah ke pada sistem demokrasi ya, walaupun ada otoriter, ada liberal ya yang memberikan kebebasan tapi kita berikan suatu kebebasan kepada bagian dari organisasi pada saatnya kita ambil sebuah kolesi atau kebijaksanaan yang merupakan keputusan daripada kesepakatan bersama, nah itu kalau sistem kami memang cenderung ke demokrasi karena akan bisa menggali inisiatif, ide dan gagasan dan sebagainya yang muncul dari bawah untuk kita diskusikan walaupada akhirnya kita putuskan melalui rapat bersama dengan staf" (**W.KS.25/13-5-2019**).

Hal tersebut diperjelas oleh Kasubbag TU dalam wawancaranya, bahwa :

> "Untuk gaya kepemimpinan di sekolah ini ya saling kerjasama dalam arti kata semuanya terkait dari atas sampai bawah dari pucuk pimpinan sampai ke bawah itu istilahnya harus terkait, tidak boleh istilahnya berjalan sendiri-sendiri menyimpang dari aturan struktur organisasi, dan kedepannya otomatis kepemimpinan ini bisa membawa kualitas pendidikan istilahnya peningkatan daripada hasil, hasil pembelajaran sehingga untuk memperoleh prestasi sekolah ini (**W.TA.26/13-5-2019**).

Guru menambahkan :

> "Ya saya kira kepemimpinan ya prinsipnya memberi keteladanan artinya kepala sekolah menjadi top leader, disini keteladanan dari kepala sekolah itu harus didukung oleh semua warga sekolah, jadi mulai dari kehadiran ya kita kan apa itu hadir di sekolah kan diawali dari apel pagi kemudian nanti masuk kegiatan pembiasaan, sebelum kegiatan belajar kan ada pembiasaan kurang lebih limabelas menit, kemudian belajar setelah itu pulang, nah dari awal sampai akhir ini alhamdulillah kepala sekolah senantiasa memberikan keteladanan kemudian tentang kepemimpinan yang lain tentang tanggungjawab ya ini saya kira tanggungjawabnya bagus kemudian kejujurannya ya sampai hari ini nda ada masalah" (**W.Gr.26/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan ketiga informan yang terkait dengan gaya kepemimpinan di organisasi menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yaitu dengan tetap memberikan kebebasan kepada seluruh komponen dalam menemukan ide dan gagasan namun pelaksanaan dan keputusan akhir tetap berdasarkan kesepakatan bersama. Pemimpin dalam organisasi senantiasa memberikan keteladanan, arahan serta bimbingan kepada bawahannya agar meningkatkan hasil baik akademik dan non akademik sebagai bentuk prestasi sekolah.

Keterlibatan organisasi di SMK N 1 Rembang menekankan pada keterlibatan seluruh komponen sekolah tanpa terkecuali. Dalam hal peningkatan mutu kompetensi dan kehalian dari masing-masing personil sekolah juga menjadi fokus sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai instansi penyelenggara proses pendidikan. Keterlibatan organisasi dalam peningkatan kompetensi personil tenaga kependidikan di sekolah disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Yang pasti masing-masing unit organisasi masing-masing mempunyai sebuah program kerja dan memiliki staf khusus dimana nanti akan dipantau oleh waka, untuk memastikan program-program kegiatan yang dicapai termasuk sampai pelaksanaan dan juga anggarannya kita serahkan sepenuhnya dan kita sebagai ya semacam pengendali bisa ya tetapi tetap yang melaksanakan mereka dan kita selalu mengawasi, mengontrol, mengevaluasi itu untuk peningkatan mereka" (**W.KS.26/13-5-2019**).

Berdasarkan hal tersebut, peningkatan kompetensi dari masing-masing personil tenaga kependidikan lebih lanjut dijelaskan oleh guru dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ya memang kooperatif itu kita harus kerjasama ya antara pihak yang satu dengan pihak yang lain nah untuk bisa memunculkan hubungan kerja yang kooperatif berarti kita harus membentuk tim yaitu kepanitiaan-kepanitiaan yang akan di laksanakan, artinya kepanitiaan suatu kegiatan, misalnya di kurikulum itu ada kegiatan penilaian tengah semester, ada penilaian akhir semester, penilaian akhir tahun, kalau akhir semester itu biasanya akhir semester gasal, kalau akhir tahun itu kalau semester genap waktu kenaikan kelas, lah itu kalau tugas kurikulum disana penilaian-penilaian itu harus ada tim, dan tim itu harus solid harus kooperatif bekerja sama yang baik supaya kegiatan itu berjalan dengan baik. Dan itu saya akan mengkoordinasi dan mengkoordinir sedemikian rupa, artinya kerja itu nda ada paksaan , saya harus ini itu nda tapi tetap tugas utamanya dilaksanakan kalau ada tugas yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan bersama itu ya alhamdulillah bisa berjalan dengan baik" (**W.Gr.28/25-4-2019**).

Lebih lanjut, terkait dengan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan Kasubbag TU menjelaskan dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya kalau pemberdayaan tenaga kependidikan itu ada, seperti peningkatan diklat pimpinan, nah kalau dibawah saya karyawan itu ada juga seperti pengelolaan barang, inventaris barang itu ada semacam diklat lah, kemudian pengelolaan perpustakaan, nah kalau pelatihan yang sering itu ya inventaris ya pengadaan barang milik sekolah" (**W.TA.28/13-5-2019**).

Berdasarkan dari pernyataan ketiga narasumber, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan di SMK N 1

Rembang dilakukan melalui pendekatan-pendekatan melalui koordinasi dan kerjasama tim di internal organisasi maupun pemberdayaan yang dilaksanakan di luar sekolah atau eksternal. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan di SMK N 1 Rembang dilakukan melalui monitoring dan supervisi. Kegiatan monitoring dan supervisi yang dilakukan untuk memastikan keterlaksanaan program kerja maupun kegiatan lain agar sesuai dengan perencanaan. Koordinasi dengan tim internal di sekolah juga menjadi pendorong motivasi dari masing-masing personil tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi dan keahliannya sebagai tenaga kerja. Dengan adanya monitoring dan supervisi, masing-masing personil akan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya karena tenaga kependidikan juga tidak luput dari penilaian. Bentuk peningkatan kompetensi lain yang dilakukan di luar sekolah biasanya berupa pelatihan atau diklat (pendidikan dan pelatihan).

Selain peningkatan pada kompetensi tenaga kependidikan, peningkatan kompetensi dari tenaga pendidik atau guru juga menjadi keharusan di SMK N 1 Rembang dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Sutardi selaku guru kompetensi keahlian TBSM, bahwa :

> "Biasanya kita adakan kegiatan setiap tahun, seperti workshop. Jadi workshop itu masuk di program belajar mengajar dan artinya masuk ke ranah kurikulum, jadi di dalam program itu saya susun di awal tahun atau sebelum menginjak ke tahun pelajaran itu sudah ada perencanaan program kegiatan workshop atau lebih kita kenal dengan IHT, nah ini menjadi harapan kami selaku kurikulum kan salah satunya adalah untuk menyelesaikan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang didalamnya itu berisi aturan-aturan dasar yang akan dipedomani oleh seluruh warga sekolah sehingga kalau dari awal sudah kita susun sedemikian rupa nanti hasilnya KTSP dan aturan-aturan turunan yang lain, harapannya di tahun pelajaran baru itu kita hanya tinggal melangkah, jadi tinggal menyusun program turunannya untuk dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah kita tentukan" (**W.Gr.29/25-4-2019**).

Pernyatan tersebut, didukung oleh pernyataan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya salah satunya tadi workhsop atau IHT kemudian yang kedua diluar sekolah, kita selalu memberikan sebuah kesempatan kalau ada diklat seperti diklat kompetensi kita sering memberangkatkan misalnya untuk GTT kita ikutkan yang biasanya melalui MGMP, pemasaran jawa tengah, termasuk LPMP juga begitu dari profinsi ya, kadang juga ada dari Dikjur ada yang dari SMK kita ikutkan, terus sampai ke diklat asesor karena arahnya ke SMK itu harus punya tempat uji kompetensi dan juga kedepannya punya LSM terutama minimal P1 sehingga bisa menguji anak-anak kita walaupun pada saat pelaksanaan uji kompetensi memang untuk penguji atau asesornya kan dari luar SMK, tapi secara silang asesor kita baik yang di pemasaran, kemudian RPL kita sering panggil dari luar tapi kita juga menguji di sekolah yang lain" (**W.KS.29/13-5-2019**).

Bapak Akhmarudin, selaku Kasubbag TU menambahkan dalam pernyataannya terkait dengan peningkatan kompetensi guru dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Nah biasanya ya disesuaikan dengan perkembangan nah istilahnya kalau dulu pengelolaan otomatis dari kabupaten nah sekarang kan sudah mengikuti provinsi otomatis kita harus menghayati sistem apa yang dipakai masing-masing pemerintahan khususnya, disesuiakan dengan kondisi saat ini" (**W.TA.29/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan masing-masing narasumber terkait dengan peningkatan kompetensi guru di SMK N 1 Rembang dilakukan dalam bentuk pelatihan, workshop atau *in house training* (IHT). Pelaksanaan pelatihan untuk guru selain sifatnya internal di sekolah juga dilaksanakan diluar sekolah yang bentuknya kerjasama seperti dengan MGMP, SMK lain yang mengadakan pelatihan bahkan LPMP provinsi sebagai lembaga yang berwenang dalam pelatihan kompetensi guru. Peningkatan kompetensi guru juga dilakukan dengan mengacu pada perkembangan di lingkungan sekolah atau sekitarnya maupun

peraturan pemerintah tentang pengelolaan sekolah yang berlaku. Pelaksanaan peningkatan guru di SMK N 1 Rembang tidak berjalan dengan kemauan sendiri atau keinginan masing-masing guru, melainkan sekolah juga berperan dalam mengorganisir kegiatannya sebagai wujud peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya pokoknya ya kita sesuaikan dengan kebutuhan kita baik itu tentang peningkatan kompetensi ya, kita tidak menutup kemungkinan kalau guru itu bisa meningkatkan kompetensinya sesuai dengan bidang ilmu ya disiplin ilmu dan bidang lain dan intinya ya kami berikan kesempatan lah kepada mereka secara pribadi misalnya ikut diklat atau workshop ya, atau lomba-lomba misalnya asalkan tidak mengganggu pekerjaan dan tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya disekolah ini, intinya ya kesempatan itu ada tinggal gurunya saja mau apa tidak, nah kalau yang basisnya internal ya kita mengadakan workshop juga sesuai dengan kondisi ya itu ada juga IHT untuk mempersipkan kedepannya dan supaya mereka lebih paham" (**W.KS.30/13-4-2019**).

Lebih lanjut, Bapak Sutardi selaku guru menjelaskan dalam pernyataan pada saat wawancara yang terkait dengan pengorganisiran guru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, bahwa :

> "Ya yang namanya sulit dan tidak sulit itu hal yang awajar artinya ada saja yang namanya guru spontan kepikiran kepentingan lain itu ada, tapi kan itu kalau istilahnya dilihat permasalahan itu kan juga masalah. Oleh karena itu kita berkewajiban untuk memberi solusi nah solusinya adalah mengingatkan kembali tupoksi dari seorang guru kemudian menunjukkan program kegiatan itu harus dilaksanakan dan lebih penting lagi ini bagian dari tugas seorang guru dan bagian penting nanti untuk guru melaksanakan tugas di tahun pelajaran berikutnya, kalau tidak mengikuti kegiatan ini ya berarti beliau nanti tidak akan ada kesempatan dan kesiapan untuk melaksanakan tugas di tahun berikutnya. Saya kira hal-hal motivasi itu ada yang motivasinya stabil ada yang tidak stabil dan itu memang menjadi tugas kita untuk menggerakkan, untuk memotivasi, untuk membina bahkan, sehingga guru itu kembali pada pemahaman yang wajar tentang suatu kegiatan yang harus dijalani apalagi itu hubungannya

> dengan pengembangan kompetensi itu untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya" (**W.Gr.33/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, lebih lanjut menuturkan terkait dengan pengorganisiran dalam pelatihan guru, bahwa :

> "Iya, nah itu kadang-kadang kendalanya ya belum teranggarnya pada anggaran sekolah, nah kalau dar sikap itu kadang-kadang yang penting kita tugaskan ya rata-rata ikut" (**W.TA.31/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan masing-masing narasumber yang menjelaskan terkait dengan pengorganisiran guru dalam melaksanakan program pelatihan untuk peningkatan mutu pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sekolah. Pengorganisiran guru dalam meningkatkan kompetensinya juga dilakukan melalui lomba-lomba. Dalam pengorganisiran pelatihan guru ini juga dijumpai beberapa kendala diantaranya utamanya minat guru untuk berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kompetensi yang masih kurang dan ketersediaan anggaran sekolah. Untuk mengatasi kendala tersebut, biasanya sekolah dalam hal ini kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah memberikan motivasi dan dukungan baik secara moril dan materiil. Secara moril kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah mengingatkan guru untuk senantiasa melaksanakan tugas pokok dan fungsinya agar bisasiap dan paham melaksanakan tugas pada tahun selanjutnya.

Keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan total quality management juga tidak bisa dipisahkan dari adanya kontrol yang dilakukan oleh sekolah. Kontrol yang dilakukan sekolah dalam menjalankan kinerjanya akan selalui diperhatikan untuk memastikan kerja dair bawahan dan pelaksanaan kegiatan di sekolah

berjalan dengan baik dan manakala terjadi masalah akan segera ditemukan solusinya. Terkait dengan sistem kontrol yang ada di SMK N 1 Rembang secara umum kepala sekolah menyampaikan dalam pernyataannya pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Kalau yang menyangkut prestasi siswa otomatis dari nilai dari masing-masing mata pelajaran ya, kemudian dari masing-masing nilai kita juga mengevaluasi, salah satunya itu misalnya ada siswa yang ulangan masing dibawah KKM untuk bisa dilakukan remidi kemudian untuk guru kita rutin melaksanakan supervisi baik secara administrasi sampai pelaksanaan pengajaran, pembelajaran sampai pada penilaian dan dokumen yang mereka siapkan dan punya" (**W.KS.31/13-5-2019**).

Lebih lanjut bapak Sutardi sebagai guru, menambahkan :

> "Ya kontrol kan hubungannya dengan monitoring ya jadi monitoring pemantauan itu ada yang sifatnya rutinitas ada yang sifatnya insidental. Rutinitas itu ya sehari-hari, apa yang terjadi di sekolah dikontrol, kemudian insidental ya pada kegiatan-kegiatan tertentu kalau perlu itu dilakukan monitoring sehingga pengontrolan ini harapannya memberikan pengetahuan memberikan suatu pengawasan supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau terjadinya suatu penyelewengan-penyelewengan atau suatu pekerjaan yang dikerjakan itu keluar dari batasan yang seharusnya. Jadi kontrol itu kita senantiasa dilakukan, termasuk diri saya sendiri mengontrol diri saya dan mengontrol guru yang lain, jadi kita saling mengontrol tapi dari kepala sekolah itu ada pengontrolan monitoring insidental ada monitoring yang rutinitas" (**W.Gr.34/25-4-2019**).

Bapak Akhamarudin, Kasubbag TU, menambahkan :

> "Sistem kontrol ya secara umum si kami menggunakan penyelesaian daripada tugas, nah misalnya dalam triwulan itu harus diselesaikan ini nah otomatis ya kita menanyakan itu, apakah itu udah selesai apa belum, nah jadi pada dasarnya kami sudah membagi ke masing-masing perorangan untuk mengelola dan mengontrol ya istilahnya kadang tidak terjun secara langsung tapi sifatnya hanya pembinaan misalnya ada kesalahan dan koreksi nah walaupun pekerjaan banyak tapi karena sudah terbagi pada masing-masing perorangan" (**W.TA.32/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan dari kepala sekolah, guru, dan kasubbag TU terkait dengan sistem kontrol yang digunakan di sekolah adalah berorientasi pada hasil. Langkah yang dilakukan melalui monitoring dan supervisi. Kaitannya dengan peserta didik dilihat berdasarkan ketercapaian hasil belajarnya, apabila tidak memenuhi kriteria minimal maka yang bersangkutan dapat segera melaksanakan perbaikan. Untuk guru dan tenaga kependidikan akan dilihat sejauh mana ketercapaian program atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab masing-masing. Ketersediaan dokumen penunjang juga menjadi salah satu pertimbangan bagi sekolah dalam mengontrol seluruh aktivitas di sekolah, baik dokumen hasil belajar, jurnal harian dan dokumen lain.

Sistem kontrol di SMK N 1 Rembang tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan tertinggi di struktur organisasi, melainkan juga ada wakil kepala sekolah yang membawahi tim kerja sesuai dengan bidangnya seperti kurikulum, sarana prasarana dan hubungan masyarakat. Begitu juga dengan Kasubbag TU melakukan kontrol terhadap staf tata usaha agar melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target dan ketentuan yang berlaku sehingga dengan adanya sistem kontrol diharapkan tidak ada pekerjaan yang menumpuk atau tidak selesai dan apabila ditemukan sebuah masalah serta kendala akan segera dilakukan tindak lanjut penyelesaian. Dengan kata lain, sistem kontrol yang ada di sekolah juga berdampak pada seluruh aktivitas dari komponen sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah, bahwa :

> “Dampaknya dengan adanya kontrol nilai termauk dari revisi k13 baik penilaian sikap itu kita tahu betul kondisi anak, mana prestasi yang diatas baik, cukup maupun ada yang kurang supaya ditindaklajuti melalui

bimbingan yang lebih intensif termasuk dari supervisi atau kegiatan yang dikontrol itu bisa kita gunakan untuk bahan evaluasi, kembali ke semacam arahan bimbingan kedepannya supaya lebih baik lagi" (**W.KS.32/13-5-2019**).

Lebih lanjut bapak Sutardi selaku guru menambahkan :

"Oh itu sangat berdampak, pengontrolan ini sangat berdampak istilahnya kita melakukan pekerjaan tapi ada suatu kesalahan nanti akhirnya akan mendapatkan apa itu, bimbingan ya. Tapi yang jelas pengontrolan berdampaknya lebih ke arah kegiatan yang waktu kita tentukan kadang melibihi, melebihi dari rencana, misalnya penialaian tengah semester yang kita rencanakan waktu lima hari selesai, satu minggu kan lima hari kerja, lima hari sekolah tapi ternyata lompat bisa sampai enam hari, lah ini ternyata dari program yang kita susun dengan tekhnik pelaksanaannya itu agak berbeda, misalnya kita awalnya dengan kertas tapi ternyata dilaksanakan dengan komputer, nah ini kan perbedaan medianya, jadi tesnya berbasis komputer, langsung dengan komputer, kalau kertas kan harus pakai kertas, nah ini kadang di dalam monitoringnya ya kita evaluasi sehingga nanti kita membuat program ke depan lagi akan ada perubahan, jadi itu berpengaruh lah, berpengaruh bagi tim itu untuk akan melakukan perencanaan yang lebih tepat, sedangakan perubahan itu pasti berpengaruh ke anggaran, semakin lama kegiatan anggarannya semakin besar" (**W.Gr.35/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, kasubbag TU, menambahkan :

"Nah itu ya ada, misalnya kami ada sanksi ya tapi itu belum kami jalankan, karena pada dasarnya itu kami meski ada kesalahan karena memang terkait kerja ya dan wajar lah, tapi kalau sanksi itu belum jalan dan otomatis itu kebenaran yang kita cari, yang harus dibetulkan apa dan otomatis kita harus koreksi saja, nah kalau pada dasarnya kami butuh konsultasi secara vertikal kami juga ke kepala sekolah, nah kalau dampak itu ya kalau negatif itu tidak ada, ya adanya yang positif terkait istilahnya dengan pembelajaran juga karena dari masing-masing karyawan yang ada kependidikannya juga berbeda-beda" (**W.TA.33/13-5-2019**).

Perlakuan dalam sistem kontrol yang dilaksanakan di SMK N 1 Rembang juga berdampak pada kinerja dari masing-masing komponen yang ada. Dengan adanya sistem kontrol yang dilaksanakan oleh sekolah akan menciptakan pola kerja yang terstruktur dan sistematis. Dalam lingkup pembelajaran misalnya

kontrol terhadap sistem penilaian yang digunakan pada Kurikulum 2013 dimana sebelumnya menggunakan KTSP 2006. Dengan adanya sistem kontrol yang jelas, SMK N 1 Rembang lebih mudah dalam melakukan supervisi secara optimal seperti pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan anggaran, proses KBM dan pekerjaan lain di sekolah.belum ditemukan dampak negatif pada pelaksanaan sistem kontrol di SMK N 1 Rembang, karena sistem kontrol yang dilaksanskan lebih meminimalisir adanya kesalahan dan kekeliruan. Apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan maka akan segara dapat dicarikan solusinya dan pemecahan masalahnya.

Selain adanya sistem kontrol yang berdampak pada kegiatan pengelolaan di sekolah, pemberian gaji atau upah juga menjadi aspek yang tidak bisa ditinggalkan. Selain sebagai orang yang mengabdikan dirinya, semua komponen sekolah kecuali siswa merupakan pengejawantahan dari tenaga kerja seperti kepala sekolah, guru, staf dan karyawan di sekolah sehingga beban kerja yang diselesaikan oleh masing-masing orang perlu mendapatkan *reward* atau penghargaan baik berbentuk materiil dan non materiil. Dalam bentuk non materiil penghargaan diberikan berupa apresiasi terhadap kinerja personil. Kemudian dalam bentuk materiil penghargaan diberikan dalam bentuk gaji atau upah. Hal yang terkait dengan pemberian gaji atau upah dituturkan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Kalau yang PNS itu otomatis itu sudah menjadi tanggungan dari pemerintah dalam hal ini melalui pemerintah profinsi, kalau berupa gaji termasuk PTP penambahan tunjangan pegawai dan insyaallah ya bisa diterimakan secara rutin tanpa hambatan lah, kalau yang kedua itu ada tingkatan GTT atau guru tidak tetap dan TTT tenaga tidak tetap yang

masuk ke profinsi juga, mereka tidak tetap tapi honor bulanan itu dibayarkan oleh profinsi dengan mengacu UMK, nah kalau guru itu UMK di Purbalingga nanti ada tambahan 10% kalau s1, kalau TU7,5% kalau D3 itu 5% kalau yang SMA 2,5% ya, kalau dibawahnya ngga karena ketentuan mendapatkan honor dari profinsi itu minimal SMA atau SMK sederajat" (**W.KS.33/13-5-2019**)

Lebih lanjut bapak Sutardi selaku guru menambahkan dalam pernyataan pada saat wawancara dengan peneliti terkait pemberian gaji, bahwa :

"Ya guru disini kan ada dua ya, ada tiga bahkan ada pns, non pns. Non pns dibagi dua yaitu honorer yang masuk di provinsi dan honorer komite artinya dananya dari uang komite, uang sumbangan resmi dari siswa, itu ya kecil disini ya. Nah dari dana-dana itu otomatis guru mendapatkan honor dari situ, besar kecilnya ya memang kita berusaha mengikuti standar dari provinsi jadi bisa dikatakan sama lah dari provinsi kan tidak melihat masa kerja, walaupun lama dan baru ya patokan sama. Yaitu UMK, karena menyesuaikan dengan upah minimal kabupaten atau daerah masing-masing" (**W.KS.36/25-4-2019**).

Kasubbag TU juga menambahkan :

"Ya terkait pemberian upah atau gaji otomatis kita juga harus tau kalau yang guru kan ada dua ada pns ada yang honorer, ada honorer profinsi ada honorer yang dari sekolah, nah kalau dari profinsi itu kan sudah ada aturan dan ketetapannya paling tidak standar dengan UMK Kabupaten, kalau gaji juga disesuaikan dengan masa kerja serta golongan" (**W.TA.34/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan dari kepala sekolah, guru dan kasubbag TU terkait dengan pemberian gaji dilakukan sesuai denga aturan dari pemerintah yang berlaku. Mekanisme pemberian gaji bagi guru yang berstatus pegawai negeri sipil sudah jelas karena dikelola oleh pemerintah atau kementerian lembaga terkait. Sedangkan untuk guru yang berstatus tidak tetap (GTT) yang terdaftar di provinsi diberikan gaji sesuai dengan UMK daerah masing-masing sekolah dan untuk pegawai atau honorer dari sekolah diberikan gaji yang disesuaikan dengan anggaran sekolah. Pemberian gaji atau upah bagi guru yang berstatus tidak tetap

provinsi diberikan dengan ketentuan yang sama tanpa mempertimbangkan masa kerjanya. Untuk pegawai lain non pns diberikan gaji yang diambilkan dari pos anggaran dari sekolah bersangkutan.

Sebagai salah satu instansi yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan tentunya SMK N 1 Rembang dalam meningkatkan mutu pendidikannya tidak hanya dilakukan dengan melibatkan organisasi internal saja, melainkan juga organisasi eksternal, dalam hal ini adalah dunia usaha dan dunia industri (DU/DI). Keterlibatan dalam peningkatan kompetensi keahlian di SMK N 1 Rembang dilakukan bersama dengan menjalin relasi dengan bentuk kerjasama dengan DU/DI. Hal tersebut disampaikan kepala sekolah dalam wawancara dengan penulis, bahwa :

> "Yang pasti kita berupaya untuk menjalin kerjasama dengan DUDI sepanjang mungkin walaupun kita harus punya DUDI yang utama ya misalkan untuk TBSM ya kita menjalin kerjasama dengan Yamaha, disamping yang lain kita punya DUDI untuk tempat prekerin baik itu bengkel yang sudah bisa dikatakan pantas dan representatif, juga DUDI yang lain yang terkenal ya Honda, Suzuki juga terkait juga dengan penyaluran lulusan setiap tahunnya ada, seperti ada yang masuk ke Astra, Toyota kemudian kalau yang pemasaran ya yang terkait misalnya ya itu supermarket atau swalayan dan sejenisnya ya dari kita ada Matahari, ada Rita termasuknya muncul kampung marketer ya bisa untuk praktek bisnis online karena kompetensi keahlian ini kan menjadi bisnis daring dan pemasaran sehingga arahnya harus kesitu kalau RPL biasanya di CV Arsilindo itu, disamping juga tempat-tempat prakerin yang lain terutama yang berkecimpung di dunia komputer baik itu pemrograman baik itu juga penjualan ya, penjualan komputer dan sejenisnya" (**W.KS.34/13-5-2019**).

Lebih lanjut Bapak Sutardi selaku guru kompetensi keahlian TBSM, menambahkan :

> "Ya kerjasama ini sangat penting ya, karena bagaimanapun industri itu bagian tak terpisahkan dari dengan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Sehingga untuk meyakinkan hubungan itu kita membuat MoU, membuat perjanjian kerjasama, nah dengan adanya MoU untuk mengakomodir, jadi kegiatan link and match antara dunia usaha dengan sekolah itu nyambung. Sehingga apa-apa yang akan dilaksanakan di sekolah diketahui industri, apa yang ada di industri diketahui oleh sekolah. Dan kerjasama itu tidak sekedar bagaimana penyaluran tamatan tetapi sampai pada bagaimana tentang kompetensi keahlian di sekolah itu dikembangkan, makannya di dalam kurikulum itu ada sinkronisasi dengan industri , dunia usaha dan dunia industri, jadi secara legalitas formal sinkronisasi dilaksanakan, kemudian kompetensi antara sekolah dengan industri sesuai, kemudian dalam pelaksanaannya, karena sudah ada kerjasama, seperti melakukan magang, melakukan kerja di perusahaan itu sangat terbuka, tapi tetap kalau bahasa kerja itu kan tetap diseleksi, tapi dengan adanya MoU informasi-informasi kan kita tahu sekali, bagaimana perusahaan-perusahaan itu membutuhkan tamatan dari SMK" (**W.Gr.37/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin selaku kasubbag TU menambahkan :

"Iya sejauh ini alhamdulillah dengan dunia industri ya melalui dari hasil khususnya untuk siswa itu sudah banyak yang terserap, baik dari tiga jurusan itu sementara ada di perusahaan-perusahaan yang ada di kawasan cikarang lah, jakarta maupun kota-kota yang ada di Jawa Tengah" (**W.TA.35/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan dari kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan kerjasama sekolah dilakukan melalui kerjasama perjanjian dengan membuat MoU dengan instsansi atau perusahaan yang disesuaikan dengan masing-masing kompetensi keahlian yang ada di SMK N 1 Rembang. Kerjasama yang dilakukan sekolah dengan instansi atau perusahaan dijadikan sebagai sarana peserta didik dalam menjalankan praktek kerja industri atau magang. Kerjasama yang dilakukan tidak hanya sebatas pada sarana prakerin, sekolah juga akan mendapatkan informasi berupa lowongan tenaga kerja di perusahaan yang bersangkutan sehingga tamatan bisa mendaftar sebagai tenaga kerja sesuai kebutuhan dengan perusahaan. Tidak hanya kerjasama dalam penyaluran tamatan sebagai tenaga kerja, dengan adanya kerjasama dengan dunia usaha dan dunia

industri juga menjadi sarana bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kompetensi keahlian yang ada di SMK N 1 Rembang. Level kerjasama yang dilakukan tidak hanya dalam cakupan regional kabupaten, tetapi lebih meluas hingga ke provinsi yang berbeda. Dengan adanya kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri, SMK N 1 Rembang juga melakukan penyesuaian serta sinkronisasi pada kurikulum sekolah agar kompetensi keahlian yang ada dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri (DU/DI).

5.1.3. Komitmen Manajer

Pelaksanaan *total quality manajemen* sebagaimana yang sudah dipaparkan dalam bab sebelumnya juga tidak bisa lepas dari partisipasi manajer atau dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi di SMK N 1 Rembang. Komitmen manajer menjadi penting manakala penyelenggaraan proses pendidikan sekolah membutuhkan komando serta arahan yang jelas. Sebagaimana manajer dalam mengelola sekolah juga tidak berjalan sendiri tanpa adanya kerjasama antara bawahan dan koordinasi yang baik.

Komitmen manajer dalam pengelolaan seluruh aktivitas di SMK N 1 Rembang tidak hanya berlaku pada hal akademik saja melainkan juga non akademik. Sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin tertinggi di sekolah dan juga sekaligus manajer dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan, maka kepala sekolah harus memahami betul tugas pokok dan fungsinya. Sebagaimana yang disampaikan kepala sekolah dalam pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Yang pertama harus tau betul apa itu tupoksi kepala sekolah, tahu, membaca, memahami, melaksanakan, kemudian evaluasi dan buat program berikutnya dari perencanaan dan seterusnya dari pelaksanaan hingga evaluasi kembali sehingga semuanya itu akan bisa diketahui apakah kami itu tidak melaksanakan tupoksinya , dan kami selalu berupaya untuk bisa melaksanakan itu supaya kami sebagai kepala sekolah bisa menjalankan sesuai dengan tupoksinya" (**W.KS.52/13-5-2019**).

Lebih lanjut, Bapak Sutardi selaku guru menyampaikan dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ya saya kira wajar ya, dalam pelaksanaan tugasnya itu wajar, artinya tidak ada sesuatu yang salah, cuman memang seperti yang tadi saya sampaikan ketegasan dan kecepatan dalam mengambil keputusan nih saya butuh yang seperti itu" (**W.Gr.56/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Saya kira si sudah sesuai dengan tupoksinya ya, memang mungkin beberapa kali itu ya ada semacam kendala ya mungkin waktu istilahnya masih baru lah ya masih menyesuaikan dan kadang-kadang masalah keuangan, tapi alhamdulillah setelah memahami ya sudah bisa menerima" (**W.TA.54/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah selama menjabat di SMK N 1 Rembang sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kepala sekolah melakukan pemahaman yang mendalam terhadap tugas pokok dan fungsi sebagai pimpinan instansi sekaligus pengelola (manajer) dengan harapan seluruh proses penyelenggaraan di SMK N 1 Rembang dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Sedangkan untuk harapan pada kepala sekolah dalam mengelola seluruh kegiatan sekolah untuk lebih cepat dalam mengambil keputusan dan juga responsif.

Sebagai pimpinan tertinggi kepala sekolah juga memastikan dirinya sebagai pemangku kebijakan di sekolah harus memiliki sifat dan perilaku yang

sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, sehingga tidak memunculkan bias terutama dalam pembagian kerja di lingkungan sekolah. Sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, kepala sekolah harus memiliki integritas yang kuat dan jelas, sebagaimana pernyataan yang dijelaskan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Yang pasti kita berkomiten pada kebersamaan kemudian akuntabilitas, kemudian transparansi punya keterbukaan dan sebagainya lah. Apapun yang dilakukan oleh sekolah itu biarkan semuanya tahu dan bisa dikatakan transparansinya sangat tinggi" (**W.KS.36/13-5-2019**).

Lebih lanjut, Bapak Sutardi menyampaikan pernyataan tentang integritas kepala sekolah SMK N 1 Rembang dalam wawancara, bahwa :

> "Ya saya kira ya beliau sudah paham lah bagaimana menjaga, memelihara sebagai seorang yang istilahnya top leader lah ya, ya intinya beliau selalu menekankan kepada kami untuk selelau berkoordinasi begitu juga sebaliknya dari kami dari bawah misalnya selalu meminta arahan kepada kepala sekolah terlebih dahulu karena kami disini juga tidak bisa bertindak sesuka hati ya, selalu ada hubungan dengan kepala sekolah ya apalagi kalau menyangkut kepentingan sekolah ya saya rasa kepala sekolah paham lah, artinya e bagaimana memisahkan kepentingan pribadi dan kepentingan kerja itu seperti itu" (**W.Gr.39/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, juga menambahkan dalam pernyataannya pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Untuk saat ini saya kira sih sudah sesuai dan istilahnya selaku pimpinan ya sudah baik untuk misalnya menjaga kerahasiaan sekolah maupun kerahaisaan pribadi" (**W.TA.37/13-5-2019**).

Berdasarkan pada pernyataan kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan integritas kepala sekolah sebagai seorang manajer dilakukan dengan baik. Kepala sekolah berkomitmen pada tugas pokok dan fungsinya.

Kepala sekolah sudah memahami bagaimana bekerja sebagai seorang pimpinan dan sekaligus manajer di sekolah dengan memisahkan kepentingan pribadi dan juga kepentingan di lingkungan kerja serta mengutamakan kepada bawahannya untuk selalu berkoordinasi pada setiap penyelenggaraan aktivitas di sekolah.

Keberlangsungan kepemimpinan kepala sekolah juga dilakukan dengan selalu menjaga keterbukaan informasi, sehingga tidak ada kerahasian yang harus ditutupi baik kepada internal sekolah maupun masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* sekolah. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ada informasi yang memang harus terinformasikan ke seluruh warga sekolah seperti yang saya sampaikan tadi, tapi kadang-kadang ada informasi yang memang hanya untuk internal misalnya diantara waka, tapi itu pun juga terbuka, karena memang disekolah jarang sekali ada hal semacam itu sih, apalagi informasi yang rahasia itu ngga ada lah, istilahnya ya kalau ada informasi apapun ya tetap tersampaikan tetap terinformasikan, kalaupun memang ada ya yang perlu itu terutama menyangkut personal, cara penanganan dan sebagainya harus diketahui orang-orang memang harus" (**W.KS.37/13-5-2014**).

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Sutardi selaku guru yang menyatakan, bahwa :

> "Keterbukaan itu kan orientasinya lebih ke sumber dana ya, jadi sumber dana kita kan dari uang komite, dari uang SPI atau dari dana BOS dari dana BOP semuanya di laporkan kepada seluruh warga sekolah ya terutama pada saat rapat-rapat koordinasi itu disampaikan, bahkan kalau perlu waktu apel dipagi hari itu diselipkan itu istilahnya tentang kegiatan baru yang mengeluarkan dana besar itu disampaikan. Ya saya rasa itu merupakan keterbukaan yang harus disampaikan ke guru, karyawan dan seluruh warga sekolah, bahkan ke siswa pun diberi tahu, bahwa kita ada pembangunan dan sumber dana yang kita gunakan itu dari ini ini" (**W.Gr.40/25-5-2019**).

Bapak Akhmarudin selaku Kasubbag TU menambahkan :

> "Kalau dalam keterbukaan kepala sekolah saya kira ini ya terjalin dalam arti kata istilahnya open bagiamana permasalahan ini paling tidak masalah administrasi keuangan, masalah keuangan terkait dengan pembelajaran terjalin lah tidak ada permasalahan sehingga tidak ada hal yang tertutup khususnya yang terbuka dan harus dilihat kaitannya anggaran ya open lah" (**W.TA.38/13-5-2019**).

Keterbukaan informasi di SMK N 1 Rembang selalu melalui koordinasi yang jelas sehingga tidak ada informasi yang dirahasiakan. Informasi yang ada di sekolah tetap akan diinformasikan kepada seluruh warga sekolah seperti pengelolaan dana anggaran sekolah.

Terkait dengan sikap kepala sekolah dalam mengelola seluruh kegiatan sekolah yang tidak sedikit juga membutuhkan kesigapan agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. maka sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengendalikan diri. Sebagaimana yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ya pokoknya kita laksanakan ya bismilah, diniati untuk kepentingan anak bangsa lah hehe, ya semampu kami dengan kami selalu menyampaikan ke teman-teman ya ketua TU, Waka dan ke guru, kalau ada yang perlu disampaikan terutama ada hal-hal yang kurang pas dengan apa yang saya lakukan mohon untuk bisa di ingatkan sehingga untuk kendali kan, karena bisa jadi kita berupaya mengendalikan diri tetapi dimata orang lain kan bisa juga kurang pas sehingga ada kontrol dengan kami dengan guru dan karyawan termasuk ke atas kita juga berupaya untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginan dan permintaan dari atasan baik dari dinas, maupun tingkat profinsi termasuk ke direktorat atau kemendikbud ya" (**W.KS.38/13-5-2019**).

Bapak Sutardi selaku guru juga menambahkan pernyataan serupa pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya kalau untuk itu ya kepala sekolah saya rasa sudah bisa berkoordinasi lah ya, ya sebagai kepala sekolah itu kan juga menjadi

teladan ya dan apalagi kepala sekolah itu kan saya kira juga pasti menjadi pusat bagi berjalannya proses pembelajaran di sekolah ini, begitu" (**W.Gr.41/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

"Kalau dalam hal ini ya kepala sekolah selalu mengadakan koordinasi ya jadi misalnya ada permasalahan atau dalam memutuskan suatu perkara otomatis harus melibatkan paling tidak saya dan guru yang bersangkutan, jadi belum berani misalnya memutuskan, kalau belum ada kesepakatan" (**W.TA.39/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan pengendalian diri kepala sekolah selalu dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan seluruh komponen sekolah sehingga apabila kepala sekolah kurang sesuai dalam menjalankan pekerjaannya, kepala sekolah akan diingatkan oleh koleganya. Kepala sekolah melakukan pengendalian dengan niat bekerja dan kepentingan untuk mengabdi kepada negara dan bangsa.

Untuk menunjang proses pengelolaan sekolah, kepala sekolah memiliki kemampuan dalam merencanakan dan mengelola penyelenggaraan proses pendidikan disekolah dengan menyusun rencana kerja terlebih dahulu. Keterlibatan kepala sekolah sebagai manajer dalam penyusunan rencana kerja disampaikan pada saat wawancara dengan peneliti bahwa :

"Yang pasti untuk rencana kerja kita tetap melihat program yang sebelumnya, dievaluasi dari program kerja yang sebelumnya, bagaimana tingkat ketercapaiannya, mana yang perlu dilakukan lagi dan dikembangkan untuk lebih baik dan mana yang perlu dimunculkan yang sekiranya itu menyesuaikan kondisi yang ada untuk mengarah ke kondisi sekolah yang lebih baik, berkualitas dan lebih berprestasi" (**W.KS.40/13-5-2019**).

Pernyataan serupa disampaikan oleh bapak Sutardi, selaku guru, bahwa :

> "Iya kepala sekolah itu slelau membuat e berkoordinasi ya misalnya kalau kepada kami terlebih dahulu, kemudian disampaikan kepada yang lain, atau kalau biasanya kalau memang itu mengenai suatu hal penting ya kita berkumpul semuanya rapat baik guru dan karyawan ya untuk membahas apa-apa yang harus dilakukan dan diperbaharui dikembangkan dan itu ya biasanya seperti yang sudah saya jelaskan tadi semua program sekolah itu direncanakan setahun sebelumnya ya, sambil berjalan misalnya ad apembaharuan ya itu menjadi catatan tersendiri untuk dilaksanakan di waktu mendatang, dan kami misalnya seperti waka ya seperti itu tadi kami mengajukan program apa dengan anggaran dan semua hal yang dibutuhkan dan akan dilaksanakan kemudian kami berikan kepada kepala sekolah untuk akhirnya mendapatkan persetujuan ya" (**W.Gr.43/25-5-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Iya dalam penyusunannya itu ya kepala sekolah menyesuikan dengan kondisi dengan undang-undang pendidikan yang pertama, kemudian disusun kebersamaannya dengan wakil kepala sekolah dan otomatis program itu disesuaikan kemudian nanti diajukan ke dinas pendidikan" (**W.TA.41/13-5-2019**).

Sehingga, berdasarkan pernyataan masing-masing narasumber dapat disimpulkan kepala sekolah sebagai manajer dalam menyusun rencana kerja dilakukan memalui koordinasi kepada wakil kepala sekolah atau kasubbag terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dikoordinasikan dengan masing-masing wakil kepala sekolah dan kasubbag kemudian disampaikan pada forum seperti rapat koordinasi dengan guru dan komponen sekolah lain yang bersangkutan untuk kemudian diambil keputusan bersama. Penyusunan rencana kerja di SMK N 1 Rembang dilakukan dengan mempertimbangkan hasil evaluasi dari program kerja pada periode sebelumnya, sehingga dengan adanya catatan perbaikan daripada periode sebelumnya digunakan sebagai pengembangan rencana kerja sekolah yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya. Sistem penyusunan rencana kerja sekolah di SMK N 1 Rembang juga tidak hanya bermula dari kepala

sekolah, pada sebelumnya wakil kepala sekolah akan memberikan rekomendasi rencana kerja yang akan dilaksanakan ke kepala sekolah untuk mendapat persetujuan.

Kemampuan dalam menyusun rencana kerja juga tidak semata-mata dilakukan oleh kepala sekolah agar sekolah dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik. Sebagai manajer, kepala sekolah juga melakukan langkah dalam memenuhi kebutuhan sekolah. Sebagaimana yang disampaikan kepala sekolah pada saat wawancara, bahwa :

> "Iya, caranya kita menginventarisir semua kebutuhan yang notabenenya apalagi kebutuhan yang menyangkut sarana prasarana kan membutuhkan suatu pendanaan, kemudian kita analisis kebutuhan, dan memang karena setiap orang kan harus menyusun itu dan diwujudkan dalam bentuk RKS ya rencana kegiatan dan anggaran ya, nah kita olah dan masukkan kemudian kita perhitungkan dari dana BOS berapa dan bisa diplot kemana, kemudian BOP juga kemudian selebihnya kalau masih kurang, dengan prinsip biaya operasional siswa bulanan yang serendah mungkin tetapi bisa mengcover biaya atau pengeluaran atau fasilitas atau operasional yang memang diprioritaskan, termasuk juga prasarana kalau sekiranya bisa cukup daripada pemerintah ya kita cukupkan tapi kalau memang biasa belum cukup ya larinya ke anak kelas sepuluh itu yang namanya SPI (Sumbangan Pengembangan Institusi) yang kita pun juga mencoba untuk tidak terlampaui tinggi , karena supaya juga tidak memberatkan orang tua atau wali dan yang kami sampaikan ya betul-betul dibutuhkan dan menjadi skala prioritas" (**W.KS.41/13-5-2019**).

Lebih lanjut bapak Sutardi selaku guru dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengungkapkan bahwa :

> "Iya ya itu tadi, kita melakukan perencanaan baik seperti kurikulum ya setahun sebelum pelaksanaan ya, waka sarpras misalnya juga mengajukan sarana prasarana atau fasilitas yang perlu diadakan kepada kepala sekolah terlebih dahulu, nah untuk kebutuhan ini kan sekolah juga melihat perkembangan dan penyesuaian yang ada ya, misalnya ini ya ada penerimaan siswa baru ya kita selain mempertimbangkan fasilitas juga sumber daya manusianya, seperti tadi ya

> kami melakukan rekruitmen guru ya, meskipun tidak boleh tapi kalau kita tidak melakukan itu juga dikhawatirkan akan kewalahan ya karena keterbatasan itu tadi, artinya kepala sekolah dibantu oleh semua komponen ya misalnya tadi kemarin ada kami membutuhkan guru ya kami pertimbangkan dan koordinasikan dengan kepala sekolah" (**W.Gr.44/25-4-2019**).

Bapak Akhamarudin, selaku Kasubbag TU, menambahkan :

> "Iya jadi terkait dengan ketenagaan, kebutuhan tenaga dan kebutuhan istilahnya alat pendidikan ya, alat peraga dan lain-lain otomatis kepala sekolah itu akan memanggil daripada masing-masing wakil kepala sekolah kebutuhan apa yang untuk mendukun pembelajaran di tahun ini dan mendatang, apa yang belum apa yang sudah atau ada yang rusak atau yang tidak itu dimintakan informasi kepada masing-masing waka" (**W.TA.42/13-5-2019**).

Terkait dengan partisipasi kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan sekolah dilakukan melalui beberangkah langkah yaitu dengan melakukan inventarisasi terhadap kebutuhan sekolah yang harus segera dipenuhi atau menjadi prioritas. Setelah didapatkan data yang diinginkan maka akan segera ditindaklanjuti untuk dimasukan ke dalam Rencana KerjaSekola (RKS) dan disesuaikan dengan sumber dana yang akan digunakan. Berhubungan dengan pendanaan disesuaikan dengan masing-masing pos anggaran yang ada seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS) maupun Bantuan Operasional Pemerintah (BOP) apabila dari kedua pos anggaran tersebut tidak mencukupi dan kebutuhan harus segera dipenuhi maka akan dibebankan kepada tingkat sepuluh melalui Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) yang ditarik dengan memperhatikan kemampuan dari masing-masing peserta didik/orang tua sehingga dapat memenuhi kebutuhan secara keseluruhan. Pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga melalui koordinasi dengan wakil kepala sekolah bersangkutan atau komponen sekolah yang lain.

Keterlibatan kepala sekolah dalam pengelolaan administratif secara umum juga disampaikan pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Secara garis besar kalau administrasi memang kita koordinasi dengan kasubag TU untuk mengadministrasikan baik yang menyangkut dari sekolah secara umum, administrasi guru, termasuk tenaga kependidikan pokoknya semua administrasi lah baik itu menyangkut sarpras inventarisasi pelayanan pada masyarakat, stakeholder juga, siswa yang termasuk dari stakeholder juga pokoknya kita koordinasikan dengan kasubag TU dan semua komponen yang ada di organisasi dan dengan kendali dari kepala sekolah dan kasubag TU" (**W.KS.48/13-5-2019**).

Hal serupa disampaikan oleh bapak Sutardi, dalam pernyataannya pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ya beliau hanya menginstruksikan istilahnya jadi setiap ada hal-hal yang hubungannya dengan administrasi ya menginstruksikan untuk membuat surat ke tata usaha, surat-surat, kalau hubungannya dengan waka, ya waka komunikasi dengan TU, jadi kita saling komunikasi kerjasama anatara TU dengan guru melalui waka dalam administrasi tertentu" (**W.Gr.52**).

Bapak Akhmarudin selaku Kasubbag TU, menambahkan :

> "Secara langsung ya bagi saya sementara ini dalam pengelolaannya istilahnya terjalin dengan para karyawan baik guru dan lainnya itu ya menyesuaikan dengan apa yang sudah dibuat dan berlaku dan juga yang disahkan pada tahun itu" (**W.TA.50/13-5-2019**).

Keterlibatan kepala sekolah dalam mengelola administrasi secara umum dilakukan koordinasi dengan Kasubbag TU secara langsung untuk administrasi yang membutuhkan arahan serta bimbingan kepala sekolah akan dikoordinasikan dengan masing-masing wakil kepala sekolah yang bersangkutan untuk kemudian diolah oleh staf tata usaha berdasarkan instruksi dari kepala sub bagian tata usaha.

Peran kepala sekolah sebagai manajer di SMK N 1 Rembang juga tidak hanya sekadar mengelola kegiatan yang bersifat administratif melainkan juga

mampu membawa lembaga atau instansi yang dipimpimnya menjadi semakin baik dengan melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Terkait dengan pengembangan institusi, kepala sekolah juga harus memberikan orientasi pembaharuan di sekolahnya. Sebagaimana yang disampaikan kepala sekolah terkait dengan orientasi pembaharuan dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Ya kita lihat kondisi yang ada, seperti kondisi eksternal, masyarakat dan juga DUDI dan apa yang diperlukan oleh DUDI, nah dari apa yang sudah dilakukan disesuaikan dengan kondisi realitas dan harapan atau mungkin semacam tuntutan dari DUDI atau pemerintah kalau yang sekiranya belum dan harus dimunculkan atau diperbaharui ya kita perbaharui ya itu menyangkut bagaimana upaya untuk bisa siswa siswi kami, tamatannya bisa kompeten, misalnya bisa ikut uji kompetensi, LSP dan juga bekerjasama dengan DUDI termasuk dalam hal pengelolaan juga terkait dengan berbagai macam pendukung lah, software aplikasi dan sebagainya memang harus mendukung ke arah pembaharuan untuk skala yang lebih baik dan lebih maksimal" (**W.KS.42/13-5-2019**).

Bapak Sutardi, juga menambahkan :

> "Iya untuk pembaharuan ya, kaitannya dengan itu ya kami juga melihat perkembangan yang sudah ada terlebih dahulu, kemudian butuh apa, pentingnya bagaimana ya seperti kami dan itu kepala sekolah ya mendorong adanya inovasi baik akademik dan non akademik agar kami juga dapat bersaing dengan lainnya ya, misalnya itu kemarin nilai UN SMK N 1 Rembang kemarin itu memiliki peringkat ketiga ya, itu di kabupaten purbalingga ya nomor satu itu SMK N 1 Purbalingga, nomor duanya itu SMK 3 ya SMK jawa tengah itu kan dan kami yang ketiga jadi kami juga berusaha mendorong ke arah itu" (**W.Gr.45/25-4-2019**).

Lebih lanjut, Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Ya otomatis kami pada dasarnya tergantung pada kepala sekolah nah perubahannya bagaimana kepala sekolah itu sendiri untuk menghasilkan atau istilahnya memajukan pendidikan yang ada di SMK paling tidak ya ada usulan lah dari guru maupun dari waka yang lain dan juga disesuikan dengan kondisi saat ini nah biasanya kalau sekolah butuh ini atau harus ada yang ditingkatkan" (**W.TA.43/13-5-2019**).

Orientasi pembaharuan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan melalui langkah penyesuaian atau sinkronisasi sesuai dengan kebutuhan sekolah

dan kondisi dari dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) dan juga tuntuan dari pemerintah untuk mencetak tamatan yang memiliki kompetensi keahlian baik serta berdaya saing. Langkah orientasi pembaharuan di sekolah juga untuk meningkatkan kinerja sekolah agar lebih baik seperti pencapaian rangking sekolah dalam perolehan ujian nasional ditingkat kabupaten yang memperoleh peringkat ketiga.

Untuk menciptakan budaya sekolah dan iklim sekolah yang diharapkan, kepala sekolah juga melakukan beberapa langkah strategis sebagai tindak lanjut dari orientasi pembaharuan yang dilaksanakan. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara, bahwa :

> "Untuk berkualitas dan kaitannya dengan budaya memang kita arahnya lebih ke karakter, dan ini rencana pemerintah terutama amanat kurikulum 2013 itu sangat-sangat mengharapkan siswa yang berkarakter, nah wujudnya itu misalnya budaya untuk taat beribadah, kemudian budaya untuk paginya mengadakan literasi, terutama budaya membaca dan itu biasa diawali dari prodi lah, kemudian budaya salaman, budaya ketemu salaman sambil mengucapkan asalamualaikum dan sejenisnya, saling sapa dan sebagainya diantara siswa dengan guru maupun sebaliknya, juga termasuk dengan tamu yang ada" (**W.KS.42/13-5-2019**).

Hal serupa juga disampaikan bapak Sutardi dalam pernyataannya pada saat wawancara terkait dengan peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah, bahwa :

> "Menciptakan budaya sekolah yang berkualitas kan satu menginstruksikan membuat program, kemudian keteladanan itu ada suatu pembiasaan tapi memang itu butuh waktu karena budaya itu juga harus didukung dengan prasarana yang ada, yang mendukung tentang penciptaan budaya kerja yang lebih baik, terutama budaya di sekolah. Tapi terkait dengan budaya-budaya yang sering dan sudah dijalani itu contohnya budaya lima s ya kan dari kehadiran sekolah penyambutan siswa kita di depan sekolah, menyambut mereka, salaman, senyum sapa, itu budaya

> yang berjalan selama ini, terus kita ingin berkembang lagi ke budaya-budaya yang lain tapi memang perencanaan itu ada cuman realisasinya kan itu tadi butuh sumber daya maupun sumber dana itu" (**W.Gr.46/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, selaku Kasubbag menambahkan :

> "Iya biasanya kepala sekolah melakukan pembinaan lah, itu harus diterapkan secara berkala istilahnya keinginan dan bagaimana tujuan sekolah ini agar bisa terlaksanan dengan apa yang sudah ditentukan sebelumnya" (**W.TA.44/13-5-2019**).

Perlakuan terhadap budaya sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan dalam aktivitas akademik sebagai tuntutan dari kurikulum 2013 yang lebih menekankan pada pendidikan karakter dan non akademik seperti pembiasaan budaya membaca literasi, penjemputan siswa di gerbang sekolah saat siswa berangkat, pengucapan salam, sapa senyum saat saling bertemu. Pembudayaan sekolah juga tidak hanya dilaksanakan pada internal sekolah, melainkan juga kepada tamu yang berkepentingan sebagai bentuk pelayanan yang baik di sekolah. Pembudayaan sekolah juga dilaksanakan sebagai wujud keteladanan kepala sekolah kepada seluruh komponen sekolah. Penciptaan budaya sekolah juga didukung dengan ketersediaan anggaran serta memerlukan waktu yang tidak sebentar. Adanya pembudayaan sekolah yang baik, diharapkan seluruh komponen sekolah mampu melaksanakan kewajiban dan mengamalkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinys. Dengan kata lain, pembudayaan sekolah dapat meningkatkan kinerja dari masing-masing personil.

Langkah yang dilakukankepala sekolah, secara langsung akan mendorong pengoptimalan sumber daya sekolah yang ada. Sebagaimana yang diungkapkan

kepala sekolah terkait dengan langkah yang dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya sekolah pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Kita gali, tidak hanya dilihat dari disiplin ilmu yang dimiliki tapi juga dari semacam kemampuan, bakat yang itu bisa kita masukkan kalau ada kemampuan diluar disiplin ilmu nah ini bisa kita upayakan untuk membimbing anak-anak dalam bentuk ekstrakurikuler misalnya guru bahasa inggris punya keahlian tari ya kita libatkan disitu, kemudian ada lagi guru BK punya kemampuan dibidang lainnya ya dilibatkan, pokoknya semua bidang, yang jelas tetap mengacu pada kompetensi, kemampuan, disiplin ilmu namun kalau yang menyangkut kemampuan bakat kadang-kadang mereka yang utama itu mempunyai suatu kemampuan untuk bisa membimbing anak dari bakat yang dimiliki" (**W.KS.43/13-5-2019**).

Lebih lanjut, bapak Sutardi menambahkan terkait dengan optimalisasi sumber daya manusia dalam penyataan pada saat wawancara, bahwa :

> "Iya, terkait dengan pengoptimalan ya kepala sekolah biasanya menginstruksikan kepada warga sekolah ya misalnya dilakukan pada saat apel dengan guru dan karyawan atau upacara ya kalau kaitannya dengan siswa juga, nah disana kepala sekolah juga menyelipkan motivasi, bimbingan arahan kepada kami untuk senantiasa menjaga baik itu masalah pekerjaan, atau akademik dan hal lain yang menyangkut proses pendidikan pembelajaran di sekolah atau hal lain yang memang perlu untuk disampaikan ditingkatkan, kalau mengenai tugas masing-masing ya kepala sekolah juga melakukan monitoring ya, pemantauan tadi agar benar-benar semuanya berjalan dengan baik dan sesuai rencana, nah jadi intinya kami selalu berkoordinasi sesuai dengan rencana dan tugas atau program yang sudah ada itu tadi" (**W.Gr.47/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Iya kepala sekolah selalu mengadakan pembinaan paling tidak istilahnya penyampaian daripada kegiatan sehari-harinya dan misalnya perlu peningkatan dari kehadiran, kedatangan atau istilahnya mengikutsertakan dalam kegiatan seperti MGMP dan diklat-diklat yang lain disesuikan dengan masing-masing orang" (**W.TA.45/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan dari kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan pengoptimalan sumber daya sekolah dilakukan dengan melalui analisis terlebih dahulu. Untuk sumber daya manusia akan dilihat potensinya

sesuai dengan disiplin ilmu dan kompetensi yang dimiliki. Optimalisasi sumber daya manusia terutama guru dilakukan melalui bimbingan dan himbauan untuk tetap melaksanakan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Optimalisasi dalam ekstrakurikuler juga dilakukan kepala sekolah dengan mempertimbangkan kemampuan guru apabila memiliki keahlian lain dari bidang ilmu yang dikuasainya untuk bisa membimbing peserta didik, misalnya dengan adanya guru mata pelajaran yang menguasai seni tari, maka guru tersebut diperbolehkan untuk melatih peserta didik lain berlatih menari ddalam kegiatan ekstrakurikuler. Optimalisasi sumber daya juga dilakukan dalam bentuk oral seperti bimbingan dan edukasi yang disampaikan pada saat apel maupun rapat. Untuk mendukung sumber daya yang lebih baik lagi, kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan diluar sekolah agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Selain optimalisasi sumber daya manusia, sarana prasarana yang ada disekolah juga dikelola dengan baik, sehingga penggunaanya bisa optimal, efektif dan efisien. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah dalam pernyataannya, bahwa :

> "Sarana yang ada kita selalu memberikan apa ya, suatu arahan, pokoknya sarana yang dimiliki itu manfaatkan dan apa ya pergunakan semaksimal mungkin ya, istilahnya ya lebih baik rusak karena dipakai daripada rusak tidak dipakai, dan kami selalu menginventarisir fasilitas yang ada sarana yang ada untuk penambahan jumlah atau pemenuhan yang lebih sempurna atau lebih lengkap" (**W.KS.45/13-5-2019**).

Hal yang serupa juga diungkapkan bapak Sutardi dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Dalam pengadaan sarana dan prasarana di sekolah kami, biasanya dibentuk tim dan tim itu kan ya terdiri dari kepala sekolah kemudian waka sarpras itu menjadi ketuanya untuk pengadaanya nah ya intinya pengadaan sarpras itu ada tim, terus kerjasama dengan bendahara terus waka sarpras berkomunikasi dengan kepala sekolah untuk mengadakan sarana prasarana yang dibutuhkan" (**W.Gr.49/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, selaku Kasubbag TU menambahkan :

> "Ya otomatis selalu mengontrol sarana sarana yang sudah ada apakah masih rapi masih terbungkus ataukah sudah digunakan bahwa kadang-kadang juga sudah dibelikan kaitannya dengan sarana prasarana kadang-kadang tidak dipakai kalau istilahnya barang-barang itu rusak karena dipakai itu tidak ada masalah tapi karena kalau rusak hanya tersimpan ini yang menjadi kendala" (**W.TA.47/13-5-2019**).

Sarana dan prasarana yang ada disekolah dimanfaatkan semaksimal mungkin. Pengadaan sarana dan prasararana yang dibutuhkan segera dipenuhi dengan mempertimbangkan prioritas kegunaannya. Pengawasan dalam bentuk monitoring dilakukan oleh kepala sekolah untuk menjaga sarana dan prasarana dalam kondisi yang baik. Sehingga apabila ditemukan sarana dan prasarana yang kurang baik, rusak atau perlu diperbaiki akan segera diambil langkah tindak lanjutnya.

Pengelolaan sarana dan prasarana juga bergantung pada ketersediaan anggaran sekolah. Dalam hal ini partisipasi kepala sekolah dalam mengelola anggaran juga menentukan keberhasilan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien. Sebagaimana yang dipaparkan kepala sekolah dalam keikutsertaannya mengelola anggaran sekolah, bahwa :

> "Diawal kita buat program kerja dan program kegiatan yang mencakup seluruh lini lah, ini yang dibuat oleh masing-masing unit, kegiatan, pelaksanaan termasuk anggarannya kemudian kita perhitungkan seperti tadi yang kami sampaikan yang bisa didanai dari dana BOS berapa, untuk plot dan mata anggaran apa saja sesuai dengan juknis anggaran termasuk BOP dan selebihnya dari apa itu, komite sehingga dari semua

> kegiatan pada prinsipnya memang sudah terencana dan sudah teranggarkan sehingga tinggal pada saatnya untuk dilaksanakan, ambil anggaran sesuai dengan posnya pada bendahara melalui persetujuan kepala sekolah dan kami sebenarnya hanya sebagai kontrol" (**W.KS.47/13-5-2019**).

Hal yang serupa disampaikan oleh Bapak Sutardi dalam wawancara, bahwa :

> "Kepala sekolah mengelola anggaran itu lewat bendahara sekolah. Ya jadi kan bendahara kan dibagi-bagi ada bendahara BOS, BOP kemudian uang komite SPI kemudian ada lagi ya intinya yang mengenai keuangan itu di bendahara bukan di kepala sekolah. Jadi memang itu tadi dari program, misalnya kurikulum merencanakan kegiatan, anggaran berapa, disampaikan kepala sekolah, nanti kepala sekolah berkoordinasi dengan bendahara dan disesuaikan dengan aturan yang ada kemudian baru disetujui, kemudian nanti dari dana itu akan di keluarkan dari pihak bendahara. Dan bendahara dari tim kegiatan itu bisa berbeda dengan bendahara pemegang sumber dana utama, misalnya dari BOS, itu mendanai kegiatan penilaian tengah semester, nah di tim penilaian tengah semester ini ada bendahara sendiri, nanti bendahara tim itu meminta dana ke bendahara BOS itu" (**W.Gr.51/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, selaku Kasubbag menambahkan :

> "Biasanya ya itu dibikin RKS, atau juga ABS, anggaran belanja sekolah itu disusun dan otomatis penggunaannya disesuiaikan dengan apa yangs udah digariskan di anggaran belanja sekolah dan misalnya ada hal-hal yang kurang kan otomatis nanti ada perubahan ya" (**W.TA.49/13-5-2019**).

Sehubungan dengan partisipasi kepala sekolah dalam mengelola anggaran dilakukan koordinasi bersama dengan bendahara. Kepala sekolah memberikan arahan serta bimbingan kepada bendahara begitu juga bendahara memberikan rekomendasi penggunaan anggaran untuk menggunakan anggaran yang sesuai dengan kemampuan. Kepala sekolah menerima rekomendasi dari wakil kepala sekolah yang bersangkutan untuk menggunakan anggaran sesuai dengan program sekolah yang akan dilaksanakan. Anggaran yang akan dikelola sebelumnya disepakati bersama dan dimasukan kedalam Rencana Kerja Sekolah atau

Anggaran Belanja Sekolah. Secara tekhnis, kepala sekolah tidak terlbat terlalu signifikan, karena kepala sekolah berperan sebagai kontrol dalam mengelola anggaran yang tersedia.

Secara umum kepala sekolah juga melaksanakan monitoring dan supervisi sebagai bagian tugasdari pimpinan dalam mengontrol jalannya proses pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah bahwa :

> "Iya, kalau monitoring harian ya kita lakukan dari kita, dari awal pagi kita berikan arahan misal dalam apel pagi kemudian memulai pembelajaran dan kita monitoring paginya bapak ibu yang melaksanakan tugas mengajar sudah masuk atau belum, sudah melaksanakan tugasnya atau belum dan sebagainya, kalau supervisi ini menyangkut bagaimana cara dan pelaksanaan aktivitas bapak ibu guru yang mengajar dan ini semuanya bisa diketahui kondisi yang ada" (**W.KS.50/13-5-2019**).

Lebih lanjut, Bapak Sutardi menambahkan :

> "Ya kegiatan monitoring dan supervisi ini kan utamanya bagaimana kepala sekolah mesupervisi kegiatan belajar mengajar guru, itu dikurikulum ada program dalam satu semester itu ada satu kali supervisi, jadi setahun ada dua kali supervisi, baik itu supervisi kegiatan pembelajaran maupun supervisi perangkat pembelajaran mulai dari RPP, silabus kemudian buku pegangan, daftar hadir, daftar nilai, buku jurnal kegiatan belajar mengajar maupun jurnal dikelas itu akan dimonitoring oleh kepala sekolah, itu di program kurikulum dilaksanakan satu semester sekali kalau di semester gasal di bulan-bulan oktober kalau di semester genap itu di bulan april" (**W.Gr.54/25-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Jadi untuk setiap e tiga bulan sekali atau guru yang belum disupervisi ya ototmatis ya harus diadakan penialaian terhadap guru, nah kalau supervisi yang non akademik sementara ini diserahkan kepada kami ya otomatis kami monitoringnya itu disesuaikan dengan masing-masing staf ya, misalnya terkait dengan tenga kerjaan ya otomatis kami harus melihat daripada hasil misalnya untuk tahun ini yang PNS yang belum kenaikan pangkat siapa saja atau disesuaikan dengan kondisi misalnya ada permasalahan terkait dengan guru maupun non guru terkait dengan ketenagaan, hak cuti, sakit, itu memang perlu dimonitoring, terus terkait kebutuhan lain misalnya penyimpanan dari hasil didik siswa otomatis

> kami harus mengontrol apakah nilai-nilai yang sudah masuk pada buku induk siswa, nah dampaknya kalau belum ya itu nanti menumpuk istilahnya kalau secara rutin kan itu pekerjaan rutin misalnya tahun ini nilai harus sudah masuk ke dalam buku induk, nah kalau itu tidak selesai kan tahun depan akan menumpuk lagi nah otomatis harus rutin setiap saat daripada tahun pertahun harus sudah bisa terselesaikan, sebab nanti kalau tidak selesai nanti dampaknya kalau ada informasi atau yang dibutuhkan oleh bekas anak didik misalnya raport jadi kami tidak harus mengingatnya terlalu lama" (**W.TA.52/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan pelaksanaan monitoring dan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Monitoring dan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dilaksanakan setiap hari secara langsung seperti pada kegiatan sekolah, proses belajar mengajar, kehadiran guru dan kegiatan lain yang sifatnya harian. Sedangkan untuk monitoring dan supervisi yang periodik biasanya dilakukan selama tiga bulan sekali atau satu kali dalam satu semester sesuai dengan perencanaan supervisi di dalam kurikulum sekolah.

Lebih khusus kepala sekolah menjelaskanlangkah yang dilakukan dalam melaksanakan supervisi akademik di SMK N 1 Rembang. Hal tersebut disampaikan kepala sekolah dalam pernyataannya pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Bagi saya supervisi yang ideal itu dilaksanakan minimal dua kali pertama awal untuk penjajakan kemudian sekiranya ada perbaikan, dokumen perlu diperbaiki, termasuk kita komunikasi dengan guru mana kekurangannya, mana kelebihannya untuk bisa kita tindak lanjuti dan kita lakukan supervisi kedua yang harapannya nilai mereka itu lebih baik, dan kita mengadapak apa itu semacam pendekatan atau perbincangan untuk bisa memberikan bimbingan maupun arahan" (**W.KS.56/13-5-2019**).

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Sutardi selaku guru dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya, supervisi umpamanya yang berhubungan dengan akademik ya, hubungannya dengan kemampuan prestasi akademik itu kan prosesnya dilihat dari sisi kegiatan belajar mengajar misalnya untuk bisa menghasilkan tamatan dengan nilai UN yang tinggi maka kita melakukan tindakan bimbingan di sore hari, nah sedangkan kegiatan bimbingan itu kan sebenarnya sudah selesai waktu pembelajaran tapi ditambah dengan jam tambahan atau les sore hari nah disitu kepala sekolah melakukan supervisi, apakah les itu dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak kemudian kalau hubungannya dengan peningkatan kompetensi akademik secara umum itu supervisi kegiatan belajar mengajar guru artinya kalau guru berkinerja dalam hal mengajarnya itu baik, dengan administrasi yang lengkap, ini harapannya kan nanti output yang dihasilkan hubungannya dengan kemampuan siswa itu diharapkan tinggi akhirnya nilai yang didapat nantinya mendapatkan atau menghasilkan nilai yang mempunyai kualitas baik" (**W.Gr.60/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Ya otomatis yang berperan untuk itu ya kepala sekolah jadi istilahnya untuk supervisinya itu langsung oleh kepala sekolah" (**W.TA.58/13-5-2019**).

Partisipasi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik dilakukan melalui pengamatan langsung dan juga tidak langsung melalui dokumen hasil belajar peserta didik. Kepala sekolah menggunakan supervisi akademik untuk mengetahui sejauh mana kegiatan belajar mengajar berjalan dan apabila ditemukan sebuah kendala kepala sekolah bisa mengambil tindak lanjut penyelesaiannya.

Kemampuan dalam manajemen kegiatan dan keseluruhan proses pendidikan di sekolah juga tidak bisa dilepaskan dari peran kepala sekolah dalam menjaga hubungan sosial yang baik. Sebagai manusia sosial, kepala sekolah juga turut menjaga hubungan sosial di lingkungan kerjanya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah dalam pernyataan pada saat wawancara, bahwa :

> "Yang pertama tentu kita punya komite sekolah ya, wakil dari siswa, wakil dari masyarakat yang selalu mengikuti kegiatan-kegiatan dilingkungan sekitar baik desa kecamatan maupun kabupaten dan seterusnya, apapun kami berupaya peduli dengan melakukan kegiatan kemanusiaan, misalnya dengan bantuan sembako ke desa tertentu yang dirasa perlu, kemudian kurban itu juga kita salurkan ke desa-desa, beberapa desa yang perlu, termasuk zakat fitrah, termasuk kegiatan sosial yang lainnya" (**W.KS.44/13-5-2019**).

Lebih lanjut, bapak Sutardi memberikan pernyataannya terkait hubungan sosial kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa :

> "Iya ya intinya kepala sekolah itu sebagai top leader ya, saya rasa beliau memang selalu menjaga hubungan di sekolah ini dengan baik, kepada seluruh warga sekolah ya, jadi hubungan sosial itu menjadi penting karena tanpa adanya hubungan sosial yang baik di sekolah, akan menjadikan sekolah ini tidak bagus ya dalam artian misalnya e kalau ada sebuah hal yang berkaitan dengan sekolah langsung ya tanpa pandang bulu, e kepala sekolah juga menghormati setiap jajaran dan semua karyawan ya, guru itu dan siswa, intinya ya kepala sekolah saya rasa tahu lah kapan harus bersikap sesuai dengan posisinya" (**W.Gr.48/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Iya sementara ini belum ada permsalahan yang terkait dengan hubungan sosial itu ya, ya semuanya baik istilahnya dalam kekeluargaan ataupun kedinasan saya kira ya optimal" (**W.TA.46/13-5-2019**).

Sehingga, merujuk pada pernyataan masing-masing narasumber terkait dengan hubungan sosial yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan bersikap peduli baik kepada internal sekolah maupun lingkungan di sekitar sekolah dan untuk lingkungan internal kepala sekolah selalu menghormati setiap keputusan yang ada dan mampu memposisikan dirinya sebagai pimpinan tertinggi di sekolah.

Selama pengelolaan kegiatan disekolah juga harus memperhatikan kerawanan terjadinya konflik, baik konflik secara internal dan eksternal. Untuk menyikapi adanya konflik, kepala sekolah melakukan beberapa langkah

penyelesaian. Sebagaimana yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara, bahwa :

> "Kalau secara umum saya lihat si belum ada ya, kalaupun muncul ya sifatnya ya kita harap maklum saja, yang namanya orang kan mempunyai perbedaan itu kan dari sifat, sikap, dan dari pembawaan dan sebagainya namun kalau muncul konflik yang sangat berarti itu saya lihat belum ada kalaupun ada ya kita selesaikan dengan cara kekeluargaan dan dengan duduk bersama dengan kepala dingin ya begitu supaya bisa menyelesaikan konflik yang ada" (**W.KS.60/13-5-2019**).

Hal serupa diungkapkan oleh Bapak Sutardi terkait dengan sikap kepala sekolah dalam menyelesaikan dan menangani konflik di sekolah, bahwa :

> "Secara strukturah kalau konflik itu tidak ada ya, tapi yang namanya gesekan itu wajar, artinya gesekan itu gini, pemahaman sesuatu hal manakala terjadi perbedaan kan timbul masalah nah timbulnya masalah itu bagi saya hal yang wajar, justru yang penting adalah bagaimana untuk perbedaan ini menjadi sama persepsinya sesuai dengan dasar-dasar yang sekiranya awalahnya tidak tahu menjadi tahu, sekiranya belum memahami menjadi paham nah, berarti harus bisa mencari permasalahan dulu apa, kemudian mencari solusi yang tepat, endingnya adalah ada kesepakatan antara pihak-pihak terkait yang bermasalah. Nah penyelesaian masalah itu juga berjenjang, permasalahan, artinya dilihat permasalahannya jadi kalau permasalahan guru dengan siswa selesai ya selesai, kalau permasalahan guru dengan guru selesai, tapi kalau belum selesai maka dilakukan berjenjang, misalnya dari siswa dengan siswa diselesaikan wali kelas, kalau guru dengan guru mungkin kakomli, termasuk BK juga dilibatkan, siswa dengan guru BK wali kelas juga dilibatkan, nah kalau permsalahan siswa itu bisa sampai ke Kepala Sekolah ya bisa, jadi itu penyelesaian tetap berjenjang harapannya apa, top leader kepala sekolah itu nanti mampu mengambil keputusan yang tepat ya itu" (**W.Gr.64/25-4-2019**).

Bapak Akhmarudin, menambahkan :

> "Ya beliau akan selalu secara nalar mencari informasi baik langsung tidak langsung terkait istilahnya warga sekolah nah kalau ada permasalahan ya selalu dikoordinasikan, kalau ada permasalahan ya selalu bisa diselesaikan, ya alhamdulillah selama ini ya bisa diselesaikan, apalagi kalau menyangkut siswa ya kita selalu berkoordinasi dengan orang tua siswa, kalau ada kegiatan ya kita selalu menyampaikan, meskipun ya misal

kami tidak melibatkan secara langsung ya kami tetap koordinasikan kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan disekolah" (**W.TA.62/13-5-2019**).

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi terkait dengan sikap kepala sekolah dalam menyikapi adanya konflik dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan. Meskipun selama menjabat belum nampak konflik baik yang sifatnya struktural maupun non struktural. Apabila ditemukan konflik, maka kepala sekolah akan melakukan penyelesaian dengan mencari akar permasalahan untuk kemudian dicarikan solusi penyelesaiannya. Keputusan yang diambil untuk menyelesaikan konflik yang terjadi akan dilakukan melalui keputusan bersama yang dilakukan melalui rapat atau secara personal.

5.2. Pembahasan

Melalui segenap data dan keterangan-keterangan dari hasil penelitian yang mendeskripsikan kondisi di lapangan mengenai komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga dapat menjawab rumusan maasalah dalam penelitian ini. Hasil penelitian melalui deskripsi yang terdapat di dalamnya selanjutnya diformulasikan dengan teori yang relevan untuk dapat mengetahui keadaan dari komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer. Kemudian secara detail dan sistematis segenap data tersebut meliputi (1) partisipasi guru dalam pelaksanaan *total quality management* (2) keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* dan (3) komitmen manajer dalam pelaksanaan *total quality management*.

5.2.1. Partisipasi Guru

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih (Bashori, 2015). Tugas guru sebagai pengajar bertanggungjawab atas terlaksananya proses belajar mengajar mulai dari perencanaan pengajaran, pelasanaan pengajaran, mengevaluasi pengajaran hingga ke tahap tindak lanjut pasca evaluasi (Hermino, 2018). Sebagai pendidik guru harus mampu membawa perubahan tingkah laku maupun perubahan sikap mental anak didik. Sebagai pembimbing, tugas guru adalah menuntun anak didik dalam perkembangan dengan jalan memberi lingkungan dan arah yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Sehubungan dengan hal ini, maka dapat dikatakan bahwa tercapainya tujuan pendidikan sekolah sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan tugas guru. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya peranan guru dalam dunia pendidikan. Semakin akurat para guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbinanya sumber daya manusia yang andal dalam melakukan pembangunan bangsa (Rosyada, 2004). Tugas guru yang begitu banyak dan besar dalam mencapai tujuan pendidikan hendaknya dijalankan dalam kualitas yang baik. Tugas yang diemban guru akan terlaksana dengan baik jika dalam diri guru tersebut terdapat komitmen yang tinggi dalam menjalankan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Hurrell & Day, 2015).

Selain itu, komitmen merupakan prinsip yang harus dimiliki oleh seseorang yang berprofesi sebagai guru. Komitmen merupakan perjanjian seseorang dengan dirinya sendiri untuk melaksanakan sesuatu dengan tugas penuh rasa tanggungjawab, kepedulian dan loyalitas yang tinggi (Collie, Granziera, &

Martin, 2018). Orang yang memiliki komitmen tinggi, akan menunjukkan loyalitas dan berdisiplin tinggi dalam bekerja. Salah satu ciri guru yang memiliki kepedulian tinggi yaitu kepedulian terhadap tugasnya. Kepedulian dapat timbul bila ada rasa cinta terhadap tugas dan profesi yang digeluti, seseorang harus merasa bangga terhadap profesinya betapapun banyak persoalan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan triangulasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan hasil bahwa dalam melaksanakan tugasnya, guru di SMK N 1 Rembang dielakukan dengan penuh etos kerja dan profesional sesuai dengan pekerjaannya. Penyelesaian tugas dan pekerjaan sebagai guru dilakukan sebagai bentuk tanggungjawabnya kepada sekolah dan juga orang tua peserta didik yang dibimbingnya agar mendapatkan kepuasan yang tinggi. Sesuai dengan fungsi utamanya *total quality management* yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (Wiyani, 2018) sehingga dalam menjalankan tugasnya, guru harus memahami apa yang dilakukannya untuk kepentingan jangka pendek dan jangka panjang serta memiliki dampak positif yang maksimal (Fuller, Hollingworth, & Brian, 2019).

Masalah tanggungjawab merupakan syarat utama dalam pencapaian tujuan organisasi (Mahfouz, 2018). Tanggungjawab adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Jadi dapat disimpulkan bahwa guru yang bertanggungjawab terhadap tugasnya merupakan guru yang mempunyai sikap dan kesadaran yang baik untuk melaksanakan pekerjaannya. Loyalitas merupakan faktor penting bagi kepala sekolah. Atas dasar kesetiann dan kepatuhan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Kesetiaan adalah suatu

tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Jadi, loyalitas merupakan ketaatan guru dalam melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa secara umum komitmen guru dalam melaksanakan *total quality manajemen* sudah sesuai.

Bentuk komitmen guru dalam mengajar merupakan salah satu aspek dalam melaksanakan tugas di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga. Komitmen guru dalam mengajar merupakan kebulatan tekad guru yang paling utama untuk menunjukkan kesungguhan dan mengarahkan segala kemampuan secara profesional dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah (Runtukahu, 2017). Komitmen guru yang diamati merupakan bentuk kepedulian, tanggung jawab dan loyalitas dalam mengajar. Komitmen guru di SMK N 1 Rembang telah memperlihatkan dengan serius dan sungguh-sungguh tugasnya dalam mengajar seperti menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan pengajaran, menilai hasil pembelajaran hingga ke tindak lanjut pasca evaluasi. Guru merasa perlu memberikan perhatian khusus terhadap masalah belajar dan juga selalu memperhatikan hal yang akan berpengaruh terhadap hasil dan prestasi peserta didik di sekolah. Karena mengajar merupakan tugas utama seorang guru yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Untuk menjadi guru yang profesional, hendaknya guru memiliki dua kategori yaitu *capability* dan *loyality* artinya guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik mulai dari perencanaan, implemenasi hingga evaluasi dan

memiliki loyalitas keguruan, yaitu loyal kepada tugas-tugas keguruan yang tidak semata-mata di dalam kelas, tapi sebelum dan sesudah kelas (Herbert, 1995). Disamping itu, yang mempengaruhi baiknya komitmen guru dalam mengajar adalah kepala sekolah yang telah memperhatikan dan membina dengan sungguh-sungguh terhadap guru dalam mengajar (Anne & Quinones, 2018). Dengan kata lain, komitmen guru dalam mengajar tidak hanya berasal dari kemauan dirinya sendiri melainkan juga dorongan dari pihak lain baik yang ada dalam internal sekolah maupun eksternal sekolah agar memberikan masukan-masukan yang positif demi terpenuhinya tugas guru di sekolah.

Tugas guru dalam mengajar merupakan salah satu hal yang sangat penting, untuk mendapatkan pembinaan secara berkesinambungan baik oleh kepala sekolah, pengawas maupun semua guru yang bersangkutan dalam meningkatkan kemampuan profesional guru dan melaksanakan tugas atau proses keguruannya terutama pembinaan terhadap tanggungjawab dalam mengajar (Wild, Galosy, Kagle, Gillespie, & Rozelle, 2018). Sejalan dengan argumentasi yang menyatakan bahwa tugas guru dalam mengajar adalah menyampaikan materi pembelajaran dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta tekhnologi (Tirri, 2014). Jadi, tugas guru dalam mengajar lebih meningkat kepada proses perpindahan ilmu dan pengetahuan kepada peserta didik, sehinga peserta didik dapat lebih mengetahui, memahami, menganalisis, mensintesis dan mengevaluasi ilmu pengetahuan yang diajarkan.

Dalam hubungan ini, ada sebagian ahli yang mengatakan bahwa guru yang baik adalah guru yang mampu melaksanakan *inspiring teaching* yaitu guru yang melalui kegiatan mengajarnya mampu mengilhami peserta didiknya (Usman, 1999). Guru di SMK N 1 Rembang berusaha menyampaikan ilmu pengetahuannya kepada peserta didik dengan memahami karakteristik peserta didiknya. Dengan memahami peserta didiknya guru dapat menyesuaikan dirinya dalam menyampaikan materi pembelajaran agar dapat diterima oleh peserta didik. Penciptaan iklim belajar yang menyenangkan juga dilakukan guru dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di sekolah baik pada materi teoritis dan praktikum seperti pemanfaatan LCD proyektor untuk menampilkan video atau animasi pembelajaran. Pada kesempatan tertentu, guru memperbolehkan peserta didik untuk memanfaatkan tekhnologi seperti *handphone* untuk mencari materi dan sumber belajar melalui koneksi internet namun tetap sesuai dengan batasan yang ditentukan oleh guru.

Beberapa studi penelitian menyatakan bahwa kemampuan guru dalam mengajar sangat berpengaruh pada pemahaman konsep peserta didik untuk selanjutnya dilaksanakan dalam praktikum pembelajaran (Lejonberg, Elstad, Sandvik, & Solhaug, 2018). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen guru dalam mengajar dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengembangkan potensi dirinya. Pembinaan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru seperti memberikan pengarahan dan bimbingan dalam melaksanakan keterampilan teknis mengajar agar lebih baik lagi.

Komitmen guru dalam melaksanakan *total quality management* juga dilihat dari aspek dalam mendidik. Komitmen guru di SMK N 1 Rembang selalu memberikan kepedulian dan kesadaran tentang pentingnya pendidikan di sekolah untuk mendukung keberhasilan peserta didik, baik keberhasilan belajar peserta didik, sikap, moral dan perilaku siswa, itu diberi melalui pembinaan terhadap siswa. Oleh sebab itu, tugas dalam mendidik merupakan hal yang sangat penitng dilaksanakan dalam membentuk sikap, moral dan perilaku. Pembinaan yang diberikan guru, seperti membina mental, fisik, moral dan etika merupakan salah satu tugasnya yang harus dilaksanakan, supaya komitmen selalu berada pada kategori tinggi. Melalui pembinaan yang komprehensif, akan berdampak pada sikap dan kompetensi peserta didik dan meningkatkan motivasi peserta didik dalam melaksanakan pembelajaran (Brandt, Burgener, Barth, & Redman, 2019). Sebagai pendidik, menuntun peserta didik sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan termasuk dalam hal ikut memecahkan persoalan-persoalan atau kesulitan yang dihadapi peserta didik seperti kesulitan dalam belajar dan peserta didik yang lambat dalam belajar. Guru telah mengenal peserta didiknya, bukan saja mengetahui jenis minat dan kemampuan serta gaya dan cara belajarnya, tetapi juga mengetahui secara khusus sifat, bakat, minat dan kebutuhan pribadi serta aspirasi masing-masing peserta didiknya.

Disamping itu, guru mendapatkan infomasi yang jelas tentang pelaksanaan bimbingan siswa, sehingga komitmen guru dalam membimbing di sekolah menjadi lebih baik. Dalam membimbing peserta didik, guru selalu mengembangkan kepribadian peserta didik sehingga dapat mendukung

keberhasilan belajar siswa. Keberhasilan guru dalam memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam rangka mengatasi, memecahkan dan mencari jalan keluar dari setiap permasalahan yang dialami oleh peserta didik (Ford, Olsen, & Khojasteh, 2019). Kondisi tersebut juga dikuatkan dengan penelitian yang mengemukanan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan pembelajaran, perbaikan sikap dan kompetensi hanya dapat diraih ketika guru melakukan pembinaan serta memahami tugasnya dalam lingkungan kerja (Donaldson, 2018).

Partisipasi guru di SMK N 1 Rembang dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran juga dilakukan melalui kegiatan penjaminan mutu sekolah. Usaha yang dilakukan untuk tetap berkomitmen dalam menjalankan penjaminan mutu sekolah salah satunya yaitu dengan cara menjalankan program penjaminan mutu yang telah ditetapkan sesuai dengan prosedur operasional standar dan pedoman mutu. Bentuk komitmen yang dintunjukkan dan diberikan oleh guru di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga adalah dalam bentuk semua satuan kerja atau *stakeholder* dalam melaksanakan penjaminan mutu sekolah harus berpedoman pada regulasi yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan juga *stakeholder*-nya. Bentuk komitmen yang dilaksanakan oleh guru dilakukan dengan cara selalu mengikuti semua kegiatan sekolah yang berhubungan dengan peningkatan mutu sekolah, selalu mendukung semua program kerja sekolah yang berhubungan dengan peningkatan mutu. Bentuk komitmen dalam pelaksanaan *total quality management* sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas mutu tetap konsisten (Malinen & Savolainen, 2016).

Pengertian komitmen dalam *total quality management* dinyatakan dalam usaha dewan pendidikan yang harus memiliki komitmen pada mutu, apabila mereka tidak memiliki komitmen maka tranformasi mutu tidak akan dimulai karena pasti akan menemui kegagalan (Arcero, 2005). Setiap orang atau warga sekolah harus mendukung upaya peningkatan mutu. Orang biasanya tidak mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan, dengan memberikan pendidikan, perangkat, sistem dan proses peningkatan mutu.

Partisipasi dalam jangka panjang sangatlah penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *total quality manajemen* dapat berjalan sesuai dengan standar dan sasaran yang telah ditargetkan oleh sekolah (Dilawo & Zahra, 2018). Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyeleraskan perilaku probadi dengan kebutuhan prioritas dan tujuan organisasi (Nandam & Halkias, 2018). Hal tersebut mencakup cara-cara mengembangkan tujuan dan memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya dengan mendahulukan misi organisasi daripada kepentingan pribadi. Usaha yang dilakukan untuk tetap berkomitmen dalam melakukan peninkatan mutu sekolah salah satunya dengan menjalankan program penjaminan mutu yang telah ditetapkan sesuai dengan standar dan prosedur mutu sekolah. Bentuk yang ditunjukkan dan diberikan untuk manajemen mutu sekolah yaitu semua unit kerja yang ada di lembaga atau sekolah dan berkepentingan dengan penjaminan mutu harus berpedoman pada acuan utama Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan sebagai kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan dan penyelenggara pendidikan lainnya.

Bentuk lain dari partisipasi guru dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran adalah dengan berkomitmen sebagai tenaga kerja di sekolah. komitmen sebagai tenaga kerja di sekolah tidak hanya dilakukan kepada peserta didik dan sekolah sebagai tempat kerja melainkan juga kompetensi diri yang dilakukan dengan mengikuti kegiatan pengembangan diri berupa workshop, *in house training* (IHT), lomba atau kegiatan lain yang bermuara pada peningkatan kompetensi. Berdasarkan hasil pengamatan ratio dari guru di SMK N 1 Rembang masih di dominasi dengan guru tidak tetap (GTT) dan belum berstatus pegawai negeri sipil (PNS). Berdasarkan data dokumentasi di sekolah, dari 39 guru yang ada di SMK N 1 Rembang, hanya 8 orang yang sudah berstatus PNS. Hal tersebut tentu menjadi perhatian tersendiri bagi sekolah untuk mengelola sumber daya dan sumber dana yang ada, sehingga benar-benar tersalurkan dengan optimal dan efisien. Sebagai tenaga kerja, guru berkomitmen untuk meningkatkan kapasitasnya.

Tidak hanya kepentingan untuk mengabdi kepada negara dan anak bangsa melainkan juga bertahan hidup untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Bentuk pengembangan diri secara eksternal untuk guru menjadi bagian penting untuk pengembangan kompetensi guru (Gawlik & Allen, 2019). Dengan melakukan pengembangan diri dan kapasitas diri, maka akan menaikan penilaian terhadap guru itu sendiri sehingga diharapkan guru juga akan menerima imbalan atau apresiasi yang tinggi baik dari sekolah maupun pemerintah. Dalam menjalankan pekerjaannya, guru selalu berkomitmen pada tugas dan

tanggungjawabnya. Kehadiran yang tinggi dalam pelaksanaan pengajaran dan kegiatan lain turut menaikan kredibilitas profesi guru di SMK N 1 Rembang.

5.2.2. Keterlibatan Organisasi

Visi, misi, tujuan dan sasaran SMK N 1 Rembang dapat terwujud apabila terbentuk suatu kerjasama yang sangat baik antara satu komponen dengan komponen lainnya tanpa terkecuali. Keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* merupakan salah satu aspek yang tidak bisa terpisahkan sebagai wadah untuk mewujudkan tujuan lembaga atau instansi (Jamal, Nazari, & Hamid, 2017). Keterlibatan *stakeholder* juga merupakan unsur yang sangat berpengaruh penting dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran mutu SMK N 1 Rembang sendiri. Pengaruh pimpinan maupun komponen sekolah lainnya dalam melibatkan *stakeholder* SMK untuk mencapai *total quality management* yang optimal sesuai dengan target sekolah yaitu dengan melibatkan *stakeholder* dalam kegiatan di sekolah karena bagi sekolah *stakeholder* merupakan suatu hal yang sangat terlibat dalam pelaksanaan *total quality management*.

Keterlibatan total *stakeholder* dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang sudah ada dan tertera di dalam prosedur operasional standar dan pedoman mutu dengan daftar susunan serta petunjuk kerjanya. Namun, prosedur tersebut masih bisa berubah sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah dalam melibatkan stakholder di setiap kegiatan atau program kerja SMK N 1 Rembang. Sehingga, setiap *stakeholder* yang dilibatkan dalam pelaksanaan penjaminan mutu sekolah mulai dari kepala sekolah dan semua

jajaran di SMK Negeri 1 Rembang Kabupaten Purbalingga, orang tua peserta didik, komite dan pihak lain yang bersangkutan atau menjalin kerjasama dengan SMK N 1 Rembang. Berdasarkan temuan di lapangan, usaha pimpinan dalam melibatkan semua *stakeholder* yang berhubungan dengan sekolah terkait dengan program yang telah ditargetkan yaitu dengan cara membangun komitmen, memberikan pemahaman dan saling konsisten dalam bekerjasama antara semua unit kerja serta mengikuti dan melakukan prosedur yang sudah ada sesuai dengan standar operasional, salah satu cara yang dilakukan oleh sekolah dalam melibatkan *stakeholder* yaitu dengan cara mengundang wali murid pada waktu pembagian raport dan berusaha untuk memadukan, mensinkronisasikan kurikulum yang berlaku dengan dunia usaha dan dunia industri dan sekolah agar dapat terus bekerja sama dengan baik dan pihak lain yang terlibat atau dilibatkan di dalam pelaksanaan *total quality management* SMK N 1 Rembang. Temuan di lapangan juga mendukung penelitian yang menyatakan bahwa keterlibatan *stakeholder* berpengaruh pada tercapainya tujuan (*goals*) yang di susun oleh suatu instansi (Fersater & Olander, 2019), mendorong kualitas lembaga (Wekcenmann & Akkasgolu, 2015) dan menguatkan kualitas managerial (Jurburg, Elisabeth, & Jaca, 2015).

Keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* sangat penting dalam menunjang keberhasilan program sekolah (Lynch, Smith, & Yeigh, 2019), mencapai visi, misi, tujuan (Tamir & Arar, 2019) dan sasaran mutu (Kumar & Thakur, 2019) di lingkungan sekolah itu sendiri. Keterlibatan organisasi di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga telah sesuai teori yang

menyatakan bahwa mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan, sehingga bukan sekadar kepuasan pelanggan (Sallis, 1993). Mutu tersebut lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan tidak bisa bersifat hierarkis. Mutu yang dilakukan di SMK N 1 Rembang juga lebih menekankan pada perbaikan terus-meneurs dan bukan sekadar lompatan mutu yang temporan (Henry & Sallis, 2012).

Pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang dapat terwujud apabila terjalin kerjasama yang baik antar unit kerja. Keterlibatan total *stakeholder* sebagai bagian penting dari lembaga sekolah sangatlah berpengaruh dalam mendukung tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran mutu dari SMK N 1 Rembang sendiri. Keterlibatan *stakeholder* juga sesuai dengan model TQM yang dikutip Arcaro Jerome yang menjelaskan bahwa keterlibatan total dalam model sekolah bermutu terpadu memiliki pengertian bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu (Arcero, 2005). Mutu tersebut bukan hanya tanggungjawab dewan sekolah atau pengawas, melainkan tanggungjawab semua warga sekolah atau *stakeholder* pendidikan.

Mutu menuntut semua orang untuk memberi kontribusi bagi upaya mutu. Dalam pengelolaannya, keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang telah ada dalam standar operasional. Secara tidak langsung *stakeholder* sudah terlibat dalam standar operasional prosedur (SOP) yang telah dibuat dan ditetapkan. Jadi, setiap *stakeholder* dilibatkan dalam pelakasanaan pemenuhan mutu. Pada prosesnya semua *stakeholder* yang ada di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga dilibatkan dalam perencanaan dan

pelaksanaan program sekolah karena saran, bantuan, kritikan dan masukan dari mereka yang positif atau membangin sangat membantu dalam pelaksanaan maupun perencanaan program penjaminan mutu sekolah.

SMK N 1 Rembang yang di dalamnya terdapat organisasi sebagai motor penggerak dalam melaksanakan program kerja sekolah untuk mencapai tujuan yang dicanangkan. Keterlibatan organisasi di SMK N 1 Rembang Kabupaten berorientasi pada peningkatan mutu melalui pelaksanaan penjaminan mutu sekolah. Upaya yang dilakukan dalam melaksanakan penjaminan mutu, yaitu dengan melakukan audit internal dari program kerja SMK N 1 Rembang. Selanjutnya, hasil audit yang telah dilakukan akan dievaluasi dan apabila diperlukan adanya peningkatan maupun perbaikan maka dapat dilakukan dari hasil evaluasi yang telah disepakati bersama antara sekolah dan semua *stakeholder* yang terlibat dalam peningkatan mutu SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga. Pelaksanaan evaluasi (audit) di SMK N 1 Rembang sudah tersedia dalam prosedur. Apabila ditemukan masalah pada saat survei dalam melaksanakan penjaminan mutu sekolah atau program sekolah yang sedang di audit, maka harus dilakukan identifikasi dan evaluasi. Hasil yang didapatkan kemudian dilakukan tindak lanjut dengan dipikirkan bersama untuk menemukan jalan keluar atau solusinya.

Organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang juga terlibat dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini, yang dimaksudkan pembelajaran tidak hanya terkait dengan pembelajaran peserta didik dikelas saja, melainkan juga pembelajaran bagi guru staf maupun karyawan untuk

tetap menjaga kualitas sekolah. Keterlibatan organisasi untuk menjaga kualitas dan mutu SMK N 1 Rembang dilakukan dengan membangun budaya sekolah dengan mendorong kinerja guru, kemampuan belajar staff, serta meningkatkan kolaborasi dan kerjasama. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan kondisi global sangat berpengaruh pada jalannya kegiatan di internal lembaga (Akkary & Mahfouz, 2019), maka organisasi harus mampu memberikan pembelajaran serta pengalaman kepada komponen sekolah untuk dapat menjaga kualitas tempat kerjanya supaya tidak terringgalkan dengan adanya arus perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat (Sullanma & Pyhallto, 2019).

Keterlibatan organisasi juga dilakukan melalui bentuk kerjasama. Kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dengan dunia usaha dan dunia industri dengan membuat perjanjian (*MoU*) dengan beberapa perusahaan. Kerjasama yang dilakukan sekolah dan perusahaan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan siswa yang belum lulus seperti tempat praktik kerja industri (prakerin) atau magang dan juga memfasilitasi lulusan atau alumni untuk dapat bekerja di perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Kolaborasi yang terjalin akan meningkatkan kemampuan sekolah karena sekolah dapat menyesuaikan kebutuhan dunia industri dan juga meningkatkan jaringan sekolah. Dengan adanya kerjasama dan kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri, sekolah akan lebih mudah untuk menyesuaikan atau melakukan sinkronisasi pada kurikulum sekolah.

Temuan di lapangan turut mendukung argumentasi penelitian terkait dengan kerjasama dan kolaborasi yang menyatakan bahwa dukungan dari luar baik yang berasal dari sekolah maupun jaringan kerjasama lain akan

meningkatkan proses pembelajaran secara kolektif dan menguatkan kualitas sekolah (Sahlin, 2019). Penyesuaian pendidikan di sekolah dapat dilakukan sejalan dengan keadaan dunia usaha atau dunia industri, artinya masing-masing baik sekolah dan perusahaan yang bekerjasama mendapatkan keuntungan, termasuk pendapatan perusahaan, penyediaan tenaga kerja, bantuan sarana dan prasarana, penyesuaian sistem pengajaran dan penyesuaian materi pembelajaran (Sabiu, Ringim, & Mei, 2019). Dukungan dan kemitraan eksternal dengan sesama sekolah dan jaringan lain merupakan proses tambahan yang dapat mendukung pembelajaran secara kolektif sekaligus memperkuat proses perbaikan kapasistas sekolah. SMK N 1 Rembang yang didalamnya memiliki struktur organisasi legal turut mengambil peluang tersebut untuk melakukan pengembangan institusi dengan menjalin kemitraan dengan beberapa perusahaan.

5.2.3. Komitmen Manajer

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan dalam mengelola lembaganya (Blossing & Liljenberg, 2019). Dalam hal ini, konteks pimpinan di sekolah merujuk pada kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, kepala sekolah harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyeleraskan perilaku probadi dengan kebutuhan prioritas dan tujuan organisasi (Nandam & Halkias, 2018). Hal tersebut mencakup cara-cara

mengembangkan tujuan dan memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya dengan mendahulukan misi organisasi daripada kepentingan pribadi. Kepala sekolah harus bertanggungjawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai fungsi menyusun perencanaan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi dan mengatur tata usaha, siswa tenagaan, sarana dan prasarana serta keuangan (Wirawan, Tamar, & Bellani, 2019). Sehingga, pada intinya kepala sekolah sebagai manajer harus dapat melakukan fungsi manajemen dengan baik.

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala sekolah sebagai manajer di SMK N 1 Rembang berpartisipasi dalam perencanaan program, mengorganisasikan program, menggerakan program, monitoring dan pengembangan budaya sekolah. Kepala sekolah dalam merencanakan sebuah program jangka panjang maupun pendek selalu melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan pejabat yang bersangkutan untuk meminta pendapat dan bantuannya dalam menyusun sebuah program tersebut. Kepala sekolah dalam menyusun sebuah kebijakan dibantu langsung oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Komite sekolah juga ikut dilibatkan dalam menyusun sebuah kebijakan yang berhubungan dengan peserta didik dan kontrol anggaran yang diterima oleh kepala sekolah. Komite sekolah aktif dalam mengontrol sekolah, hal tersebut dibuktikan dengan sering hadirnya komite sekolah di sekolah dan berdiskusi dengan kepala sekolah dan guru lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program dilakukan dengan pendekatan partisipatif. Perencanaan dengnan pendekatan partisipatif merupakan perencanaan yang melibatkan beberapa orang yang berkepentingan dalam kegiatan atau program. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa perencanaan partisipatif melibatkan semua personalia lembaga pendidikan dan masyarakat melalui wakil-wakilnya dan kegiatan penentuan kebutuhan dengan perencanaan itu berhasil (Klein & Racheli, 2019).

Sesuai dengan temuan dilapangan bahwa partisipasi kepala sekolah sebagai menajer dalam merencanakan program dilakukan dengan melibatkan guru, karyawan, peserta didik, orang tua, tokoh masyarakat dan kepala sekolah itu sendiri yang bertindak sebagai koordinator. Keberhasilan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program sekolah juga turut didukung dengan penelitian yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan dalam merencanakan program dipengaruhi oleh pengalaman memimpin (Khumalo, 2019), motivasi (Chen & Errikson, 2017), komunikasi antar komponen sekolah (Rezania, Baker, & Nixon, 2019), kepedulian dan sikap responsif (Podgorska & Pichlak, 2019).

Partisipasi kepala sekolah dalam mengorganisir program di SMK N 1 Rembang diperoleh hasil adanya keterlibatan orang tua melalui komite sekolah dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, memantau pembelajaran di kelas, pembagian tugas sesuai kemampuan guru baik dikelas maupun keterampilan yang mereka miliki dan membentuk kepanitian dalam melaksanakan kegiatan sosial atau kegiatan insidental. Kegiatan organisir yang dilakukan kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah sesuai bidang yang

akan dikerjakan sebagai koordinator atau ketua pelaksana kegiatan. Dalam mengorganisir kepala sekolah lebih berorientasi pada fungsi pembinaan agar komponen sekolah atau bawahannya dapat bekerja secara mandiri dan profesional.

Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah untuk menggerakan guru dan staf diadakan *briefing* atau disampaikan pada saat apel pagi sekolah, dalam rangka mengevaluasi kinerja. Dalam membina pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah selalu mengadakan pengarahan terhadap pendidik dan kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan memperjelas tugas dari masing-masing. Kegiatan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah diwujudkan dengan adanya *in house training* (IHT), mengikuti MGMP baik tingkat rayon maupun kabupaten, sedangkan dari tenaga kependidikan seperti di bagian Tata Usaha (TU) dan perpustakaan guna meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diadakan pelatihan administratif dan penataan ruang agar dapat memberikan layanan yang optimal atau sesuai dengan standar minimal pelayanan, baik kepada peserta didik maupun tamu yang berkepentingan.

Perlunya standar pelayanan yang jelas meliputi prosedur, jangka waktu dan kalau perlu biaya yang jelas guna mendorong terciptanya lembaga pelayanan yang teratur dengan membangun sistem standarisasi pelayanan mulai dair input sampai dengan output pelayanan (Anne & Quinones, 2018). Penggerakan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga berkorelasi positif pada pergerakan bawahan (Mousa & Ayoubi, 2019) agar bawahan atau warga sekolah jelas dan paham dalam melaksanakan kegiatan sekolah dan berjalan dalam satu komando

pimpinan. Peningkatan kesejahteraan termasuk dalam penggerajan yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemberian gaji/upah disesuaikan dengan regulasi yang berlaku dan disesuaikan dengan kondisi anggaran sekolah.

Partisipasi kepala sekolah sebagai manajer yang selanjutnya yaitu dalam kegiatan monitoing dan supervisi. Kegiatan monitoring yang di lakukan kepala sekolah SMK N 1 Rembang dilakukan secara menyeluruh mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dari pengawasan pembuatan program semester dan tahunan, penyusunan RPP, pelaksanaan proses belajar mengajar (KBM) baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua kegiatan dievaluasi secara periodik minimal pada akhir semester atau pada tahun ajaran baru. Kepala sekolah selalu melakukan monitoring setiap pelaksanaan kegiatan akademik di sekolah dibantu dengan wakil kepala sekolah dan dalam satu tahun belakangan berdasarkan wawancara dengan peneliti didapatkan informasi, bahwa hasil Ujian Nasional di SMK N 1 Rembang meningkat pada rangking ketiga se-Kabupaten Purbalingga.

Kegiatan monitoring dan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan (Gyensare, Anku, & Mohammed, 2016) atau kekeliruan pada pelaksanaan kegiatan sekolah yang tidak sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku. Temuan di lapangan juga turut mendukung penelitian yang menyatakan bahwa monitoring dan supervisi merupakan usaha untuk mencapai tujuan bersama dan menjadi elemen penting yang dapat mendorong laju kualitas dari pegawai dan organisasi (Al-Alawi, Abdulmohsen, & Al-Malki, 2019).

Selain itu, partisipasi kepala sekolah sebagai manajer juga dilakukan dalam mengembangkan budaya sekolah. Kepala sekolah memiliki strategi dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer di SMK N 1 Rembang, strategi tersebut adalah menjadi seorang pengembang budaya dengan membudayakan untuk berdisiplin, membiasakan untuk mencintai kebersihan, membudayakan berprestasi serta budaya keagamaan baik di internal sekolah maupun partisipasi pada kegiatan keagamaan di luar lingkungan sekolah. Kepala Sekolah menyediakan dan mengecek daftar kehadiran secara berkala, apabila ada guru yang kurang disiplin, kepala sekolah akan membeirkan pembinaan, pengarahan dan mengingatkan saat rapat/ *briefing* agar lebih disiplin. Kepala sekolah memantau, memberikan teladan dan tegas terhadap peraturan. Pemantauan dilakukan secara langsung pada saat kegiatan belajar mengajar dan juga melalui administrasi kehadiran.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah dapat dikatakan efektif sebab menjadikan guru lebih disiplin dan lebih mengerti akan tugasnya. Guru yang kadang datang terlambat, akan menjadi datang tepat waktu, sebab kedisiplinan guru juga nantinya akan dinilai dan digunakan pada saat kenaikan pangkat. Begitu juga dengan pembudayan terhadap karyawan dan peserta didik, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, pada saat memasuki ruangan kepala sekolah, alas kaki harus di lepas. Penciptaan pembudayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga menjadi kunci bagi lembaga atau sekolah untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat sekitar (Miguel, Fernandez, & Diaz, 2019) sebagai sekolah yang memiliki kualitas pendidikan yang baik dan memiliki karakteristik atau ciri khas sebagai institusi

yang mengembangkan kompetensi kejuruan atau keahlian peserta didik khususnya (Cheng & Crhistina, 2018). Pencipataan budaya sekolah menjadi prioritas kepala sekolah SMK N 1 Rembang dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan dan sekaligus bentuk kehadiran sekolah di lingkungan sekitarnya sebagai wujud sekolah dalam menciptakan peserta didik yang berkarakter sesuai dengan tujuan atau visi dan misi sekolah sebagai lembaga pendidikan. Terlebih sebagai instansi pencetak lulusan yang memiliki kompetensi dalam bidang usaha dan industri harus menekankan tidak hanya pada kemampuan dalam menguasai materi keahlian tetapi juga bagaimana menciptakan individu yang memiliki karakter serta sikap (*attitude*) yang dapat mendukung kompetensi keahliannya.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang Kabupaten Purbalingga maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Komitmen guru dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran dilakukan melalui usaha mendidik, membimbing, melatih dan melakukan penjaminan mutu yang dilihat dari sikap tanggungjawab, kepedulian dan loyalitas sebagai seorang yang berprofesi sebagai guru dan tenaga kerja.
2. Keterlibatan organisasi dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran dilakukan melalui perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi dari program yang sudah berjalan. Pelibatan *stakeholder* yang terdiri dari internal sekolah sendiri, orang tua peserta didik, komite dan masyarakat serta terlibat dalam kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri untuk memfasilitasi peserta didik sesuai dengan kompetensi kehalian sekaligus bentuk sinkronisasi pada penyusunan kurikulum sekolah.
3. Partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* pembelajaran dilakukan melalui perencanaan program,

mengorganisasikan program, menggerakan program, monitoring dan supervisi serta pengembangan budaya sekolah. Partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang dilakukan secara komprehensif baik secara langsung dan tidak langsung seperti melalui pemantauan langsung dan pengamatan dari dokumen.

6.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat dalam menunjang komitmen guru, keterlibatan organisasi dan partisipasi manajer dalam pelaksanaan *total quality management* di SMK N 1 Rembang secara optimal.

1. Peningkatan kompetensi guru dari masing-masing kompetensi keahlian harus ditingkatkan kembali mengingat persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks, dalam artian guru harus mampu memahmi kondisi yang ada disekitarnya untuk dapat memacu kemampuannya dalam mendidik, melatih dan membimbing peserta didiknya untuk benar-benar siap memasuki dunia kerja dan menjadi lulusan yang mempunyai mutu terbaik. Peningkatan kompetensi guru juga harus dilakukan melalui regulasi formal yang berlaku seperti melalui sertifikasi agar mendapatkan pengakuan secara formal.

2. SMK N 1 Rembang sebagai salah satu sekolah yang memiliki kapasitas untuk menyalurkan lulusan atau peserta didiknya untuk terserap dalam dunia kerja, harus melakukan inovasi yang lebih baik dengan meningkatkan sistem pengelolaan sekolah yang lebih efektif dan efisien, meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran baik teoritik dan praktikum agar peserta didik dapat merasa nyaman dan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah.
3. Bagi kepala sekolah untuk lebih memacu bawahannya baik guru, staf, karyawan dan peserta didik untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi baik dibidang akademik dan non akademik. Kepiawaian, kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan juga perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar tidak menimbulkan kesalahpahaman serta mendidik bawahannya untuk bekerja secara profesional dan mandiri demi kepentingan atau tujuan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan.* Bandung: Nuansa Cendekia.

Akkary, R. K., & Mahfouz, J. (2019). Sustaining School-Based Improvement: Considering Emotional Responses To Change. *Journal of Educational Administration, 57*(1), 50-67. doi:dx.doi.org/JEA-01-2018-0022

Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., & Al-Malki, F. M. (2019). Investigating The Barriers To Change Management In Public Sector Educational Institutions. *International Journal of Educational Management, 33*(1), 112-148. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0115

Allen, J. P., Mikami, A. Y., Hafen, C. A., & Pianta, R. C. (2014). Effects of a Professional Development Program On Behaviorial Engagement of Students in Middle and High Schools. *Pshycology in The School, 51*, 143-163.

Amri, S. (2013). *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah.* Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.

Anne, M., & Quinones, S. (2018). The Community School Coordinator: Leader And Professional Capital Builder. *Journal of Proffesional Capital And Community, 3*(4), 272-296. doi:dx.doi.org/JPCC-02-2018-0008

Arcero, J. S. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ariana, I. W., Dantes, N., & Lasmawan, I. W. (2015). Kontribusi Supervisi Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru di Gugus Sekolah VIII Kecamatan Abang. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, 5*(1), 1-11.

Baedowi, A. (2015). *Manajemen Sekolah Efektif.* Tangerang: Alfabet.

Barouch, G., & Ponsignon, F. (2016). The Epistimological Basis For Quality Management. *Total Quality Management, 8*, 944-962.

Bashori, K. (2015). *Pengembangan Kapasitas Guru.* Tangerang: Alfabet.

Blossing, U., & Liljenberg, M. (2019). School Leaders Relational And Management Work Orientation. *International Journal of Educational Management, 33*(2), 276-286. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2017-0185

Brandt, J.-O., Burgener, L., Barth, M., & Redman, A. (2019). Becoming A Competent Teacher in Education For Sustainable Development: Learning Outcomes And Processes in Teacher Education. *International Journal of*

Sustainability in Higher Education, 1(3), 1-25. doi:10.1108/IJSHE-10-2018-0183

Buckley, F., & Monks, K. (2010). Globalization in COnstruction Management Education. *Journal of Apllied Research in Higher Education, 2*(2), 53-66.

Chadwick, P. (1995). TQM in South Bank University: Issues in Teaching and Learning. *Quality Assurance in Education, 3*(1), 39-44.

Chen, Q., & Errikson, T. (2017). Leading Well Payas Off: Mediating Effects And Multigroup Analysis of Strategic Performance. *Management Decision, 55*(2), 400-412.

Cheng, E., & Crhistina, Y. (2018). Stakeholders Roles in Field Experience: Some EMpirical Evidence. *Journal of Applied Research in Higher Education, 10*(4), 556-569. doi:dx.doi.org/10.1108/JARHE-08-2017-0103

Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teacher Perceived Autonomy Support And Adaptability: An Ivestigation Employing The Job Demands Resources Model As Relevant To Workplace Exhaustion, Disengagement and Commitment. *Teaching and Teacher Education, 74*(9), 125-136.

Conti, T. (2010). System Thinking in Quality Management. *The TQM Journal, 22*(4), 352-368.

Creswell, J. (2015). *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif* (5 ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Crowther, D., & Carter, C. (2002). Legitimating Irrelevance: Management Education in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management, 16*(6), 268-278.

Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The Evolution and Convergence of Total Quality Management and Management Theories. *Total Quality Management and Business Excellence, 29*(9), 1108-1128.

Danim, S. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara.

Darmadi, H. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial: Teori, Konsep Dasar dan Implementasi.* Bandung: Alfabeta.

Darmadji, A. (2008). Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta. *El-Tarbawi-Jurnal Pendidikan Islam, 1*(2), 181-200.

Dealtry, R. (2005). Managing Intellectual Leadhership in Corporate Value. *Journal of Wor, 13*(3), 119-124.

Dilawo, S. R., & Zahra, S. (2018). Understanding TQM Implementation Barriers Involving Construction Companiess In A Difficult Environment. *International Journal of Quality & Reliability Management, 36*(8), 243-265. doi:10.1108/IJQRM-06-2017-0096

Donaldson, M. (2018). Principals And Teacher Evaluation: The Cognitive, Relational And Organizational Dimensions of Working With Low-Performing Teachers. *Journal of Educational Administration, 56*(6), 596-601. doi:10.1108/JEA-08-2017-0100

Edmonds, J. (2013). Managing Succesful Change. *Industrial and Comercial Training, 43*(6), 349-353.

Fersater, K., & Olander, S. (2019). Early Decision Making for School Building Renovation. *Total Facility Management, 30*(4), 210-227. doi:doi.org/10.1108/F-10-2017-0102

Ford, T. G., Olsen, J., & Khojasteh, J. (2019). The Effects of Leader Support For Teacher Psychological Needs On Teacher Burnout, Commitment And Intent To Leave. *Journal of Educational Administration, 22*(4), 40-61. doi:10.1108/JEA-09-2018-0185

Fuller, E., Hollingworth, L., & Brian, P. A. (2019). Exploring Intersectionality And The Employment Of School Leaders. *Journal of Educational Administration, 57*(2), 134-151. doi:10.1108/JEA-07-2018-0133

Gage, N. A., Han, H., Macsuga, G. A., & Prykanowski, D. (2018). A Generalizebility Study of A Direct Observation Screening Tool of Teachers Classroom Management Skill. *Emerging Research and Issues in Behaviorial Disabilities, 30*, 29-50.

Garbut, S. (1996). The Transfer of TQM form Industry to Education. *Education + Training, 38*(7), 16-22.

Gasperz, V. (2011). *Total Quality Management.* Bogor: Vincrhisto Publication.

Gawlik, M., & Allen, A. (2019). Charter School Board Members Readiness To Serve And Impications For Training. *Journal of Educational Administration, 57*(2), 102-117. doi:dx.doi.org/10.1108/JEA-06-2018-0099

Gyensare, M., Anku, O., & Mohammed, S. (2016). Transformational Leadership And Employee Turnover Intention: The Mediating Role Of Affective

Commitment. *World Journal Of Enterpreneurship Management And Sustainable Development, 12*(3), 243-266. doi:dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008

Hasan, M. A., & Mukti, A. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Islam.* Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.

Hasbullah. (2006). *Otonomi Pendidikan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Henry, T., & Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education.* Yogyakarta: IRCiSod.

Herbert. (1995). *Total Quality Management in Bussiness School.* Autumn: The Faculty View Point.

Hermino, A. (2018). *Guru Dalam Tantangan Globalisasi.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Ho, S., & Wearn, K. (1996). A Higher Education TQM Excellence Model: HETMEX. *Quality Assurance in Education, 4*(2), 35-42.

Holmlund, M. (2007). Suggesting and Comparing Different Scopes On Quality Management: Production, Service, Relationship and Network. *Total Quality Management, 18*(8), 847-859.

Hurrell, D., & Day, L. (2015). Visiting Teachers Perceptions About Working With Teacher Assistants and Teachers. *International Perspective on Inclusive Education, 4*, 219-239. doi:dx.doi.org/10.1108/S1479-3636201500000004011

Husna, A. (2014). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di SD Budi Mulya Sedayu Bantul. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, 7*(1), 29-40.

Indana, N. (2017). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng. *Al-Idaroh, 1*(1), 62-86.

Jamal, M. G., Nazari, G., & Hamid, N. (2017). TQM And Organizational Performance Using The Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Productivity and Performance Manangement, 66*(1), 111-125. doi:dx.doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114

Januszewski, A., & Molenda, M. (2008). *Educational Technology.* New York: Taylor & Francis Group.

Jurburg, A., Elisabeth, V., & Jaca, C. (2015). Why Are Companies Still Struggling To Reach Higher Continous Improvement Maturity Levels? Empirical

Evidence From High Performance Companies. *The TQM Journal, 27*(3), 316-327. doi:dx.doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0123

Kenneth, K., & Palmer, R. (2010). *Planning for Technical and Vocational Skill Developments.* Paris: UNESCO.

Khumalo, S. S. (2019). Analyzing Abusive School Leadership Practice Thriugh The Lens of Social Justice. *International Journal of Educational Management, 33*(4), 546-555. doi:dx.doi.org/IJEM-11-2017-0320

Klein, J., & Racheli, N. (2019). School Principals Key Experiences And Changing Management Patterns. *International Journal of Educational Management, 33*(5), 903-918. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0135

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Kumar, A., & Thakur, R. (2019). Objectivity In Performance Ranking of Higher Education Institution Using Dynamic Data Envelopment Analysis. *International Journal of Productivity And Performance Management, 68*(4), 774-796. doi:dx.doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0069

Kumar, V., & Verma, P. (2016). Mapping The TQM Implementation: An Empirical Investigation of The Cultural Dimensions With Different Strategic Orientation in Indian Firm. *Benchmarking: An International Journal*, 1-55.

Lagrosen, S. (1999). TQM Goes to School: An Effective Way of Improving School Quality. *TQM Magazine, 11*(5), 328-332.

Lejonberg, E., Elstad, E., Sandvik, L., & Solhaug, T. (2018). Mentors Of Preservice Teachers: The Relationship Between Mentoring Approach, Self-Efficacy And Effort. *International Journal of Mentoring And Coaching in Education, 7*(3), 261-279. doi:dx.doi.org/10.1108/IJMCE-12-2017-0076

Luppicini, R. (2005). A System Definition of Educational Technology in Society. *Journal Educational Technology & Society, 8*(3), 103-109.

Lynch, D., Smith, R., & Yeigh, T. (2019). A Study Into Organisational Readiness And Its Impacts On School Improvement. *International Journal Of Educational Management, 33*(2), 393-408. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2017-0181

Mahfouz, J. (2018). Mindfulness Training for School Administrators: Effect On Well-being And Leadership. *Journal of Educational Administration, 56*(6), 602-619. doi:10.1108/JEA-12-2017-0171

Maisah. (2013). *Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Referensi.

Malik, M. E. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Businness and Management, 5*(6), 89-102.

Malinen, O. P., & Savolainen. (2016). The Effect of Perceived Schools Climate And Teacher Efficacy in Behavior Management On Job Satisfaction And Burnout: A Longitudinal Study. *Teaching and Teacher Education, 60*(11), 144-152.

Miarso, Y. H. (2004). *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan.* Jakarta: Kencana.

Miguel, J., Fernandez, F., & Diaz, F. (2019). Comparative Analysis Between Management Team And Teachers On Impact of ISO 9001 Standards In Educational Centres. *International Journal of Quality And Services, 11*(2), 248-264. doi:dx.doi.org/IJQSS-06-2018-0067

Moloeng, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Motwani, J., & Kumar, A. (1997). The Need for Implementing Total Quality Management in Education. *International Journal of Educational Management, 11*(3), 131-135.

Mousa, M., & Ayoubi, R. (2019). Inclusive and Exclusive Talent Management, Responsible Leadership And Organizational Downsizing. *Journal of Management Development, 38*(2), 87-104. doi:dx.doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0352

Mukhtar. (2003). *Sekolah Berprestasi.* Jakarta: Nimas Multima.

Mukhtar, & Iskandar. (2013). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan.* Jakarta: Referensi.

Mukhtar, I. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif.* Jakarta: Referensi.

Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Nandam, S., & Halkias, D. (2018). Assesing Cross-National Invariance Of The Three-Component Model Of Organizational Commitment. *EuroMed Journal Of Bussines, 13*(8), 254-279. doi:10.1108/EMJB-09-2017-0031

Nicholas, A. G., Hyunsuk, H., Ashley, S. M., Prykanowski, D., & Harvey, A. (2018). A Generalizability Study of Direct Observation Screening Tool of Teachers

Classrooms Management Skill. *Emerging Research and Issues in Behaviorial Disabilities, 30*, 29-50.

Podgorska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis Of Project Managers Leadership Competencies. *International Journal of Managing Projects in Bussiness, 43*(1), 48-67. doi:dx.doi.org/IJMPB-08-2018-0149

Prestiadi, D., Hardyanto, W., & Pramono, S. E. (2015). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Mencapai Kepuasan Siswa. *Educational Management, 4*(2), 107-116.

Rahmah, U. (2018). Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3*(1), 111-131.

Rezania, D., Baker, R., & Nixon, A. (2019). Exploring Project Managers Accountability. *International Journal of Managing Projects in Bussiness, 43*(1), 1-19. doi:dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2018-0037

Rohiat. (2008). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik.* Bandung: Refika Aditama.

Rosyada, D. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis.* Jakarta: Kencana.

Runtukahu, T. J. (2017). *Analisis Perilaku Terapan Untuk Guru.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Sabiu, M. S., Ringim, K., & Mei, T. (2019). Relationship Between Human Resource Management Practice, Ethical Climates And Organizational Performance, The Mising Lin: An Empirical Analysis. *PSU Research Review An International Journal, 3*(1), 50-69. doi:dx.doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022

Sahlin, S. (2019). Collaboration With Private Companies As a Vehicle For School Improvement. *Journal of Professional Capital And Community, 4*(1), 15-35. doi:dx.doi.org/JPCC-03-2018-0013

Sallis, E. (1993). Total Quality Management in Education. London: Kogan Page Limited.

Samhina, H. (2014). Impact of Job Satisfaction on Profesional Commitment in Higher Education. *Galalxy International Interdesciplinary Research Journal, 2*(2), 1-11.

Saputra, H. (2016). *Pengembangan Mutu Pendidikan Menuju Era Global.* Yogyakarta: Diandra Primamitra.

Saroni, M. (2017). *Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Saroni, M. (2017). *Branded School : Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Sarwono, J. (2006). *Metode Peneliitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Schroeder, R. (2000). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases.* Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Seel, & Richey. (1994). *Instructional Technology: The Definition and Domains of The Field.* Washington DC: AECT.

Seels, B. B., & Richey, R. C. (1994). *Instructional Technology: The Definition and Domains of The Fied.* Washington DC: Association for Educational Communications and Technology.

Slamet, P. (2013). Pengembangan SMK Model Untuk Masa Depan. *Cakrawala Pendidikan, 31*(1), 14-26.

Sleegers, J. (2014). Changing Classroom Practice: The Role of School Wide Capacity for Sustainable Improvement. *Journal of Educational Administration, 52*(5), 617-652.

Soesilowati, E., & Utomo, C. B. (2017). Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal. *Educational Management, 6*(2), 155-162.

Sokhri, A., & Nabhani, F. (2019). Quality Management Vision of Future Early Career Operations Managers. *International Journal of Quality & Realibility Management*.

Sopiatin, P. (2010). *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa.* Jakarta: PT Ghalia Indonesia.

Stewart, J. (1987). In Search of The Management of Education. *International Journal of Educational Management, 1*(2), 13-31.

Sturz, D., Kleiner, B., & Fernandez, A. (2005). Effective Management of Cultural Diversity in A Classroom Setting. *International Journal of Educational Management, 24*(5), 57-64.

Sturz, L. D., Kleiner, B. H., & Fernandez, A. (2005). Effective Management of Cultural Diversity in a Xlassroom Setting. *International Journal of Educational Management, 24*(5), 57-64.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Suharsimi, A. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (VI ed.). Jakarta: Rineka Cipta.

Sullanma, J., & Pyhallto, K. (2019). Differences In State And Disctrict Level Stakeholders Perceptions Of Curriuclum Coherence And School Impact in National Curriculum Reform. *Journal of Educational Adminsitration, 57*(3), 210-226. doi:dx.doi.org/JEA-08-2018-0153

Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sutopo, H. B. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Budaya.* Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep,Strategi dan Aplikasi.* Jakarta: Grasindo.

Syukur, F. (2008). *Teknologi Pendidikan.* Semarang: Rasail Media Group.

Tamir, E., & Arar, K. (2019). High School Managements Resources Allocation in An Era Of Reforms. *International Journal of Educational Management, 33*(5), 828-847. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0204

Terry, R. G. (1997). *Principle of Management.* Homewood: Richard Irwin Inc.

Tirri, K. (2014). The Last 40 Years in Finnish Teacher Education. *The Journal of The Education for Teaching, 40*(5), 1-10.

UNESCO. (1984). *Policy, Planning and Management in Technical and Vocational Education.* Paris: UNESCO.

Usman. (1999). *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Usman, H. (2010). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Uys, P. (2002). Networked Educational Management: Transforming Educational Management in A Networked Institute. *Campus-Wide Information Systems, 19*(5), 175-181.

Wekcenmann, A., & Akkasgolu, G. (2015). Quality Management: History And Trends. *The TQM Journal, 27*(3), 281-293. doi:dx.doi.org/10.1108/TQM-11-2013-1025

Wild, A., Galosy, J., Kagle, M., Gillespie, N., & Rozelle, J. (2018). Teacher Agency Over Curriculum And Professional Learning: Lock Step. *Journal of Professional Capital and Community, 3*(4), 306-320. doi:doi.org/10.1108/JPCC-12-2017-0034

Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals Leadership Styles: The Role of Emotional Intelligence And Achievement Motivation. *International Journal of Educational Management, 33*(5), 1094-1105. doi:dx.doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0127

Wiyani, A. N. (2018). *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Wong, M., & Ke, G. (2016). Five WS and One H in Knowledge management Education. *VINE Journal in Information and Knowledge Management Systems*, 1-55.

Yen, C. (2015). An Overview of Management Education for Sustainability in Asia. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 16*(3), 50-66.

Yusof, S., & Aspinwall, E. (2000). TQM Implementation Issues: Review and Case Study. *International Journal of Operations and Production Management, 20*(6), 634-655.

Zammuto, R. F. (1982). Organizational Decline and Management Education. *Journal of Management Education, 7*(3), 5-12.