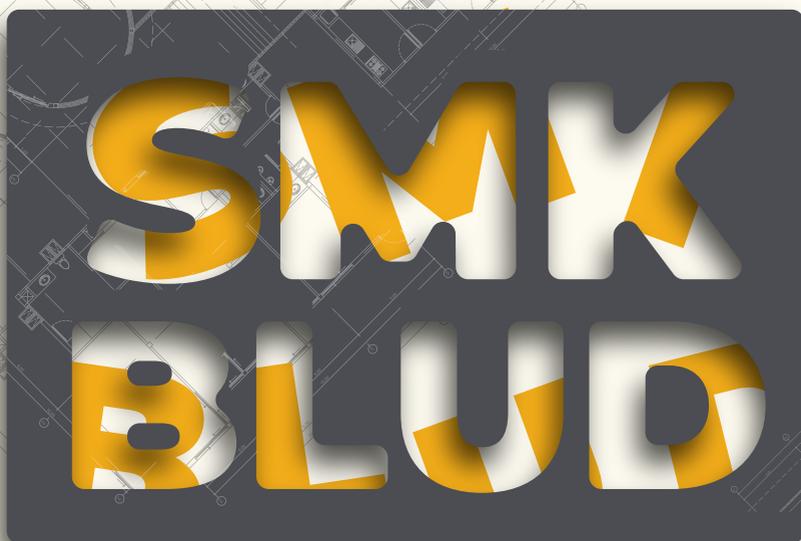


Arie Wibowo Khurniawan



KUPAS TUNTAS

Efektivitas Pengelolaan



**Berbasis *School Governance*
dan *Total Quality Management***

KUPAS TUNTAS **Efektivitas Pengelolaan**



***Berbasis School Governance
dan Total Quality Management***

KUPAS TUNTAS **Efektivitas Pengelolaan**



***Berbasis School Governance
dan Total Quality Management***

Arie Wibowo Khurniawan



Penerbit IPB Press
Jalan Taman Kencana No. 3,
Kota Bogor - Indonesia

C.01/11.2021

Judul Buku:

KUPAS TUNTAS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SMK BLUD
Berbasis School Governance dan Total Quality Management

Penulis:

Arie Wibowo Khurniawan

Penyunting Bahasa:

Atika Mayang Sari

Penata Isi:

Army Trihandi Putra

Jumlah Halaman:

286 + 16 halaman romawi

Edisi/Cetakan:

Cetakan 1, November 2021

PT Penerbit IPB Press

Anggota IKAPI

Jalan Taman Kencana No. 3, Bogor 16128

Telp. 0251 - 8355 158 E-mail: penerbit.ipbpress@gmail.com

www.ipbpress.com

ISBN: 978-623-256-869-3

Dicetak oleh Percetakan IPB, Bogor - Indonesia

Isi di Luar Tanggung Jawab Percetakan

© 2021, HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
tanpa izin tertulis dari penerbit

Pengantar

Bismillah

Assalamualaikum Wr.wb

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT Yang Maha Kuasa, karena berkat, ridho serta izin-Nyalah, pada hari ini saya dapat menulis buku **KUPAS TUNTAS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SMK BLUD Berbasis School governance dan Total Quality Management..** Ucapan *Syukur-Alhamdulillahirabbilamin* dan ungkapan rasa terima kasih yang tak terhingga saya sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing, mengarahkan, mendukung, memotivasi, dan mendoakan saya sehingga pada akhirnya saya dapat menulis buku yang dikembangkan dari hasil penelitian disertasi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya saya sampaikan kepada :



Ibu Dr. Ir. Illah Sailah, M.S, selaku ketua tim promotor/ pembimbing, yang tak sekedar memberi bekal keilmuan saja tetapi juga mengasah kecerdasan emosional dan spritual saya, terima kasih untuk bimbingannya selama ini;



Bapak Prof. Dr. Ir. Pudji Muljono, M.Si selaku anggota tim promotor/pembimbing, yang begitu menginspirasi tentang kepatuhan dalam aturan/*compliance rule of the game*;



Bapak Dr. Bambang Indriyanto (Alm) selaku anggota tim promotor/pembimbing, yang memberikan keteladanan dengan kegigihannya berjuang di dunia pendidikan walaupun dalam kondisi sakit. Alfatihah..



Bapak Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng, Dipl Ing, DEA selaku anggota tim promotor/pembimbing, yang telah memberikan contoh konkrit dalam memegang teguh prinsip kebenaran dan kebaikan di penelitian ini.

- ✓ Terima kasih kepada Amich Alhumami, MA, M.Ed., Ph.D. (Direktur Agama, Pendidikan, dan Kebudayaan BAPPENAS) dan Prof. Dr. Ir. Rizal Syarief, DESS (Guru Besar Sekolah Bisnis IPB University) selaku Penguji Luar Komisi Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran-saran perbaikan sehingga lebih memperkaya substansi dari disertasi saya yang menjadi sumber utama buku ini
- ✓ Terima kasih kepada Seluruh Dosen Program Doktor Manajemen Bisnis-SB IPB yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis baik di ruang kuliah maupun pada berbagai kesempatan, beserta segenap pimpinan dan seluruh staf sekretariat & Akademik SB-IPB yang memfasilitasi kepada penulis untuk menuntut ilmu di SB IPB. Semoga Allah SWT membalas kebaikan bapak/ibu dengan balasan pahala yang berlimpah di akhirat kelak.

Selanjutnya ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada:

- ✓ Yang terhormat kepada Dr. Ir. M Bakhrun, MM sebagai Direktur SMK, Ditjen Pendidikan Vokasi, Kemdikbud yang telah mengizinkan dan memberikan kesempatan serta memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian penelitian disertasi ini sehingga saya dapat menulis buku ini.
- ✓ Terima kasih kepada teman-teman diskusi saya Ima Ismara, Noorfit, Didi Supriadi, Gustriza Erda dan Muklas Rifai yang telah meluangkan waktunya sebagai teman diskusi ketika mengalami kebuntuan dalam hal sangat teknis selama penelitian.

- ✓ Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan di Program Doktor DMB 13 yang telah turut memberikan dorongan moril sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
- ✓ Demikian juga, Terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua yang selalu mendoakan untuk kelancaran dan keberhasilan dalam studi, dan Terima kasih serta do'a yang tulus khusus saya tujukan kepada istriku tercinta, Irmawaty, dengan setia selalu mendampingi, memotivasi dan mendukung saya dalam suka maupun duka serta mendorong untuk terus berjuang demi keluarga. Anak-anak saya (Dayyina Adwa Fadiya dan Sakhyy Mughits Kanz) sumber semangat untuk berbuat lebih baik. Capaian keberhasilan Abi hari ini semoga menjadi bagi kalian untuk terus belajar dan belajar.

Semoga segala bentuk perhatian, dan bantuan dari semua pihak dicatat sebagai amal soleh dan mendapat balasan pahala dari Allah SWT. Dan semoga dengan pencapaian pada hari ini akan menumbuhkan kesadaran untuk senantiasa memberikan dan mengabdikan ilmu yang saya peroleh bagi kemaslahatan ummat khususnya dalam bidang pendidikan. Semakin tinggi dan semakin mendalam ilmu yang saya pelajari, maka semakin saya tahu, bahwa sesungguhnya sangat sedikit ilmu yang saya ketahui. Hal tersebut semakin membuat saya terpacu untuk terus belajar.

Kiranya buku ini dapat menjadi arahan dan pedoman serta bermanfaat untuk khazanah pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dunia pendidikan khusus pengembangan pendidikan kejuruan serta dunia bisnis dan kontribusi untuk pengambilan kebijakan di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Billahitaufiq Wal Hidayah
Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Bogor, 14 Desember 2020
Arie Wibowo Khurniawan

Daftar Isi

Pengantar	v
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xv
BAB I Vokasi Indonesia	1
A. Kondisi Pendidikan Vokasi Indonesia	1
B. Reformasi Pendidikan Vokasi	9
C. Urgensi Peningkatan Efektivitas Pendidikan Vokasi	11
BAB II <i>School Governance</i> (SG).....	13
A. Pengertian.....	15
B. Desentralisasi Pendidikan	16
C. Tujuan Penerapan <i>School Governance</i>	17
D. Indikator Penerapan <i>School Governance</i>	18
BAB III <i>Total Quality Management (TQM)</i>	21
A. Pengertian.....	23
B. TQM dalam Pendidikan.....	23
C. Indikator Penerapan TQM.....	25
BAB IV Efektivitas Pengelolaan Sekolah.....	29
A. Pengertian.....	29
B. Indikator Sekolah Efektif	31

BAB V	SMK - BLUD.....	35
A.	Konsep Badan Layanan Umum	35
B.	Konsep Badan Layanan Umum di Beberapa Negara	37
C.	<i>School Based Enterprise</i> (SBE).....	41
D.	SMK Berstatus BLUD (SMK-BLUD).....	42
E.	Struktur Organisasi SMK-BLUD	44
BAB VI	Capaian Efektivitas SMK - BLUD.....	49
A.	Profil SMK-BLUD di Indonesia	49
B.	Jenis Layanan SMK-BLUD di Indonesia.....	55
C.	Karakteristik Responden SMK-BLUD	57
	Pekerjaan.....	57
	Jenis Kelamin	58
	Usia.....	58
	Provinsi Asal Sekolah	58
	Karakteristik Demografi Siswa	59
	Karakteristik Demografi Siswa	60
	Karakteristik Demografi Kepala Sekolah	62
	Karakteristik Demografi Komite.....	63
D.	Penerapan SG di SMK-BLUD	65
E.	Penerapan TQM di SMK-BLUD	69
F.	Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	72
BAB VII	Pengaruh Penerapan SG dan TQM terhadap Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD.....	77
A.	Evaluasi Model Pengukuran.....	85
	Validitas konvergen	86

Validitas diskriminan	93
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	94
<i>Composite reliability</i>	95
B. Evaluasi Model Struktural	97
Evaluasi model struktural	97
<i>Evaluasi Predictive Relevance (Q²)</i>	98
Goodness Of Fit	99
C. Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>School Governance (SG)</i> di SMK-BLUD	101
D. Pengaruh Penerapan <i>School Governance (SG)</i> terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	105
E. Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	110
F. Pengaruh Penerapan TQM terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD melalui Tata Kelola Sekolah (SG)	116
BAB VIII Strategi Prioritas Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	119
A. Pembobotan Kriteria.....	125
B. Pembobotan Atribut	126
C. Pembobotan Alternatif	127
D. Hasil Pembobotan Alternatif untuk setiap Kriteria	129
E. Pembobotan Alternatif untuk setiap Atribut	130
F. Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	131
BAB IX Model Rencana Strategis Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD	135
A. Pemodelan pada Kriteria	142
B. Pemodelan pada Atribut.....	144
C. Pemodelan pada Alternatif	145

BAB X Matriks Strategi Keefektifan Sekolah	147
Daftar Pustaka	155
Lampiran.....	167
Biodata Penulis.....	285

Daftar Gambar

Gambar 1.	Persentase akreditasi SMK.....	3
Gambar 2.	Nilai ujian nasional SMK.....	8
Gambar 3.	Kerangka pemikiran	12
Gambar 4.	Perbedaan tata kelola dan manajemen	15
Gambar 5.	Struktur organisasi SMK-BLUD	47
Gambar 6.	Satuan Pendidikan	51
Gambar 7.	Layanan unit produksi/ <i>teaching factory</i> SMK-BLUD	56
Gambar 8.	Jenis Pekerjaan Responden.....	57
Gambar 9.	Jenis Kelamin Responden.....	58
Gambar 10.	Usia Responden	58
Gambar 11.	Provinsi Asal Responden	58
Gambar 12.	Sebaran Kelas Siswa	59
Gambar 13.	Sebaran Bidang Keahlian Siswa.....	59
Gambar 14.	Status Kepegawaian Guru	60
Gambar 15.	Pendidikan terakhir guru.....	61
Gambar 16.	Lama menjabat menjadi guru	61
Gambar 17.	Lama menjabat menjadi guru di SMK-BLUD	61
Gambar 18.	Pendidikan terakhir kepala sekolah.....	63
Gambar 19.	Lama menjabat sebagai kepala sekolah	63
Gambar 20.	Lama menjabat menjadi kepala SMK-BLUD	63
Gambar 23.	Status Pekerjaan Komite.....	64
Gambar 21.	Pendidikan terakhir komite	64

Gambar 22. Lama menjabat sebagai komite	64
Gambar 24. Capaian penerapan <i>school governance</i> di SMK-BLUD	65
Gambar 25. Capaian penerapan <i>total quality management</i> di SMK-BLUD	69
Gambar 26. Capaian penerapan efektivitas pengelolaan sekolah di SMK-BLUD	73
Gambar 27. Perbandingan indikator reflektif dan normatif	79
Gambar 28. Model hubungan efektivitas SMK.....	81
Gambar 29. Langkah-langkah teknik analisis SEM	85
Gambar 30. Diagram Jalur SEM.....	100
Gambar 31. Struktur hirarki strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.....	124
Gambar 32. Hasil prioritas dan bobot kriteria	125
Gambar 33. Hasil prioritas dan bobot alternatif.....	128
Gambar 34. Tahapan ISM	137
Gambar 35. Grafik kriteria ISM	142
Gambar 36. Model interaksi antar kriteria ISM	143
Gambar 37. Grafik dan model interaksi antar atribut pada <i>Man</i> ISM	144
Gambar 38. Grafik dan model interaksi antar atribut pada <i>Material</i>	145
Gambar 39. Grafik alternatif ISM.....	145
Gambar 40. Model interaksi antar kriteria pada ISM	146
Gambar 41. Effectiveness School Strategy Matrix	148
Gambar 42. Sebaran SMK-BLUD pada <i>effectiveness school strategy</i> <i>matrix</i>	152

Daftar Tabel

Tabel 1.	Indeks mutu baik sekolah.....	7
Tabel 2.	Perbedaan satuan kerja BLU/BLUD dan BUMN/BUMD.....	41
Tabel 3.	Deskripsi indikator variabel <i>school governance</i>	66
Tabel 4.	Deskripsi indikator variabel <i>total quality management</i>	70
Tabel 5.	Deskripsi indikator variabel efektivitas sekolah.....	74
Tabel 6.	Daftar SMK BLUD di Indonesia	54
Tabel 7.	Nilai <i>loading factor</i> untuk variabel <i>school governance</i>	86
Tabel 8.	Nilai <i>loading factor</i> untuk variabel <i>total quality management</i>	88
Tabel 9.	Nilai <i>loading factor</i> untuk variabel efektivitas sekolah.....	91
Tabel 10.	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	95
Tabel 11.	Nilai Cronbach's Alpha dan Composite reliability.....	96
Tabel 12.	Nilai R Square pada model Struktural	97
Tabel 13.	Perhitungan <i>Goodness Of Fit</i>	99
Tabel 14.	Hasil estimasi penerapan TQM terhadap SG.....	104
Tabel 15.	Hasil estimasi penerapan SG terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.....	109
Tabel 16.	Hasil estimasi Penerapan TQM terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.....	114
Tabel 17.	Hasil estimasi model SEM untuk pengaruh tidak langsung.....	118
Tabel 18.	Skala perbandingan.....	122
Tabel 19.	Hasil prioritas dan bobot atribut	126
Tabel 20.	Hasil pembobotan alternatif untuk tiap kriteria.....	129

Tabel 21. Hasil pembobotan alternatif untuk tiap atribut	130
Tabel 22. Prioritas pada tiap hierarki	131
Tabel 23. Hubungan antara sub elemen	137
Tabel 24. Elemen dan subelemen pada IS	142



BAB I

Vokasi Indonesia

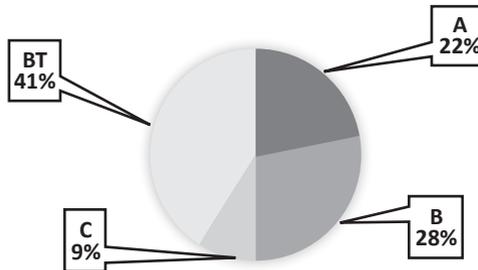
A. Kondisi Pendidikan Vokasi Indonesia

Pendidikan vokasi merupakan bagian integral agenda 2030 dan tujuan pembangunan berkelanjutan atau *sustainable development goals* (SDGs). Pembangunan berkelanjutan tersebut dikonseptualisasikan dalam konteks yang lebih luas, mulai dari pengurangan kemiskinan, pertumbuhan, hingga pekerjaan yang layak (McGrath, Alla-Mensah, dan Langthaler 2018). Arah kebijakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan vokasi sudah dimulai oleh pemerintah Indonesia, yaitu sejak diterbitkannya Instruksi Presiden

Nomor 9 Tahun 2016 tentang revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing manusia (SDM) Indonesia.

Upaya tersebut turut diperkuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024. Isi RPJMN 2020–2024 meliputi yaitu (1) pengembangan model pendidikan vokasi yang ada sejalan dengan pembangunan daerah dan didorong oleh kemitraan dengan bisnis/ industri lokal, (2) meningkatkan kualitas pendidikan kewirausahaan dan pelatihan serta keterampilan kerja, dan (3) meningkatkan jumlah sertifikasi lulusan vokasi (Bappenas 2019). Selain itu, kondisi yang ingin dicapai dari peningkatan mutu pendidikan vokasi tercantum dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020. Isi Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 meliputi (1) meningkatnya jumlah lulusan pendidikan dan pelatihan vokasi yang memperoleh pekerjaan dan berwirausaha dalam satu tahun setelah kelulusan; serta (2) meningkatnya pendidikan SMK yang berstandar industri dengan memberikan pengaturan untuk fleksibilitas pengelolaan keuangan pada unit produksi/*teaching factory/teaching industry* dalam bentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) (Kemdikbud 2020).

Pada era globalisasi yang semakin kompetitif saat ini, setiap pelaku pendidikan yang ingin memenangkan persaingan di dunia pendidikan akan memperhatikan kualitas (Mutaqin, Ismara, dan Djatmiko 2020). Program Pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan SMK yang berstandar industri menghadapi beberapa kesenjangan (*gap*) antara harapan ideal dan kondisi aktual. Kesenjangan pertama terletak pada pencapaian target mutu yang ditandai dengan rendahnya kualitas pendidikan (Mutaqin, Ismara, dan Djatmiko 2020). Permasalahan ini merupakan masalah endemik di kebanyakan negara berkembang yang dibuktikan melalui uji internasional atas prestasi siswa secara konsisten menunjukkan bahwa negara berkembang mendapat skor di bagian bawah skala kinerja (Collins 2013).



Gambar 1. Persentase akreditasi SMK

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah 2018 (diolah)

Sementara untuk SMK sendiri, lulusan pendidikan vokasi masih dipersepsikan secara negatif oleh pengusaha, yaitu kompetensi lulusan pendidikan vokasi masih di bawah standar industri dan perlu dilatih kembali saat hendak dipekerjakan (Kadir et al. 2016).

Selain itu, kesenjangan pada pencapaian target mutu diperkuat dengan hasil akreditasi. Akreditasi merupakan suatu kegiatan penilaian kelayakan satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah, dan satuan pendidikan anak usia dini dan pendidikan nonformal berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan untuk memberikan penjaminan mutu pendidikan (Kemdikbud 2018). Pada Tahun 2018, dari total 13.929 SMK, jumlah SMK dengan penilaian baik (Akreditasi B) hanya sebesar 28 persen, sedangkan jumlah SMK dengan penilaian sangat baik (akreditasi A) hanya sebesar 22 persen. Adapun 50% dari jumlah SMK yang tersisa belum terjamin kualitasnya.

Kesenjangan kedua terletak pada tata kelola sekolah atau *school governance* (SG). Pada awalnya, sekolah berfungsi sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat kepada pengelola sekolah untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Sistem tata kelola pendidikan sentralistik ini tidak memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengembangkan organisasi, kurikulum, pengelolaan sekolah, pembelajaran, sumber daya, ataupun partisipasi masyarakat.

Sistem pendidikan secara sentralistik ini dinilai tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pemerintah memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan aspirasi masyarakat, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Kewenangan ini secara tak langsung memberikan semangat perubahan terkait pengelolaan pendidikan.

Desentralisasi yang diterapkan di Indonesia masih menimbulkan disparitas regional dalam pembangunan pendidikan. Kesenjangan terlihat pada sumber daya (termasuk anggaran, fasilitas sekolah, dan guru), partisipasi sekolah, dan penduduk yang buta huruf. Menurut Winardi (2017), masih terdapat kesenjangan pembangunan pendidikan antar daerah, dimulai dari kesenjangan fasilitas sekolah dan jumlah guru, fasilitas sekolah yang ada di beberapa daerah tidak memenuhi untuk menampung semua siswa, rasio jumlah sekolah dengan guru masih belum terpenuhi serta angka partisipasi sekolah di wilayah provinsi masih cenderung rendah, terutama untuk kelompok usia 16-18 dan 19-24 tahun. Namun paada beberapa daerah, desentralisasi pendidikan di Indonesia mampu meningkatkan jumlah partisipasi sekolah dan menurunkan jumlah penduduk buta huruf (Winardi 2017),

Secara umum, desentralisasi pendidikan belum berdampak pada perluasan akses dan peningkatan kualitas pendidikan. Fenomena ini terjadi karena dua alasan. Pertama, desentralisasi telah memberikan ruang yang lebih luas bagi elit lokal untuk membuat masalah korupsi. Desentralisasi yang seharusnya dimanfaatkan untuk pelayanan pendidikan, telah dialihkan ke kondisi di mana dana APBN dirampok. Kedua, desentralisasi pendidikan belum menyentuh substansi pendidikan itu sendiri, karena kuatnya cengkeraman politik para penguasa di tingkat lokal. Akibat cengkeraman politik elit, peran lembaga pendidikan baik sekolah maupun lembaga penjaminan mutu pendidikan di daerah menjadi kurang efektif (Fatkhuri 2019).

Dana transfer pemerintah pusat dan program sektor pendidikan menghadirkan sejumlah tantangan bagi tata kelola pendidikan tingkat kota/kabupaten karena berpotensi secara serius merusak upaya kabupaten untuk meningkatkan manajemen dan tata kelola sektor pendidikan (The World Bank Group 2013).

Pengelolaan sekolah secara desentralisasi telah memberikan kualitas pendidikan vokasi yang sangat bervariasi antarwilayah sebagai akibat dari perbedaan kemampuan dan kesanggupan untuk memanfaatkan sumber daya pendidikan secara efektif (Kadir et al 2016). Pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah terutama bertujuan untuk memberdayakan pemangku kepentingan sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah yang sebelumnya dibuat semata-mata oleh otoritas pemerintah pusat, provinsi, kota, atau kabupaten (Anderson 2006; Bandur 2012; Bush dan Gamage 2001; Gamage 2006a). Sistem desentralisasi ini mengasumsikan bahwa pemangku kepentingan sekolah akan lebih peduli jika mereka telah meningkatkan pemahaman tentang realitas yang ada di sekolah, dan bahwa keputusan mereka akibatnya akan lebih tepat (Hopkins 2012). Desentralisasi secara umum memfasilitasi peningkatan hasil siswa di sekolah, namun dampaknya lebih kuat di kalangan swasta daripada sekolah negeri (Sari 2019).

Pemberian kewenangan dan keleluasaan bagi sekolah untuk mengatur manajemen sekolah sebenarnya telah lama dicanangkan seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah yang dimaklumkan pada tanggal 01 Januari 2001. Dalam maklumat tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencanangkan manajemen berbasis sekolah (*school governance*, SG). Pencanaan tersebut menjadi paradigma baru dalam pengoperasionalan sekolah guna mengubah manajemen sekolah yang dulunya berbasis pusat. Walaupun kebijakan pemerintah telah memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk mengelola urusan sekolah sendiri, beberapa variabel pendidikan masih diatur oleh pemerintah pusat, di antaranya kurikulum, pelaksanaan ujian, dan tenaga pendidikan. Hal ini menyebabkan sekolah kurang

maksimal dalam memanfaatkan kebijakan tersebut. Peranan kepala sekolah yang harusnya dapat berinovasi dalam mengembangkan dan menjadi penentu kebijakan sekolah menjadi tidak kentara. Padahal perubahan arah pendidikan yang sebelumnya sentralistik menjadi desentralistik sangat baik untuk meningkatkan iklim pengelolaan sekolah. Banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Faktor tersebut dapat digunakan untuk memperdebatkan kontrol yang lebih kuat atas manajemen di sekolah.

Bukti belum maksimalnya dampak perubahan kebijakan pendidikan dari sentralistik ke desentralistik terlihat melalui rendahnya mutu pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Kemdikbud 2016). Mutu pendidikan dapat diukur melalui indeks mutu pendidikan per jenjang yang bersumber dari nilai UN dan zona yang telah dibentuk berdasarkan data Akreditasi, Ujian Nasional, Penjaminan Mutu Pendidikan dan Uji Kompetensi Guru (PDSPK 2019).

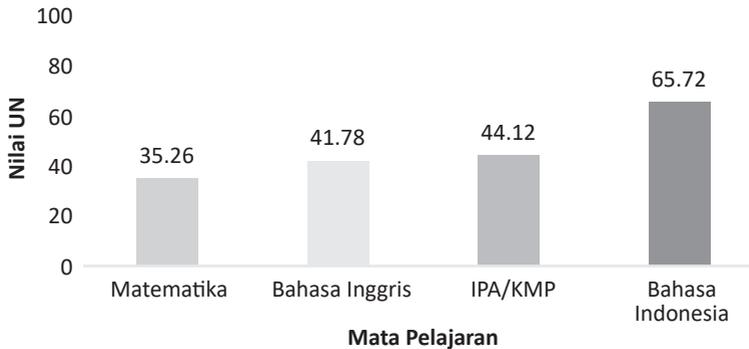
Berdasarkan laporan hasil indeks mutu baik sekolah di Indonesia, secara umum mutu pendidikan Indonesia sangat lemah dan perlu perbaikan, khususnya pada SMK, sebagaimana yang tampak pada Tabel 1. Jika dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya, jumlah SMK bermutu baik hanya sebesar 12% dari 13.929 sekolah. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar atau 88% SMK, belum memiliki mutu baik seperti yang tampak pada Tabel 1. Kondisi ini menunjukkan keberadaan persoalan pada aspek pengelolaan manajemen operasional di sekolah. Minimnya jumlah SMK yang bermutu baik menunjukkan bahwa diperlukan strategi khusus untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu SMK secara optimal.

Tabel 1. Indeks mutu baik sekolah

Jenjang Pendidikan	Status	Jumlah Sekolah	Indeks Mutu Baik	Persentase
SD		148.805	44.893	30.2
	Negeri	132.129	40.786	30.9
	Swasta	16.676	4.107	24.6
SMP		39.426	10.540	26.7
	Negeri	23.336	6.864	29.4
	Swasta	15.940	3.676	23.1
SMA		13.709	3.220	23.5
	Negeri	6.783	1.976	29.1
	Swasta	6.926	1.244	18.0
SMK		13.929	1.700	12.2
	Negeri	3.539	648	18.3
	Swasta	10.390	1.052	10.1
Total		215.869	60.353	28.0

Sumber: Kemendikbud (2018)

Selain masalah mutu, masalah lain dalam dunia pendidikan kejuruan di Indonesia adalah efektivitas Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana BOS yang dikucurkan pemerintah setiap tahunnya belum bisa mengatasi permasalahan pendidikan kejuruan dari sisi pembiayaan di Indonesia. Padahal, bantuan atau hibah yang diterima sekolah dikhususkan pada bantuan berupa fisik dan nonfisik. Kesenjangan ini menunjukkan adanya ketidakefektifan manajemen dalam sekolah atau *school governance* (SG). SG merupakan hak otonomi yang dimiliki sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolahnya, khususnya dalam pengelolaan anggaran, material, dan sumber daya manusia di sekolah (Grauwe 2005). SG memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah, khususnya kepala sekolah untuk membuat keputusan terhadap masalah yang muncul dalam penyelenggaraan sekolah yang mencakup keputusan tentang kurikulum, manajemen pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan di sekolah (Arar dan Abu-Romi 2016; Caldwell 2005).



Gambar 2. Nilai ujian nasional SMK

Sumber: Kemdikbud (2019)

Kesenjangan ketiga terletak pada efektivitas pengelolaan SMK. Menurut Lezotte (1992), efektivitas sekolah dapat ditinjau melalui pencapaian akademik siswa. Pembelajaran siswa yang memperhatikan suasana dalam kelas, serta budaya dan lingkungan sekolah tidak hanya mempengaruhi kualitas sekolah, tetapi juga hasil belajar siswa, baik secara langsung maupun tidak langsung. Rata-rata nilai ujian nasional SMK tahun 2018/2019 berada pada angka 46,7, dengan nilai terendah pada ujian Matematika yang nilai rata-ratanya berada pada angka 35,26. Angka tersebut tergolong kecil jika dibandingkan dengan target nilai rata-rata nasional yang berada pada angka 60. Hal ini menandakan bahwa SMK perlu berbenah untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, khususnya yang berkaitan dengan akademik siswa.

Kesenjangan keempat adalah ketiadaan model evaluasi kebijakan dan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD (Sekolah Menengah Kejuruan-Berstatus Badan Layanan Umum Daerah). Padahal, uji coba SMK-BLUD telah dilakukan sejak tahun 2017 pada 20 SMK negeri di Jawa Timur dan 5 SMK negeri di DKI Jakarta. SMK-BLUD adalah sebutan bagi sekolah kejuruan yang mendapat fleksibilitas berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas dalam mengelola

keuangan sekolah. Tujuan dari transformasi organisasi SMK menjadi SMK-BLUD adalah memaksimalkan kerja sama antara sekolah dan DUDI demi meningkatkan kompetensi siswa SMK. Alasannya adalah keberadaan hak prerogatif yang diperoleh sekolah berstatus BLUD. Hak prerogatif tersebut mencakup implementasi praktik bisnis efektif dengan memaksimalkan anggaran yang ada, pengembangan potensi sesuai bidang keahlian sekolah, serta pembukaan jalan bagi siswa untuk berkarya. Transformasi bentuk organisasi SMK menjadi SMK-BLUD turut diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 dan diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 mengenai Badan Layanan Umum Daerah. Pemerintah provinsi sebagai penanggung jawab pendidikan SMK didorong untuk mengubah status SMK negeri menjadi BLUD.

B. Reformasi Pendidikan Vokasi

Upaya untuk mempersiapkan generasi muda dalam menghadapi proses dinamis telah mengarah pada reformasi pendidikan, yaitu pemerintah nasional dan pemerintah daerah yang tak henti bersinergi untuk meningkatkan efektivitas sistem sekolah di sebagian besar negara di dunia (Cheng dan Mok 2007). Kemampuan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan pelayanan bermutu baik bagi para siswa dengan menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang baik disebut sebagai efektivitas sekolah (Scheerens 2013). Pencapaian hasil pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga penciptaan keseimbangan antara proses dan hasil belajar bagi semua pihak.

Di sisi lain, menurut Sadikoglu dan Olcay (2014), penerapan manajemen kualitas terpadu atau *total quality management* (TQM) dapat menjadi salah satu langkah yang diambil sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini diperkuat oleh Oakland (2000) dan Summers (2006) yang mengungkapkan bahwa TQM merupakan suatu cara pengelolaan manajemen secara keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas, fleksibilitas, dan daya saing

organisasi. Ketika ranah SG berada pada level top management, dalam hal ini kepala sekolah/komite sekolah, maka ranah manajemen dapat berfokus pada domain di bawahnya yang lebih bersifat operasional (Nugroho 2014).

TQM merupakan filosofi pada bidang manajemen yang efektif untuk perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, serta keunggulan organisasi (Sohel-uz-zaman dan Anjalin 2016). TQM mengikuti definisi umum tentang keunggulan, penambahan nilai, serta kesesuaian hasil pendidikan dan pengalaman untuk menghasilkan tujuan yang direncanakan, spesifikasi, dan persyaratan dalam pendidikan (Sahney et al. 2004). Penggunaan TQM sebagai model peningkatan mutu sekolah relevan dengan banyak pengalaman, seperti yang diselidiki dalam perusahaan swasta dan publik, serta banyak organisasi pendidikan (Sadikoglu dan Olcay 2014). TQM dapat diimplementasikan dengan sukses pada organisasi pendidikan, terutama pada sekolah yang berfokus pada peningkatan potensi siswa ke tingkat tertinggi (Croker et al. 1996). Meskipun model ini telah digunakan selama bertahun-tahun di luar lingkungan pendidikan, pemodelan ini telah diakui oleh sebagian besar pemimpin unit pendidikan. Model ini dianggap sebagai salah satu pendekatan inovatif untuk meningkatkan kinerja manajemen pendidikan, khususnya unit-unit struktur pendidikan (Sadikoglu dan Olcay 2014).

Penerapan prinsip-prinsip SG sebagai suatu nilai yang penting dalam pengelolaan sekolah mempunyai peluang besar dalam peningkatan kualitas pendidikan yang ada di sekolah secara berkelanjutan. Sekolah yang menerapkan komponen SG secara signifikan akan meningkatkan proses belajar dan mengajar, serta memberikan peningkatan yang signifikan, baik peningkatan pendidikan dan prestasi belajar, maupun peningkatan efektivitas sekolah (Friedman 2003; Bandur 2008). SG dinilai mampu meningkatkan kualitas pendidikan, serta menyediakan lingkungan belajar dan mengajar yang lebih sehat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi siswa

(Bandur dan Gamage 2014; Caldwell 2005; Gamage 2006b; Gamage dan Sooksomchitra 2004; Gamage dan Zajda 2009; Sabas dan Mokaya 2015). SG juga dipandang menjadi alternatif solusi untuk mempersempit gap antara kompetensi lulusan SMK dengan tuntutan dunia kerja (Ismara et al. 2020).

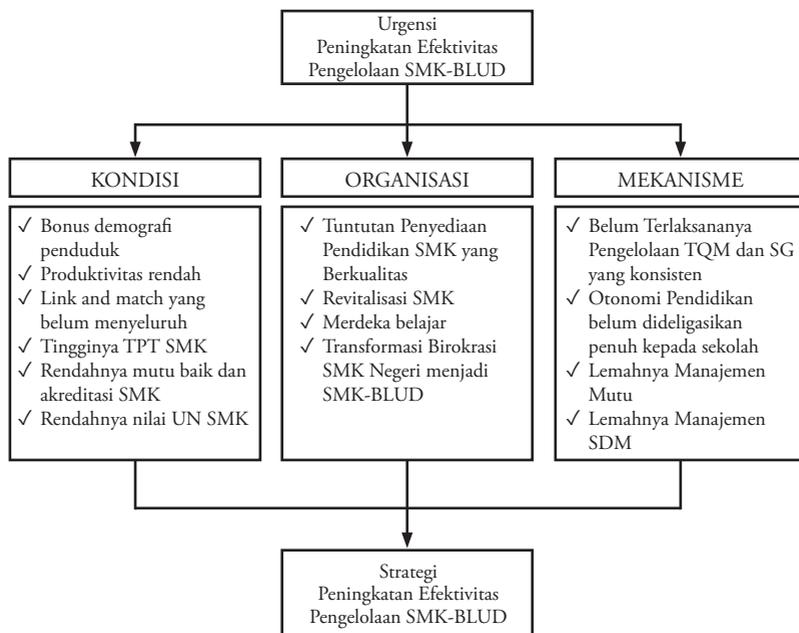
SG dan TQM saling bersinergi karena gaya manajemen dapat disesuaikan dengan konsep manajemen mutu jika diperkuat oleh prinsip-prinsip yang digunakan untuk menciptakan tata kelola yang baik (Jaya 2016). Tata kelola berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan prinsip-prinsip tata kelola berpengaruh dalam membentuk manajemen kualitas yang baik (Majeca 2011). Pada konteks pendidikan, TQM merupakan sebuah model pengelolaan institusi pendidikan yang berkaitan dengan perbaikan secara berkesinambungan. Tujuan penerapan TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan menjamin seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan, baik untuk sekarang maupun di masa yang akan datang (Sallis 2010). Menurut Peat et al. (2005), Venkatraman (2007), Wani dan Mehraj (2014), Sadikoglu dan Olcay (2014) serta Hasan et al. (2018), lembaga pendidikan perlu mengadopsi filosofi TQM agar tercipta efektivitas sekolah yang ditunjukkan melalui kinerja yang lebih baik. Penyebabnya adalah praktik manajemen mutu mampu berkontribusi penuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan organisasi pendidikan, seperti fokus pemerintah pada saat ini.

C. Urgensi Peningkatan Efektivitas Pendidikan Vokasi

Strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD berbasis TQM dan SG menjadi hal yang penting dilakukan guna peningkatan efektivitas di SMK. Penyusunan rancangan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi terkini, organisasi, dan mekanisme pelaksanaan pendidikan di Indonesia.

Langkah awal yang dilakukan adalah memetakan urgensi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD berdasarkan permasalahan yang dihadapi, mulai dari (1) kondisi lingkungan pendidikan SMK di Indonesia; (2) organisasi sekolah saat ini; dan (3) mekanisme implementasi kebijakan. Kemudian, dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

Penyusunan strategi kemudian dilakukan dengan menetapkan prioritas-prioritas strategi pada aspek-aspek kuantitatif yang nantinya menjadi dasar perumusan strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Strategi yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK, khususnya pada SMK yang menerapkan BLUD, guna menciptakan pendidikan vokasi yang lebih baik di Indonesia.



Gambar 3. Kerangka pemikiran



BAB II

School Governance (SG)

Sekitar abad ke-20, pengetahuan tentang manajemen menjadi titik fokus pengembangan keilmuan. Namun, pada abad ke-21, titik fokus keilmuan bergeser pada ilmu tentang *governance* atau tata kelola. Pergeseran tersebut terjadi sejak dimulainya krisis finansial global pada tahun 2007. Tricker (2019) menyatakan bahwa tata kelola menyangkut struktur, fungsi, proses, dan tradisi organisasi yang telah ditempatkan dalam konteks lingkungan otorisasi program, yang bertujuan “untuk memastikan bahwa program dijalankan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuannya secara efektif dan transparan”.

Tata kelola merupakan kerangka akuntabilitas terhadap pengguna, pemangku kepentingan, dan komunitas yang lebih luas, serta memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan, memimpin, mengontrol fungsi, dan mencapai tujuan. Sementara itu, manajemen berkaitan dengan operasi program sehari-hari dalam konteks strategi, kebijakan, proses, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh badan pengelola.

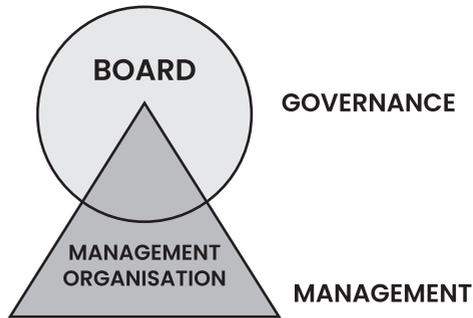
School governance atau tata kelola sekolah (SG) berasal dari teori dasar keagenan yang membahas tentang hubungan antara pemerintah yang bertindak sebagai agen dan masyarakat yang bertindak sebagai pelaku utama. Selanjutnya, masyarakat memberikan wewenang kepada agen untuk memberikan dan mengelola pelayanan yang layak bagi masyarakat (Jensen dan Meckling 1976; Eisenhardt 1989; Healy dan Wahlen 1999; Scott 1997; Jindai 2014). SG memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah, khususnya kepala sekolah, untuk membuat keputusan terkait masalah yang muncul dalam penyelenggaraan sekolah. Keputusan tersebut mencakup keputusan tentang kurikulum, manajemen pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, dan manajemen keuangan di sekolah (Arar dan Abu-Romi 2016; Caldwell 2005). Otonomi sekolah juga memberi kepala sekolah dan administrator sekolah sebuah instrumen dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah secara efektif (Collins 2013).

“All corporate entities need to be governed. That includes profit-oriented companies, both public and private, joint ventures, cooperatives, partnerships, and not for profit organizations such as community organizations, charities, and academic institutions, as well as governmental corporate entities and quagos”

Tricker (2019)

A. Pengertian

School governance atau tata kelola sekolah, yang selanjutnya disebut dengan SG, mengandung definisi dasar, yaitu hak otonomi yang dimiliki sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolahnya, khususnya dalam pengelolaan anggaran, material, dan sumber daya manusia di sekolah (Grauwe, 2005). Tata kelola baik secara signifikan berpotensi meningkatkan kualitas pendidikan yang ditawarkan di sekolah, memperluas pertumbuhan sekolah, dan meningkatkan stabilitas keuangan (Ismara et al., 2020)



Sumber: (Tricker, 2019)

Gambar 4. Perbedaan tata kelola dan manajemen

Secara teoretis, SG adalah suatu sistem yang memberikan kewenangan dan kekuasaan bagi sekolah untuk mengelola manajemen sekolah berdasarkan tuntutan, potensi, dan kepentingan sekolah. Dengan adanya SG, sistem dan otoritas pengambilan keputusan diberikan pada tingkat lokal (Chapman, 1990) atau yang lebih dikenal dengan desentralisasi. Menurut (Gamage & Zajda, 2009), desentralisasi didefinisikan dalam empat dimensi transfer kekuasaan dan otoritas yakni dekonsentrasi, delegasi, devolusi dan privatisasi. Dekonsentrasi merupakan pengalihan beberapa tanggung jawab atau kewenangan administratif ke tingkat yang lebih rendah dalam kementerian atau lembaga pemerintah pusat, sementara delegasi menghasilkan penugasan otoritas pengambilan keputusan tertentu, yakni

pengalihan tanggung jawab manajerial untuk fungsi yang ditentukan secara khusus kepada pemerintah daerah. Di lain sisi, devolusi dipahami sebagai pengalihan tanggung jawab untuk mengatur terkait pembentukan atau penguatan, secara finansial atau legal, unit pemerintah sub nasional, yang aktivitasnya secara substansial di luar kendali langsung pemerintah pusat. Sementara privatisasi merupakan perpindahan suatu fungsi, baik secara keseluruhan atau sebagian, dari sektor publik ke sektor swasta.

B. Desentralisasi Pendidikan

Desentralisasi di negara berkembang dipandang sebagai strategi dalam restrukturisasi dan peningkatan kesejahteraan ekonomi, sosial dan masyarakat termasuk sektor pendidikan (Kuhon, 2020). Desentralisasi pendidikan sendiri terdiri dari tiga bentuk utama. Pertama, dekonsentrasi, adalah realokasi pengambilan keputusan di lingkungan kementerian pendidikan dan birokrasi. Kedua, devolusi, adalah pengalihan permanen tanggung jawab pengambilan keputusan di bidang pendidikan dari pemerintah pusat ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah: provinsi, kota, atau kabupaten. Ketiga, delegasi atau otonomi sekolah, adalah pengalihan tanggung jawab administratif atau hukum kepada badan pengatur sekolah yang dipilih atau ditunjuk seperti dewan sekolah, komite manajemen sekolah, dan dewan pengelola sekolah (Collins 2013).

Pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah memiliki tujuan utama, yaitu memberdayakan pemangku kepentingan sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah yang sebelumnya dibuat semata-mata oleh otoritas pemerintah pusat, provinsi atau kota/kabupaten (Anderson 2006; Bandur 2012; Bush dan Gamage 2001). Pengalihan wewenang tersebut diharapkan dapat membuat sekolah menjadi lebih mandiri sehingga pemangku kepentingan sekolah dapat mengembangkan sekolahnya sesuai dengan kondisi dan harapan masyarakat. Selain itu, alasan desentralisasi otoritas administrasi dan pendidikan dari badan pemerintah pusat ke

sekolah karena pemangku kepentingan sekolah akan lebih peduli jika mereka telah meningkatkan pemahaman tentang realitas yang ada di sekolah dan keputusan mereka akibatnya akan lebih tepat (Hopkins, 2012).

C. Tujuan Penerapan *School Governance*

Apabila dilihat dari segi politik, SG bertujuan untuk memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah guna memajukan kualitas sekolahnya dengan mendesain ulang pengelolaan sekolah (Wohlstetter et al 1995). SG menjadi strategi perbaikan mutu pendidikan yang dilakukan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah masing-masing (Myers dan Stonehill 1993). Berdasarkan berbagai definisi tersebut, diperoleh kesimpulan bahwa SG merupakan suatu model yang dapat digunakan dalam mengelola sekolah dengan memberikan kewenangan lebih banyak kepada internal pengelola sekolah. Pemberian kewenangan tersebut memungkinkan pihak internal sekolah untuk mengelola sekolah secara mandiri guna memenuhi tujuan serta cita-cita sekolah pada kerangka kebijakan pendidikan nasional. Konsep pengelolaan pendidikan ini dapat dilaksanakan dengan adanya dorongan serta partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Pada penerapan SG, sekolah memiliki wewenang dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri merancang program dan kegiatan pendidikan, serta berbagai kebijakan lokal di tingkat sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh sekolah (Caldwell, 2005). Visi, misi, dan tujuan pendidikan tersebut menjadi landasan bagi sekolah dalam menentukan sejumlah program dan kegiatan dalam mencapai tujuan sekolah. Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa ranah tata kelola berada pada level manajemen puncak atau eksekutif organisasi. Secara umum, level ini bertugas memberikan arahan, mengawasi, dan mengevaluasi hasil kerja level manajemen pelaksana.

D. Indikator Penerapan *School Governance*



Indikator dan penilaian tata kelola dipandang sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kesadaran para pengambil keputusan, sektor swasta, dan masyarakat sipil, termasuk akademisi dan media, tentang situasi terkini di negara tertentu (Ismara et al., 2020; Khodary, 2016). Indikator SG memiliki konsekuensi derivatif yang sama, yaitu berupa simbiolisis untuk memastikan manajemen puncak di sekolah,

yaitu kepala sekolah, dapat mencapai tujuan sekolah. *United Nations Development Programme* (UNDP, 1995) mengajukan karakteristik tata kelola yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, daya tanggap, berorientasi pada konsensus, penegakan hukum, keadilan, efisiensi, dan akuntabilitas. Di sisi lain, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP 2016) sebagai tim pengembangan tata kelola pemerintahan di Indonesia menyatakan acuan dalam pengembangan, penerapan, dan evaluasi tata kelola yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, serta kewajaran. Sementara itu, menurut Hénard dan Mitterle (2010) serta Quyen (2014), prinsip tata kelola yang baik menjadi inti sari dari penerapan SG, yaitu kesetaraan, tanggung jawab, responsif, transparan, dan akuntabilitas. Adapun menurut ISSA (2013), selain transparansi dan akuntabilitas, prinsip tata kelola yang baik juga mencakup prinsip prediktabilitas atau dapat ditebak, partisipasi, dan dinamis.

a) **Transparansi**

Transparansi adalah keterbukaan yang dimiliki oleh sekolah, baik keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pemaparan informasi material yang penting mengenai sekolah. Kebebasan arus informasi merupakan dasar pembangunan transparansi. Dengan prinsip transparansi, kepala sekolah harus dapat menyediakan informasi yang dapat diakses langsung oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

b) **Akuntabilitas**

Akuntabilitas memberikan penjelasan terhadap fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban para pengambil keputusan sehingga pengelolaan sekolah dapat terlaksana secara efektif. Kepala sekolah bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga.

c) **Tanggung jawab**

Tanggung jawab bermakna kepala sekolah melakukan berbagai tugas sesuai jabatannya, di antaranya memastikan bahwa sekolah memenuhi persyaratan dan mutu yang baik, memberikan pendidikan terbaik kepada para siswa, serta memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hal ini dilakukan agar kelangsungan pendidikan terjaga dalam tempo waktu yang lama dan sekolah diakui sebagai sekolah yang baik.

d) **Kemandirian**

Kemandirian berarti kepala sekolah tidak terpengaruh atau bebas dari tekanan pihak lain yang tidak berkepentingan. Pada prinsip ini, kepala sekolah harus mampu mengelola sekolah secara profesional tanpa desakan dari pihak yang terkait, serta mengambil tindakan berlandaskan peraturan dan perundang-undangan.

e) Kesetaraan

Kesetaraan mengacu pada keberadaan perlakuan yang adil dan setara yang diberikan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan hak-hak pemangku kepentingan.

f) Prediktabilitas atau dapat ditebak

Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah menerapkan hukum dan aturan yang konsisten. Namun, kondisi di lapangan sering kali berubah secara tiba-tiba sehingga kepala sekolah harus mengambil keputusan secara cepat. Indikator prediktabilitas menjadi solusi atas kondisi tersebut karena menggarisbawahi pentingnya fungsi konsultasi kepada pemangku kepentingan dan upaya membangun konsensus sebelum implementasi perubahan dilakukan dalam program yang sedang berjalan.

g) Partisipasi

Partisipasi mengacu pada keterlibatan efektif kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan lembaga untuk melindungi kepentingan dan mendukung program yang ada. Partisipasi membangun kemitraan antara dewan dan pemangku kepentingan lembaga, serta memungkinkan pembuatan kebijakan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, dan meningkatkan transparansi. Bentuk partisipasi dapat berupa kekuatan untuk memutuskan, prosedur pengambilan keputusan, partisipasi dalam pencalonan perwakilan, kemungkinan untuk memberikan saran dan menghadiri pertemuan, serta hak untuk mendapat informasi.

h) Dinamisme

Dinamisme adalah elemen tata kelola inovasi atau perubahan positif, yang berdampak dalam peningkatan efisiensi organisasi secara berkelanjutan. Prinsip dinamisme meningkat pada *status quo* serta memungkinkan kepala sekolah untuk lebih setia pada mandatnya dan dapat menanggapi kebutuhan yang berkembang dari para anggotanya.



BAB III

Total Quality Management (TQM)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen. Seluruh kegiatan yang melibatkan manajemen di dalamnya dianggap sukses dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen yang dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu industri disebut dengan istilah manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM). Apabila ranah tata kelola (SG) berada pada manajemen puncak atau eksekutif organisasi, ranah manajemen berfokus pada *domain* di bawahnya yang lebih bersifat operasional (Nugroho, 2014). TQM berfokus pada aspek operasional manajerial yang secara khas ditunjukkan dalam suatu siklus manajemen, yaitu merencanakan (menyelaraskan - merencanakan - mengatur), membangun (membangun - memperoleh - mengimplementasikan), melaksanakan (memberikan - layanan - dukungan), dan memantau (memantau - mengevaluasi - mengevaluasi).

Pada awalnya, TQM dikembangkan dari sistem pemikiran dalam industri mobil Jepang terkemuka, yang selanjutnya dijabarkan dan diaplikasikan dalam dunia pendidikan (Deming, 1993). Dalam dunia pendidikan, konsep TQM menjadi model yang menegaskan bahwa segala sesuatu harus ditinjau dalam sudut pandang kebutuhan yang dipadukan dengan jaminan kualitas, yaitu dengan model siklus PDCA (*Plan, Do, Check dan Act*) atau merencanakan, melaksanakan, memeriksa, dan menindak (Deming, 1993).

Filosofi TQM berasal dari "*Economic Miracle*" yang ditemukan oleh Edward Deming di Jepang setelah Perang Dunia II (Blankstein, 1999). Saat itu, produk Jepang dianggap lebih rendah kualitasnya sehingga tidak dapat bersaing dengan produk Eropa atau Amerika di pasar dunia. Orang Jepang menyadari bahwa mereka harus melakukan tindakan untuk meningkatkan kualitas produk mereka. Upaya tersebut dilaksanakan dengan membuat daftar layanan sesuai temuan Edward Deming. Berfokus pada manajemen kualitas sebagai alat transformasi, Deming membantu Jepang mendapatkan kembali rasa hormat dari pesaing mereka karena mereka berhasil menghasilkan produk yang tidak hanya setara, tetapi juga sering kali lebih unggul kualitasnya (Van, 2001).

A. Pengertian

TQM adalah proses perubahan budaya dasar suatu organisasi dan mengarahkannya pada kualitas produk atau layanan yang unggul (Gaither, 1996). TQM dapat didefinisikan sebagai filosofi manajemen umum dan seperangkat alat yang memungkinkan peningkatan kualitas institusi yang dipastikan dengan kepuasan pelanggan melalui layanan yang telah mereka terima (Michael *et al.* 1997; Cardoso *et al.* 2018). Menurut Witcher (1990), TQM terdiri atas tiga istilah, yaitu 'total' yang mengacu kepada setiap orang yang terlibat, termasuk pelanggan dan pemasok; 'kualitas' yang menyiratkan bahwa persyaratan pelanggan dipenuhi dengan tepat; serta 'manajemen' yang menunjukkan pendekatan pengelolaan.

TQM merupakan sistem manajemen humanistik-holistik sehingga perlu memasukkan prinsip esensial ke dalam model organisasi (Sirvanci 2004). Selain itu, produk menjadi orientasi utama dan fokus pencapaian organisasi sehingga diperlukan adanya kepemimpinan yang tepat. Komitmen *bottom-up* yang kuat adalah pilar pendukung bagi organisasi (Creech, 1994). TQM berfungsi untuk memenuhi permintaan dan harapan pelanggan pada tingkat maksimum dengan diterapkan di semua lembaga atau sektor, termasuk di sektor pendidikan.

B. TQM dalam Pendidikan

Institusi pendidikan bertujuan untuk mewujudkan dan menjaga kepuasan para pelanggan. Dalam TQM, kepuasan pelanggan ditentukan oleh pemangku kepentingan sehingga setiap manajemen yang ada harus bertujuan untuk memuaskan pelanggan. Menurut Dotchin dan Oakland (2006), TQM merupakan suatu sistem strategi manajemen yang merespons setiap perubahan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas secara tepat, baik yang didorong oleh pengaruh eksternal maupun internal.



TQM mengimplikasikan suatu usaha yang berjalan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keseluruhan, serta keberhasilannya ditentukan oleh komitmen manajemen (Paraschivescu, 2017).

Pada konteks pendidikan, TQM merupakan sebuah model pengelolaan institusi pendidikan yang didasarkan pada manajemen perusahaan.

Sebagai sebuah filosofi metodologi. TQM berkaitan erat dengan perbaikan secara berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan menjamin seperangkat alat praktis bagi setiap institusi pendidikan, baik saat ini maupun di masa yang akan datang (Sallis, 2010). TQM mengikuti definisi umum tentang keunggulan, nilai tambah, serta kesesuaian antara hasil pendidikan dan pengalaman untuk menghasilkan tujuan yang direncanakan, spesifikasi, dan persyaratan dalam pendidikan (Sahney *et al.* 2004).

Penerapan TQM di sektor pendidikan berkontribusi besar bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan pemangku kepentingan sekolah lainnya karena membantu mereka dalam mengetahui peranan masing-masing sehingga kepuasan masyarakat dapat tercapai. Dengan kata lain, TQM membuka jalan untuk menghasilkan wawasan yang berorientasi pada siswa (Taşar dan Çelik 2011; Donlagic dan Fazluc 2015).

C. Indikator Penerapan TQM

Secara umum, model untuk strategi TQM mengarah pada perbaikan berkelanjutan (Tenner dan DeToro 1992; Ethel dan Idialu 2013; Esene et al 2014; Vinni 2007). Menurut Dale dan Oakland (2000), tiga prinsip peningkatan mutu organisasi sekolah meliputi fokus pada pelanggan, pemahaman terhadap proses pendidikan, dan partisipasi warga sekolah. Arcaro (2007) menambahkan bahwa selain tiga prinsip tersebut, terdapat karakteristik lain untuk mengidentifikasi sekolah yang bermutu total, yaitu adanya pengukuran (manajemen berdasarkan fakta), komitmen, serta perbaikan terus-menerus. Sejalan dengan Arcaro (2007), Sallis (2010) menyatakan bahwa perbaikan secara terus-menerus, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, serta menentukan standar penjaminan mutu, peralihan budaya, dan perubahan organisasi merupakan prinsip yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM.

Sementara itu, menurut Dale dan Oakland (2000), kunci pelaksanaan TQM meliputi komitmen dan kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, penerapan dan pelatihan manajemen mutu pendidikan, partisipasi semua orang, kerja sama tim, evaluasi dan umpan balik, serta kerja sama. Cokeley (2007) berpendapat bahwa kepemimpinan, perbaikan yang berkelanjutan, fokus pada pelanggan, dan fokus pada proses merupakan pilar penerapan TQM dalam dunia pendidikan. Adapun menurut Sila dan Ebrahimpour (2003), faktor TQM merupakan hal yang paling sering dibahas dalam literatur. Secara umum, hasil penelitiannya sama dan merujuk pada dimensi-dimensi inti yang disajikan oleh Bergman dan Klefsjö (1994); Kanji *et al.* (1999); Kennerfalk (1995), yaitu fokus pada pelanggan, partisipasi semua pihak, fokus pada proses, peningkatan berkelanjutan, serta keputusan berdasarkan fakta. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut terkait prinsip-prinsip kunci penerapan TQM tersebut.

a) Fokus pada pelanggan

Pada dunia pendidikan, sekolah menempatkan dirinya sebagai lembaga yang memberikan pelayanan dan jasa sesuai dengan permintaan pelanggan (Sallis, 2010). Pelanggan dalam pendidikan adalah seseorang yang menggunakan jasa atau siapa pun yang menginformasikan dan memberikan pelayanan dalam organisasi sekolah (Savary, 2008). Menurut Bergman dan Klefsjö (1994), terdapat dua pelanggan sekolah, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Guru, staf, dan penyelenggara institusi yang bekerja untuk sekolah termasuk pelanggan internal. Sementara itu, masyarakat, pemerintah, dan dunia industri yang mempunyai desakan atau kebutuhan akan layanan dari sekolah termasuk pelanggan eksternal.

b) Fokus pada proses

Pelanggan dan penyuplai internal serta eksternal dalam dunia pendidikan dihubungkan oleh proses. Proses bertujuan untuk memberikan produk yang memuaskan pelanggan serta didukung oleh organisasi yang terdiri atas sumber daya manusia dan alat yang memadai (Pall, 1987). Menurut Melan (1993), proses adalah jaringan kegiatan yang diulang dalam kurun waktu tertentu dan bertujuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, baik eksternal maupun internal. Pengertian ini didukung oleh Bergman dan Klefsjö (1994) yang menyatakan bahwa proses terdiri atas serangkaian kegiatan dengan awal dan akhir yang tepat melalui pemanfaatan bantuan dari sumber daya organisasi. Adapun sumber daya organisasi tersebut dapat memberi nilai pada objek yang dapat diukur dari pemasok ke pelanggan.

c) Partisipasi semua pihak

Arnerup dan Edvardsson (1992) menyatakan bahwa TQM yang berfokus pada layanan bergantung pada penciptaan budaya dalam organisasi yang melibatkan semua orang dalam peningkatan kualitas. Kotter (1996) menunjukkan bahwa banyak organisasi yang gagal dalam melakukan pekerjaan karena meremehkan pentingnya partisipasi karyawan. Untuk membangun situasi kerja yang bermanfaat dan berfokus pada peningkatan kualitas, penting untuk menciptakan partisipasi dan komitmen bagi semua pihak. Dalam bidang pendidikan, mutu sekolah tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah, tetapi juga seluruh warga sekolah. Keterlibatan seluruh warga sekolah akan memberikan tanggung jawab, daya cipta, kerja sama, kewajiban, kepercayaan, dan pengendalian diri yang lebih besar bagi warga sekolah yang bersangkutan (Wilkinson, 2000).

d) Perbaikan berkelanjutan

Saat ini, sekolah menyebut TQM sebagai “manajerialisme baru” untuk meningkatkan mutu dan komitmen sekolah melalui penciptaan perbaikan yang berkelanjutan (Davies, 2003). Tuntutan eksternal untuk peningkatan kualitas dan mutu sekolah terus meningkat sehingga berbagai perbaikan yang berkelanjutan perlu dilakukan. Perbaikan berkelanjutan mendorong sekolah untuk mencapai tujuan dan memenuhi harapan semua pihak dengan menganalisis kondisi sekolah dan menciptakan berbagai cara perbaikan yang efektif.

Siklus perbaikan berkelanjutan diutarakan oleh Deming (1993) sehingga siklus tersebut turut dikenal dengan istilah siklus Deming. Siklus Deming menunjukkan bahwa perbaikan pekerjaan dapat dicapai dengan cara yang sistematis.

Perbaikan berkelanjutan dimulai dengan perencanaan proyek perbaikan berdasarkan ide tentang berbagai hal yang harus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya. Kemudian, dilakukan pengujian terhadap hal-hal yang telah direncanakan. Tahapan selanjutnya adalah mempelajari hasil pengujian dan diakhiri dengan pengambilan keputusan.

e) Keputusan berdasarkan fakta.

TQM mendorong organisasi untuk menghimpun dan menganalisis data secara berkelanjutan sehingga pengambilan keputusan di sekolah berlandaskan pada data faktual, bukan faktor acak. Hal ini dilakukan agar tercipta keputusan ataupun kebijakan yang akurat dan tepat sasaran. (Deming, 1993; Ishikawa, 1986).



BAB IV

Efektivitas Pengelolaan Sekolah

A. Pengertian

Berdasarkan literatur pendidikan, sekolah yang efektif didefinisikan berdasarkan pendekatan keluaran, tujuan, sumber daya dan proses internal. Berdasarkan pendekatan keluaran, sekolah yang efektif didefinisikan sebagai sekolah yang memiliki prestasi yang lebih banyak dibandingkan prestasi

yang ditargetkan. Berdasarkan pendekatan tujuan, sekolah dikatakan efektif jika dapat mencapai tujuan yang ditetapkan pada periode waktu yang ditentukan. Berdasarkan pendekatan sumber daya, sekolah efektif didefinisikan sebagai sekolah yang dapat mencapai mobilisasi sumber daya. Sementara itu, berdasarkan pendekatan proses internal, sekolah efektif didefinisikan sebagai sekolah yang memiliki iklim organisasi yang sehat dan dapat melaksanakan fungsinya secara tepat.

Menurut definisi umum, sekolah disebut efektif apabila sekolah yang bersangkutan dapat mencapai tujuannya. Sekolah dikatakan efektif apabila mampu menghasilkan hal positif bagi populasi siswa secara konsisten dalam proses yang dapat diamati selama periode waktu tertentu (Alobiedat, 2011; Reynolds, 1994). Hal ini menyiratkan bahwa efektivitas sekolah didasarkan pada 'proses' dan pengukurannya berdasarkan 'hasil', bukan 'asupan' (Alobiedat, 2011). Menurut Taylor (1990), sekolah efektif merupakan sekolah yang dikelola dengan baik dan meyakinkan bahwa semua siswa dapat mempelajari semua materi pelajaran kurikulum di sekolah, tanpa melihat perbedaan jenis kelamin, ras, ataupun status sosial dan ekonomi.

Makna lain dari sekolah yang efektif dikemukakan oleh Cheng dan Mok (2007). Menurut Cheng dan Mok (2007) serta Fielden (2008), sekolah yang efektif berhubungan dengan kapasitas sekolah dalam melaksanakan fungsi ekonomi, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politik, fungsi budaya, dan fungsi pendidikan secara maksimal. Fungsi ekonomi merujuk pada keberadaan jaminan bagi siswa dengan memberi mereka kapasitas maksimum dalam bingkai kegiatan ekonomi sehingga mereka dapat memperoleh kesejahteraan. Fungsi sosial-kemanusiaan merujuk pada fungsi sekolah sebagai wadah bagi siswa untuk membiasakan diri dengan kehidupan sosial yang lazim. Fungsi politik merujuk pada fungsi sekolah sebagai wadah bagi individu untuk mempelajari hak dan kewajiban. Fungsi budaya merujuk pada fungsi sekolah sebagai sarana berlangsungnya transformasi budaya. Sementara itu, fungsi pendidikan merujuk pada fungsi sekolah sebagai sarana pembentuk kepribadian siswa.

Dalam literatur penelitian terdahulu, terdapat pula berbagai pendekatan untuk mendefinisikan konsep efektivitas pengelolaan sekolah. Menurut pendekatan sasaran, efektivitas sekolah didefinisikan sebagai kemampuan sekolah dalam mencapai tujuan yang berkaitan dengan berbagai badan publik. Menurut pendekatan sumber daya, efektivitas sekolah didefinisikan sesuai dengan kemampuan adaptasi sekolah dalam memanfaatkan lingkungan secara berkelanjutan demi memperoleh sumber daya yang berharga bagi keberadaannya. Menurut pendekatan proses, efektivitas sekolah didefinisikan sesuai dengan kemampuan sekolah untuk menunjukkan pencapaian tujuannya, keberadaan proses komunikasi dan koordinasi dengan anggota organisasi, serta pencapaian beberapa tujuan keluaran (Barchaim, 1988). Dengan kata lain, efektivitas sekolah memperlihatkan sejauh mana sekolah mampu mendapatkan tujuan yang telah dibuat dalam berbagai *domain*, termasuk metode pengajaran dan kemajuan prestasi skolastik siswa (Friedman et al 1988; Houtveen, Grif, dan Creemers 2004; Duan, Du, dan Yu 2018).

Efektivitas pengelolaan sekolah dalam lembaga pendidikan mengisyaratkan bahwa sekolah mampu menyediakan layanan yang bermutu bagi para siswanya dengan melaksanakan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik pada kurun waktu tertentu (Scheerens, 2000). Efektivitas pengelolaan sekolah tidak hanya membangun prestasi siswa, tetapi juga meningkatkan semua elemen yang menjadi ruang lingkupnya. Pada prinsip efektivitas sekolah, selain menitikberatkan aspek kognitif, pencapaian hasil pendidikan juga menuntut adanya keseimbangan pada hasil belajar sehingga memberi kepuasan bagi semua pihak secara komprehensif.

B. Indikator Sekolah Efektif

Scott (1997) menyatakan bahwa efektivitas sekolah mengacu pada kinerja sekolah dan melibatkan banyak faktor, misalnya visi dan tujuan sekolah, iklim sekolah, kepemimpinan, kerja sama dengan para pemangku



kepentingan, serta prosedur pengajaran. Semua faktor tersebut dapat berkaitan dengan sekolah, ruang kelas, atau siswa secara individual (Uline et al 1998; Pashiardis 2004). Definisi paling umum terkait efektivitas sekolah mengacu pada prestasi akademik siswa (Solomou dan Pashiardis 2015). Bentuk prestasi yang dimaksud cukup bervariasi dan umumnya berkaitan dengan keterampilan dasar.

Kinerja sekolah dalam pelaksanaan proses belajar ditunjukkan melalui prestasi yang diperoleh siswa. Penyelenggaraan proses belajar dikatakan bermutu apabila hasil belajar yang diperoleh sesuai dengan target yang telah dibuat. Pelatihan bakat siswa, budaya, serta lingkungan sekolah berpengaruh terhadap pembelajaran siswa secara langsung dan tidak langsung (Lezotte, 1992; Quraishi et al., 2010; Venkatraman, 2007). Menurut Hallinger dan Heck (2011), sekolah yang efektif tercermin dalam lima karakteristik, yaitu kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan kuat, keberadaan harapan tinggi dari guru terhadap siswa, keberadaan ketertiban dan kedisiplinan, fokus pada kegiatan yang berpusat pada siswa, serta keberadaan pengawasan terhadap pekerjaan. Dalam laporan Bank Dunia terkait program peningkatan kualitas pendidikan di Kamboja, terdapat empat ciri-ciri sekolah yang efektif, yaitu input pendukung, kepemimpinan yang efektif, iklim sekolah, dan kemampuan dalam meningkatkan proses belajar-mengajar.

Walaupun efektivitas diukur oleh berbagai peneliti melalui berbagai cara pengukuran, beberapa prinsip telah diindikasikan muncul berulang kali. Verma dan Chabra (1996); Padhi (1997); Pandey (1997); Hoy *et al.* (2005); Scheerens (2000) merangkum lima faktor yang sering muncul dalam

penelitian terkait sekolah efektif, yaitu kepemimpinan yang kuat, penekanan pada perolehan keterampilan dasar (kurikulum), iklim sekolah, ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa, serta evaluasi berkelanjutan.

a) Kepemimpinan yang kuat.

Kepemimpinan yang kuat akan memberikan perlindungan terhadap ancaman manajemen organisasi yang tidak baik, seperti pendistribusian kekuasaan yang tidak efektif, serta prosedur dan sumber daya yang buruk. Kepemimpinan yang kuat mampu membawa pengikutnya untuk meraih masa depan yang lebih baik.

b) Kurikulum

Keberhasilan sekolah dalam mencetak lulusan yang mampu bersaing di era globalisasi tidak bisa dilepaskan dari proporsi pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan di sekolah (Scheerens, 2000). Apabila komposisi tersebut tidak tepat atau tidak mempertimbangkan masa depan, dapat dipastikan bahwa sekolah akan tertinggal jauh. Dalam penelitiannya, Srivastav (2000) menunjukkan bahwa transaksi kurikulum tidak hanya berfokus pada sarana menuju tujuan pembelajaran, tetapi juga tujuan dan proses belajar mengajar. Transaksi kurikulum harus ditandai dengan demokratis, terbuka untuk berpikir bebas, serta memberikan kesempatan bagi para individu yang terlibat untuk mengajukan pertanyaan dan mengekspresikan pandangan mereka.

c) Iklim sekolah

Kehidupan sekolah memiliki dampak abadi bagi anak. Mereka yang membuat keputusan sehubungan dengan pendidikan sering kali hanya peduli dengan bentuk pendidikan, bukan substansinya. Padahal, pembelajaran dan perilaku anak sangat tergantung pada jenis iklim sekolah tempat ia belajar. Bulach *et al.* (1995)

menunjukkan bahwa iklim sekolah yang baik dan buruk memiliki dampak yang signifikan terhadap prestasi siswa. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Gunbayi (2007) yang menerangkan bahwa iklim sekolah memberikan efek yang relevan terhadap hasil akademik siswa.

d) Harapan tinggi terhadap prestasi siswa

Harapan yang tinggi terhadap pencapaian prestasi siswa secara tak langsung membuat guru berusaha keras menciptakan metode agar para siswa dapat mencapai prestasi gemilang. Hal tersebut tentunya akan menguatkan motivasi belajar siswa karena para siswa mendapat pengajaran dari para guru yang berpikir positif dan yakin atas kemampuan para siswa (Teddlie dan Reynolds 2000).

e) Evaluasi berkelanjutan

Evaluasi berkelanjutan terhadap kemajuan para siswa diperlukan agar sekolah mengukur pencapaian dalam mengelola sekolah. Selain itu, evaluasi juga berfungsi sebagai umpan balik untuk menentukan tolak ukur keefektifan sebuah sekolah (Scheerens, 2000).

f) Fleksibilitas pengelolaan anggaran

Sekolah yang memperoleh fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran akan bersifat lebih otonom. Sekolah yang diberi keleluasaan untuk mencapai keluaran sesuai rencana dinilai mampu menciptakan keefektifan dalam pengelolaan sekolah. Fleksibilitas tersebut dapat berupa keleluasaan dalam menentukan alokasi anggaran, baik pada proses perencanaan maupun pelaksanaan kegiatan.



BAB V

SMK - BLUD

A. Konsep Badan Layanan Umum

Perkembangan konsep BLU dimulai semenjak reformasi sektor publik terjadi pada tahun 1980-an di Inggris. Pada masa itu, Perdana Menteri Inggris membuat institusi publik yang lebih otonom dan mengadopsi tata kelola swasta, yang selanjutnya disebut sebagai *“the next step agencies”*. Langkah mereformasi sektor publik tersebut dilakukan dengan mekanisme pengagenan atau *agencification*, dengan cara membuat beberapa institusi pemerintah menjadi lebih otonom, memberikan diskresi pada

manajemennya, serta mengizinkan institusi yang bersangkutan dikelola sebagaimana organisasi korporat/bisnis. Sejak saat itu, penataan dan fungsi sektor publik dalam organisasi kerja sama ekonomi dan pembangunan (OECD) mengalami perubahan besar (Pollitt dan Talbot 2004).

Salah satu tren yang paling banyak diamati dalam organisasi sektor publik di negara-negara OECD adalah pergeseran dari sektor publik yang terpusat dan terkonsolidasi menjadi sektor publik yang terdesentralisasi. Sektor publik tersebut secara struktural didevolusikan dan 'diotomatisasikan', termasuk di dalamnya pemutusan desain kebijakan, implementasi, dan evaluasi (Christensen dan Lægreid 2001). Sistem administrasi publik telah dipecah menjadi banyak jenis organisasi (semi) otonom, yang dilambangkan sebagai 'agensi' (Flinders dan Smith 1999; Pollitt dan Talbot 2004). Dalam proses agensifikasi, tanggung jawab dan otonomi organisasi publik didefinisikan ulang (aspek struktural). Selain itu, cara-cara organisasi, termasuk mekanisme akuntabilitas, yang awalnya dikendalikan oleh pemerintah, kini dirancang ulang. Doktrin manajemen publik baru atau *new paradigm management* (NPM), yang disebarkan oleh beberapa badan internasional (seperti OECD, IMF, Bank Dunia, dan UE), mengambil sikap normatif tentang kondisi ketika (semi) lembaga otonom harus dibuat, termasuk di dalamnya jenis pengaturan kontrol dan tingkat otonomi untuk lembaga tersebut.

Penerapan NPM mendorong adanya demokrasi karena NPM berperan sebagai bentuk perbaikan manajemen, depolitisasi kedaulatan, dan desentralisasi kekuasaan. Pelaksanaan NPM dimulai dari proses memikirkan kembali keterlibatan dan peran pemerintah dalam organisasi publik, kemudian mengubah peranan tersebut. Perubahan yang dilakukan, di antaranya perubahan administrasi publik ke arah manajemen publik, pembabatan birokrasi pemerintah, dan pelaksanaan sistem kontrak.

Konsep NPM mengandung tujuh aspek, yaitu:

- | | |
|---|---|
| a adanya penerapan manajemen yang profesional, | e adanya persaingan, |
| b ditetapkannya parameter dan ukuran kinerja, | f sektor publik mengadopsi manajemen sektor bisnis, serta |
| c <i>output</i> dan <i>outcome</i> lebih ditekankan, | g penekanan terhadap kedisiplinan dan penghematan sumber daya. |
| d adanya pembagian unit-unit kerja, | |

Hood (1991)

B. Konsep Badan Layanan Umum di Beberapa Negara

Dalam perkembangannya, konsep agensi turut berkembang di sektor pemerintahan. Contohnya adalah konsep agensi di Jepang yang disebut dengan istilah IAIs (*Independent Administrative Institutions/ Dokuritsu Gyosei Hojin*). IAIs merupakan organisasi pemerintah Jepang yang berbentuk badan hukum sebagaimana diatur oleh undang-undang dasar tentang reformasi pemerintahan kementerian. Undang-undang tersebut berada di bawah undang-undang tentang aturan umum untuk badan administrasi yang tergabung di dalamnya (catatan: Undang-undang No. 103 tahun 1999 diubah pada tahun 2014). IAIs dibentuk oleh Pemerintah Jepang untuk memisahkan antara fungsi pembuat kebijakan dan fungsi pelaksana kebijakan untuk meningkatkan efektivitas operasi dengan pertimbangan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Fungsi pembuat kebijakan tetap berada di dalam kementerian dan lembaga yang berbasis pemerintahan, sedangkan pelaksana kebijakan dialihkan ke lembaga independen. Badan administratif yang

terdaftar menggunakan metode manajemen perusahaan sektor swasta dan memperoleh otonomi yang cukup besar, baik dalam pengoperasian maupun penggunaan anggaran yang diberikan.

Contoh lain dari bentuk agensi adalah *Special Operating Agency* (SOA) di Kanada. SOA di Kanada adalah penunjukan yang diberikan kepada organisasi pemerintah di Kanada yang telah meningkatkan fleksibilitas manajemen untuk meningkatkan kinerja. Konsep SOA dirancang untuk mencapai keseimbangan antara filosofi kontrol dan keinginan untuk mendorong inovasi dan mempromosikan inisiatif. Pada dasarnya, SOA memberikan peningkatan fleksibilitas manajemen kepada unit layanan pengiriman sebagai imbalan atas tingkat kinerja dan hasil yang disepakati. Hal tersebut bertujuan agar hasil operasional yang lebih baik dan fokus yang lebih besar pada permintaan dapat tercapai. Singkatnya, model SOA dimaksudkan untuk memberikan kebebasan yang lebih besar dari departemen dan aturan administratif seluruh pemerintah sebagai imbalan atas komitmen untuk membersihkan tingkat kinerja. SOA berorientasi pada anggaran biaya; penetapan target perbaikan; pengembangan sistem dan teknik pengukuran kinerja; penerapan metode, proses, dan cara berbisnis yang lebih baik; kepastian dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan; serta pengalokasian sumber daya untuk kebutuhan. Dengan kata lain, SOA berorientasi pada manajemen yang baik.

Sementara itu, konsep BLU dan BLUD di Indonesia menyerupai bentuk agensi di negara lain yang berlandaskan pada perkembangan NPM. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan keberadaan dua elemen dalam sebuah organisasi, yaitu agen (manajemen) dan pemilik. Dalam organisasi yang bersangkutan, pemilik akan memberikan delegasi kekuasaan dalam membuat keputusan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menggunakan sumber daya perusahaan dan akan diberikan imbalan sesuai kesepakatan. Menurut Stiglitz (2008) berdasarkan teori *principal-agent*, agen akan selalu berusaha untuk memenuhi harapan dari pelaku utama sebagai representasi

kepentingan publik. Berdasarkan prinsip ini, masyarakat menjadi pemegang kekuasaan tertinggi sehingga agen (dalam hal ini birokrat) harus bertanggung jawab kepada masyarakat, bukan sebaliknya (Batley, 2004).

Menurut Hughes (1998), beberapa teknik manajemen yang diimplementasikan di sektor swasta, misalnya manajemen sistem pasar dan persaingan pasar, perlu diadopsi perusahaan-perusahaan publik agar tercipta perbaikan kinerja. Manajemen publik baru menjadi langkah awal menuju pemerintahan yang transparan dan akuntabel dengan penekanan terhadap manajemen kinerja dan manajer sektor publik (Leishman et al., 1996). Konsep manajerial yang diterapkan dalam pengelolaan BLU adalah “biarkan para manajer mengelola dan buat para manajer mengelola”. Konsep “biarkan para manajer mengelola” menyiratkan makna bahwa pimpinan satuan kerja diberi kesempatan untuk mengelola layanan pemerintah, misalnya pendidikan dan kesehatan, dengan menggunakan anggaran secara efisien dan efektif. Sementara itu, konsep “buat para manajer mengelola” mengacu pada keberadaan kesempatan bagi pimpinan satuan kerja untuk menghasilkan *output* yang optimal melalui pengelolaan yang efisien dan efektif.

Pada konteks BLU, implementasi konsep *principal-agent* diwujudkan dengan posisi pemerintah, misalnya menteri atau pimpinan lembaga, sebagai pembuat kebijakan, sedangkan yang menjadi agen adalah BLU yang bertugas sebagai penanggung jawab dalam penyajian layanan kepada pelaku utama. Dalam melaksanakan misi pelayanan publik, BLU memiliki tantangan yang cukup besar mengingat pemerintah sebagai pelaku utama meminta kepada BLU sebagai agen untuk menjalankan misi tersebut dengan berpedoman kepada prinsip bisnis. Prinsip ini menekankan efisiensi dan produktivitas sebagaimana layaknya diterapkan pada dunia usaha, tetapi dengan tetap mengutamakan pada peningkatan kualitas pelayanan. BLU harus kreatif dan banyak berinovasi agar dapat menciptakan metode pelayanan dan menjalankan prinsip-prinsip bisnis terbaik.

Sejak tahun 2013, Indonesia mengadopsi konsep NPM melalui reformasi keuangan negara. Hal tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2005 tentang Pemeriksaan Keuangan Negara. Ketiga undang-undang tersebut mengamanatkan kepada instansi pemerintah terkait untuk melayani masyarakat dengan menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang fleksibel melalui implementasi Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Hal tersebut dilakukan agar pelayanan kepada masyarakat menjadi maksimal dengan mementingkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas melalui penerapan praktik-praktik bisnis yang sehat.

BLUD adalah suatu instansi pada level pemerintah daerah yang bertujuan melayani masyarakat dengan menyediakan dan menjual barang dan/atau jasa tanpa berorientasi pada keuntungan (Kemendikbud 2016). Pelaksanaan BLUD diterapkan oleh unit pelaksana teknis dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan pedoman manajemen yang baik tanpa mementingkan keuntungan agar layanan kepada masyarakat meningkat.

BLUD atau yang dikenal juga dengan istilah *regional public service agency* merupakan badan layanan umum yang lahir dari pengembangan konsep manajemen publik baru (*new public management*, NPM) dan konsep pengagenan atau agensifikasi (*agencification*). Kedua konsep tersebut memberi warna dan corak yang sangat berbeda pada perubahan manajemen publik dengan doktrin yang lebih menekankan pada operasional institusi publik yang dijalankan layaknya operasional bisnis/swasta (*private-like manner*). Penerapan NPM yang mendasari terbentuknya BLU bertujuan agar satuan kerja BLU/BLUD dapat memberikan pelayanan publik lebih efektif, efisien, serta akuntabel. Pembentukan BLUD diharapkan dapat mengatasi berbagai permasalahan, misalnya birokrasi yang terkesan rumit, tarif resmi yang tidak pasti, persyaratan yang tidak transparan, dan petugas yang tidak profesional sehingga pelayanan publik dapat ditingkatkan.

Tabel 2. Perbedaan satuan kerja BLU/BLUD dan BUMN/BUMD

Satuan Kerja Biasa	BLU/BLUD	BUMN/BUMD
Tidak mencari keuntungan.	Tidak mengutamakan keuntungan.	Motif bisnis mencari untung.
Tidak otonom; pengelolaan keuangan sesuai mekanisme APBN/APBD.	Semiotonom; fleksibilitas pengelolaan keuangan.	Fleksibilitas manajerial yang luas. Pengelolaan keuangan bisnis murni.
	Pelayanan semibarang/ jasa publik.	Pelayanan barang pribadi.
	Unit kerja untuk mencapai tujuan kementerian/ lembaga.	Pendapatan usaha bukan sepenuhnya PNPB.
Aset tidak terpisah dari kekayaan negara.	Aset tidak terpisah dari kekayaan negara.	Aset terpisah dari kekayaan negara/daerah. Bukan unit kerja kementerian/lembaga.
Bukan subjek pajak.	Bukan subjek pajak.	Subjek pajak.

Sumber: Kementerian Keuangan, 2019

C. *School Based Enterprise (SBE)*

Salah satu pelayanan publik yang dapat menjadi BLUD adalah pelayanan pendidikan. Sebagai contoh, di Amerika, adopsi BLUD telah dilakukan di sekolah dan dikenal dengan nama *School-Based Enterprise (SBE)*. Salah satu definisi SBE adalah kegiatan yang disponsori sekolah yang melibatkan sekelompok siswa dalam memproduksi barang atau jasa untuk dijual atau untuk digunakan oleh masyarakat (Ster 1994). Pada sistem ini, sekolah memberikan simulasi bisnis dan pengalaman belajar yang sesuai dengan dunia kerja, memberi siswa kesempatan untuk mengoperasikan bisnis kecil, dan/atau menyelesaikan tugas untuk sukarelawan atau organisasi nirlaba.

School-Based Enterprise (SBE) dinilai memberikan banyak manfaat, antara lain sebagai berikut.

- a) Memberikan pengalaman kerja, peningkatan keterampilan, kesadaran, dan eksplorasi, serta konsep persiapan karier bagi para siswa (Gugerty et al 2008).
- b) Lingkungan SBE yang mereplikasi bisnis ke dalam sekolah memungkinkan siswa untuk belajar dan menerapkan perilaku kerja, misalnya peningkatan produktivitas, penyelesaian tugas, serta peningkatan keterampilan keselamatan, kebiasaan, dan keterampilan sosial. Siswa juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan khusus dalam pekerjaan tertentu, misalnya penggunaan peralatan tukang, peralatan kantor, peralatan dapur, dan berbagai bentuk teknologi.
- c) SBE membantu siswa untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan, memecahkan masalah, membuat pilihan, bekerja sama dalam sebuah tim, meningkatkan tanggung jawab pribadi, bertanggung jawab, mengambil risiko, dan mendapatkan kepercayaan diri untuk menjadi lebih mandiri (Gamache dan Knab, 2018).

D. SMK Berstatus BLUD (SMK-BLUD)

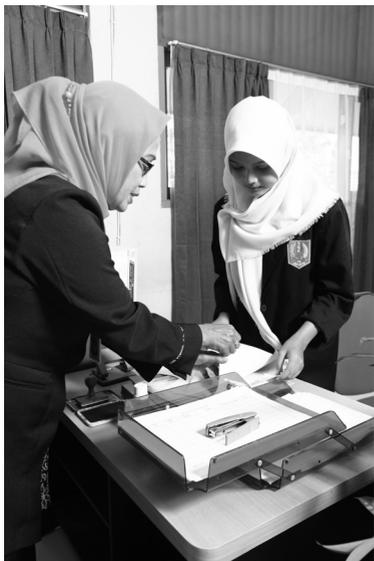
Sebagai sekolah yang menyiapkan lulusannya untuk bekerja dan melakukan usaha mandiri, SMK pun telah mengadopsi sistem BLUD. SMK-BLUD, layaknya *School-Based Enterprise* (SBE), merupakan sekolah menengah kejuruan (SMK) yang mendapat fleksibilitas berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas dalam mengelola keuangan agar mampu memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Dalam kegiatannya, SMK-BLUD menerapkan peningkatan kompetensi siswa SMK dan kerja sama dengan DUDI. Pemberian rekomendasi untuk menerapkan BLUD dilaksanakan

oleh kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) melalui sekretaris daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 yang membahas tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam undang-undang tersebut, dikatakan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 12 tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, disebutkan bahwa Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh satuan kerja perangkat daerah atau unit satuan kerja perangkat daerah pada satuan kerja perangkat daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan Pengelolaan Keuangan Daerah pada umumnya.

Berkaitan dengan UU dan PP tersebut, secara implisit dinyatakan bahwa SMK tidak hanya menjadi sebuah lembaga pendidikan, tetapi juga sebuah organisasi bisnis yang memerlukan manajemen bisnis secara menyeluruh. Adapun manajemen bisnis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, keuangan, SDM, strategi, pemasaran, dan pengembangan.

Keunggulan dari SMK yang telah menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD adalah sebagai berikut.

- a) Dapat meningkatkan pelayanan publik dalam bidang pendidikan kejuruan.
- b) Dapat mengefisiensi anggaran yang ada dan memungkinkan sekolah untuk mendapatkan tambahan anggaran dari usahanya sendiri.
- c) Sekolah dapat mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki sesuai dengan bidang keahlian sekolah melalui otonomi pengelolaan keuangan sekolah.



- d) Dapat mendorong siswa untuk terus berkarya dan memiliki kompetensi kejuruan, misalnya menoperasikan peralatan mesin produksi, menggunakan alat-alat tukang, peralatan kantor, peralatan dapur, atau berbagai bentuk teknologi lainnya.
- e) Dapat meningkatkan kesejahteraan guru ataupun infrastruktur sekolah dengan keberadaan remunerasi dari pendapatan yang diterima dan dikelola oleh sekolah secara mandiri.

Pada pelaksanaan sistem BLUD, sekolah mendapat hak prerogatif dalam mengimplementasikan praktik bisnis yang efektif agar tercipta peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan tersebut diharapkan mampu menciptakan kesejahteraan umum dan kecerdasan dalam kehidupan berbangsa. Namun, fleksibilitas pengelolaan keuangan/barang pada SMK-BLUD tersebut memiliki batasan-batasan sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku umum. Penanggung jawab kinerja operasional SMK-BLUD meliputi jajaran pimpinan SMK, yaitu ketua, subbagian tata usaha, dan subbagian produksi barang ataupun jasa.

E. Struktur Organisasi SMK-BLUD

Dewan pengawas merupakan organ yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLUD. Dewan pengawas terdiri atas tiga atau lima orang. Salah satunya akan ditunjuk sebagai ketua dewan pengawas berdasarkan keputusan kepala daerah dan usulan pemimpin SMK-BLUD.

Masa jabatan ketua dewan pengawas selama 5 (lima) tahun dan dapat menjabat sekali lagi pada masa jabatan berikutnya. Periode pembentukan anggota dewan pengawas tidak bersamaan dengan pelantikan pejabat pengelola SMK-BLUD.

Syarat pembentukan dewan pengawas menurut Kemendagri (2018) adalah BLUD memiliki realisasi nilai omset tahunan menurut laporan operasional atau nilai aset menurut neraca yang memenuhi syarat minimal, memenuhi jumlah minimal dewan pengawas, dan mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Dewan pengawas bertugas sebagai pembina dan pengawas pengelolaan SMK-BLUD. Pembinaan dan pengawasan tersebut dilakukan oleh pejabat pengelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dewan pengawas wajib melaporkan hasil kerjanya kepada kepala daerah secara berkala atau minimal 1 (satu) kali dalam satu tahun. Laporan hasil kerja tersebut dapat pula diminta secara insidental apabila diperlukan. Dewan pengawas memiliki beberapa kewajiban yang dijelaskan pada poin-poin berikut ini.

- a) Memberikan pendapat dan saran kepada kepala daerah mengenai RBA yang diusulkan oleh pejabat pengelola.
- b) Mengikuti perkembangan kegiatan SMK-BLUD dan memberikan pendapat serta saran kepada kepala daerah. Saran yang diusulkan berkaitan dengan setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan SMK-BLUD.
- c) Melaporkan kepada kepala daerah mengenai kinerja SMK-BLUD.
- d) Memberikan nasehat kepada pejabat pengelola dalam melaksanakan pengelolaan SMK-BLUD
- e) Melakukan evaluasi dan penilaian kinerja, baik pada sektor keuangan maupun non keuangan. Selain itu, dewan pengawas juga memberikan saran dan evaluasi agar dapat ditindaklanjuti oleh pejabat pengelola SMK-BLUD.

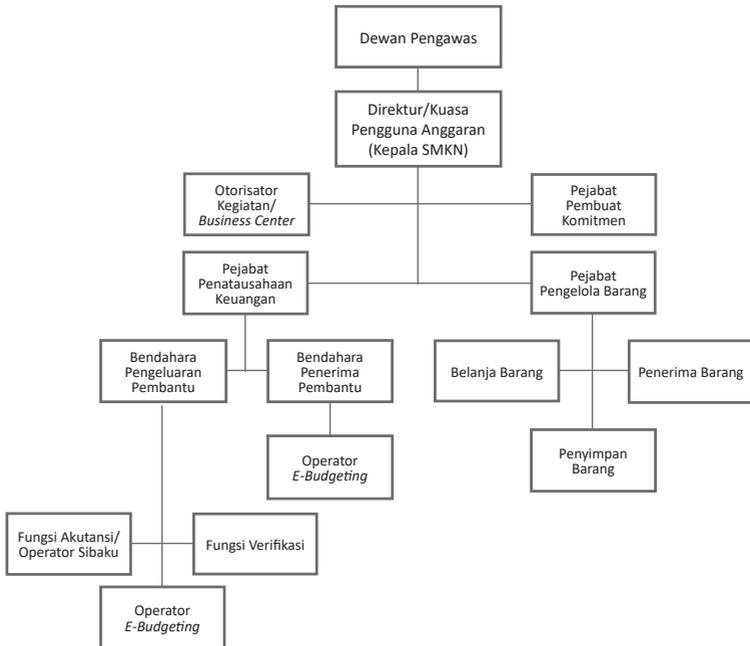
f) Memantau tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja.

Anggota dewan pengawas terdiri atas Pejabat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berkaitan dengan kegiatan SMK-BLUD, pejabat di lingkungan satuan kerja pengelola keuangan daerah, dan tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan SMK-BLUD.

Adapun kriteria pemilihan dewan pengawas berdasarkan beberapa poin-poin berikut ini.

- 1) Memiliki dedikasi dan memahami masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan SMK-BLUD. Selain itu, dapat meluangkan waktu untuk melaksanakan tugasnya.
- 2) Taat hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau tidak pernah menjadi anggota direksi maupun komisaris yang dinyatakan bersalah sehingga menyebabkan suatu badan usaha pailit. Secara singkat, anggota dewan pengawas adalah orang yang tidak pernah melakukan tindak pidana yang merugikan daerah.
- 3) Mempunyai kompetensi dalam bidang manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan mempunyai komitmen terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Anggota dewan pengawas dapat diberhentikan oleh kepala daerah secara insidental atau sebelum masa jabatannya berakhir. Pemberhentian anggota dewan pengawas dapat dilakukan apabila anggota dewan pengawas tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, tidak melaksanakan ketentuan perundang-undangan, terlibat dalam tindakan yang merugikan SMK-BLUD, atau melakukan tindak pidana yang berkaitan dengan tugasnya dalam melaksanakan pengawasan atas SMK-BLUD.



Gambar 5. Struktur organisasi SMK-BLUD

Pemimpin SMK-BLUD merupakan pejabat pengelola SMK-BLUD yang bertanggungjawab kepada kepala daerah (Kemendagri, 2018). Pemimpin SMK-BLUD di sekolah adalah kepala sekolah. Pemimpin BLUD mempunyai tugas yang terperinci menurut Kemendagri (2018) pada poin-poin berikut ini.

- g) Memimpin, mengarahkan, membina, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi penyelenggaraan kegiatan BLUD agar lebih efisien dan produktif.
- h) Merumuskan penetapan kebijakan teknis BLUD serta kewajiban lainnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala daerah.

- i) Menyusun rencana strategis.
- j) Menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).
- k) Mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis kepada kepala daerah sesuai dengan ketentuan.
- l) Menetapkan pejabat lainnya sesuai dengan kebutuhan SMK-BLUD selain pejabat yang telah ditetapkan dengan peraturan perundangan-undangan.
- m) Mengoordinasikan pelaksanaan kebijakan SMK-BLUD yang dilakukan oleh pejabat keuangan dan pejabat teknis, mengendalikan tugas pengawasan internal, menyampaikan dan mempertanggungjawabkan kinerja operasional serta keuangan SMK-BLUD kepada kepala daerah.
- n) Tugas lainnya yang ditetapkan oleh kepala daerah sesuai dengan kewenangannya.
- o) Pemimpin SMK-BLUD dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab umum operasional dan keuangan SMK-BLUD.



BAB VI

Capaian Efektivitas SMK - BLUD

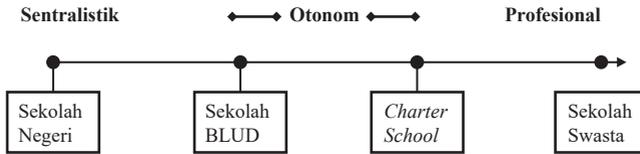
A. Profil SMK-BLUD di Indonesia

Desentralisasi Pendidikan yang tertuang dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah dimana urusan pendidikan dasar, PAUD, dan pendidikan nonformal diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota dan pendidikan menengah (SMA dan SMK) kepada pemerintah provinsi.

Pada implementasinya Pemerintah Daerah belum mampu menyusun kebijakan dan program pendidikan secara otonom yang sesuai dengan keadaan, permasalahan, dan kebutuhan daerahnya. Hal tersebut karena kapasitas pemerintah daerah tidak pernah disiapkan sebelumnya dalam wujud desentralisasi fiskal, dibuktikan anggaran yang bersumber dari DAU sebagian besar (90%) telah dialokasikan untuk gaji guru, dan anggaran yang bersumber dari DAK ditetapkan oleh Pemerintah Pusat. Akibatnya kebijakan dan program-program pembangunan pendidikan khas otonomi sekolah belum dapat ruang untuk berkembang. Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kab/Kota dan Satuan Pendidikan yakni sekolah negeri praktis hanya menjadi pelaksana kebijakan dan program yang ditetapkan Pemerintah Pusat, seperti distribusi BOS, distribusi tunjangan sertifikasi, pembangunan USB dan RKB yang masih dialokasikan dari belanja pemerintah pusat, rehabilitasi sekolah (DAK), Ujian Nasional, Pelatihan guru dan sebagainya.

Oleh karenanya SMK-BLUD adalah sebuah inisiasi menyelesaikan permasalahan pendidikan dari tingkat mikro di sekolah dengan pemberian fleksibilitas pengelolaan anggaran. SMK-BLUD diharapkan menjadi satuan pendidikan yang mampu bertanggung jawab dalam mengelola penyediaan dan perawatan sumber-sumber daya pendidikan secara mandiri dari usahanya sendiri secara optimal agar dapat mendukung proses pendidikan di sekolah. SMK-BLUD perlu diberi tugas mengembangkan kapasitasnya agar menjadi satuan pendidikan otonom yang dipimpin oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang profesional, dan dibantu oleh guru-guru yang profesional pula dalam suatu tim yang terintegrasi dan independen.

Lebih jauh lagi SMK-BLUD yang telah mencapai status profesional tertinggi disertifikasi sebagai satuan pendidikan yang otonom. Satuan pendidikan seperti hal tersebut pada beberapa negara disebut sebagai "Charter School", yang telah memenuhi syarat sebagai satuan pendidikan yang profesional dan otonom. Sekolah ini berwenang penuh untuk memperoleh "hibah" dari pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, serta sumber lain



Gambar 6. Satuan Pendidikan

Sumber : ilustrasi usulan reformasi kebijakan

yang tidak mengikat untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dengan otonomi penuh. *Charter School* didalamnya terlibat perdagangan otonomi untuk akuntabilitas, dimana akuntabilitas ini datang melalui dua kekuatan yakni pasar melalui pilihan orang tua dan siswa, dan akuntabilitas kepada pemerintah melalui kesepakatan kontrak yang harus diperbarui agar sekolah dapat terus beroperasi (Bulkley, 2001)

Reformasi kebijakan berkenaan dengan tata kelola pendidikan menurut jenjang pemerintahan dapat dilakukan, yakni: Pertama, Pemerintah daerah kabupaten/kota dapat diberi tugas dan tanggung jawab terhadap tata kelola “Hardware/Perangkat proses” penyelenggaraan pendidikan di sekolah menangani urusan yang berkaitan dengan operasional satuan pendidikan, seperti penyediaan lahan untuk sekolah, perawatan dan pemeliharaan fasilitas pendidikan, mendanai dan mengelola biaya operasi sekolah, biaya pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta penyelenggaraan otonomi sekolah secara profesional.

Kedua, Pemerintah provinsi dapat diberi tugas dan bertanggung jawab terhadap tata kelola “Brainware/Pengoperasi” untuk melaksanakan fungsi pendidikan secara umum, pendidikan kecakapan hidup (*life skills education*), pelatihan, dan pengembangan kompetensi guru, termasuk sertifikasi profesi pendidik serta penggajian guru. Selain melaksanakan fungsi pengembangan infrastruktur pendidikan yang berstandar nasional seperti laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi dan komunikasi, buku, serta prasarana belajar.

Ketiga, Pemerintah Pusat dapat diberi tugas dan bertanggung jawab terhadap tata kelola “Software/Perangkat Lunak” sebagai penanggung jawab sistem pendidikan nasional. Didukung oleh perguruan tinggi yang ada di bawah wewenangnya, Pemerintah Pusat dapat melaksanakan fungsi penelitian, pengembangan pendidikan dan pengendalian mutu pendidikan, seperti penyusunan kurikulum yang berkaitan dengan mutu pendidikan dan daya saing bangsa di era global. Selanjutnya dalam kerangka NKRI, Pemerintah pusat juga bertanggung jawab untuk memelihara persatuan dan kesatuan bangsa guna mempertahankan kedaulatan bangsa. Selain itu Pemerintah Pusat berfungsi sebagai pendorong pengembangan kapasitas daerah otonom yang diwujudkan melalui desentralisasi fiskal, agar daerah memiliki kekuatan untuk melahirkan kebijakan dan mendanai program-program pendidikan daerah otonom. Dengan demikian, bukan hanya tugas pemerintah pusat yang makin berkurang, tetapi beban pendanaan pendidikan juga akan makin berkurang karena sebagian besar sudah dipindahkan kepada daerah.

Upaya pemerintah dalam membenahi sistem pendidikan di SMK bertujuan untuk mengatasi tingginya tingkat pengangguran lulusan SMK. Hal tersebut direalisasikan melalui instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tanggal 9 September 2016 tentang revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia. Instruksi tersebut ditujukan kepada 12 menteri kabinet kerja (termasuk Menteri Pendidikan dan Kebudayaan), 34 gubernur, dan kepala Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi, dan kewenangan masing-masing.

Instruksi Presiden tersebut direspon oleh Gubernur DKI Jakarta dengan menerbitkan peraturan nomor 32 tahun 2019 pada tanggal 25 Maret 2019 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan. Salah satu

langkah revitalisasi SMK yang diatur dalam peraturan tersebut adalah SMK dapat mengembangkan kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kemandirian SMK dilaksanakan dengan memperkuat kelembagaan SMK, memperkuat pengelolaan keuangan SMK, dan penguatan SMK Negeri dan juga SMK Swasta. Selain itu, pemerintah daerah akan melakukan pendampingan kepada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Mandiri (selanjutnya disingkat SMKN Mandiri) yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

Pelaksanaan SMKN mandiri di DKI Jakarta diatur lebih awal melalui peraturan gubernur Nomor 88 Tahun 2017 tentang standar pelayanan minimal SMKN Mandiri. Peraturan tersebut menyatakan bahwa SMKN Mandiri adalah Sekolah Menengah Kejuruan Mandiri di bawah naungan dinas pendidikan yang menerapkan PPK-BLUD. Peraturan Gubernur ini memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan SMK melalui PPK-BLUD.

Respon terhadap Inpres Nomor 9 Tahun 2016 sebelumnya telah dilakukan oleh Gubernur Jawa Timur dengan menerbitkan peraturan nomor 22 tahun 2017 pada tanggal 12 Mei 2017 tentang percepatan revitalisasi SMK di Provinsi Jawa Timur. Percepatan revitalisasi SMK adalah upaya melakukan perubahan sesegera mungkin untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan SMK. Dukungan kepada SMK dapat mendorong daya kreasi dan inovasi agar mendapatkan dana yang berasal dari sumber-sumber lain yang tidak mengikat. Dalam hal ini, pemerintah daerah memberikan payung hukum bagi kegiatan ekonomi yang dilakukan atas nama SMK. Hal ini tertuang dalam keputusan Gubernur Jawa Timur nomor 188/519/KPTS/013/2017 tentang penetapan SMKN di bawah naungan dinas pendidikan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Namun, peraturan tersebut berbeda dengan kelembagaan SMK-BLUD yang dilakukan di Provinsi DKI Jakarta.

Tabel 6. Daftar SMK BLUD di Indonesia

No	Provinsi	Kabupaten/Kota	NPSN	Nama SMK
1	Jawa Timur	Kota Surabaya	20532205	SMKN 1 Surabaya
2	Jawa Timur	Kota Surabaya	20532211	SMKN 5 Surabaya
3	Jawa Timur	Kota Surabaya	20532212	SMKN 6 Surabaya
4	Jawa Timur	Kab. Sidoarjo	20501720	SMKN 1 Buduran Sidoarjo
5	Jawa Timur	Kab. Sidoarjo	20501714	SMKN 3 Buduran Sidoarjo
6	Jawa Timur	Kota Malang	20533814	SMKN 2 Malang
7	Jawa Timur	Kota Malang	20533816	SMKN 4 Malang
8	Jawa Timur	Kota Malang	20548806	SMKN 11 Malang
9	Jawa Timur	Kab. Malang	20517766	SMKN 1 Singosari
10	Jawa Timur	Kab. Situbondo	20522636	SMKN 1 Panji Situbondo
11	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi	20576121	SMKN 1 Kalipuro
12	Jawa Timur	Kab. Bondowoso	20521723	SMKN 2 Bondowoso
13	Jawa Timur	Kab. Jember	20523760	SMKN 5 Jember
14	Jawa Timur	Kota Madiun	20534177	SMKN 3 Madiun
15	Jawa Timur	Kab. Pacitan	20511014	SMKN 1 Pacitan
16	Jawa Timur	Kota Pasuruan	20535473	UPT SMK NEGERI 2 Pasuruan
17	Jawa Timur	Kab. Tulungagung	20515449	SMKN 3 Boyolangu
18	Jawa Timur	Kab. Banyuwangi	20525627	SMKN 1 Glagah
19	Jawa Timur	Kab. Bondowoso	20554341	SMK PP N 1 Tegalampel
20	Jawa Timur	Kab. Ponorogo	20510101	SMKN 1 Jenangan
21	DKI Jakarta	Kota Jakarta Selatan	20102598	SMKN 57 Jakarta
22	DKI Jakarta	Kota Jakarta Pusat	20100163	SMKN 27 Jakarta
23	DKI Jakarta	Kota Jakarta Utara	20107435	SMKN 36 Jakarta
24	DKI Jakarta	Kota Jakarta Timur	20112443	SMKN 26 Jakarta
25	DKI Jakarta	Kota Jakarta Selatan	20112443	SMKN 63 Jakarta

SMK Negeri di bawah naungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur hanya menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD dengan status bertahap. Selain itu, SMK Negeri yang ditetapkan tidak diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan yang berhubungan dengan pengelolaan investasi, utang, dan barang atau jasa. Namun, akan diusulkan menjadi BLUD dengan status secara penuh setelah jangka waktu 3 (tiga) tahun.

Jumlah SMK-BLUD di Indonesia masih terbatas. Dari sekitar 13.929 SMK yang ada di Indonesia, jumlah SMK yang telah menyanggah status BLUD hanya 25 SMK. Ke-25 SMK tersebut baru tersebar di dua provinsi, yakni Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Timur.

B. Jenis Layanan SMK-BLUD di Indonesia

SMK-BLUD memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam pemanfaatan hasil pembelajaran siswa berupa barang dan atau jasa sebagai wujud peningkatan kompetensi siswa dengan mengutamakan efisiensi dan efektivitas dalam produksinya. Jenis Pelayanan SMK-BLUD secara umum terdiri atas 4 (empat) layanan, yaitu pelayanan pendidikan, pelayanan kesiswaan, pelayanan ketatausahaan dan keuangan, dan pelayanan unit produksi/*teaching factory*.

Unit produksi/*teaching factory* adalah unit kegiatan yang memproduksi barang dan atau jasa. Pelaksanaan unit produksi merupakan bagian integral dari proses pembelajaran *teaching factory* di SMK Negeri. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta didik dan pendidik. Jenis Pelayanan SMK-BLUD meliputi berbagai bidang keahlian, yaitu pariwisata, teknologi industri, bisnis manajemen, dan bidang kemaritiman/kelautan.

Hasil kajian di lapangan menunjukkan bahwa beberapa bidang layanan SMK-BLUD yang menjadi potensi pendapatan bagi SMK-BLUD hanya terbatas pada layanan unit produksi/*teaching factory* tertentu. Pelaksanaan SMK-BLUD memberikan fleksibilitas dalam peningkatan kualitas pembelajaran,



Gambar 7. Layanan unit produksi/*teaching factory* SMK-BLUD

baik dari segi *input*, proses, maupun *output*. Beberapa manfaat penerapan SMK-BLUD pada pembelajaran, diantaranya adalah mendorong siswa agar lebih produktif; memasarkan produk hasil praktik siswa agar menjadi pendapatan sekolah; mengembangkan potensi sekolah berbasis bidang keahlian yang dimiliki; sekolah dapat merekrut guru produktif dari kalangan profesional yang berpengalaman di bidangnya; sekolah dapat mendatangkan guru tamu yang kompeten, baik yang berasal dari sekolah lain maupun DUDI; memudahkan pengadaan media, alat, dan bahan yang mendukung proses pembelajaran; dan meningkatkan kualitas infrastruktur sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran.

Pelaksanaan SMK-BLUD juga memiliki signifikansi yang besar dalam membuka peluang bagi sekolah. Peluang tersebut dapat meningkatkan kualitas sarana dan prasarana sekolah yang selama ini hanya terbatas pada dana bantuan operasional sekolah (BOS). SMK-BLUD memberi kesempatan untuk mengelola dana yang diperoleh dari hasil jasa layanan. Dana tersebut dapat digunakan untuk membeli atau memelihara sarana dan prasarana

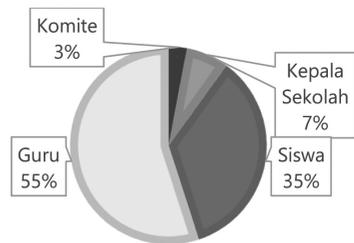
sekolah. Beberapa bentuk pengelolaan kualitas sarana dan prasarana yang dapat dilakukan, antara lain berupa (1) penambahan atau pengadaan bahan praktikum, seperti bahan praktikum perbengkelan, bahan kimia, bahan makanan untuk tata boga, bahan praktikum administrasi keuangan, dan sebagainya; (2) penambahan atau pengadaan alat pembelajaran, seperti LCD proyektor, *whiteboard*, *pointer*, *screen*, *sound sytem*, dan komputer; (3) penambahan atau pengadaan media pembelajaran, seperti media cetak, multimedia, video, audio, dan foto; (4) pemeliharaan gedung dan laboratorium, seperti pengecatan, perbaikan, *upgrade* peralatan, dan sebagainya; dan (5) peningkatan keamanan, kesehatan, keselamatan kerja, seperti alat pelindung diri, UKS, peta jalur evakuasi, panduan mitigasi bencana, dan sebagainya.

C. Karakteristik Responden SMK-BLUD

Guna mengetahui efektivitas SMK-BLUD, dilakukan penyebaran kuisioner kepada sejumlah siswa, guru, kepala sekolah dan komite di 25 SMK-BLUD. Diperoleh sebanyak 231 responden yang mengetahui tentang penerapan tata kelola sekolah (SG), manajemen mutu terpadu (TQM) dan efektivitas sekolah. Karakteristik responden berdasarkan demografi meliputi karakteristik pekerjaan, jenis kelamin, usia, asal sekolah dan provinsi asal.

Pekerjaan

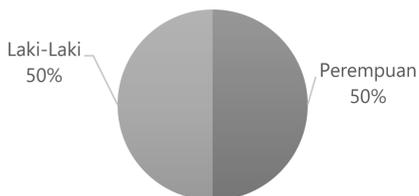
Sebagian besar responden berasal dari kelompok guru, yakni sebanyak 127 orang (55%). Responden yang memiliki status sebagai siswa berada di posisi kedua yakni sebanyak 82 siswa/i (35%). Sementara, responden dari kepala sekolah sebanyak 16 orang (7%) dan komite sebanyak 6 orang (3%).



Gambar 8. Jenis Pekerjaan Responden

Jenis Kelamin

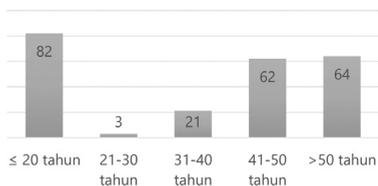
Responden dengan proporsi jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang hampir sama besar. Sebanyak 116 responden atau 50% responden berjenis kelamin laki-laki sementara 115 responden lainnya berjenis kelamin perempuan.



Gambar 9. Jenis Kelamin Responden

Usia

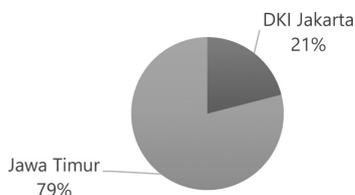
Responden didominasi oleh usia ≤ 20 tahun yang berasal dari kelompok siswa, yakni sebanyak 82 orang (35.5%). Kemudian, sebanyak 64 orang (27.7%) responden berasal dari usia >50 tahun yang merupakan kepala sekolah dan komite. Sementara, sebanyak 62 orang (26.8%) responden dari kelompok usia 41-50 yang mayoritas berasal dari kelompok guru.



Gambar 10. Usia Responden

Provinsi Asal Sekolah

Responden didominasi oleh responden yang berasal dari Jawa Timur. Sebanyak 182 responden atau 79% merupakan siswa, guru, kepala sekolah dan komite yang berasal dari Provinsi Jawa Timur. Sementara 21% atau 49 responden



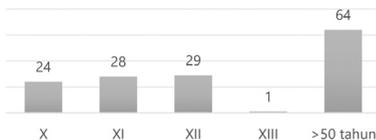
Gambar 11. Provinsi Asal Responden

berasal dari DKI Jakarta. Besarnya proporsi responden yang berasal dari Jawa Timur ini sejalan dengan banyaknya jumlah SMK-BLUD yang ada di provinsi tersebut. SMK-BLUD yang ada di Jawa Timur empat kali lebih banyak apabila dibandingkan dengan SMK yang berstatus BLUD di DKI Jakarta.

Karakteristik Demografi Siswa

Karakteristik demografi siswa merupakan karakteristik dari responden yang berasal dari kelompok siswa yang meliputi kelas dan bidang keahlian sebagaimana dijelaskan pada Gambar 17. Secara umum, dapat dikatakan bahwa jumlah responden merata untuk kelas X, XI dan XII. Sekitar 24-29 responden atau 29.3% hingga 35.4% berasal dari kelas tersebut. Hanya 1 responden yang berasal dari kelas XII, yakni seorang siswa dari SMKN 1 Kalipuro dengan bidang keahlian kemaritiman dan kompetensi keahlian Industri perikanan laut.

Apabila dilihat berdasarkan bidang keahlian, apat dikatakan bahwa mayoritas responden berasal dari bidang keahlian Teknologi dan Rekayasa, dimana jumlah respondennya mencapai 24 orang atau lebih dari seperempat dari total responden. Kemudian, responden dari bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi, kemaritiman, dan Pariwisata juga memiliki jumlah yang cukup banyak, yakni berada pada rentang 10 hingga 14 responden atau sekitar 12.2% hingga 17.1%.



Gambar 12. Sebaran Kelas Siswa

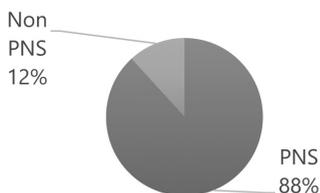


Gambar 13. Sebaran Bidang Keahlian Siswa

Karakteristik Demografi Siswa

Karakteristik demografi guru merupakan karakteristik dari responden yang berasal dari kelompok guru yang meliputi status kepegawaian, pendidikan terakhir, lama menjabat sebagai guru dan lama menjabat sebagai guru di SMK-BLUD sebagaimana dijelaskan pada Gambar 19. Berdasarkan Gambar 19, diketahui bahwa hampir seluruh guru yang menjadi responden merupakan guru yang berstatus kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS). Persentase guru dengan status PNS tersebut hampir mencapai 90% (112 orang). Hanya sekitar 10% atau 15 responden yang belum diangkat sebagai pegawai negeri sipil.

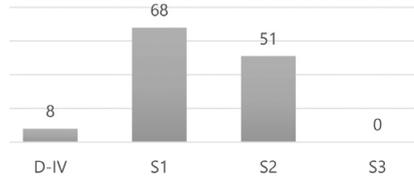
Guru sebagai tenaga pendidik yang berhubungan langsung dengan peserta didik harus memiliki keahlian khusus atau kualifikasi khusus di bidang akademik. Diharapkan, dengan kompetensi yang dimilikinya guru dapat menjalankan tugas dengan baik untuk untuk mencerdaskan peserta didik dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007, kualifikasi akademik Guru SMK / MAK Guru pada SMA dan MAK harus memiliki kualifikasi akademik minimum Diploma 4 (D4) atau sarjana (S1) pada program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan serta diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Seluruh guru telah memenuhi aturan kualifikasi minimum yang telah ditetapkan. Lebih dari separuh atau sebanyak 53.5%



Gambar 14. Status Kepegawaian Guru

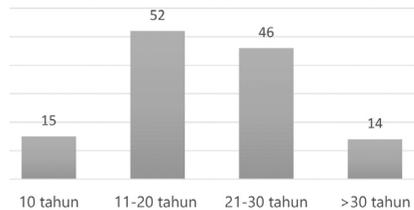
responden telah menerima gelar sarjana pada Strata-1 (S1). Persentase yang besar tersebut diikuti pula dengan persentase guru yang menamatkan pendidikan terakhir pada jenjang Strata-2 (S2), yakni sebanyak 51 responden atau sebesar 40.2%. Hanya 8 orang guru

responden atau sebesar 6.3% yang telah menamatkan pendidikan dengan kriteria minimum (D-IV). Dilain sisi, belum ada guru yang menjadi responden yang telah menyelesaikan pendidikan tingkat doktoral (Strata 3).

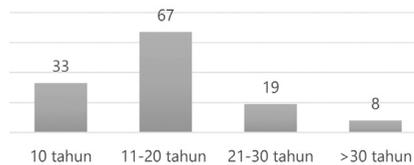


Gambar 15. Pendidikan terakhir guru

Apabila dilihat dari durasi mengajar, mayoritas responden telah menjabat sebagai guru terhitung sejak 11-20 tahun yang lalu, yakni sebanyak 40.9% responden. Proporsi responden yang telah menjalani profesi sebagai guru selama 21-30 tahun pun menunjukkan proporsi yang besar, yakni sebanyak 46 responden atau sebesar 36.2%, sekitar 4% lebih sedikit dibandingkan dengan guru dengan lama mengajar 11-20 tahun. Sementara proporsi responden yang mengajar selama kurang dari 10 tahun atau lebih dari 30 tahun menunjukkan proporsi yang hampir sama, yakni sekitar 12%.



Gambar 16. Lama menjabat menjadi guru



Gambar 17. Lama menjabat menjadi guru di SMK-BLUD

Sementara itu, persentase lama mengajar di SMK-BLUD menunjukkan pola yang berbeda dengan persentase lama menjabat sebagai guru. Meskipun proporsi terbesar sama-sama ditunjukkan pada guru yang telah mengajar selama 11-20 tahun, namun proporsi yang ditampilkan berbeda.

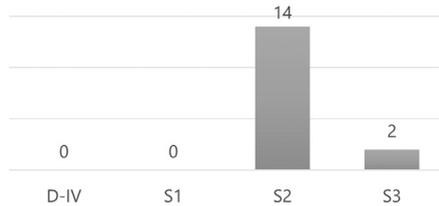
Lebih dari setengah responden yang berasal dari guru atau sebesar 52.8% guru telah mengajar di SMK-BLUD selama 11 hingga 20 tahun, disusul dengan seperempat responden yang mengajar kurang dari 10 tahun di SMK-BLUD. Hanya 8 orang atau sebesar 6.3% responden guru yang memiliki durasi paling lama mengajar (lebih dari 30 tahun).

Karakteristik Demografi Kepala Sekolah

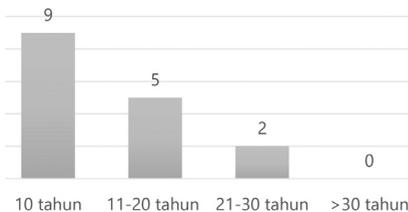
Karakteristik demografi kepala sekolah merupakan karakteristik dari responden yang berasal dari kelompok kepala sekolah yang meliputi status kepegawaian, pendidikan terakhir, lama menjabat sebagai kepala sekolah dan lama menjabat sebagai kepala sekolah di SMK-BLUD. Diketahui bahwa seluruh kepala sekolah yang menjadi responden telah berstatus kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain itu, seluruh kepala sekolah yang menjadi responden juga telah menamatkan pendidikan master atau Strata-2. Bahkan terdapat dua kepala sekolah yang telah menyelesaikan program doktoral (Strata-3).

Apabila dilihat dari durasi menjabat sebagai kepala sekolah, mayoritas responden telah diangkat sebagai kepala sekolah terhitung sejak 11-20 tahun yang lalu, yakni sebanyak 37.5% responden. Hanya 2% kepala sekolah yang telah menjabat sebagai pimpinan sekolah dalam rentang waktu 21 hingga 30 tahun.

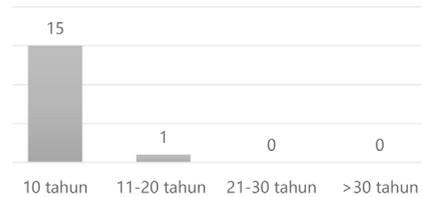
Dilain sisi, mayoritas kepala sekolah dapat dikatakan masih baru dalam memimpin SMK yang telah dinyatakan sebagai SMK-BLUD. Sekitar 95% responden baru menjabat sebagai kepala sekolah di 25-SMK BLUD selama kurang dari 10 tahun. Hanya kepala sekolah yang berasal dari SMKN 2 Bondowoso yang telah menjabat sebagai kepala sekolah di SMK-BLUD selama lebih dari 10 tahun.



Gambar 18. Pendidikan terakhir kepala sekolah



Gambar 19. Lama menjabat sebagai kepala sekolah

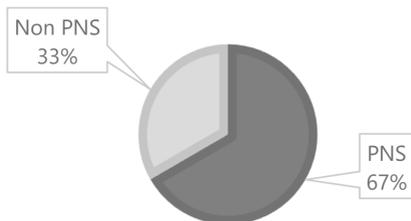


Gambar 20. Lama menjabat menjadi kepala SMK-BLUD

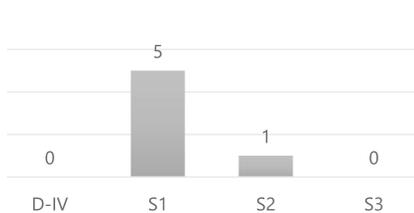
Karakteristik Demografi Komite

Karakteristik demografi komite merupakan karakteristik dari responden yang berasal dari kelompok komite yang meliputi jenis pekerjaan, pendidikan terakhir, lama menjabat sebagai komite dan lama menjabat sebagai komite di SMK-BLUD. Hampir 90% responden dari komite memiliki pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), baik sebagai guru, dosen maupun pensiunan PNS. Sementara lainnya, yakni sebanyak 33.3% komite bekerja sebagai pengusaha dan wiraswasta.

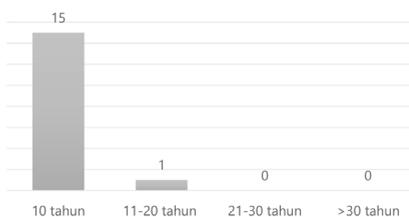
Di lain sisi, seluruh komite yang menjadi responden telah menamatkan pendidikan sarjana pada Strata-1. Bahkan terdapat seorang komite yang telah memperoleh gelar master dengan menyelesaikan S-2.



Gambar 23. Status Pekerjaan Komite



Gambar 21. Pendidikan terakhir komite



Gambar 22. Lama menjabat sebagai komite

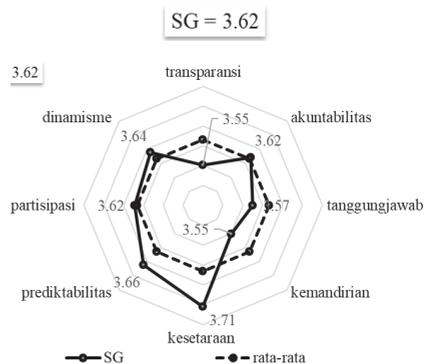


Apabila dilihat dari durasi menjabat sebagai komite, seluruh responden telah diangkat sebagai komite kurang dari 10 tahun yang lalu. Hampir Sekitar 95% responden baru menjabat sebagai kepala sekolah di 25-SMK BLUD selama kurang dari 10 tahun. Hanya kepala sekolah yang berasal dari SMKN 2 Bondowoso yang telah menjabat sebagai kepala sekolah di SMK-BLUD selama lebih dari 10 tahun.

D. Penerapan SG di SMK-BLUD

Capaian penerapan variabel laten *school governance* (SG) yang disusun berdasarkan delapan indikator. Implementasi SG memiliki hasil yang baik secara umum. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata variabel laten SG yang tinggi, yaitu mencapai 3.62 dari skala 4. Implementasi kesetaraan pada indikator SG telah menunjukkan hasil tertinggi diantara indikator lainnya yang menandakan bahwa adanya perlakuan yang adil dan setara yang diberikan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan hak-hak pemangku kepentingan. Namun, implementasi SG pada aspek transparansi (X1.1), tanggungjawab (X1.3), dan kemandirian (X1.4) berada pada nilai yang rendah, yaitu di bawah rata-rata indikator lainnya.

Hal ini menandakan pentingnya perbaikan terkait pengambilan keputusan yang hendak dilakukan secara terbuka. Keputusan yang diambil sebaiknya disertai pula dengan pembaharuan informasi yang telah diteliti terlebih dahulu oleh pihak sekolah sebelum diumumkan kepada warga sekolah. Sementara itu, pihak sekolah, khususnya kepala sekolah, dituntut untuk lebih cepat dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Kepala sekolah hendaknya memberikan dukungan terhadap kegiatan sekolah dengan memberikan otonomi dalam melaksanakan kegiatan. Otonomi pelaksanaan kegiatan dapat mendukung aspek kemandirian dengan mendelegasikan tugas secara detail dan jelas.



Gambar 24. Capaian penerapan *school governance* di SMK-BLUD

Apabila dilihat secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa sekitar 51% hingga 82% siswa, guru, kepala sekolah dan komite menyatakan bahwa penerapan *school governance* di sekolahnya seluruhnya telah sesuai. Dilain sisi, hanya sebagian kecil sekitar 0.9% hingga 2.65%) yang menyatakan bahwa penerapan *school governance* di sekolahnya masih sangat tidak sesuai.

Tabel 3. Deskripsi indikator variabel *school governance*

Simbol	Pernyataan	Persentase jawaban (%)			
		1	2	3	4
Transparansi (X1.1)					
X1.1.1	Pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka	2.6	3.5	20.8	73.2
X1.1.2	Informasi yang selalu diperbaharui	1.3	6.9	37.2	54.5
X1.1.3	Informasi diteliti oleh pihak sekolah terlebih dahulu sebelum diumumkan kepada warga sekolah	0.9	6.1	30.1	62.9
Akuntabilitas (X1.2)					
X1.2.1	Penugasan sesuai kompetensi	1.3	1.7	24.7	72.3
X1.2.2	Adanya standar kinerja yang jelas	0.9	2.6	31.6	64.9
X1.2.3	Kesesuaian rencana strategis dengan kegiatan sekolah	0.9	3.0	33.8	62.3
Pertanggungjawaban (X1.3)					
X1.3.1	Permasalahan diatasi dengan cepat	0.9	3.9	40.7	54.5
X1.3.2	Kepala sekolah berperan aktif mengatasi permasalahan	0.9	3.0	25.5	70.6
Kemandirian (X1.4)					
X1.4.1	Pendelegasian tugas dilakukan secara jelas	0.9	3.0	29.4	66.7
X1.4.2	Adanya otonomi dalam melaksanakan kegiatan	0.4	3.5	32.9	63.2
X1.4.3	Kepala sekolah mendukung kegiatan sekolah	0.9	6.1	41.1	51.9

Tabel 4. Deskripsi indikator variabel *school governance* (lanjutan)

Simbol	Pernyataan	Persentase jawaban (%)			
		1	2	3	4
Kesetaraan (X1.5)					
X1.5.1	Pemberian kesempatan yang sama kepada seluruh warga sekolah	0.9	2.6	17.7	78.8
X1.5.2	Kesesuaian kinerja dan evaluasi	1.3	2.2	25.1	71.4
Prediktabilitas (X1.6)					
X1.6.1	Kesesuaian aturan dengan norma/peraturan/perundang-undangan yang berlaku	0.9	2.2	16.0	81.0
X1.6.2	Penerapan kebijakan secara konsisten	1.3	1.7	29.1	67.8
X1.6.3	Adanya reminder secara berkala untuk menjalankan tugas dan kewajiban	0.9	3.0	33.3	62.8
Partisipasi (X1.7)					
X1.7.1	Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan	1.3	2.6	27.7	.4
X1.7.2	Mempertimbangkan harapan masyarakat	0.9	3.0	24.7	71.4
X1.7.3	Masyarakat berperan aktif	0.9	5.2	39.4	54.5
X1.7.4	Keterlibatan semua pihak	1.3	1.7	21.2	75.8
Dinamisme (X1.8)					
X1.8.1	Adanya motivasi secara berkala untuk terus berinovasi	0.9	3.5	29.0	66.7
X1.8.2	Adanya motivasi secara berkala untuk mengembangkan kompetensi	0.9	4.3	23.0	71.7
X1.8.3	Adanya motivasi secara berkala untuk memiliki keterampilan IT	1.3	3.5	25.5	69.7

Pada aspek transparansi, sebagian besar responden (lebih dari 73%) menyatakan bahwa keputusan yang diambil sekkolah telah dilakukan secara terbuka. Selain itu, sekitar 54% diantaranya menyatakan bahwa informasi yang diberikan sekolah dalam bentuk pengumuman selalu diperbaharui dengan sebelumnya diteliti terlebih dahulu oleh pihak sekolah. Pada aspek

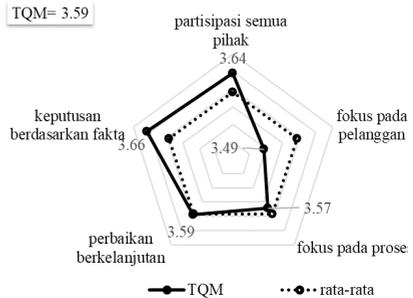
akuntabilitas, lebih dari 60% responden menyatakan bahwa penugasan yang diberikan baik dari kepala sekolah maupun dari guru telah sesuai dengan kompetensi individu. Selain itu, kepala sekolah dan guru juga telah menerapkan standar kinerja yang jelas sehingga kegiatan sekolah yang dijalankan tidak melenceng dari rencana strategis sekolah.

Pada aspek pertanggungjawaban, lebih dari setengah responden, yakni 54.5% menyatakan bahwa apabila sekolah mengalami permasalahan, maka permasalahan tersebut akan diatasi dengan cepat. Sebanyak lebih dari 70% responden menyatakan bahwa kepala sekolah berperan aktif mengatasi permasalahan tersebut. Untuk aspek kemandirian, sekitar 52% hingga 67% responden menyatakan bahwa kepala sekolah dan guru memberikan tugas dengan jelas. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa guru dan siswa diberikan hak otonomi dalam melaksanakan kegiatan dan kepala sekolah selalu mendukung kegiatan yang diadakan.

Pada aspek kesetaraan, lebih dari 70% responden menyatakan bahwa kepala sekolah dan guru memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh warga sekolah untuk mengembangkan kompetensi diri. Selain itu, evaluasi yang diberikan guru dan kepala sekolah juga sangat sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Pada aspek prediktabilitas, 81% responden menyatakan bahwa aturan yang dibuat sekolah sangat sesuai dengan norma/peraturan/peraturan perundang-undangan yang berlaku, hanya kurang dari 1% responden yang menganggap bahwa aturan yang dibuat tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sementara, lebih dari 62% responden menyatakan bahwa kepala sekolah menerapkan kebijakan secara konsisten dan sekolah mengingatkan secara berkala kepada guru dan siswa untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diemban. Sementara, pada aspek partisipasi, sekitar 54% hingga 76% responden menyatakan bahwa masyarakat berperan aktif dan dilibatkan dalam pembuatan kebijakan sekolah. Kebijakan yang dibuat sekolah pun dinilai menampung harapan dari masyarakat.

E. Penerapan TQM di SMK-BLUD

Capaian penerapan laten *total quality management* (TQM) yang disusun berdasarkan 5 (lima) indikator. Secara umum, implementasi TQM dapat dikatakan baik, terutama pada penerapan keputusan berdasarkan fakta. Hal ini menunjukkan penerapan TQM telah mendorong SMK untuk menghimpun dan menganalisis data secara berkelanjutan sehingga pengambilan keputusan di sekolah berlandaskan pada data faktual, bukan faktor acak agar tercipta keputusan ataupun kebijakan yang akurat dan tepat sasaran. (Deming 1993; Ishikawa 1986).



Gambar 25. Capaian penerapan *total quality management* di SMK-BLUD

Nilai rata-rata capaian penerapan laten TQM tinggi, yakni 3.59 dari skala 4. Namun, implementasi TQM pada aspek fokus pada pelanggan (X2.2) dan aspek fokus pada proses (X2.3) masih rendah di bawah rata-rata indikator yang lainnya. Hal ini menandakan sekolah perlu meningkatkan pemenuhan kebutuhan fasilitas, sarana dan prasarana yang sesuai dengan dunia industri. Sekolah juga perlu melakukan identifikasi kebutuhan secara berkala dengan mempertimbangkan saran dari seluruh pihak. Sementara itu, indikator aspek fokus pada proses, sekolah perlu meningkatkan penerapan budaya kerja disiplin yang lebih konsisten dan disertai dengan pembaharuan fasilitas secara berkala, serta penerapan TIK yang terbaru dan terkini.

Tabel 4. Deskripsi indikator variabel *total quality management*

Simbol	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)			
		1	2	3	4
Partisipasi semua pihak (X2.1)					
X2.1.1	Kegiatan sekolah dibuat dengan mempertimbangkan saran dari warga sekolah	0.9	3.0	30.7	65.4
X2.1.2	Adanya keinginan yang kuat untuk mencapai visi-misi sekolah	0.9	1.7	16.5	80.9
X2.1.3	Seluruh pihak menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mencapai visi-misi sekolah	0.9	2.2	37.8	59.1
Fokus pada pelanggan (X2.2)					
X2.2.1	Tersedianya fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan	0.9	4.8	41.6	52.8
X2.2.2	Tersedianya sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar industri	0.9	7.0	42.6	49.6
X2.2.3	Pemanfaatan saran seluruh pihak dengan baik	0.9	2.6	39.8	56.7
X2.2.4	Identifikasi kebutuhan secara berkala	0.9	34.2	34.2	61.9
Fokus pada proses (X2.3)					
X2.3.1	Penerapan budaya kerja disiplin secara konsisten	0.9	2.2	32.5	64.5
X2.3.2	Pembaharuan fasilitas belajar secara berkala	0.9	2.2	36.4	60.6
X2.3.3	Penerapan TIK yang terbaru dan terkini	0.9	3.9	35.9	59.3
Fokus pada perbaikan berkelanjutan (X2.4)					
X2.4.1	Perencanaan perbaikan secara berkala	0.9	3.0	32.5	63.6
X2.4.2	Mekanisme penilaian yang jelas	0.9	2.2	24.2	72.7
X2.4.3	Kesesuaian kurikulum sekolah dengan industri	0.9	3.5	34.9	60.7
X2.4.4	Pelibatan industri dalam penyusunan kurikulum secara berkala	1.3	5.2	31.9	61.6

Tabel 5. Deskripsi indikator variabel *total quality management* (lanjutan)

Simbol	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)			
		1	2	3	4
Keputusan berdasarkan fakta (X2.5)					
X2.5.1	Pembuatan keputusan berdasarkan analisis data	0.9	2.6	34.2	62.3
X2.5.2	Pengambilan keputusan dibangun berdasarkan hasil analisis pakar	0.9	2.2	19.5	77.5

Mayoritas responden menyatakan bahwa penerapan *total quality management* di sekolahnya telah sesuai seluruhnya dengan pernyataan yang diberikan. Hanya sebagian kecil responden, yakni sekitar 0.9% hingga 1.3% yang menyatakan bahwa penerapan *total quality management* di sekolahnya masih sangat tidak sesuai.

Pada aspek partisipasi semua pihak, sebagian besar responden, yakni sekitar 59% hingga 80% menyatakan bahwa kegiatan sekolah dibuat dengan mempertimbangkan saran dari warga sekolah. Selain itu, warga sekolah juga menunjukkan kesediaan dan keinginan yang kuat untuk mencapai visi-misi sekolah. Pada aspek fokus pada pelanggan, mayoritas responden menyatakan bahwa fasilitas yang ada di sekolah telah seluruhnya sesuai dengan kebutuhan karena sekolah telah melakukan identifikasi kebutuhan secara berkala dan memanfaatkan saran dari warga sekolah dengan baik. Sementara, sekitar 42% responden menyatakan bahwa sarana dan prasarana di sekolah sebagian besar telah sesuai dengan standar yang digunakan di industri.



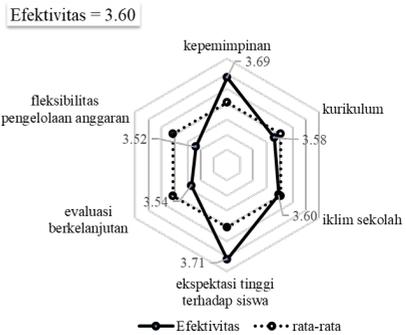
Pada aspek fokus pada proses, sekitar 60% responden menganggap bahwa penerapan budaya kerja disiplin seluruhnya telah diterapkan secara konsisten, fasilitas belajar pun seluruhnya diperbaharui secara berkala. Penerapan teknologi dan informasi (TIK) di sekolah pun menggunakan teknologi yang terbaru dan terkini. Pada aspek fokus pada perbaikan berkelanjutan, sekitar 60% hingga 72% responden berpendapat bahwa sekolah mereka telah melakukan perbaikan secara berkala dan terdapat mekanisme penilaian yang jelas yang diberikan oleh sekolah. Kurikulum sekolah pun dinilai telah sesuai dengan industri dan industri secara berkala selalu diajak terlibat dalam penyusunan kurikulum sekolah.

Pada aspek keputusan berdasarkan fakta, sebanyak 62.3% responden menilai bahwa keputusan sekolah dibuat berdasarkan fakta dan 77.5% responden menyatakan bahwa keputusan dibangun berdasarkan pertimbangan dan hasil analisis pakar. Hanya kurang dari 1% responden yang menyatakan bahwa sekolahnya tidak membuat keputusan berdasarkan analisis data ataupun berdasarkan pertimbangan para ahli.

F. Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Capaian penerapan laten efektivitas pengelolaan sekolah yang disusun berdasarkan 6 (enam) indikator. Nilai rata-rata capaian penerapan laten efektivitas pengelolaan sekolah adalah 3.60 dari skala 4. Secara umum, implementasi efektivitas pengelolaan sekolah dapat dikatakan baik dengan implementasi harapan yang tinggi terhadap pencapaian prestasi siswa memiliki nilai tertinggi. Artinya para guru di SMK-BLUD telah berusaha keras menciptakan metode agar para siswa dapat mencapai prestasi gemilang dengan menguatkan motivasi belajar siswa. Harapan yang tinggi terhadap pencapaian prestasi siswa hanya akan terwujud apabila para siswa mendapat pengajaran dari para guru yang berpikir positif dan yakin atas kemampuan para siswa (Teddlie dan Reynolds 2000).

Di lain sisi, masih perlu adanya peningkatan aspek kurikulum (Y.2), aspek evaluasi berkelanjutan (Y.5), dan aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6) di SMK-BLUD. Peningkatan pada aspek kurikulum berarti sekolah perlu menyesuaikan kurikulum dan metode pembelajaran dengan standar dunia industri. Sekolah juga perlu menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan warga sekolah dan perkembangan zaman. Selain itu, sekolah perlu menyesuaikan modul dengan kebutuhan warga sekolah dan pemanfaatan teknologi sesuai dengan perkembangan zaman. Pada aspek evaluasi berkelanjutan, SMK-BLUD dituntut untuk melaporkan perkembangan prestasi siswa secara rutin dan berkala, serta melakukan penelusuran lulusan yang diterima oleh industri ataupun yang melanjutkan pendidikan tinggi. Pada aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran, sekolah sebaiknya lebih memberikan keluwesan dalam penggunaan anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan alokasi anggaran untuk membantu siswa yang membutuhkan.



Gambar 26. Capaian penerapan efektivitas pengelolaan sekolah di SMK-BLUD

Mayoritas responden menyatakan bahwa sekolah tempat belajar maupun tempat mengajar telah efektif, baik dari sisi kepemimpinan, kurikulum, iklim sekolah, ekspektasi terhadap siswa, evaluasi berkelanjutan dan pada pengelolaan anggaran. Hanya sebagian kecil responden, yakni sekitar 0.9% hingga 1.7% responden yang menyatakan bahwa sekolahnya belum mencerminkan sekolah yang efektif.

Tabel 5. Deskripsi indikator variabel efektivitas sekolah

Simbol	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)			
		1	2	3	4
Kepemimpinan yang kuat (Y.1)					
Y.1.1	Adanya dukungan pembelajaran	0.9	2.6	22.1	74.5
Y.1.2	Kesesuaian kebijakan dengan perkembangan teknologi	0.9	2.6	25.1	71.4
Kurikulum (Y.2)					
Y.2.1	Kesesuaian kurikulum sekolah dengan standar DuDi	0.9	3.9	31.6	63.6
Y.2.2	Kesesuaian pembelajaran dengan kebutuhan warga sekolah	0.9	2.2	27.7	69.3
Y.2.3	Kesesuaian modul dengan kebutuhan warga sekolah	0.9	3.5	37.4	58.3
Y.2.4	Kesesuaian metode pembelajaran dengan industri	0.9	4.8	37.0	57.4
Y.2.5	Kesesuaian pembelajaran dengan perkembangan zaman	0.9	5.2	35.1	58.9
Y.2.6	Kesesuaian pemanfaatan teknologi di sekolah dengan perkembangan zaman	0.9	2.6	22.9	73.6
Iklm sekolah (Y.3)					
Y.3.1	Kesesuaian lingkungan sekolah dengan pelaksanaan KBM	0.9	2.2	29.0	68.0
Y.3.2	Lingkungan sekolah aman	0.9	2.6	29.0	67.5
Y.3.3	Kesesuaian lingkungan pembelajaran di sekolah dengan standar industri	0.9	6.5	39.8	52.8
Y.3.4	Adanya hubungan yang baik antar warga sekolah	0.9	3.0	21.6	74.5
Y.3.5	Adanya fasilitas yang mendukung KBM di sekolah	0.9	3.0	34.8	61.3
Ekspektasi tinggi terhadap siswa (Y.4)					
Y.4.1	Adanya motivasi terus menerus kepada siswa untuk terus belajar	0.9	2.6	15.6	81.0
Y.4.2	Adanya dukungan untuk mencapai prestasi	0.9	2.2	21.6	75.3
Y.4.3	Apresiasi kepada seluruh siswa berprestasi	1.3	3.0	25.5	70.1

Tabel 6. Deskripsi indikator variabel efektivitas sekolah (lanjutan)

Simbol	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)			
		1	2	3	4
Evaluasi berkelanjutan (Y.5)					
Y.5.1	Melaporkan perkembangan prestasi siswa secara berkala	0.9	2.6	20.4	76.1
Y.5.2	Evaluasi dilakukan secara rutin	0.9	2.2	16.5	80.5
Y.5.3	Sebagian besar lulusan diterima di industri	0.9	6.5	43.3	49.4
Y.5.4	Sebagian besar lulusan melanjutkan kuliah di perguruan tinggi negeri	1.3	9.1	33.3	56.3
Y.5.5	Sebagian besar lulusan membuka usaha sendiri	1.7	11.7	37.7	48.9
Y.5.6	Pemanfaatan evaluasi dari alumni	0.9	5.7	33.0	60.4
Fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.5)					
Y.6.1	Adanya keluwesan dalam penggunaan anggaran	0.9	6.9	49.4	42.9
Y.6.2	Kesesuaian pembelanjaan sekolah dengan laporan	0.9	2.6	36.5	60.0
Y.6.3	Adanya alokasi anggaran untuk membantu siswa yang membutuhkan	0.9	3.0	25.5	70.6

Pada aspek kepemimpinan, lebih dari 70% responden menyatakan bahwa kepala sekolah dan guru memberikan dukungan yang kuat terkait peningkatan pembelajaran. Selain itu, kebijakan yang dibuat pun telah sesuai dengan perkembangan teknologi. Sementara dari sisi kurikulum, sekitar 57% hingga 64% responden menyatakan bahwa kurikulum dan metode pembelajaran yang disekolah seluruhnya telah sesuai dengan standar yang diterapkan dunia usaha dan dunia industri, serta pembelajaran dan modul yang diberikan pun sesuai dengan kebutuhan warga sekolah. Sementara, sekitar 58% hingga 74% responden menyatakan bahwa pembelajaran dan teknologi yang digunakan sekolah seluruhnya telah sesuai dengan perkembangan zaman.

Pada aspek iklim sekolah, lebih dari 60% responden menyatakan bahwa lingkungan sekolahnya aman dan lingkungan sekolah dan fasilitas yang ada telah sesuai mendukung pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM). Sementara lebih dari 70% responden menyatakan bahwa telah terjalin hubungan yang baik dan harmonis antar warga sekolah. Namun, hanya sekitar 52% responden yang menyatakan bahwa lingkungan pembelajaran yang ada di sekolah sesuai dengan standar industri.

Pada aspek ekspektasi yang tinggi terhadap siswa, lebih dari 70% responden menyatakan bahwa sekolah terus menerus memberikan motivasi kepada siswa untuk terus belajar, memberikan dukungan kepada siswa untuk terus mencapai prestasi serta tak lupa memberikan apresiasi kepada seluruh siswa yang berprestasi. Pada aspek evaluasi berkelanjutan, lebih dari 80% responden menyatakan bahwa sekolah melakukan evaluasi pembelajaran secara berkala, dan 76% diantaranya menyatakan bahwa perkembangan kemajuan siswa dilaporkan secara berkala. Sementara 60% responden menyatakan telah menerima manfaat dari evaluasi yang dilakukan lulusan terkait keahlian yang dibutuhkan dalam dunia usaha dan dunia industri. Uniknya, persentase responden yang menyatakan bahwa sebagian besar lulusan sekolahnya melanjutkan kuliah di perguruan tinggi negeri lebih banyak dibandingkan dengan yang bekerja di industri ataupun membuka usaha sendiri. Padahal, notabane nya, lulusan SMK ditunjukkan untuk mencetak lulusan yang siap kerja di dunia usaha ataupun membuka usaha sendiri. Sebanyak 56.3% responden menyatakan bahwa lulusan sekolah mereka melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, sementara kurang dari 50% responden yang menyatakan bahwa sebagian besar lulusan sekolah nya bekerja di industri ataupun membuka usaha mandiri.



BAB VII

Pengaruh Penerapan SG dan TQM terhadap Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD



Guna mengukur lebih lanjut pengaruh *school governance* dan variabel *quality management* terhadap peningkatan efektivitas sekolah di SMK-BLUD, maka dilakukan analisis lanjutan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). SEM-PLS yang dikembangkan oleh (Wold 1975) merupakan suatu analisis berbasis varian yang dapat melakukan pengujian model pengukuran dan struktural secara simultan (Hair et al. 2014). SEM PLS digunakan pada penelitian yang bersifat eksploratori, artinya SEM bertujuan untuk mengembangkan teori serta menghasilkan prediksi dan penjelasan variabel laten. SEM juga dapat memaksimalkan varian dari variabel laten endogen yang dipengaruhi oleh variabel laten eksogen.

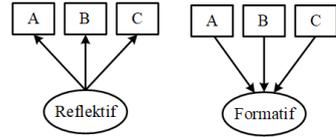
Secara umum, pada metode SEM-PLS, terdapat dua bentuk model pengukuran, yaitu reflektif dan formatif. Menurut Bollen dan Lennox (1991), konstruksi model reflektif atau formatif dipilih berdasarkan prioritas keterkaitan timbal balik antara indikator dan variabel laten. Pada hubungan reflektif, indikator merupakan cerminan dari variabel latennya. Sementara itu, perubahan variabel laten yang diakibatkan oleh perubahan indikator hubungan formatif digambarkan oleh model indikator formatif.

a) Model Indikator Reflektif

Pengembangan model indikator reflektif didasarkan pada teori uji klasik dengan mengasumsikan bahwa indikator dipengaruhi oleh variabel laten. Jika seluruh indikator mengindikasikan hal yang sama atau memiliki kesamaan dasar konseptual, model ini disebut sebagai model reflektif. Selain itu, semua indikator pada model ini juga dapat berhubungan dengan variabel lain. Refleksi dapat disubstitusikan dengan istilah 'djabarkan oleh', 'diamati dari', 'dimanifestasikan oleh', dan 'diukur dari'.

b) Model Indikator Formatif

Pada model indikator formatif, indikator dianggap sebagai penyebab atau pihak yang memengaruhi. Menurut Bollen dan Lennox (1991), karena semua indikator tidak harus memiliki keragaman bersama, maka apabila salah satu indikator mengalami peningkatan, indikator lainnya tidak harus ikut meningkat. Secara statistik, koefisien peranan indikator ini dibuktikan melalui kombinasi linier dalam persamaan regresi sehingga indikator ini bersifat akumulatif.

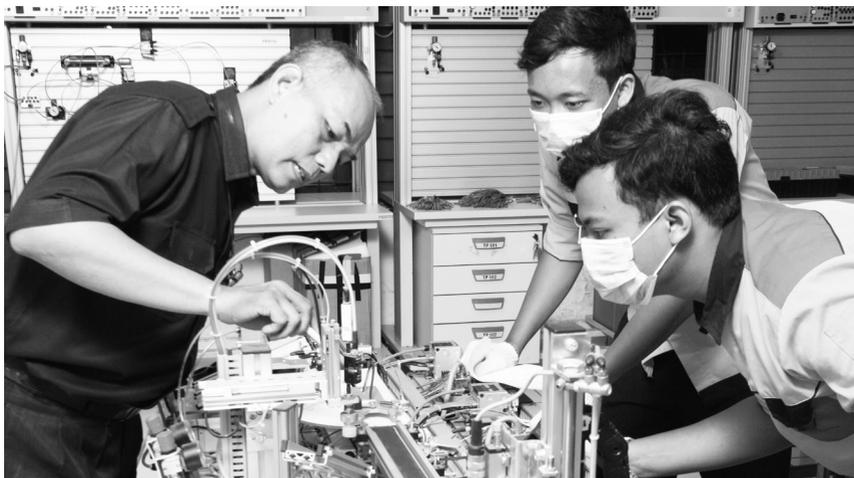


Gambar 27. Perbandingan indikator reflektif dan normatif

Keunggulan teknik analisis SEM-PLS antara lain yakni:

- a) SEM-PLS mampu memodelkan banyak hubungan antara variabel laten endogen dan eksogen
- b) SEM-PLS mampu mengatasi multikolinearitas yang terjadi antar variabel eksogen.
- c) Hasil SEM-PLS tetap robust meskipun data yang digunakan tidak berdistribusi normal.
- d) Sampel yang berukuran kecil (di bawah 100) dapat digunakan pada SEM-PLS.
- e) Tidak mensyaratkan data terdistribusi normal.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode statistik SEM-PLS. Teknik analisis SEM-PLS dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu sebagai berikut.

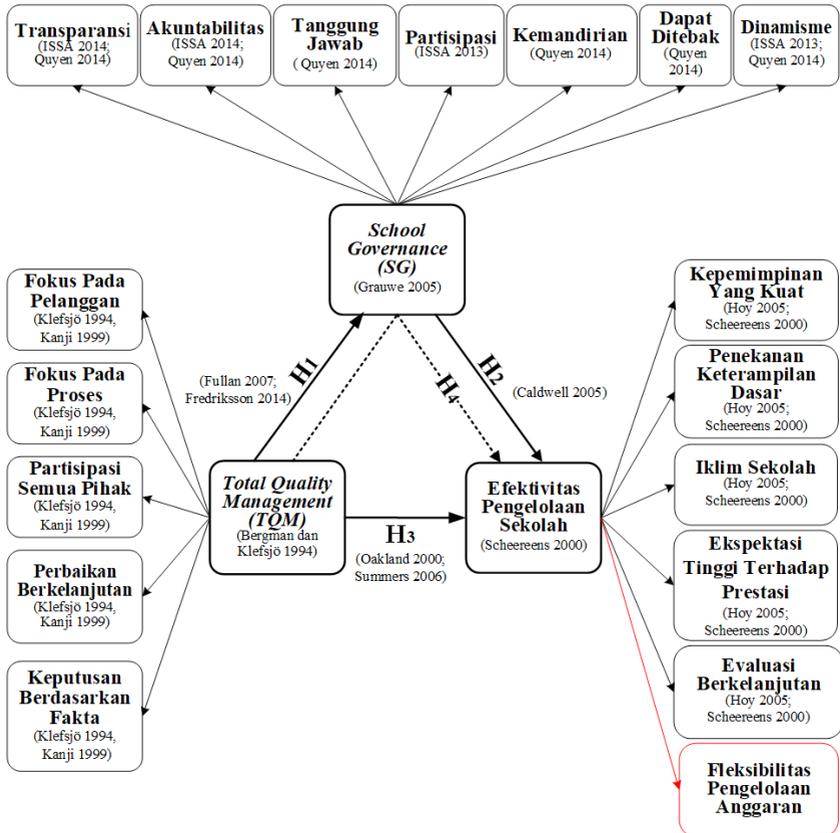


a) Mengembangkan model berdasarkan teori

Dalam mengembangkan hipotesis guna menghubungkan variabel laten terhadap variabel laten lainnya, atau variabel laten terhadap indikatornya, diperlukan teori sebagai landasan analisis. Pada dasarnya, SEM-PLS merupakan suatu teknik guna menguji hubungan kausalitas ketika perubahan antara variabel satu dan variabel lainnya didasarkan pada teori. Oleh karena itu, dalam mengembangkan hipotesis dan pemodelan, dibutuhkan kajian teoretis.

b) Menyusun diagram lintas

Setelah membangun model kerangka pemikiran secara teoretis, model tersebut digambarkan ke dalam diagram lintas agar hubungan kausalitas antara variabel laten endogen dan eksogen dapat terlihat jelas. Berdasarkan kajian teoretis dan pengembangan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penerapan TQM dan SG di sekolah, serta pengaruhnya terhadap peningkatan efektivitas SMK, maka diusulkan permodelan pengaruh kombinasi TQM dan SG terhadap peningkatan mutu sekolah.



Gambar 28. Model hubungan efektivitas SMK

Hipotesis yang digunakan yakni sebagai berikut.

H₁: Penerapan TQM berpengaruh terhadap SG SMK-BLUD.

H₂: Penerapan SG berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

H₃: Penerapan TQM berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

H₄: Penerapan TQM berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD melalui SG sebagai variabel laten *intervening*.

c) Pendugaan model

Pendugaan model dilakukan dengan menciptakan skor variabel laten, menaksir koefisien yang menghubungkan antarvariabel laten, menaksir koefisien model pengukuran yang menghubungkan antara variabel laten dan indikatornya, serta menaksir parameter lokasi.

d) Evaluasi hasil pendugaan

Evaluasi terhadap hasil pendugaan dilakukan dengan meliputi uji model pengukuran, uji reliabilitas, dan uji signifikansi.

1) Uji model pengukuran

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengonfirmasi apakah indikator yang digunakan dalam model dapat mendefinisikan suatu konstruk (variabel). Dalam evaluasi model pengukuran, dilakukan pengujian terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.

i) Validitas konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besaran korelasi antarvariabel dalam model terhadap indikatornya. Apabila nilai *loading* ≥ 0.5 , validitas konvergen dianggap telah terpenuhi.

ii) Validitas diskriminan

Nilai validitas diskriminan model diukur dari nilai *cross loading* untuk tiap indikator pada variabel laten. Apabila nilai korelasi antara variabel laten dan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi variabel lain, artinya variabel tersebut lebih baik dalam melakukan prediksi indikator dibandingkan variabel lainnya.

Di sisi lain, salah satu cara yang digunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE). Apabila nilai AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antarkonstruk dengan konstruk lainnya, artinya model memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Secara umum, apabila nilai $AVE \geq 0.5$, *discriminant validity* dapat dikatakan tercapai. Pengukuran AVE dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var } e_i}$$

λ_i merupakan *loading factor*, sedangkan $\text{var } \epsilon(i) = 1 - \lambda_i^2$.

iv) Uji Reliabilitas

Model dikatakan mempunyai reliabilitas yang memenuhi standar apabila nilai dari *composite reliability* melampaui 0.7 dengan perumusan sebagai berikut.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var } e_i}$$

λ_i adalah *loading factor* (dan $\text{var } \epsilon(i) = 1 - \lambda_i^2$).

2) Uji struktural model

Hubungan antarvariabel laten atau antara variabel eksogen dan variabel laten endogen dalam suatu model dijelaskan pada model struktural. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar persentase keragaman setiap variabel laten endogen yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam model. Nilai tersebut dijelaskan oleh nilai *R-squares*. Uji kebaikan model struktural pada SEM-PLS dievaluasi dengan tiga kriteria, yaitu besarnya R^2 variabel laten endogen, *predictive relevance*, dan *goodness of fit* (GOF).

3) Uji signifikansi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel laten endogen, dilakukan uji signifikansi. Perumusan hipotesis pada uji signifikansi adalah sebagai berikut.

H_0 : Variabel laten eksogen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel laten endogen.

H_1 : Variabel laten eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel laten endogen.

Statistik uji yang digunakan dapat dijelaskan dengan rumus berikut.

$$T_{\text{statistik}} = \frac{b_j}{s(b_j)} \quad ()$$

Ket.: b_j menyatakan nilai taksiran untuk β_j , $s(b_j)$ menyatakan standar error untuk b_j .

Kriteria pengujianya yaitu dengan taraf signifikansi H_0 ditolak apabila nilai $|T_{\text{statistik}}| > T_{\alpha, df}$ atau nilai $p\text{-value} < \alpha$

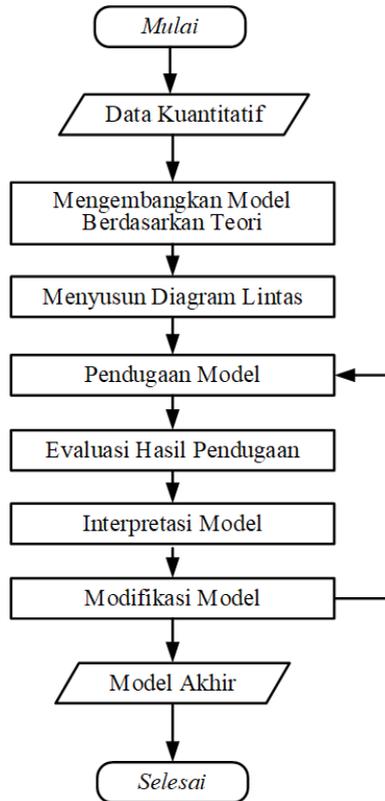


e) Interpretasi model

Interpretasi model dilakukan dengan mengukur besarnya pengaruh variabel indikator terhadap variabel laten, serta mengukur besarnya pengaruh antarvariabel laten.

f) Modifikasi model

Modifikasi model berkaitan dengan hasil evaluasi dan interpretasi model. Apabila nilai GoF tidak memenuhi standar yang ditetapkan, dilakukan proses modifikasi ulang.



Sumber: Hair *et al.* (2014)

Gambar 29. Langkah-langkah teknik analisis SEM

A. Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengonfirmasi apakah indikator yang digunakan dalam model dapat mendefinisikan suatu konstruk (variabel). Dalam evaluasi model pengukuran, pengujian dilakukan terhadap (1) validitas konvergen, (2) validitas diskriminan, (3) reliabilitas komposit.

Validitas konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar variabel dalam model terhadap indikatornya. Apabila nilai loading factor ≥ 0.5 maka validitas konvergen terpenuhi yang menandakan bahwa pernyataan yang membangun indikator variabel laten valid. Variabel laten *school governance* terdiri atas delapan indikator penyusun yakni transparansi (X1.1), akuntabilitas (X1.2), pertanggungjawaban (X1.3), kemandirian (X1.4), kesetaraan (X1.5), prediktabilitas (X1.6), partisipasi (X1.7) dan dinamisme (X1.8). Penjelasan rinci terkait nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan penyusun di tiap indikator variabel laten *school governance* dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 7. Nilai *loading factor* untuk variabel *school governance*

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Transparansi (X1.1)		0.858	Valid
X1.1.1	Pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka	0.790	Valid
X1.1.2	Informasi yang selalu diperbaharui	0.864	Valid
X1.1.3	Informasi diteliti oleh pihak sekolah terlebih dahulu sebelum diumumkan kepada warga sekolah	0.877	Valid
Akuntabilitas (X1.2)		0.926	Valid
X1.2.1	Penugasan sesuai kompetensi	0.854	Valid
X1.2.2	Adanya standar kinerja yang jelas	0.892	Valid
X1.2.3	Kesesuaian rencana strategis dengan kegiatan sekolah	0.881	Valid
Pertanggungjawaban (X1.3)		0.817	Valid
X1.3.1	Permasalahan diatasi dengan cepat	0.883	Valid
X1.3.3	Kepala sekolah berperan aktif mengatasi permasalahan	0.899	Valid

Tabel 7. Nilai *loading factor* untuk variabel *school governance* (lanjutan)

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Kemandirian (X1.4)		0.895	Valid
X1.4.1	Pendelegasian tugas dilakukan secara jelas	0.846	Valid
X1.4.2	Adanya otonomi dalam melaksanakan kegiatan	0.859	Valid
X1.4.3	Kepala sekolah mendukung kegiatan sekolah	0.817	Valid
Kesetaraan (X1.5)		0.888	Valid
X1.5.1	Pemberian kesempatan yang sama kepada seluruh warga sekolah	0.915	Valid
X1.5.2	Kesesuaian kinerja dan evaluasi	0.914	Valid
Prediktabilitas (X1.6)		0.919	Valid
X1.6.1	Kesesuaian aturan dengan norma/ peraturan/perundang-undangan yang berlaku	0.905	Valid
X1.6.2	Penerapan kebijakan secara konsisten	0.894	Valid
X1.6.3	Adanya <i>reminder</i> secara berkala untuk menjalankan tugas dan kewajiban	0.878	Valid
Partisipasi (X1.7)		0.924	Valid
X1.7.1	Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan	0.885	Valid
X1.7.2	Mempertimbangkan harapan masyarakat	0.898	Valid
X1.7.3	Masyarakat berperan aktif	0.810	Valid
X1.7.4	Keterlibatan semua pihak	0.856	Valid
Dinamisme (X1.8)		0.903	Valid
X1.8.1	Adanya motivasi secara berkala untuk terus berinovasi	0.927	Valid
X1.8.2	Adanya motivasi secara berkala untuk mengembangkan kompetensi	0.923	Valid
X1.8.3	Adanya motivasi secara berkala untuk memiliki keterampilan IT	0.901	Valid

Nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan yang menyusun indikator pada variabel *school governance* memiliki rentang 0.790 hingga 0.927. Nilai tersebut jauh lebih besar dibandingkan 0.5. Hal ini menandakan bahwa validitas konvergen dari tiap pernyataan yang menyusun tiap indikator pada variabel *school governance* terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua pernyataan yang menyusun indikator pada variabel *school governance* telah valid. Hal ini berlaku pula untuk indikator penyusun variabel *school governance*. Nilai *loading factor* untuk tiap indikator penyusun variabel *school governance* lebih besar dari 0.5 yakni berada pada rentang 0.817 hingga 0.926. Artinya validitas konvergen dari tiap indikator yang menyusun variabel *school governance* terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua indikator penyusun variabel *school governance* telah valid.

Variabel laten *total quality management* terdiri atas lima indikator penyusun yakni partisipasi semua pihak (X2.1), fokus pada pelanggan (X2.2), fokus pada proses (X2.3), fokus pada perbaikan berkelanjutan (X2.4), dan keputusan berdasarkan fakta (X2.5). Penjelasan rinci terkait nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan penyusun di tiap indikator variabel laten *total quality management*.

Tabel 8. Nilai *loading factor* untuk variabel *total quality management*

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Partisipasi semua pihak (X2.1)		0.929	Valid
X2.1.1	Kegiatan sekolah dibuat dengan mempertimbangkan saran dari warga sekolah	0.862	Valid
X2.1.2	Adanya keinginan yang kuat untuk mencapai visi-misi sekolah	0.892	Valid
X2.1.3	Seluruh pihak menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mencapai visi-misi sekolah	0.884	Valid

Tabel 8. Nilai *loading factor* untuk variabel *total quality management* (lanjutan)

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Fokus pada pelanggan(X2.2)		0.916	Valid
X2.2.1	Tersedianya fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan	0.848	Valid
X2.2.2	Tersedianya sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar industri	0.809	Valid
X2.2.3	Pemanfaatan saran seluruh pihak dengan baik	0.877	Valid
X2.2.4	Identifikasi kebutuhan secara berkala	0.851	Valid
Fokus pada proses (X2.3)		0.933	Valid
X2.3.1	Penerapan budaya kerja disiplin secara konsisten	0.862	Valid
X2.3.2	Pembaharuan fasilitas belajar secara berkala	0.882	Valid
X2.3.3	Penerapan TIK yang terbaru dan terkini	0.859	Valid
Perbaikan berkelanjutan (X2.4)		0.942	Valid
X2.4.1	Perencanaan perbaikan secara berkala	0.876	Valid
X2.4.2	Mekanisme penilaian yang jelas	0.872	
X2.4.3	Kesesuaian kurikulum sekolah dengan industri	0.878	Valid
X2.4.4	Pelibatan industri dalam penyusunan kurikulum secara berkala	0.862	Valid
Keputusan berdasarkan fakta (X2.5)		0.895	Valid
X2.5.1	Pembuatan keputusan berdasarkan analisis data	0.919	Valid
X2.5.2	Pengambilan keputusan dibangun berdasarkan hasil analisis pakar	0.918	Valid

Nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan yang menyusun indikator pada variabel *total quality management* memiliki rentang 0.809 hingga 0.919. Nilai tersebut jauh lebih besar dibandingkan 0.5. Hal ini menandakan bahwa validitas konvergen dari tiap pernyataan yang menyusun tiap



indikator pada variabel *total quality management* terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua pernyataan yang menyusun indikator pada variabel *total quality management* telah valid. Hal ini berlaku pula untuk indikator penyusun variabel *total quality management*. Nilai *loading factor* untuk tiap indikator penyusun variabel *total quality management* lebih besar dari 0.5 yakni berada pada rentang 0.895

hingga 0.942. Artinya validitas konvergen dari tiap indikator yang menyusun variabel *total quality management* terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua indikator penyusun variabel *total quality management* telah valid.

Dimensi yang memiliki kontribusi terbesar hingga yang memiliki kontribusi terkecil yakni perbaikan berkelanjutan (X2.4), fokus pada proses (X2.3), partisipasi semua pihak (X2.1), fokus pada pelanggan (X2.2), dan keputusan berdasarkan fakta (X2.5). Nilai *loading factor* paling besar dicerminkan oleh dimensi perbaikan berkelanjutan (X2.4) dengan nilai sebesar 0.942. Hal ini memberikan makna bahwa responden menganggap dimensi perbaikan berkelanjutan merupakan variabel yang paling sesuai untuk menyusun variabel *total quality management*.

Variabel laten efektivitas sekolah terdiri atas enam indikator penyusun yakni kepemimpinan yang kuat (Y.1), kurikulum (Y.2), iklim sekolah (Y.3), ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4), evaluasi berkelanjutan (Y.5) dan fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6). Penjelasan rinci terkait nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan penyusun di tiap indikator variabel laten efektivitas sekolah dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 9. Nilai *loading factor* untuk variabel efektivitas sekolah

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Kepemimpinan (Y.1)		0.877	Valid
Y.1.2	Adanya dukungan pembelajaran	0.940	Valid
Y.1.3	Kesesuaian kebijakan dengan perkembangan teknologi	0.930	Valid
Kurikulum (Y.2)		0.952	Valid
Y.2.1	Kesesuaian kurikulum sekolah dengan standar DuDi	0.848	Valid
Y.2.2	Kesesuaian pembelajaran dengan kebutuhan warga sekolah	0.881	Valid
Y.2.3	Kesesuaian modul dengan kebutuhan warga sekolah	0.900	Valid
Y.2.4	Kesesuaian metode pembelajaran dengan industri	0.899	Valid
Y.2.5	Kesesuaian pembelajaran dengan perkembangan zaman	0.884	Valid
Y.2.6	Kesesuaian pemanfaatan teknologi di sekolah dengan perkembangan zaman	0.811	Valid
Iklm sekolah (Y.3)		0.955	Valid
Y.3.1	Kesesuaian lingkungan sekolah dengan pelaksanaan KBM	0.897	Valid
Y.3.2	Lingkungan sekolah aman	0.877	Valid
Y.3.3	Kesesuaian lingkungan pembelajaran di sekolah dengan standar industri	0.837	Valid
Y.3.4	Adanya hubungan yang baik antar warga sekolah	0.860	Valid
Y.3.5	Adanya fasilitas yang mendukung KBM di sekolah	0.893	Valid
Harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4)		0.912	Valid
Y.4.1	Adanya motivasi terus menerus kepada siswa untuk terus belajar	0.896	Valid
Y.4.2	Adanya dukungan untuk mencapai prestasi	0.906	
Y.4.3	Apresiasi kepada seluruh siswa berprestasi	0.878	Valid

Tabel 9. Nilai *loading factor* untuk variabel efektivitas sekolah (lanjutan)

Simbol	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Evaluasi berkelanjutan (Y.5)		0.930	Valid
Y.5.1	Melaporkan perkembangan prestasi siswa secara berkala	0.805	Valid
Y.5.2	Evaluasi dilakukan secara rutin	0.791	Valid
Y.5.3	Sebagian besar lulusan diterima di industri	0.814	Valid
Y.5.4	Sebagian besar lulusan melanjutkan kuliah di perguruan tinggi negeri	0.816	Valid
Y.5.5	Sebagian besar lulusan membuka usaha sendiri	0.797	Valid
Y.5.6	Pemanfaatan evaluasi dari alumni	0.835	Valid
Fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6)		0.897	Valid
Y.6.1	Adanya keluwesan dalam penggunaan anggaran	0.839	Valid
Y.6.2	Kesesuaian pembelanjaan sekolah dengan laporan	0.887	Valid
Y.6.3	Adanya alokasi anggaran untuk membantu siswa yang membutuhkan	0.860	Valid

Nilai *loading factor* untuk tiap pernyataan yang menyusun indikator pada variabel efektivitas sekolah memiliki rentang 0.777 hingga 0.940. Nilai tersebut jauh lebih besar dibandingkan 0.5. Hal ini menandakan bahwa validitas konvergen dari tiap pernyataan yang menyusun tiap indikator pada variabel efektivitas sekolah terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua pernyataan yang menyusun indikator pada variabel efektivitas sekolah telah valid. Hal ini berlaku pula untuk indikator penyusun variabel efektivitas sekolah. Nilai *loading factor* untuk tiap indikator penyusun variabel efektivitas sekolah lebih besar dari 0.5 yakni berada pada rentang 0.877 hingga 0.955. Artinya validitas konvergen dari tiap indikator yang menyusun variabel efektivitas sekolah terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua indikator penyusun variabel efektivitas sekolah telah valid.

Dimensi yang memiliki kontribusi terbesar hingga yang memiliki kontribusi terkecil yakni kepemimpinan yang kuat (Y.1), fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6), ekspektasi tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4), evaluasi berkelanjutan (Y.5),) kurikulum (Y.2), dan iklim sekolah (Y.3). Nilai loading factor paling besar dicerminkan oleh iklim sekolah (Y.3) dengan nilai sebesar 0.926. Hal ini memberikan makna bahwa responden menganggap dimensi iklim sekolah merupakan variabel yang paling sesuai untuk menyusun variabel efektivitas sekolah.

Validitas diskriminan

Validitas diskriminan adalah analisis untuk melihat apakah indikator dapat merefleksikan variabel latennya. Nilai validitas diskriminan dari model diukur dari nilai *cross loading* untuk tiap indikator pada variabel laten. Apabila nilai korelasi antara variabel laten terhadap indikatornya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi variabel lain, artinya variabel tersebut lebih baik dalam melakukan prediksi indikator dibanding variabel lainnya.

Secara umum seluruh nilai *cross loading* antara indikator dengan konstruknya lebih besar dari nilai *cross loading* indikator dengan konstruk lain. Sebagai ilustrasi, nilai *cross loading* untuk X1.1.2 pada indikator transparansi adalah 0.790. Nilai tersebut merupakan nilai tertinggi apabila dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya yang bernilai kurang dari 0.790. Begitu juga untuk nilai *cross loading* untuk X1.2.1 pada indikator akuntabilitas. Nilai *cross loading*nya yakni 0.854, nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini berlaku pulla untuk semua peenyusun indikator lainnya, dimana nilai korelasi antara variabel laten terhadap indikatornya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai *cross loadings* antara indikator dengan penyusunya sudah memenuhi validitas diskriminan.

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap variabel laten juga menjadi pertimbangan dalam menentukan variabel indikator yang valid. Nilai AVE menunjukkan rata-rata keragaman yang didapatkan oleh setiap variabel laten dari masing-masing indikatornya dan AVE menggambarkan besaran keragaman yang mampu dijelaskan oleh item-item pertanyaan (indikator) dibandingkan dengan keragaman yang disebabkan oleh error pengukuran. Secara umum, apabila nilai AVE ≥ 0.5 , maka validitas diskriminan dikatakan tercapai. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah keragaman dari indikator-indikatornya. Nilai AVE untuk setiap variabel laten ditunjukkan pada Tabel 10.

Nilai AVE untuk semua indikator dan variabel laten telah memenuhi batas minimum (0.5) yakni sekitar 0.619 hingga 0.882. Hal ini menandakan bahwa indikator dan variabel laten sudah memiliki validitas diskriminan yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah keragaman dari indikator-indikatornya. Selain itu, dapat pula dikatakan bahwa seluruh variabel laten dapat merefleksikan variabel indikator yang dituju dengan baik. Nilai validitas diskriminan yang sudah baik mengindikasikan alat pengukuran yang dibangun sudah dianggap tepat.

Hasil menunjukkan bahwa nilai AVE tertinggi untuk indikator dimiliki oleh indikator kepemimpinan yang kuat pada efektivitas sekolah, yakni sebesar 0.882. Artinya 88.2% keragaman indikator kepemimpinan yang kuat didapatkan dari pernyataan penyusunnya. Sementara untuk nilai AVE tertinggi untuk variabel laten dimiliki oleh variabel laten *total quality management (X2)* dengan nilai sebesar 0.653. Hal ini menandakan bahwa 65.3% keragaman variabel laten *total quality management (X2)* didapatkan dari variabel indikatornya.

Tabel 10. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Indikator	AVE
School governance (X1)		0.619
	Transparansi (X1.1)	0.713
	Akuntabilitas (X1.2)	0.767
	Pertanggungjawaban (X1.3)	0.794
	Kemandirian (X1.4)	0.708
	Kesetaraan (X1.5)	0.836
	Prediktabilitas (X1.6)	0.796
	Partisipasi (X1.7)	0.744
	Dinamisme (X1.8)	0.841
Total quality management (X2)		0.653
	Partisipasi semua pihak (X2.1)	0.753
	Fokus pada pelanggan (X2.2)	0.774
	Fokus pada proses (X2.3)	0.717
	Perbaikan berkelanjutan (X2.4)	0.760
	Keputusan berdasarkan fakta (X2.5)	0.844
Efektivitas Sekolah (Y)		0.644
	Kepemimpinan yang kuat (Y.1)	0.882
	Kurikulum (Y.2)	0.758
	Iklm sekolah (Y.3)	0.762
	Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4)	0.798
	Evaluasi berkelanjutan (Y.5)	0.652
	Fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6)	0.743

Composite reliability

Model dikatakan mempunyai reliabilitas yang memenuhi standar apabila nilai dari *Composite reliability* melampaui 0.7. Selain itu, uji realibilitas juga dapat menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Jika nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel laten lebih besar dari 0.60 menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel latennya masing-masing.

Tabel 11. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite reliability

Variabel	Indikator	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
School governance (X1)		0.972	0.974
	Transparansi (X1.1)	0.798	0.882
	Akuntabilitas (X1.2)	0.848	0.908
	Pertanggungjawaban (X1.3)	0.741	0.885
	Kemandirian (X1.4)	0.794	0.879
	Kesetaraan (X1.5)	0.804	0.911
	Prediktabilitas (X1.6)	0.872	0.921
	Partisipasi (X1.7)	0.885	0.921
	Dinamisme (X1.8)	0.905	0.941
Total quality management (X2)		0.964	0.968
	Partisipasi semua pihak (X2.1)	0.836	0.902
	Fokus pada pelanggan (X2.2)	0.854	0.911
	Fokus pada proses (X2.3)	0.868	0.910
	Perbaikan berkelanjutan (X2.4)	0.895	0.927
	Keputusan berdasarkan fakta (X2.5)	0.815	0.915
Efektivitas Sekolah (Y)		0.977	0.978
	Kepemimpinan yang kuat (Y.1)	0.866	0.937
	Kurikulum (Y.2)	0.936	0.949
	Iklim sekolah (Y.3)	0.922	0.941
	Ekspektasi tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4)	0.873	0.922
	Evaluasi berkelanjutan (Y.5)	0.893	0.918
	Fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6)	0.827	0.897

Nilai Cronbach's Alpha pada semua indikator penyusun dan variabel laten berada pada rentang 0.741 hingga 0.977 dimana nilai tersebut telah melampaui standar minimum (0.6). Disamping itu, apabila dilihat dari nilai Composite Reliability, diketahui bahwa nilai *Composite reliability* pada

semua indikator penyusun dan variabel laten lebih dari 0.7, yakni berada pada rentang 0.879 hingga 0.974. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator penyusun dan variabel laten telah reliabel. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan telah konsisten mengukur masing-masing indikator dan seluruh indikator konsisten dalam mengukur variabel latennya masing-masing.

B. Evaluasi Model Struktural

Hubungan antar variabel-variabel laten atau antar variabel eksogen dengan variabel laten endogen dalam suatu model dijelaskan pada model struktural. Evaluasi model struktural pada SEM-PLS dilakukan dengan tiga kriteria yaitu besarnya R² variabel laten endogen, *Predictive Relevance*, dan *Goodness Of Fit* (GOF).

Evaluasi model struktural

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menggunakan koefisien determinan (Uji R²). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar persentase keragaman setiap variabel laten endogen yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. .

Tabel 12. Nilai R Square pada model Struktural

Variabel Laten	R Square	Keterangan
<i>School governance</i> (X1)	0.802	Tinggi
Efektivitas sekolah (Y)	0.922	Tinggi

Hasil uji koefisien determinasi (R²) menunjukkan bahwa nilai R² yang dimiliki oleh variabel laten *school governance* sebesar 0.802. Artinya, sebesar 80.2% keragaman variabel laten *school governance* mampu dijelaskan oleh variabel total quality management. Selebihnya, yakni sebesar 19.8% keragaman variabel laten *school governance* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.



Nilai R^2 untuk variabel laten efektivitas sekolah sebesar 0.922, artinya sebesar 92.2% keragaman efektivitas sekolah dapat dijelaskan oleh variabel laten *school governance* dan variabel laten total quality management. Selebihnya, 7.8% keragaman efektivitas sekolah dipengaruhi oleh variabel laten lainnya yang tidak dijelaskan dalam model. Kedua variabel laten endogen memiliki nilai R^2 yang tinggi sehingga model struktural yang dibangun sudah baik.

Evaluasi Predictive Relevance (Q^2)

Evaluasi *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk memvalidasi model yang dihitung dari total nilai R^2 . Perhitungan nilai *Predictive Relevance* (Q^2) dapat dituliskan sebagai sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.802) (1 - 0.922)$$

$$Q^2 = 0.9845$$

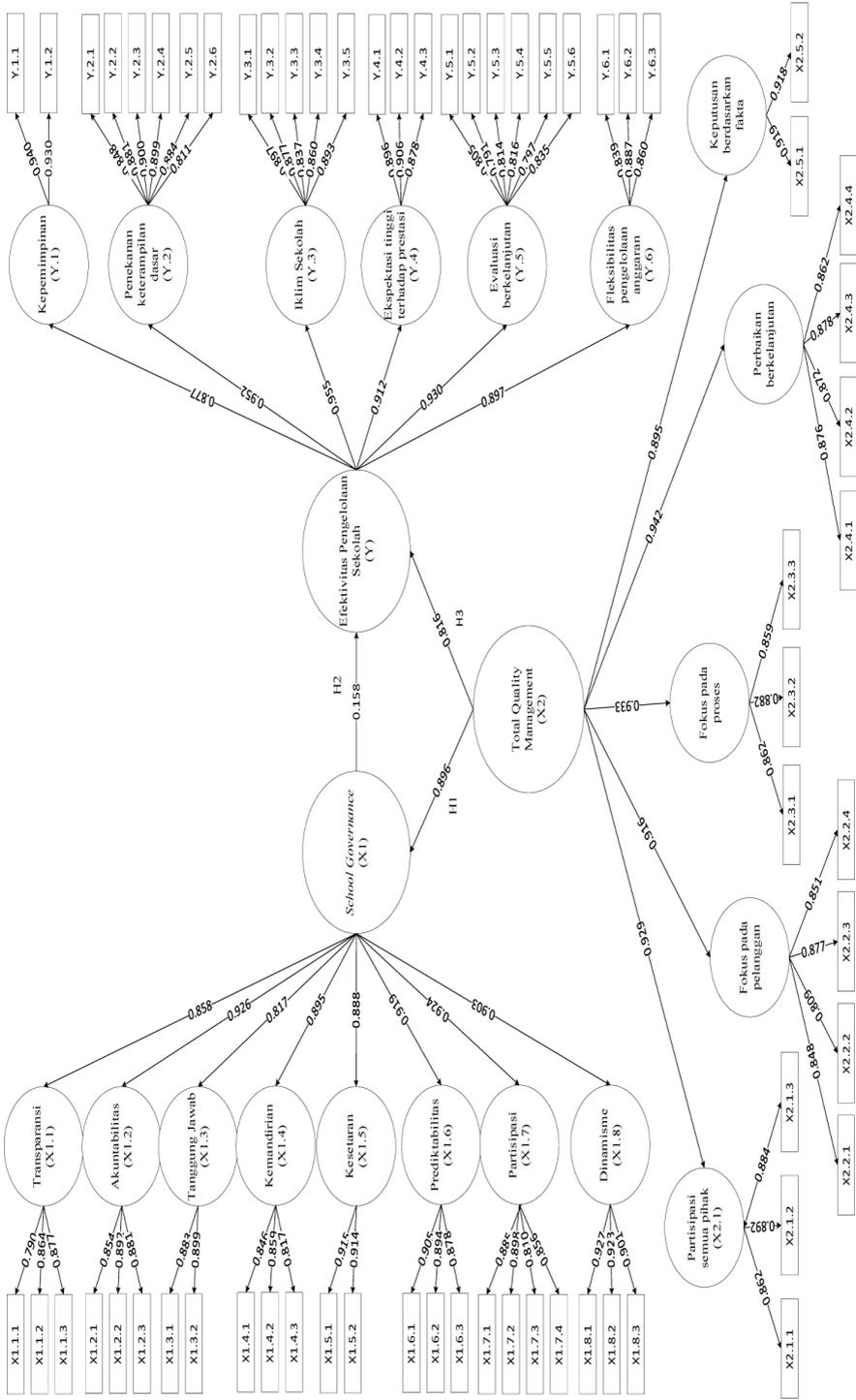
Dari perhitungan di atas diperoleh nilai $Q^2 = 0.9845$. Artinya sebesar 98.45% keragaman variabel laten endogen dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang diajukan pada model, sisanya dijelaskan oleh variabel eksogen lain yang tidak terdapat dalam model.

Goodness of Fit

Kebaikan dari model struktural dan model pengukuran dapat ditunjukkan dari nilai *Goodness of Fit* (GoF). *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengukur kualitas model secara keseluruhan baik model pengukuran maupun model struktural. Nilai *Goodness of Fit* (GoF) didapatkan dari rataan communaliti dan rataan nilai R^2 dari setiap variable laten. Nilai GoF yang mendekati nilai satu (1) menyatakan bahwa model semakin baik.

Tabel 13. Perhitungan *Goodness of Fit*

Indikator	AVE	R^2
<i>School governance</i> (X1)	0.619	
Transparansi (X1.1)	0.713	
Akuntabilitas (X1.2)	0.767	
Pertanggungjawaban (X1.3)	0.794	
Kemandirian (X1.4)	0.708	
Kesetaraan (X1.5)	0.836	
Prediktabilitas (X1.6)	0.796	
Partisipasi (X1.7)	0.744	
Dinamisme (X1.8)	0.841	
<i>Total quality management</i> (X2)	0.653	
Partisipasi semua pihak (X2.1)	0.753	
Fokus pada pelanggan (X2.2)	0.774	
Fokus pada proses (X2.3)	0.717	
Perbaikan berkelanjutan (X2.4)	0.760	
Keputusan berdasarkan fakta (X2.5)	0.844	
Efektivitas Sekolah (Y)	0.644	
Kepemimpinan yang kuat (Y.1)	0.882	
Kurikulum (Y.2)	0.758	
Iklim sekolah (Y.3)	0.762	
Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa (Y.4)	0.798	
Evaluasi berkelanjutan (Y.5)	0.652	
Fleksibilitas pengelolaan anggaran (Y.6)	0.743	
<i>School governance</i> (X1)		0.867
Efektivitas Sekolah (Y)		0.931
Rata-rata	0.753	0.862



Gambar 30. Diagram Jalur SEM

Nilai GoF sebesar 0,6487 yang artinya bahwa kebaikan dari model struktural dan model pengukuran sebesar 64.87%. Nilai tersebut dikategorikan sebagai GoF besar karena lebih cenderung mendekati nilai satu (1) yang menandakan bahwa bahwa model yang dibentuk sangat baik dan memenuhi memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris.

C. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap *School Governance (SG)* di SMK-BLUD

TQM pada bidang pendidikan adalah studi yang merupakan praktik kepemimpinan holistik atau pendekatan holistik untuk program peningkatan mutu pendidikan. Implementasi kepala sekolah dari praktik TQM dinilai sangat baik, yang berarti bahwa kepala sekolah mampu memberikan budaya yang melibatkan kualitas dalam semua aspek operasi sekolah dan pendekatan holistik untuk program peningkatan mutu sekolah. Ralph et al. (2011) menunjukkan bahwa TQM merupakan bagian dari keunggulan. Didefinisikan sebagai TQM karena berbagai alasan yakni memuaskan pemangku kepentingan; memenuhi kebutuhan spesifik pengguna akhir; dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi, dimungkinkan oleh hulu dan hilir perusahaan mitra (Ralph et al. 2011). Selain itu, menurut (Leithwood dan Riehl 2003), pemimpin adalah mereka yang terus-menerus bekerja dengan klien untuk membimbing dan mempengaruhi dalam mencapai tujuan.

Pemimpin di dalam sekolah sebagai seseorang yang berperan untuk membimbing dan mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan akhir sekolah. Hal ini berarti bahwa para pemimpin harus memiliki hasrat yang berkelanjutan untuk perbaikan dengan juga mengungkapkan kerja sama mereka untuk mencapai tujuan bersama. Senge (1999) juga berpendapat bahwa sekolah yang berorientasi pada kualitas akan selalu percaya bahwa

selalu ada ruang untuk perbaikan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Hasil di atas juga dapat dikaitkan dengan apa yang Kerzner (2003) tunjukkan, bahwa yang membedakan TQM dari teori manajemen dan peningkatan mutu lainnya adalah kepuasan pemangku kepentingan.

SG mengacu pada penerapan desentralisasi lebih khusus kepada otoritas pengambilan keputusan dari tingkat pusat, regional dan divisi ke sekolah atau kelompok terkecil sekolah. Status implementasi SG oleh kepala sekolah berada pada tingkat “progresif”, yang menandakan sebuah peningkatan mobilisasi sumber daya dan upaya secara maksimal dari warga sekolah untuk mencapai hasil belajar yang diinginkan. Selain itu SG bertujuan untuk memberdayakan kepala sekolah dalam mengarahkan guru dan siswa ke proses peningkatan mutu berkelanjutan; mendukung penyediaan layanan pendidikan berkualitas; membangun kemitraan dengan komunitas dan industri, dan melembagakan proses peningkatan mutu sekolah yang berkelanjutan serta partisipatif. Kemitraan komunitas sekolah dalam kerangka SG adalah hubungan apa pun yang terjalin antara dan di antara para pendidik, siswa, keluarga, dan masyarakat secara keseluruhan untuk bekerja bersama untuk meningkatkan mutu dan meningkatkan kinerja sekolah. Menurut (Hoy et al. 2005) disebutkan pula bahwa SG merupakan alat utama untuk peningkatan mutu berkelanjutan sekolah. Kemudian diperkuat oleh pendapat Grauwe (2005), dimana SG merupakan sistem manajemen yang efektif dan peningkatan kualitas pendidikan.

Hubungan antara TQM dan SG mengungkapkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas sekolah, peran kepala sekolah pada penerapan SG sangat penting dalam pengembangan staf, pengembangan fisik, dan pengembangan siswa (Liantos dan Pamatmat 2016). Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan siswa sangat tergantung pada kinerja pemimpin sekolah khususnya dan sistem sekolah pada umumnya. Praktik TQM yang berkenaan dengan kepemimpinan, fokus pada klien/pemangku kepentingan, komitmen

untuk berubah dan peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan data, pembelajaran profesional dan fokus pada sistem ditemukan memiliki hubungan dengan kepemimpinan sekolah dan peningkatan dalam hal pengembangan staf (Liantos dan Pamatmat 2016).

Fullan (2007) dan Fredriksson (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan pedagogis adalah advokasi penting kepala sekolah, karena mendirikan sekolah yang efektif, mengajar dan belajar harus menjadi prioritas utama mereka. Administrator pendidikan harus menerima dan mengimplementasikan peran tersebut sehingga sekolah dapat dikelola secara efektif. Dengan berhasil memenuhi peran manajer, seorang administrator dapat membantu orang lain meningkatkan sikap mereka terhadap kontribusi tinggi ke sekolah. Mukhopadhyay (2005) menekankan bahwa jauh melampaui aspek intelektual terletak pengembangan oleh sekolah filsafat yang bertujuan untuk memastikan transformasi dan pembelajaran berkelanjutan siswa menuju perkembangan holistik.



Pengaruh penerapan TQM terhadap SG diperoleh melalui uji signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: Penerapan TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap SG di SMK- BLUD
- H1: Penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap SG di SMK- BLUD

Pengujian hipotesis menggunakan hasil t-statistics dan nilai probability (p). Apabila nilai uji t-statistics lebih besar dari nilai Table t atau nilai p lebih kecil dari α (0.05) maka dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan diterima dan terdapat pengaruh variabel laten eksogen secara signifikan terhadap variabel laten endogen. Nilai pembandingan diperoleh dari tabel t dengan taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 1.96.

Tabel 14. Hasil estimasi penerapan TQM terhadap SG

Hipotesis	Hubungan Variabel Laten	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H ₁	TQM → SG	0.896	25.478	0.000**	diterima

Nilai koefisien jalur TQM terhadap SG sebesar 0.896. Hal ini menjelaskan bahwa variabel TQM berpengaruh secara positif. Nilai koefisien yang positif menandakan bahwa semakin baik penerapan TQM di SMK-BLUD maka akan semakin baik pula tata kelola yang dilakukan oleh sekolah tersebut. Sementara p sebesar 0.000 yang bernilai lebih kecil dari α (0.05) menandakan bahwa hipotesis yang diajukan memberikan hasil yang signifikan (terima hipotesis). Hasil pengujian yang signifikan memberikan arti bahwa terdapat pengaruh TQM yang signifikan terhadap SG.

Hasil kesimpulan ini sejalan dengan penelitian Liantos dan Pamatmat yang dilakukan pada tahun 2016. Menurut Liantos dan Pamatmat (2016), praktik TQM terutama yang berkaitan dengan yang berkenaan dengan kepemimpinan yang fokus pada klien/pemangku kepentingan, peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan data, pembelajaran profesional dan fokus pada sistem memiliki hubungan dengan kepemimpinan sekolah yang pada pengelolaan sekolah dan peningkatan dalam hal pengembangan staf. (Liantos dan Pamatmat 2016). Hubungan antara TQM dan SG mengungkapkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas sekolah, peran kepala sekolah pada penerapan SG sangat penting dalam pengembangan staf, pengembangan fisik, dan pengembangan siswa.

D. Pengaruh Penerapan *School Governance* (SG) terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Implementasi reformasi pendidikan yang ditawarkan ke sekolah dengan menyerahkan kewenangan sepenuhnya ke sekolah menghasilkan teori manajemen baru. Sistem ini membalikkan piramida manajemen, dimana tanggung jawab terkait pengelolaan sekolah tidak lagi dilimpahkan pada otoritas negara pusat atau regional namun diberikan kepada staf lembaga pendidikan. Pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah bertujuan untuk memberdayakan pemangku kepentingan sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah yang sebelumnya dibuat semata-mata oleh otoritas pemerintah pusat, provinsi, atau kabupaten (Anderson 2006; Bandur 2012; Bush dan Gamage 2001). Hal tersebut didasari agar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat sehingga tercipta mekanisme yang lebih efektif sekaligus mendorong semangat kinerja baru bagi kepala sekolah sebagai pengelola sekolah. Dengan adanya pelimpahan wewenang terkait pengambilan keputusan dari pemerintah ke tingkat sekolah, tercipta model birokrasi administrasi sekolah yang lebih demokratis (Bandur 2012).

Hubungan SG dengan efektivitas pengelolaan sekolah masih menjadi perdebatan yang hangat. Cheng dan Mok (2007) berpendapat bahwa SG tidak berkontribusi pada peningkatan pembelajaran dan prestasi siswa. Agar menghasilkan peningkatan, diperlukan intervensi tambahan dari SG. Nir dan Hameiri (2014) juga menemukan bahwa sulit untuk mencapai kesimpulan tegas tentang kontribusi SG untuk meningkatkan pembelajaran siswa maupun untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Robinson et al. (2008), yang meneliti desentralisasi dari empat komponen pengambilan keputusan organisasi menyimpulkan bahwa tidak ada keterkaitan antara pengajaran dan pembelajaran, desain pengajaran, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen sumber daya fisik, terhadap efektivitas sekolah. Namun



demikian, banyak peneliti yang melaporkan bahwa ketika otoritas sekolah diberikan kesempatan untuk pengambilan keputusan yang fleksibel, komitmen untuk mencapai hasil belajar siswa meningkat secara signifikan (O'Neil 1995). Bergman (1992) pun menegaskan reputasi sekolah untuk keunggulan akademik, kreativitas, keterlibatan bersemangat, dan dedikasi staf merupakan hasil SG.

Banyak negara percaya bahwa desentralisasi meningkatkan Efektivitas Sekolah, karena sistem ini memberlakukan tanggung jawab yang lebih besar pada kepemimpinan sekolah. SG dianggap sebagai salah satu strategi yang paling menonjol untuk pelaksanaan reformasi desentralisasi pendidikan saat ini di AS dan banyak negara demokrasi lainnya (Arar dan Abu-Romi 2016b; Nir 2003; Nir et al. 2016). Sederhananya, SG menawarkan sekolah berupa peningkatan otoritas dan kekuatan pengambilan keputusan dalam kerangka kerja yang terkoordinasi secara terpusat (Nir 2003). Tumbuhnya dukungan publik untuk SG didasarkan pada argumen bahwa jika otonomi dan fleksibilitas sekolah meningkat, maka rancangan dan implementasi program sekolah dapat dilaksanakan dengan lebih baik, lebih cepat serta sesuai dengan kebutuhan khusus anak-anak (Allen 2010) dan bahwa ini adalah cara paling efisien untuk meningkatkan praktik sekolah dan memenuhi harapan beragam pemangku kepentingan dalam lingkungan yang berubah (Arar dan Abu-Romi 2016b; Cheng dan Mok 2007). Partisipasi ini memungkinkan orang dan organisasi dengan tujuan unik untuk bertanggung jawab atas nasib mereka sendiri (Nir dan Piri 2007). Proses ini telah digerakkan oleh reformasi pendidikan eksperimental yang bertujuan untuk meningkatkan

efektivitas pendidikan di sekolah-sekolah di berbagai negara (Bandur 2008; Barren-Osorio et al. 2009). Berkenaan dengan kemampuan kepemimpinan sekolah, SG melibatkan penggunaan manajemen partisipatif dan otonomi sekolah, yang bersama-sama diasumsikan memperkuat kemampuan sekolah untuk memperdalam proses belajar-mengajar (Starr dan Oakley 2008; Domitrovich et al. 2016).

Caldwell (2005) yang meneliti sampel SG dari negara bagian Victoria di Australia menemukan bahwa sekolah yang menggunakan semua komponen SG maka secara signifikan akan meningkatkan proses belajar dan mengajar. Penelitian tersebut didukung pula oleh penelitian (Bandur 2008; Caldwell 2005; Volansky dan Friedman 2003) yang menyatakan bahwa desentralisasi reformasi memberikan peningkatan yang signifikan, baik peningkatan pendidikan dan prestasi belajar serta peningkatan efektivitas sekolah. SG dinilai mampu meningkatkan kualitas pendidikan, menyediakan lingkungan belajar dan mengajar yang lebih sehat yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi siswa (Bandur dan Gamage 2014; Caldwell 2005; Gamage 2006b; Gamage dan Sooksomchitra 2004; Gamage dan Zajda 2009; Sabas dan Mokaya 2015). Dalam konteks ini, Lo et al. (2016) mengemukakan bahwa otonomi sekolah berpengaruh yang positif terhadap tata kelola dan manajemen sekolah, kurikulum berbasis sekolah, pekerjaan guru, dan pembelajaran siswa apabila terdapat kepemimpinan yang tegas, pengembangan profesional yang komprehensif, serta iklim sekolah yang memadai. Sebagai kesimpulan, Leithwood et al. (2008) menemukan bahwa dari 11 jurnal ilmiah yang melaporkan efek SG terhadap Efektivitas Sekolah, lima dari 11 jurnal ilmiah melaporkan efek negatif atau netral, dan terdapat enam penelitian yang melaporkan efek positif.

Odden dan Wohlstetter (1995) mengidentifikasi kondisi yang mendorong peningkatan efektivitas sekolah melalui SG. Mereka menemukan bahwa para pemangku kepentingan di sekolah-sekolah di mana SG telah diterapkan



secara efektif dapat meningkatkan kinerja sekolah memiliki wewenang atas anggaran, personel, dan kurikulum. Sekolah-sekolah yang sukses yang mengimplementasikan SG ini telah menggunakan kekuatan dan wewenang mereka untuk menerapkan perubahan yang secara langsung memengaruhi praktik belajar mengajar. Pengembangan

professional, pelatihan untuk memperkuat pengajaran, manajemen dan keterampilan memecahkan masalah para guru dan pemangku kepentingan lainnya, penyediaan informasi yang memadai untuk membuat keputusan tentang kinerja siswa, kepuasan orang tua atau masyarakat, sumber daya sekolah; serta komunikasi antara orang tua dan masyarakat yang sistematis dan kreatif juga dinilai berpengaruh terhadap efektivitas sekolah. Rodriguez dan Slate (2005) menegaskan bahwa dengan adanya fleksibilitas, otonomi yang layak dalam menjalankan fungsi sekolah, SG dapat memaksimalkan efektivitas sekolah serta menciptakan keadaan yang harus dipenuhi untuk mencapai berbagai tujuan sekolah.

Pengaruh penerapan SG terhadap variabel efektivitas pengelolaan SMK-BLUD diperoleh melalui uji signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

H0: Penerapan SG tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

H1: Penerapan SG berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Pengujian hipotesis menggunakan hasil t-statistics dan nilai probabilitas (p). Apabila nilai uji t-statistics lebih besar dari nilai Table t atau nilai p lebih kecil dari α (0.05) maka dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan

diterima dan terdapat pengaruh variabel laten eksogen secara signifikan terhadap variabel laten endogen. Nilai perbandingan diperoleh dari tabel t dengan taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 1.96.

Tabel 15. Hasil estimasi penerapan SG terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Hipotesis	Hubungan Variabel Laten	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H ₁	SG → Efektivitas Sekolah	0.158	2.144	0.033**	diterima

Keterangan: ** = signifikan pada $\alpha = 0.05$

Hasil pengujian hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa koefisien jalur pada SG terhadap efektivitas sekolah bernilai sebesar 0.158. Hal ini menjelaskan bahwa variabel laten SG berpengaruh secara positif terhadap variabel laten efektivitas sekolah. Artinya, semakin baik penerapan SG di SMK-BLUD maka akan semakin baik pula efektivitas pada sekolah tersebut. Nilai p yang lebih kecil dari α (0.05) yakni sebesar 0.033 menandakan bahwa hipotesis yang diajukan memberikan hasil yang signifikan (terima hipotesis). Hasil pengujian yang signifikan memberikan arti bahwa terdapat pengaruh SG yang signifikan terhadap efektivitas sekolah.

Hasil kesimpulan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Volansky dan Friedman (2003) serta Bandur (2008) yang menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan komponen SG maka secara signifikan akan meningkatkan proses belajar dan mengajar serta memberikan peningkatan yang signifikan, baik peningkatan pendidikan dan prestasi belajar serta peningkatan efektivitas sekolah. Menurut Odden dan Wohlstetter (1995), penyebab SG dapat meningkatkan efektivitas sekolah yakni karena sekolah-sekolah yang telah menerapkan SG secara efektif dapat meningkatkan kinerja sekolah karena memiliki wewenang atas anggaran, personel, dan kurikulum. Wewenang inilah yang pada akhirnya dijadikan sebagai kekuatan untuk menerapkan perubahan yang secara langsung memengaruhi praktik belajar mengajar.

E. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Setiap sekolah tentu memiliki gambaran sendiri terkait dengan sekolah yang efektif guna peningkatan kualitas di sekolah. Kualitas pendidikan mengarah ke masa depan yang prospektif sehingga wawasan tentang indeks kualitas dan implementasi virtual perlu dilakukan kepada kategori dalam berbagai strata pendidikan, misal sekolah, manajemen pendidikan dan staf. Kualitas harus dibawa ke sistem dalam semua aspek mulai dari infrastruktur hingga pengajaran di ruang kelas, pengembangan profesional dan pengembangan temperamen ilmiah. Untuk bersaing dalam konteks global, lembaga pendidikan khususnya sekolah harus mempromosikan pendidikan yang berkualitas. Semua lembaga pendidikan harus menyediakan infrastruktur yang canggih, staf pengajar yang berkualitas, serta manajemen yang berkualitas melalui implementasi TQM. Bukan hanya lembaga yang dibantu pemerintah tetapi lembaga pendidikan yang dikelola secara pribadi harus didesak untuk mengadopsi filosofi TQM dalam pengelolaan sekolah. TQM harus diterapkan pada sebuah organisasi untuk kinerja yang lebih baik (IA Wani dan Mehraj 2014).

Meskipun organisasi pendidikan tidak seperti perusahaan tetapi, beberapa prinsip dan alat dasar dapat diterapkan. Karena instrumen di lembaga layanan dan dewan tata kelola dan manajemen mereka, tunduk pada misi akademik, tujuan dan strategi. Manajemen kualitas terpadu (TQM) dapat diimplementasikan dengan sukses di organisasi pendidikan, terutama pada sekolah yang berfokus pada peningkatan potensi siswa ke tingkat tertinggi (Croker et al. 1996). Prinsip-prinsip TQM memiliki aplikasi luas dalam organisasi pendidikan dan telah memberikan hasil yang diharapkan. Pengembangan sekolah menjadi proses berkelanjutan yang

telah menciptakan lingkungan yang ditandai oleh persatuan, perubahan, dan kepercayaan (Terry 1996).

Dalam dua penelitian berbeda oleh Venkatraman (2007) dan (Peat et al. 2005), ditemukan bahwa TQM adalah instrumen manajerial untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan layanan serta taktik dalam industri akademik dan dapat sesuai dengan standar industri pendidikan. Hal senada disampaikan pula oleh



James dan James (1998), menurutnya TQM secara alami relevan dengan pendidikan karena TQM merupakan pendekatan berorientasi proses yang dirancang dalam meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas. Deming (1993) menyatakan bahwa adopsi TQM akan membantu institusi pendidikan untuk mempertahankan daya saing, menghilangkan ketidakefisienan dalam organisasi, membantu berkonsentrasi pada kebutuhan pasar, mencapai kinerja tinggi di semua bidang, dan memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan Tribus (1993) yang menyatakan bahwa pendidikan dapat ditingkatkan melalui manajemen kualitas. TQM meningkatkan organisasi pendidikan dalam banyak hal, seperti meningkatkan proses pendidikan, membuat lingkungan pendidikan menjadi motivasi, meningkatkan kurikulum pendidikan, meningkatkan kecepatan layanan pelatihan dan mengurangi biaya (Peak 1995).

Michael et al. (1997) meyakini bahwa TQM didefinisikan sebagai filosofi manajemen umum dan seperangkat alat yang memungkinkan suatu institusi untuk meningkatkan kualitas (Michael et al. 1997). Hal



tersebut menunjukkan bahwa TQM memiliki sifat yang fleksibel dapat disesuaikan sesuai dengan situasi yang ada dan berlaku untuk organisasi apa pun (Sohel-uz-zaman dan Anjalin 2016). Meskipun TQM biasanya dikembangkan dalam lingkungan manufaktur, manfaatnya sama-sama berlaku untuk organisasi layanan seperti lembaga pendidikan (Jager dan Nieuwenhuis 2005). Pendekatan ini berfokus pada

program peningkatan kualitas untuk komponen sistem organisasi dalam sector pendidikan.

Sharples et al. (1998) dan Sahney et al. (2004) berpendapat bahwa TQM dapat diterapkan di bidang pendidikan asalkan adopsinya merupakan bagian dari proses perencanaan strategis yang memiliki TQM sebagai tujuan dan disesuaikan sesuai dengan konteks tertentu. Setelah rencana strategis telah diadopsi, rencana implementasi perlu disusun untuk memfasilitasi pencapaian tujuan TQM. Kepala sekolah perlu mendorong adopsi dan implementasi filosofi TQM yang disesuaikan di sekolah dengan mengkomunikasikan tujuan dan kebijakan dan dengan memodelkan komitmen terhadap budaya kualitas (Barnett et al. 2001). Mengadopsi TQM sebagai strategi perubahan (atau transformasi) untuk sekolah tidak berarti bahwa sekolah harus mencari kesempurnaan dalam semua produk dan layanan mereka, namun sekolah harus berusaha untuk memberikan layanan dan produk terbaik (dengan kualitas terbaik) dalam konteks dan keadaan yang unik. Oleh karena itu, standar kualitas bersifat kontekstual dan tujuan utamanya adalah untuk menjadi titik tolak pembentukan struktur dan prosedur yang akan meningkatkan kualitas (Widrick et al. 2002).

Penggunaan TQM sebagai model peningkatan kinerja sekolah relevan dengan banyak pengalaman seperti yang diselidiki dalam perusahaan swasta dan publik, dan banyak organisasi pendidikan (Sadikoglu dan Olcay 2014). Meskipun model ini telah digunakan selama bertahun-tahun di luar lingkungan pendidikan, model ini telah diakui oleh sebagian besar pemimpin pada bidang pendidikan sebagai salah satu pendekatan inovatif untuk meningkatkan kinerja manajemen pendidikan untuk unit-unit struktur pendidikan hierarkis (Sadikoglu dan Olcay 2014). Bukti dari banyak studi penelitian menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam hal peningkatan produktivitas karyawan dan perubahan keseluruhan untuk memajukan layanan publik yang disediakan oleh anggota organisasi kepada pelanggan.

TQM adalah pendekatan sistem komprehensif yang bekerja secara horizontal yang melibatkan semua departemen di seluruh organisasi. TQM pada dasarnya merupakan suatu sistem yang mengatur dan melibatkan partisipasi, mulai dari organisasi, tiap departemen, tiap kegiatan, dan tiap orang di setiap level. Salah satu cara agar sebuah organisasi menjadi efektif, masing-masing elemen secara bersama-sama hendaknya menyadari bahwa setiap elemen dan setiap kegiatan yang dilakukan pada organisasi saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain.

Menurut Hoyle (1986) dan diperkuat dengan Oakland (2000) dan Summers (2006), teori manajemen berkaitan dengan praktik pemandu dan memungkinkan praktisi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu cara pengelolaan organisasi agar peningkatan efektivitas, fleksibilitas, dan daya saing organisasi dapat tercapai adalah dengan memperkuat manajemen melalui penerapan manajemen mutu terpadu (TQM). Hal ini sejalan dengan Lezotte (1992) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara prinsip manajemen mutu terpadu dan sekolah efektif. Pada bidang pendidikan, praktik manajemen mutu ini memberikan perspektif untuk melihat permasalahan yang dihadapi sekolah dan sebagai

alat untuk menghilangkan hambatan dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Pendekatan yang berfokus pada manusia ini mampu berkontribusi penuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan peningkatan organisasi pendidikan. Input dan output dari organisasi pendidikan adalah manusia, dan manusia adalah aktor utama di semua tingkatan dan dalam semua proses organisasi ini, tanpa kepuasan manusia (baik sebagai pelanggan dan penyedia), sangat sulit untuk memastikan efektivitas organisasi pendidikan (Hasan et al. 2018).

Pengaruh TQM terhadap variabel efektivitas pengelolaan SMK-BLUD diperoleh melalui uji signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

H0: Penerapan TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

H1: Penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Pengujian hipotesis menggunakan hasil t-statistics dan nilai probability (p). Apabila nilai uji t-statistics lebih besar lebih besar dari nilai Table t atau nilai p lebih kecil dari α (0.05) maka dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan diterima dan terdapat pengaruh variabel laten eksogen secara signifikan terhadap variabel laten endogen. Nilai pembanding diperoleh dari tabel t dengan taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 1.96.

Tabel 16. Hasil estimasi Penerapan TQM terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Hipotesis	Hubungan Variabel Laten	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H ₁	TQM → Efektivitas Sekolah	0.816	11.345	0.000**	diterima

Keterangan: ** = signifikan pada $\alpha = 0.05$



Hasil pengujian hipotesis menghasilkan temuan bahwa koefisien jalur pada TQM terhadap efektivitas sekolah bernilai sebesar 0.816. Hal ini menjelaskan bahwa variabel laten TQM berpengaruh secara positif terhadap variabel laten efektivitas sekolah. Nilai koefisien yang positif menjelaskan bahwa semakin baik penerapan TQM di SMK-BLUD maka akan semakin baik pula efektivitas pada sekolah tersebut. Nilai p sebesar 0.000 yang lebih kecil dari α (0.05) menandakan bahwa hipotesis yang diajukan memberikan hasil yang signifikan (terima hipotesis). Artinya terdapat pengaruh TQM yang signifikan terhadap efektivitas sekolah.

Hasil kesimpulan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Peat et al. (2005), Venkatraman (2007), Wani dan Mehraj (2014), Sadikoglu dan Olcay (2014) serta Hasan et al. (2018). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh sejumlah peneliti tersebut di beberapa negara diperoleh bahwa lembaga pendidikan yang perlu untuk mengadopsi filosofi TQM agar tercipta efektivitas sekolah yang ditunjukkan melalui kinerja yang lebih baik. Pada bidang pendidikan, praktik manajemen mutu mampu berkontribusi penuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan peningkatan organisasi pendidikan.

F. Pengaruh Penerapan TQM terhadap Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD melalui Tata Kelola Sekolah (SG)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Liantos dan Pamatmat (2016), implementasi TQM secara umum memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan sekolah. Praktik TQM memiliki hubungan dengan pengembangan staf serta kepemimpinan sekolah dalam menjalankan perannya pada SG. Hal tersebut menyiratkan bahwa kepala sekolah mampu memberikan budaya yang memerlukan kualitas dalam semua aspek operasi sekolah dan pendekatan holistik untuk program peningkatan sekolah dan penciptaan efektivitas sekolah. Dengan kata lain, TQM berperan dalam menciptakan penerapan SG yang dapat meningkatkan kinerja sekolah dengan membuat mereka yang paling dekat dengan pemberian layanan (guru, kepala sekolah, dan masyarakat) lebih mandiri, lebih terlibat, dan karenanya lebih bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Ditambah, manajemen sekolah berdasarkan TQM menjadi cara efektif untuk meningkatkan sistem mutu sekolah (Svensson 2006).

Penelitian Liantos dan Pamatmat (2016) tersebut juga menyiratkan bahwa TQM dan SG memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah. Di lain sisi, penelitian Arar dan Nasra (2018) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara SG terhadap efektivitas sekolah. Menurutnya, dengan adanya praktik SG, otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah, pengambilan keputusan sekolah, serta keterlibatan dewan sekolah dapat muncul sehingga mampu menciptakan lingkungan belajar mengajar dan prestasi akademik siswa yang lebih baik.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Bandur (2012) dan Zajda Gamage (2009) mengemukakan bahwa SG dapat memberdayakan sekolah untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih berkualitas, lingkungan

belajar-mengajar yang lebih sehat, keterlibatan orang tua dan masyarakat yang lebih kuat, dan hasil siswa yang lebih baik sebagai indikatorsekolah efektif(Bandur2012 dan Zajda Gamage 2009). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan TQM di sekolah memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang pada akhirnya dapat memaksimalkan peran kepala sekolah dalam menjalankan tata kelola sekolah untuk mencapai tujuan dan memaksimalkan efektivitas sekolah,tak terkecuali pada SMK-BLUD.



Pengaruh tidak langsung pengaruh variabel laten TQM terhadap variabel laten efektivitas sekolah melalui penerapan SG menggunakan hipotesis sebagai berikut:

- H0: Penerapan TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD melalui tata kelola sekolah (SG)
- H1: Penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SMK-BLUD melalui tata kelola sekolah (SG)

Hasil pengujian hipotesis keempat menghasilkan temuan bahwa koefisien jalur pada variabel laten TQM terhadap efektivitas sekolah melalui SG bernilai sebesar 0.141. Hal ini menjelaskan bahwa variabel laten TQM berpengaruh secara positif terhadap variabel laten efektivitas sekolah melalui SG. Nilai koefisien yang positif menjelaskan bahwa semakin baik penerapan TQM di SMK-BLUD maka akan semakin baik pula SG yang memberi pengaruh semakin baik pula efektivitas pada sekolah tersebut. Sementara nilai p sebesar 0.042 yang lebih kecil dari α (0.05) menandakan

bahwa hipotesis yang diajukan memberikan hasil yang signifikan (terima hipotesis). Artinya bahwa terdapat pengaruh variabel laten TQM yang signifikan terhadap efektivitas sekolah melalui SG.

Tabel 17. Hasil estimasi model SEM untuk pengaruh tidak langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel Laten	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H ₁	TQM → SG → efektivitas sekolah	0.141	2.035	0.042**	diterima

Keterangan: ** = signifikan pada $\alpha = 0.05$

Pengaruh variabel laten TQM terhadap variabel laten efektivitas sekolah melalui penerapan SG memang belum pernah diteliti sebelumnya secara statistik. Namun berdasarkan penelitian Liantos dan Pamatmat yang dilakukan pada tahun 2016. Menurut Liantos dan Pamatmat (2016), implementasi TQM secara umum memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan sekolah karena praktik TQM memiliki hubungan dengan pengembangan staf serta kepemimpinan sekolah dalam menjalankan perannya pada SG. Di lain sisi, penelitian Arar dan Nasra (2018) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara SG terhadap efektivitas sekolah. Menurutnya, dengan adanya praktik SG, otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah, pengambilan keputusan sekolah, serta keterlibatan dewan sekolah dapat muncul sehingga mampu menciptakan lingkungan belajar mengajar dan prestasi akademik siswa yang lebih baik yang menjadi indikator sekolah efektif (Bandur 2012 dan Zajda Gamage 2009). Dengan menggabungkan hasil penelitian-penelitian tersebut diperoleh secara tersirat bahwa TQM berperan dalam menciptakan penerapan SG yang akhirnya dapat meningkatkan efektivitas sekolah.



BAB VIII

Strategi Prioritas Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Penentuan satregei prioritas efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP ialah sebuah metode analisis sintesis yang berfungsi dalam

proses pengambilan keputusan (Turban et al. 2010). AHP dikembangkan oleh Thomas L pada tahun 1970-an. AHP membantu menetapkan prioritas serta membuat keputusan dengan melibatkan dan mempertimbangkan aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif sehingga AHP menjadi alat pengambil keputusan yang bersifat kuat dan fleksibel. Selain membantu dalam memilih keputusan yang sesuai, AHP juga memberikan alasan yang jelas. Persoalan keputusan AHP secara grafis dijelaskan melalui diagram bertingkat dengan diawali tujuan, kriteria tingkat pertama, sub-kriteria dan terakhir pada alternatif. Pada AHP, perbandingan berpasangan dapat dilakukan dengan memberikan nilai bobot relatif secara intuitif pada tiap ragam kriteria.

Ketika menjelaskan proses pengambilan keputusan, AHP dapat diilustrasikan melalui grafis. Penggambaran secara grafis ini memungkinkan seluruh pihak berpartisipasi pada proses pengambilan keputusan sehingga menjadi mudah memahami alur permasalahan. Proses pembuatan keputusan kompleks pada AHP diuraikan menjadi keputusan-keputusan yang lebih sederhana sehingga dapat ditangani secara sederhana dan mudah. AHP juga menguji kestabilan dari penilaian apabila terjadi anomali yang terlalu besar. Beberapa kelebihan AHP ketika mengatasi permasalahan dan mengambil keputusan yakni:

- a) Kesatuan: Model tunggal yang dihasilkan oleh AHP mudah dipahami dan luwes untuk persoalan yang tidak terstruktur.
- b) Kompleksitas: Pada pemecahan masalah yang kompleks, AHP memadukan ancangan sistem dan deduktif.
- c) Saling ketergantungan: AHP tidak memaksakan pemikiran linier serta dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem.
- d) Penyusunan hierarki: Kecondongan pikiran secara alami untuk memilah elemen pada sistem untuk tiap tingkatan yang berbeda dicerminkan dalam AHP. Selain itu, AHP juga membuat kelompok pada unsur yang serupa dalam setiap tingkat.

- e) Pengukuran: Suatu skala untuk mengukur hal-hal pada penetapan prioritas diberikan oleh AHP.
- f) Sintesis: Suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternative ditunjukkan oleh AHP.
- g) Tawar-menawar: Prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dipertimbangkan oleh AHP sehingga organisasi dapat memutuskan alternatif yang paling baik sesuai dengan tujuan.
- h) Penilaian dan konsensus: AHP menyintesis hasil yang mewakili sudut pandang yang berlainan.
- i) Pengulangan proses: Pengulangan dilakukan agar definisi dan pertimbangan yang berhubungan dengan permasalahan dapat diperhalus



Langkah pengerjaan AHP yakni sebagai berikut:

- a) Menetapkan tujuan yang akan dilakukan
- b) Menentukan kriteria yang akan digunakan
- c) Menginput nilai matriks perbandingan antar kriteria

Perbandingan berpasangan pada tahapan ini dimanfaatkan ketika mengukur bobot kriteria pada penilaian seluruh kriteria. Penilaian dilakukan menggunakan Skala Perbandingan 1 hingga 9 (Saaty 2008). Pada tahapan ini, preferensi subyektif menjadi dasar pada saat perbandingan berpasangan untuk pengambilan keputusan.

Tabel 18. Skala perbandingan

Skala	Interpretasi
1	Sama penting
2	Rata-rata
3	Sedikit lebih penting
4	Rata-rata
5	Lebih penting
6	Rata-rata
7	Sangat penting
8	Rata-rata
9	Mutlak sangat penting

- d) Perhitungan bobot kriteria berdasarkan nilai matriks perbandingan antar kriteria
- e) Setelah mendapatkan bobot kriteria, kemudian pengecekan konsistensi untuk matrik perbandingan berpasangan-nya. Dilakukan. Salah satu cara untuk mengetahui apakah perbandingan berpasangan telah konsekuen atau tidak, digunakan parameter *Consistency Ratio* (CR) dengan persamaan sebagai berikut

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

CR = consistency ratio

CI = consistency index

RI = random index

Nilai CI dihitung menggunakan persamaan

$$CI = \frac{p - n}{n - 1}$$

dengan *p* merupakan *consistency vector* yang dihitung dari *weighted sum vector* yang merupakan rata-rata perbandingan dari jumlah bobot tiap pendapat.

Jika nilai CR melebihi nilai 0.1 maka perbandingan berpasangan harus dilakukan ulang hingga rasio konsisten (≤ 0.1).

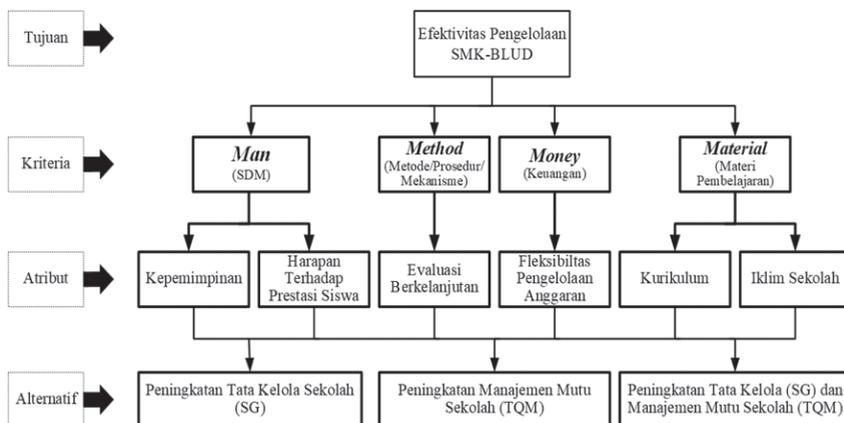
- f) Apabila nilai CR telah konsisten (< 0.1) kemudian tentukan alternatif
- g) Menginput nilai matriks perbandingan antar alternatif
- h) Ketika menghitung bobot bobot alternative, digunakan perbandingan berpasangan antar alternatif
- i) Jika nilai $CR \geq 0.1$, maka dilakukan kembali perbandingan berpasangan antar alternatif sampai didapat rasio kurang dari atau sama dengan 0.1 (konsisten).
- j) Apabila nilai CR telah konsisten (< 0.1) kemudian hitung bobot akhir
- k) Kemudian, setelah bobot kriteria dan bobot alternatif didapatkan, dilakukan operasi perkalian antara bobot alternatif yang diperoleh dengan bobot kriteria.

Strategi penyusunan prioritas ini melibatkan tujuh pakar yang berasal dari direktur SMK, Kepala Bidang SMK Provinsi DKI Jakarta, Kepala Bidang SMK Provinsi Jawa Timur, perwakilan Kementerian Dalam Negeri, praktisi kelembagaan BLUD, dan LSM Peduli SMK, serta praktisi di bidang industri yang kemudian diolah menggunakan *software Expert Choice V1*. Pendekatan AHP dimulai dari menentukan dan menetapkan tujuan, kriteria, atribut serta alternatif yang ditawarkan.

Kerangka umum AHP yang terdiri atas 4 (empat) level. Level pertama menunjukkan fokus atau *ultimate goal*, yaitu peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Level kedua pada struktur hirarki menunjukkan kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas dalam pengelolaan SMK-BLUD yang diadopsi dari prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen tersebut meliputi sumber daya manusia (*man*), keuangan (*money*), metode/prosedur/mechanisme (*method*), dan materi pembelajaran

(*material*). Kemudian, level selanjutnya berisi atribut yang menjadi indikator pembentuk dari variabel efektivitas pengelolaan sekolah, yaitu kepemimpinan, harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, kurikulum dan iklim sekolah.

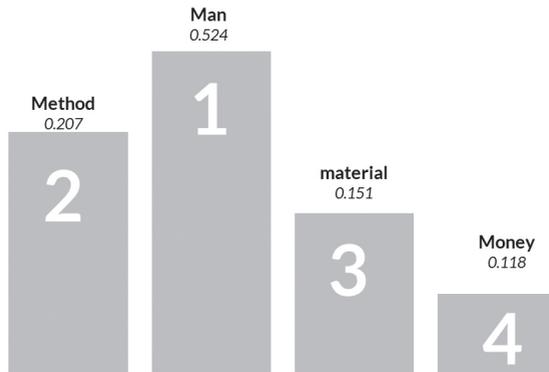
Kriteria sumber daya manusia (*man*) terdiri atas atribut kepemimpinan dan atribut harapan terhadap prestasi siswa. Kriteria keuangan (*Money*) hanya terdiri atas satu atribut, yaitu fleksibilitas pengelolaan anggaran. Kriteria metode/prosedur/mechanisme (*method*) hanya terdiri atas satu atribut, yaitu evaluasi berkelanjutan. Atribut materi pembelajaran (*material*) terdiri atas atribut kurikulum dan atribut iklim sekolah. Level terakhir menjelaskan strategi ataupun alternatif yang dapat dipilih untuk meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan SMK-BLUD. Alternatif ini disusun berdasarkan pengembangan hipotesis pada analisis SEM yang telah dilakukan sebelumnya. Adapun alternatif yang diajukan adalah peningkatan penerapan SG, peningkatan penerapan TQM, dan peningkatan SG maupun TQM. Hasil dari analisis ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan strategi yang perlu dilakukan terlebih dahulu. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.



Gambar 31. Struktur hirarki strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

A. Pembobotan Kriteria

Pembobotan kriteria merupakan penentuan bobot nilai prioritas bagi kriteria-kriteria yang dinilai berpengaruh pada peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Kriteria yang paling penting dalam membentuk efektivitas pengelolaan SMK-BLUD, yaitu kriteria sumber daya manusia (*man*) dengan nilai bobot mencapai 0.524. Kemudian, kriteria yang paling penting adalah kriteria metode/prosedur/mechanisme (*method*) dengan bobot 0.207. Sementara itu, kriteria keuangan (*money*) dan materi pembelajaran (*material*) dinilai tidak lebih penting dari bobot nilai kriteria lainnya. Bobot nilai kedua kriteria tersebut secara berurutan adalah 0.118 dan 0.151. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria yang paling penting untuk mewujudkan SMK-BLUD yang efektif adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia (*man*) yang berada di sekolah. Kualitas SDM yang dimaksud meliputi kualitas kepala sekolah sebagai pimpinan maupun kualitas guru sebagai pencetak generasi bangsa yang berkualitas.



Gambar 32. Hasil prioritas dan bobot kriteria

Pada umumnya sekolah hanya menjalankan tugas dan fungsi standar yang telah ditetapkan. Namun, dengan adanya SMK-BLUD, sekolah memiliki fleksibilitas untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan di sekolah. Pelayanan

terbaik hanya akan tercipta dengan baik jika didukung oleh sumber daya manusia (*man*), yaitu guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas. SDM yang berkualitas merupakan titik sentral dari sebuah manajemen sekolah karena SDM merupakan aktor utama dalam mengelola instansi pendidikan. Peran SDM dalam instansi pendidikan dapat menghubungkan seluruh komponen yang ada.

B. Pembobotan Atribut

Hasil pembobotan atribut menjelaskan atribut yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD. Atribut yang paling penting dalam membentuk sumber daya manusia (*man*) adalah atribut kepemimpinan dengan bobot sebesar 0.785. Atribut ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Sementara itu, bobot untuk kriteria harapan terhadap prestasi siswa memiliki bobot sekitar 3 kali lebih rendah, yaitu sebesar 0.215. Bobot untuk kriteria *material*, memiliki persentase terbesar, yaitu iklim sekolah dengan bobot 0.657. Sementara itu, bobot untuk kurikulum sekolah sekitar 1/3 dari bobot iklim sekolah, yaitu 0.343. Hal ini menunjukkan bahwa atribut pertama yang paling penting agar sumber daya manusia (*man*) dapat mewujudkan SMK-BLUD yang efektif adalah meningkatkan kualitas kepemimpinan di sekolah. Di lain sisi, agar tercipta SMK-BLUD yang efektif melalui peningkatan *material*, diperlukan perhatian pada peningkatan iklim sekolah, khususnya terkait dengan sarana dan prasarana.

Tabel 19. Hasil prioritas dan bobot atribut

Kriteria	Atribut	Bobot	Peringkat
<i>Man</i>	Kepemimpinan	0.785	1
	Harapan kepada prestasi siswa	0.215	2
<i>Material</i>	Kurikulum	0.343	2
	Iklim sekolah	0.657	1

Kepemimpinan menjadi suatu hal yang dominan dalam implementasi SMK-BLUD yang efektif karena kepemimpinan membentuk satu komitmen untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan pelayanan. Pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bukan hanya memahami tugas dan fungsi sebagai pemimpin, melainkan pemimpin yang berani. Selain itu, dibutuhkan pula pemimpin yang kreatif dan memiliki kemauan kuat untuk menjadikan lembaga yang dipimpinnya lebih maksimal dalam memberikan pelayanan. SMK-BLUD yang efektif dapat terwujud apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengatur dan mengendalikan unsur manajemen penting lainnya seperti *method*, *money* dan *material*. SMK-BLUD akan menjadi sangat efektif jika pemimpin memahami mekanisme secara utuh.

Implementasi SMK-BLUD yang efektif memerlukan perhatian pada atribut lainnya, yaitu iklim di sekolah. Gunbaya (2007) menjelaskan bahwa iklim organisasi sangat penting bagi pencapaian efektivitas organisasi karena iklim adalah indikasi dari seberapa baik organisasi dapat mewujudkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kinerja organisasi yang tinggi cenderung menggunakan kemampuan semua orang secara optimal dan memberikan memberikan efek yang relevan terhadap hasil akademik siswa.

C. Pembobotan Alternatif

Alternatif atau strategi yang paling penting dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD adalah meningkatkan tata kelola sekolah (SG). Bobot pada alternatif ini sebesar 0.385. Kemudian, para pakar juga menilai pentingnya melakukan peningkatan TQM dan SG sekaligus agar efektivitas di SMK-BLUD dapat tercapai dalam waktu singkat. Bobot nilai untuk alternatif ini hanya berbeda 0.038 dengan alternatif peningkatan SG, yaitu sebesar 0.347. Sementara itu, usaha untuk meningkatkan TQM masih belum diprioritaskan dibandingkan dengan strategi yang lain. Hal ini disebabkan oleh bobot yang diperoleh hanya sebesar 0.268. Dengan demikian, terdapat

tiga alternatif strategi dalam rangka peningkatan efektivitas di SMK-BLUD. Strategi pertama yang penting untuk dilakukan adalah meningkatkan penerapan SG di sekolah. Strategi kedua adalah meningkatkan SG dan TQM secara bersama. Alternatif terakhir yang dapat dipilih adalah meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM) saja.



Gambar 33. Hasil prioritas dan bobot alternatif

Peningkatan penerapan SG di SMK-BLUD adalah hal yang penting. Hal ini berkaitan dengan pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat. Otonomi pengambilan keputusan dapat menciptakan birokrasi administrasi sekolah yang lebih demokratis (Bandur, 2012). Secara tidak langsung, hal ini akan menjadi mekanisme yang lebih efektif. Selain itu dapat memotivasi kinerja kepala sekolah sebagai pengelola. Apabila otonomi sekolah meningkat, maka rancangan dan implementasi program sekolah dapat dilaksanakan dengan lebih baik, lebih cepat dan sesuai dengan kebutuhan khusus anak-anak (Allen, 2010). Peningkatan SG dinilai mampu meningkatkan efektivitas sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Bandur (2008), Caldwell (2005), Volansky dan Friedman (2003). Ketiganya menyatakan bahwa desentralisasi reformasi memberikan peningkatan yang signifikan pada peningkatan efektivitas sekolah.

D. Hasil Pembobotan Alternatif untuk setiap Kriteria

Hasil pembobotan ini menjelaskan strategi yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Strategi tersebut meliputi empat kriteria yang diajukan, yaitu sumber daya manusia (*man*), keuangan (*money*), metode/prosedur/mechanisme (*method*), dan materi pembelajaran (*material*). Data



Data prioritas hasil analisis AHP memperlihatkan peningkatan SG. Prioritas peningkatan terlihat pada kriteria *man*, *money*, dan *material* dengan bobot masing-masing secara berurutan sebesar 0.370, 0.591 dan 0.391. Hal tersebut berarti bahwa meningkatkan penerapan SG di SMK-BLUD, membuat kualitas pada *man*, *money* dan *material* di sekolah tersebut juga akan semakin membaik. Sementara itu, peningkatan SG dan TQM menjadi prioritas pada kriteria metode/prosedur/mechanisme (*method*) dengan bobot sebesar 0.368. Hal ini menandakan bahwa peningkatan penerapan SG dan TQM di SMK-BLUD akan berdampak positif. Peningkatan metode/prosedur/mechanisme (*method*) di SMK-BLUD bertujuan untuk mencapai sekolah yang efektif.

Tabel 20. Hasil pembobotan alternatif untuk tiap kriteria

Kriteria-Alternatif	SG	TQM	SG dan TQM
<i>Man</i>	0.370	0.284	0.346
<i>Method</i>	0.346	0.286	0.368
<i>Money</i>	0.591	0.168	0.240
<i>Material</i>	0.391	0.222	0.387

E. Pembobotan Alternatif untuk setiap Atribut

Hasil pembobotan ini menjelaskan strategi yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD. Strategi tersebut meliputi enam atribut yang diajukan, yaitu kepemimpinan, harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, kurikulum dan iklim sekolah. Hasil analisis AHP memperlihatkan peningkatan SG. Prioritas peningkatan terlihat pada tiga atribut, yaitu atribut kepemimpinan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, dan iklim sekolah. Bobot untuk masing-masing kriteria tersebut secara berurutan adalah 0.372, 0.591, dan 0.488. Hal tersebut berarti bahwa meningkatkan penerapan SG di SMK-BLUD dapat mempengaruhi kualitas pada kepemimpinan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, dan iklim sekolah di SMK menjadi lebih baik.

Tabel 21. Hasil pembobotan alternatif untuk tiap atribut

Atribut-Alternatif	SG	TQM	SG dan TQM
Kepemimpinan	0.372	0.288	0.340
Harapan terhadap prestasi siswa	0.363	0.272	0.364
Evaluasi berkelanjutan	0.346	0.286	0.368
Fleksibilitas pengelolaan anggaran	0.591	0.168	0.240
Kurikulum	0.206	0.311	0.483
Iklim sekolah	0.488	0.175	0.337

Peningkatan SG dan TQM menjadi prioritas pada tiga kriteria lainnya, yaitu kriteria harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, dan kriteria kurikulum. Bobot untuk masing-masing kriteria tersebut secara berurutan adalah 0.364, 0.368 dan 0.483. Hal ini menandakan bahwa meningkatkan penerapan SG dan TQM akan berdampak positif pada peningkatan harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, dan kriteria kurikulum di SMK-BLUD untuk mencapai sekolah yang efektif.

F. Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Susunan strategi peningkatan efektivitas pada pengelolaan SMK-BLUD dilakukan dengan mengkombinasikan prioritas pada setiap hirarki. Hierarki pertama, hierarki kriteria, memperlihatkan prioritas pada sumber daya manusia (*Man*). Hierarki kedua, hierarki atribut, memperlihatkan prioritas pada kepemimpinan. Hierarki terakhir, hierarki alternatif, memperlihatkan prioritas pada peningkatan SG. Kombinasi antara kriteria dan atribut yang menjadi prioritas pada setiap hierarki akan menciptakan suatu strategi dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

Tabel 22. Prioritas pada tiap hierarki

Hirarki	Variabel	Bobot	Hirarki
Kriteria	<i>Man</i>	0.524	Kriteria
Atribut	Kepemimpinan	0.785	Atribut
Alternatif	Peningkatan SG	0.385	Alternatif

Strategi peningkatan efektivitas SMK-BLUD dapat dilakukan dengan meningkatkan penerapan SG di sekolah melalui peningkatan kriteria kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia (*Man*) yang ada di SMK-BLUD. Kepemimpinan yang dimaksud terkait bagaimana mempengaruhi orang lain atau sumber daya organisasi, untuk bergerak atau mengikuti perintah sesuai dengan keinginan pemimpin (Wibowo & Saptono, 2017). Berdasarkan hasil penelitian (Usman, 2010), kepala sekolah memegang peran penting bagi sekolah, tidak ada sekolah yang unggul dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak unggul. Kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa sekolah yang hebat dipimpin oleh kepala sekolah yang hebat pula (Usman, 2010; Wibowo & Saptono, 2017).

Kepemimpin yang dibutuhkan di SMK BLUD merupakan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berusaha menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalur baru pertumbuhan dan kemakmuran di depan organisasi dengan mengembangkan komitmen, semangat, dan loyalitas di antara manajer dan staf, serta memobilisasi anggota organisasi untuk membuat perubahan mendasar dalam fundamental dan dasar organisasi agar siap dan mendapatkan kemampuan yang diperlukan untuk bergerak ke arah baru dan mencapai puncak kinerja ideal yang lebih tinggi (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

Masyarakat Indonesia umumnya menilai bahwa atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan dengan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* (Purvanova et al., 2006). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku intrapreneurial organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku intrapreneurial organisasi (Morianio et al., 2014) (Morianio et al., 2014).

Gaya kepemimpinan transformasional dipercaya mampu menumbuhkan jiwa intrapreneurship. The American Heritage Dictionary of the English Language (2016) mendefinisikan bahwa intrapreneurship adalah seseorang yang mengambil tanggung jawab langsung untuk mengubah ide menjadi produk jadi yang menguntungkan melalui pengambilan risiko dan inovasi yang tegas. Jika intrapreneurship dalam suatu organisasi telah berjalan dengan baik maka pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan akan meningkat yang pada akhirnya membuat kinerja perusahaan secara keseluruhan meningkat (Aina & Solikin, 2020). Intrapreneurship dinilai berpengaruh positif terhadap perbaikan dan pertumbuhan perusahaan sebagai instrumen dasar untuk konversi, akumulasi dan memanfaatkan sumber daya untuk tujuan kompetitif (Friana & Indriana, 2017) .



Kompetensi intrapreneurship terdiri dari lima sub dimensi perilaku yaitu promotor peluang, proaktivitas, fleksibilitas, memberi dorongan, dan pengambilan risiko (Vargas-Halabí et al., 2017). Intrapreneurship dalam organisasi yang ada umumnya meningkatkan kinerja organisasi dalam dimensi keuangan (pertumbuhan dan profitabilitas) dan non-keuangan (kepuasan pelanggan dan pegawai). Sebagai strategi bisnis, intrapreneurship dapat digunakan untuk mengatasi ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan yang tidak bersahabat juga dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh lingkungan yang luar biasa (Ağca et al., 2012). Perilaku intrapreneurship berpengaruh positif dengan prestasi kerja karena dapat menumbuhkan budaya inovatif yang selanjutnya dapat diterjemahkan ke dalam pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi (Ahmad et al., 2012).



BAB IX

Model Rencana Strategis Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Model Rencana Strategis Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD disusun dengan menggunakan pendekatan ISM. ISM merupakan suatu metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara struktur penentu

dan gagasan pada sebuah masalah yang kompleks. Metode ISM biasanya digunakan untuk mengumpulkan tindakan untuk pemecahan masalah serta memberikan pemahaman mendasar tentang situasi yang kompleks sehingga peneliti dapat mengelaborasi peta hubungan yang rumit antara banyak unsur yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

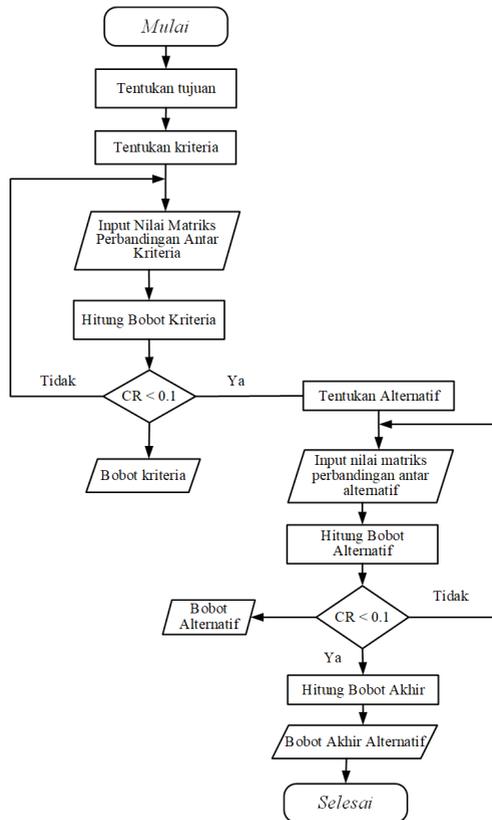
ISM dapat menghasilkan keragaman dan perspektif yang lebih baik pada sebuah model yang rumit. Pengembangan beberapa jenis struktur, termasuk pengaruh struktur, struktur prioritas dan kategori dari setiap gagasan dapat dijelaskan oleh ISM (Li dan Yang 2014). Pada proses pengambilan keputusan, ISM dapat merangkai dan menyusun ide pada peta map visual dari situasi yang kompleks. Pemahaman dasar situasi yang kompleks serta penyusunan tindakan untuk memecahkan masalah juga dapat dilakukan dengan memanfaatkan ISM (Gorvett dan Liu 2007).

Menurut Li dan Yang (2014), ISM dapat menggambarkan struktur, hubungan spesifik antarvariabel serta menghasilkan keluaran berbentuk model grafis dengan kuadran dan level variabel. Penguraian sistem kompleks menjadi sejumlah sub-sistem dan pembangun model struktural bertingkat pada ISM didasarkan pada ide dasar, pengetahuan dan pengalaman para ahli. Lebih jauh lagi ISM juga menyediakan perintah, kerangka kerja yang terarah dengan membuat gambaran realistik tentang variabel dan situasi yang dihadapi (Attri et al. 2013).

Tujuan yang ingin dicapai pada kajian akan memengaruhi analisis ISM, yaitu mencakup semua elemen atau hanya sebagian elemen. Jika kajian hanya melibatkan sebagian elemen, penyusunan elemen-elemen serta subelemen yang terpilih didasarkan pada hasil pendapat pakar. Setelah elemen dan subelemen ditetapkan, keterkaitan kontekstual antarsubelemen turut ditetapkan melalui perbandingan berpasangan, misalnya subelemen A lebih utama dibandingkan subelemen B. Keterkaitan antarsubelemen pada perbandingan berpasangan dilakukan oleh para ahli.

Tabel 23. Hubungan antara sub elemen

Nomor	Jenis hubungan	Keterangan
1	Perbandingan	A lebih penting dibandingkan B
2	Pernyataan	A adalah atribut B
3	Pengaruh	A memengaruhi B
4	Keruangan	A berada di atas B;
5	Kewaktuan	A mengikuti B



Gambar 34. Tahapan ISM

Sumber: Jayant et al. (2014)

Interpretative structural modelling (ISM) digunakan untuk merencanakan kebijakan strategis terkait peningkatan efektivitas pengelolaan SMK. Langkah-langkah penggunaan ISM sebagaimana telah dimodifikasi oleh Pancawati (2018) dari Jayant (2014) sebagai berikut:

a) Mengidentifikasi elemen-elemen yang relevan

Analisis ISM dimulai dengan mengidentifikasi elemen-elemen yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan SMK, dilanjutkan dengan menguraikan elemen ke dalam subelemen-subelemen yang lebih terperinci. Proses identifikasi elemen dan subelemen tersebut dilakukan melalui penelusuran literatur, wawancara dengan para *stakeholder*, dan kutipan dari pendapat pakar.

b) Menetapkan hubungan kontekstual antarsubelemen

Penetapan hubungan kontekstual antarsubelemen yang teridentifikasi melalui perbandingan berpasangan antara dua subelemen.

c) Membentuk *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM)

Dua subelemen yang telah dibandingkan secara berpasangan, selanjutnya disusun dalam sebuah matriks interaksi struktural atau *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM). Matriks SSIM berfungsi untuk menjelaskan tahapan persepsi responden hingga keterkaitan antarelemen. Pada matriks ini, digunakan empat simbol untuk menyajikan tipe hubungan tersebut. Perbandingan dilakukan dengan memberikan simbol V, A, X, dan O. Adapun makna setiap simbol tersebut adalah sebagai berikut.

V= untuk hubungan dari elemen E_i sampai E_j , tetapi tidak berlaku untuk kebalikannya

A= untuk hubungan dari elemen E_j sampai E_i , tetapi tidak berlaku untuk kebalikannya

X= untuk interelasi antara elemen E_i sampai E_j (berlaku untuk kedua arah),

O= untuk merepresentasikan bahwa E_i sampai E_j adalah tidak berkaitan.

d) Menyusun *Reachability Matrix* (RM).

Reachability matrix merupakan matriks biner dari simbolik SSIM yang telah dikonversi. Konversi yang digunakan mengikuti aturan sebagai berikut,

- 1) Jika relasi E_i sampai $E_j = V$ dalam SSIM, kemudian elemen $E_{ij} = 1$ dan $E_{ji} = 0$ dalam RM
- 2) Jika relasi E_i sampai $E_j = A$ dalam SSIM, kemudian elemen $E_{ij} = 0$ dan $E_{ji} = 1$ dalam RM
- 3) Jika relasi E_i sampai $E_j = X$ dalam SSIM, kemudian elemen $E_{ij} = 1$ dan $E_{ji} = 1$ dalam RM
- 4) Jika relasi E_i sampai $E_j = V$ dalam SSIM, kemudian elemen $E_{ij} = 0$ dan $E_{ji} = 0$ dalam RM

Pada tahap selanjutnya, matriks RM dikoreksi sehingga menjadi matriks tertutup yang sesuai dengan aturan *transitivity*. Kemudian, menyusun kategori subelemen sesuai dengan daya penggerak dan level dependensi terhadap subelemen lain. Subelemen-subelemen dari elemen yang telah terbentuk dikelompokkan dalam 4 sektor, yaitu:

- 5) Sektor *autonomous* (I), yaitu subelemen dengan daya penggerak lemah serta ketergantungan rendah terhadap subelemen lain (*weak driver-weak dependent variables*). Subelemen pada sektor ini memiliki nilai driver power (DP) $\leq 0,5X$ dan tingkat ketergantungan (D) $\leq 0,5X$. X adalah jumlah subelemen pada suatu elemen.
- 6) Sektor *dependent* (II), yaitu sub elemen yang memiliki daya penggerak lemah dan tingkat ketergantungan tinggi. Atribut pada sektor ini memiliki nilai DP $\leq 0,5X$ dan D $\geq 0,5X$.
- 7) Sektor *linkage* (III), yaitu subsektor dengan daya penggerak kuat dan tingkat ketergantungan tinggi. Subelemen pada sektor ini memiliki nilai DP $\geq 0,5X$ dan D $\geq 0,5X$.

8) Sektor *independent* (IV), yaitu subelemen yang memiliki nilai $DP \geq 0,5X$ dan $D \leq 0,5X$. Sektor IV memiliki subelemen dengan penggerak kuat dan tingkat ketergantungan rendah terhadap subelemen lain.

e) Mengubah RM menjadi tingkatan yang berbeda

Elemen-elemen diklasifikasikan pada level yang berbeda dari struktur ISM

f) Menyusun RM menjadi bentuk kanonik

Pengelompokan elemen-elemen dalam level yang sama untuk mengembangkan matriks ini. Matriks resultan memiliki sebagian besar elemen-elemen *triangular* yang lebih tinggi dari 0 dan nilai terendah adalah 1.

g) Menyusun *diagraph*

Diagraph merupakan konsep yang berasal dari *directional graph*, yaitu sebuah grafik dari elemen-elemen yang saling berhubungan langsung pada level hirarki. *Diagraph* awal dipersiapkan dalam basis matriks *canonical*. Grafik awal tersebut, selanjutnya dipotong dengan memindahkan semua komponen yang transitif untuk membentuk *diagraph* akhir.



- h) Menyusun ISM setiap elemen
ISM dibangkitkan dengan memindahkan seluruh jumlah elemen dengan deskripsi elemen aktual. Oleh sebab itu, ISM memberikan gambaran yang sangat jelas dari elemen-elemen sistem dan alur hubungannya.
- i) Melakukan pemeriksaan terhadap inkonsistensi konsep.
Apabila terdapat konsep yang tidak konsisten, maka dapat menelaah ulang pendapat pakar. Selanjutnya, mengulang langkah ISM yang dimulai dari menetapkan hubungan kontekstual antarsubelemen hingga tidak terdapat inkonsistensi.
- j) Menentukan urutan tindakan yang perlu diambil dalam menyelesaikan masalah.



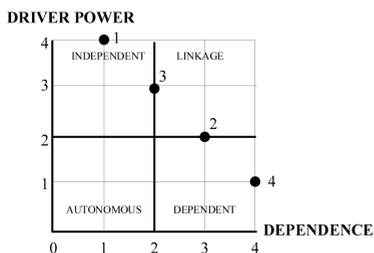
Analisis ISM digunakan untuk melihat hubungan kontekstual antara elemen dan hierarki. Elemen penyusun strategi dapat dihubungkan dengan cara memperbaiki variabel yang berada pada *bottom level*. Variabel yang berada pada *bottom level* memiliki sifat *driving power* atau pengaruh yang kuat terhadap variabel yang berada di atasnya (*middle level* dan *top level*). Keduanya bersifat *independent*. Kemudian, variabel yang berada pada *bottom level* akan dikombinasikan dengan strategi yang telah dirancang menggunakan AHP. Empat elemen ISM (*Interpretive Structural Modelling*) terdiri atas kriteria, atribut, dan alternatif.

Tabel 24. Elemen dan subelemen pada ISM

Elemen	Subelemen	Kode
Kriteria	<i>Man</i>	1
	<i>Money</i>	2
	<i>Method</i>	3
	<i>Materia</i>	4
Atribut (<i>Man</i>)	Kepemimpinan	1
	Harapan terhadap prestasi siswa	2
Atribut (<i>Material</i>)	Kurikulum	1
	Iklim Sekolah	2
Alternatif	Peningkatan SG	1
	Peningkatan TQM	2
	Peningkatan SG dan TQM	3

A. Pemodelan pada Kriteria

Pemodelan kriteria pada ISM menunjukkan bahwa terdapat beberapa elemen yang memiliki daya penggerak tinggi. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui kriteria (1) satu, yaitu *Man*. Kriteria *Man* masuk dalam sektor *independent*. Hal ini berarti kriteria sumber daya manusia (*Man*) memiliki penggerak yang kuat dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dan tingkat ketergantungan terhadap unsur kriteria lainnya pun rendah.



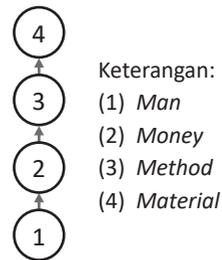
Keterangan :

(1) *Man* (2) *Money* (3) *Method* (4) *Materia*

Gambar 35. Grafik kriteria ISM

Kriteria (3) tiga, yaitu metode/prosedur/ mekanisme (*Method*). Kriteria ini masuk dalam sektor antara *independent* dan *linkage*. Hal ini menandakan bahwa kriteria *method* memiliki subsektor dengan daya penggerak kuat. Namun, memiliki tingkat ketergantungan yang rata-rata terhadap unsur kriteria lainnya, yaitu ketergantungan yang tidak terlalu tinggi dan tidak pula terlalu rendah.

Kriteria (2) dua, yaitu keuangan (*Money*) yang berada pada sektor antara *dependent* dan *linkage*. Hal ini berarti bahwa kriteria *money* memiliki subsektor dengan daya penggerak yang tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Namun memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi. Kriteria *method* and *money* merupakan kriteria yang labil. Kurangnya perhatian pada kriteria tersebut akan menjadi penghambat keberhasilan dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Sementara itu, variabel kriteria (4) empat, yaitu materi pembelajaran (*Material*) terletak pada sektor *dependent*. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria ini memiliki daya penggerak lemah serta ketergantungan yang tinggi terhadap kriteria lainnya.



Gambar 36. Model interaksi antar kriteria ISM

Kriteria (1) satu, yaitu *Man*, berada pada level yang paling bawah. Hal ini berarti bahwa kriteria *Man* menjadi kunci dalam pemodelan rencana strategis dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Kriteria *Man* dianggap memiliki sifat *driver* atau pengaruh yang kuat terhadap kriteria yang berada di level atasnya, yaitu *method*, *money* dan *material*.

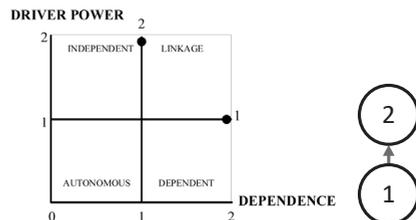
Peningkatan pada penerapan kriteria *Man* akan berdampak positif dan meningkatkan kriteria (3) tiga, yaitu *method*. Artinya kriteria (3) tiga yang berada pada *middle bottom level* hanya dapat dicapai apabila terdapat peningkatan terlebih dahulu terhadap kriteria *Man*. Peningkatan kriteria (2) dua pada *middle top level* (*money*) hanya dapat dicapai apabila terdapat peningkatan penerapan pada *middle bottom level* (kriteria *Method*) terlebih dahulu. Variabel-variabel yang berada pada *middle level* ini akan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap variabel yang berhubungan dengan variabel terhubung. Peningkatan kriteria (4) empat (*material*) hanya dapat

tercapai apabila telah dilakukan perbaikan terlebih dahulu pada kriteria (2) dua (*money*). Variabel yang berada pada *top level* ini memiliki sifat *driver* atau pengaruh yang rendah terhadap variabel yang berada di level bawahnya.

Penggabungan variabel yang berada pada *bottom level* dengan model strategi dapat dilakukan dengan menerapkan tata kelola yang baik di sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia (*man*) yang berada di SMK-BLUD. Kemudian, dilanjutkan dengan peningkatan kualitas *method* melalui pelaksanaan evaluasi yang dilakukan terus-menerus dan peningkatan dalam fleksibilitas pengelolaan anggaran melalui peningkatan kriteria *money*. Langkah selanjutnya adalah meningkatkan kualitas *material* sekolah, terutama pada iklim dan kurikulum sekolah.

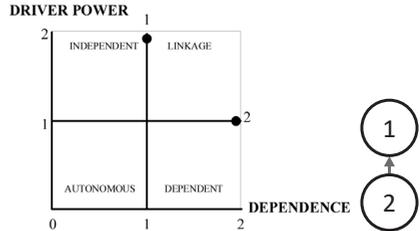
B. Pemodelan pada Atribut

Pemodelan atribut pada ISM terdiri atas dua rangkaian, yaitu pemodelan untuk menentukan urutan pada kriteria *man* dan urutan pada kriteria *material*. Seorang pakar menunjukkan pemikiran yang sejalan dengan hasil AHP, yaitu pada kriteria *man*. Diperlukan peningkatan kepemimpinan (1) yang kuat agar efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dapat tercapai. Peningkatan kualitas kepemimpinan (1). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan menjadi faktor kunci yang dapat menggerakkan peningkatan harapan terhadap prestasi siswa (2). Faktor kepemimpinan menjadi atribut yang tidak terpengaruh dengan atribut lainnya dan hendaknya menjadi urutan pertama untuk peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.



Gambar 37. Grafik dan model interaksi antar atribut pada *Man* ISM

Pengelolaan SMK-BLUD dapat tercapai sebelum berfokus pada kurikulum (1). Peningkatan kualitas iklim sekolah (2). Hal ini berarti bahwa kualitas iklim sekolah merupakan faktor kunci yang dapat mempengaruhi peningkatan kurikulum sekolah. Faktor peningkatan iklim sekolah menjadi atribut yang tidak terpengaruh dengan atribut lainnya dan menjadi langkah utama guna meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

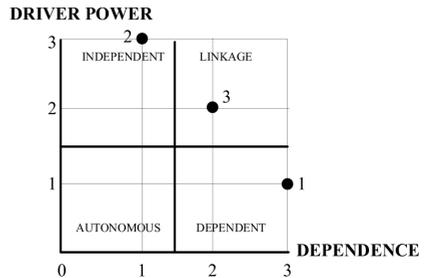


Gambar 38. Grafik dan model interaksi antar atribut pada *Material*

C. Pemodelan pada Alternatif

Pemodelan alternatif pada ISM menghasilkan alternatif yang memiliki daya penggerak tinggi pada pemodelan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Alternatif tersebut adalah alternatif (2), yaitu peningkatan TQM. Alternatif ini termasuk dalam sektor *independent*. Hal ini berarti alternatif peningkatan TQM memiliki penggerak yang kuat dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dan tingkat ketergantungan terhadap unsur alternatif lainnya pun rendah.

Alternatif (3), yaitu peningkatan SG dan TQM termasuk dalam sektor *linkage*. Hal ini menandakan bahwa alternatif peningkatan SG dan TQM memiliki subsektor dengan daya penggerak kuat. Namun, memiliki



Gambar 39. Grafik alternatif ISM



Gambar 40. Model interaksi antar kriteria pada ISM

tingkat ketergantungan yang tidak terlalu tinggi. Alternatif ini merupakan alternatif yang labil. Kurangnya perhatian pada alternatif ini akan menjadi penghambat keberhasilan peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Sementara itu, variabel alternatif (1), yaitu peningkatan SG terletak pada sektor *dependent* yang menunjukkan bahwa alternatif ini memiliki daya penggerak lemah serta

ketergantungan yang tinggi terhadap alternatif lainnya.

Alternatif (2), yaitu peningkatan TQM berada pada level yang paling bawah. Hal ini berarti alternatif (2) menjadi kunci dalam model rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Alternatif peningkatan TQM dianggap memiliki sifat *driver* atau berpengaruh kuat terhadap alternatif yang berada di level atasnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan keduanya, yaitu SG dan TQM secara bersama-sama dan peningkatan SG saja.

Peningkatan pada penerapan alternatif TQM akan berdampak positif dan meningkatkan alternatif (3), yaitu SG dan TQM. Hal ini berarti alternatif (3) yang berada pada *middle bottom level* hanya dapat dicapai apabila terdapat peningkatan terhadap alternatif peningkatan TQM terlebih dahulu. Sementara itu, peningkatan alternatif (1), yaitu peningkatan SG, hanya dapat tercapai apabila telah dilakukan perbaikan pada peningkatan SG dan TQM terlebih dahulu. Variabel yang berada pada *top level* ini memiliki sifat *driver* atau pengaruh yang rendah terhadap variabel yang berada di level bawahnya. Penggabungan variabel yang berada pada *bottom level* dengan model strategi dapat dilakukan dengan menerapkan manajemen kualitas terpadu yang diiringi dengan peningkatan kualitas SG maupun TQM.



BAB X

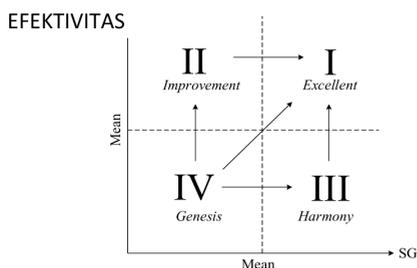
Matriks Strategi Keefektifan Sekolah

Strategi efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dirancang untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan SMK-BLUD di Indonesia agar dapat berjalan dengan efektif. Strategi ini berbasis pada penerapan tata kelola sekolah (SG) dan manajemen mutu terpadu (TQM). Penerapan strategi ini diharapkan dapat menjadi pilihan bagi para pemimpin SMK-BLUD dalam

mengambil keputusan. Hal ini bertujuan untuk menata kembali peran dalam penyusunan regulasi, pembinaan, dan pengawasan terkait SMK-BLUD. Strategi ini dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan SMK-BLUD dalam memberikan layanan pendidikan; layanan kesiswaan; layanan ketatausahaan dan keuangan; dan layanan unit produksi/teaching factory. Selain itu, strategi ini dapat menjadi daya tarik bagi DUDI untuk meningkatkan minat bekerjasama dengan SMK-BLUD. Implikasi strategi terangkum dalam matriks yang diberi nama Matriks Strategi Keefektifan Sekolah (*Effectiveness School Strategy Matrix*) yang disingkat menjadi *ES2 Matrix*

Matriks Strategi Keefektifan Sekolah melalui penerapan strategi SG dan strategi TQM di sekolah. Garis vertikal ke arah atas menunjukkan penerapan strategi TQM yang memiliki pengaruh semakin besar sedangkan garis horizontal ke arah kanan menunjukkan penerapan strategi SG yang memiliki pengaruh semakin besar.

ES² Matrix memiliki empat kuadran kondisi strategi. *Pertama*, kuadran I yang diberi nama kuadran “*Excellent*” (efektif, luar biasa). Kuadran ini berarti bahwa sekolah memilih untuk menerapkan strategi TQM dan strategi



Gambar 41. *Effectiveness School Strategy Matrix*

SG secara bersamaan dengan optimal. Hal tersebut berdampak pada manajemen sekolah yang menjadi sangat efektif. Kuadran ini menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah agar dapat mencapai pengelolaan sekolah dengan efektivitas yang tinggi karena telah melakukan penerapan strategi SG dan TQM secara maksimal bersama-sama.

Kedua, kuadran II yang diberi nama kuadran “*Improvement*” (kualitas, peningkatan berkelanjutan). Kuadran ini berarti sekolah memilih untuk mengutamakan penerapan strategi TQM secara optimal terlebih dahulu. Namun, belum diikuti dengan penerapan strategi SG secara optimal dalam manajemen



pengelolaan sekolah. Pada kondisi ini, sekolah lebih mengutamakan inovasi dan peningkatan kualitas. Kuadran ini menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah agar dapat mencapai pengelolaan sekolah dengan efektif dalam level menengah, yaitu melalui penerapan strategi SG secara optimal

Ketiga, Kuadran III yang diberi nama kuadran “*Harmony*” (keselarasan, tata kelola). Kuadran ini berarti sekolah memilih untuk menerapkan strategi SG secara optimal terlebih dahulu. Namun belum diikuti dengan penerapan strategi TQM secara optimal dalam manajemen pengelolaan sekolah. Pada kondisi ini, sekolah lebih mengutamakan harmonisasi tata kelola manajemen. Kuadran ini menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah agar dapat mencapai pengelolaan sekolah dengan efektif dalam level menengah, yaitu melalui penerapan TQM secara optimal.

Keempat, kuadran IV yang diberi nama kuadran “*Genesis*” (permulaan, bertumbuh). Kuadran ini berarti sekolah mulai menerapkan strategi TQM dan strategi SG untuk mencapai sekolah yang efektif. Kuadran ini menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah pada tahap awal agar dapat mencapai pengelolaan sekolah dengan efektif dalam level rendah, yaitu melalui penerapan strategi TQM dan SG dengan optimal secara bersamaan.



Kuadran *Effectiveness School Strategy Matrix* (ES² Matrix) disusun berdasarkan nilai capaian tiap dimensi SG dan TQM dari masing-masing SMK. Sebaran capaian SMK dalam mengimplementasikan SG dan TQM untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK. Sebaran SMK-BLUD yang berada pada kuadran I (Kuadran *Excellent*) sebanyak 11 SMK; Kuadran II (Kuadran *Improvement*) sebanyak 2

SMK; kuadran IV (Kuadran *Genesis*) sebanyak 12 SMK; tetapi tidak ada SMK-BLUD yang berada pada Kuadran III (Kuadran *Genesis*).

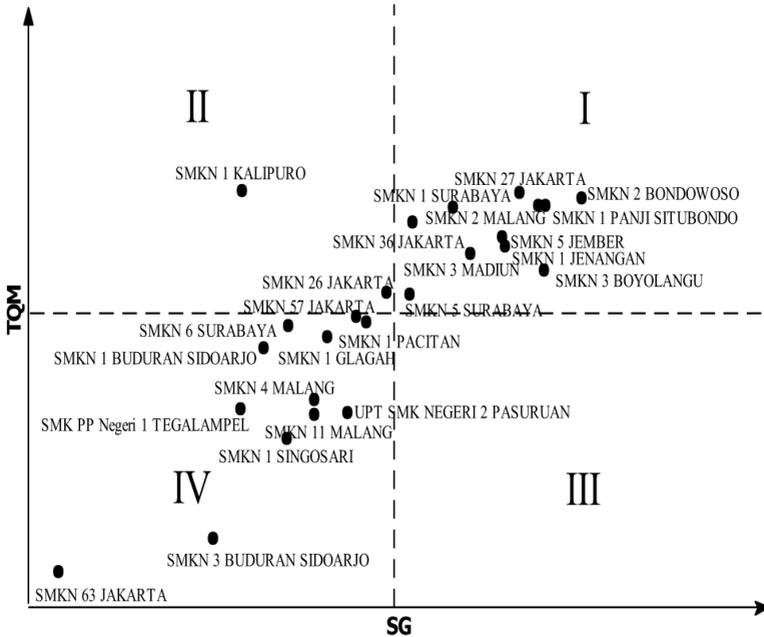
Terdapat 11 SMK yang berada pada kuadran I, yaitu SMKN 27 Jakarta; SMKN 1 Surabaya; SMKN 2 Bondowoso; SMKN 2 Malang; SMKN 1 Panji Situbondo; SMKN 36 Jakarta; SMKN 5 Jember; SMKN 1 Jenangan; SMKN 3 Madiun; SMKN 3 Boyolangu; dan SMKN 5 Surabaya. Sekolah tersebut telah menerapkan strategi TQM dan strategi SG dengan optimal secara bersamaan sehingga manajemen sekolah menjadi sangat efektif. hal tersebut berarti keadaan *excellent* telah tercapai dan sekolah-sekolah tersebut diharapkan dapat mempertahankan manajemen yang telah ada.

Pada Kuadran II, terdapat 2 SMK, yaitu SMKN 1 Kalipuro dan SMKN 26 Jakarta. Kedua sekolah tersebut perlu melakukan peningkatan kualitas berkelanjutan karena untuk saat ini kedua sekolah tersebut telah memiliki penerapan strategi TQM secara optimal. Namun, belum diikuti dengan penerapan strategi SG yang optimal dalam manajemen pengelolaan sekolah. Sekolah dinilai masih mengutamakan inovasi dan peningkatan kualitas. Oleh karena itu, strategi yang dapat diambil oleh SMKN 1 Kalipuro dan SMKN

26 Jakarta adalah meningkatkan penerapan SG yang lebih baik dengan menerapkan aspek transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kesetaraan, prediktabilitas, dan partisipasi secara lebih maksimal. Hal ini bertujuan agar tercapai efektivitas sekolah yang *excellent*.

Tidak ditemukan SMK-BLUD yang berada di Kuadran III. Hal ini menunjukkan tidak terdapat SMK-BLUD yang menerapkan strategi SG secara optimal dan diikuti oleh penerapan TQM yang juga belum optimal. Tidak ditemukan SMK-BLUD yang mengutamakan harmonisasi tata kelola manajemen.

Terdapat 12 SMK yang berada pada Kuadran IV, yaitu SMKN 6 Surabaya; SMKN 57 Jakarta; SMKN 1 Pacitan; SMKN 1 Buduran Sidoarjo; SMKN 1 Galagah; SMKN 4 Malang; SMK PP Negeri 1 Tegalampel; SMKN 11 Malang; SMKN 1 Singosari; SMKN 3 Buduran Sidoarjo; dan SMKN 63 Jakarta. Kedua belas sekolah ini berada pada posisi *Genesis* (permulaan, bertumbuh) yang baru memulai penerapan strategi TQM dan strategi SG untuk mencapai sekolah yang efektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua belas sekolah ini perlu melakukan peningkatan, baik dari sisi manajemen sekolah maupun dari sisi manajemen mutu. Oleh karena itu, strategi yang dapat diambil oleh SMK yang berada pada kuadran ini agar tercapai efektivitas sekolah yang *excellent*. 12 SMK-BLUD ini adalah meningkatkan manajemen kualitas terpadu (TQM) melalui penerapan partisipasi semua pihak, fokus pada pelanggan, fokus pada proses, perbaikan berkelanjutan, dan penerapan keputusan berdasarkan fakta secara menyeluruh. Strategi tersebut juga diiringi dengan meningkatkan penerapan aspek transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kesetaraan, prediktabilitas, dan partisipasi yang menjadi indikator SG secara lebih maksimal. Kombinasi penerapan kedua dimensi strategi SG dan TQM secara optimal tersebut dinilai akan dapat mencapai efektivitas pengelolaan sekolah yang maksimal pada level tertinggi.



Gambar 42. Sebaran SMK-BLUD pada *effectiveness school strategy matrix*

Peningkatan efektivitas pengelolaan pada SMK-BLUD dapat tercapai dengan maksimal melalui beberapa upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah. Pertama, pembenahan secara internal dan sistematis. Sekolah perlu memperbaiki tata kelola, terutama pada penguatan aspek transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, kemandirian, kesetaraan, prediktabilitas, partisipasi, dan dinamisme serta aspek penguatan manajemen di sekolah. Hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan aspek fokus pada pelanggan, aspek fokus pada proses, aspek partisipasi semua pihak, aspek perbaikan berkelanjutan, dan aspek pembuatan keputusan berdasarkan fakta secara konsisten. Kedua, pemerintah daerah perlu membentuk ekosistem yang memfasilitasi sekolah. Hal ini bertujuan agar sekolah lebih intensif dan masif melakukan perbaikan tata kelola sekolah.



Model rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah harus diawali dengan pembenahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (man) di lingkungan sekolah terlebih dahulu. Langkah selanjutnya adalah membenahi metode/prosedur/mechanisme (method) yang diterapkan di sekolah. Setelah itu, pembenahan dilakukan pembenahan pada dimensi keuangan (money) dan dimensi materi pembelajaran (material).

Pembenahan sumber daya manusia (man) di lingkungan sekolah dapat dilakukan dengan menumbuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas melalui pemberian pelatihan kepemimpinan, baik kepada kepala sekolah maupun kepada guru di lingkungan sekolah. Kemudian, dilanjutkan dengan peningkatan kualitas metode/prosedur/mechanisme (method) melalui pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus. Pada tahap selanjutnya, dapat dilakukan peningkatan dalam fleksibilitas pengelolaan anggaran melalui peningkatan dimensi keuangan (money). Setelah itu, dapat dilanjutkan dengan peningkatan kualitas dimensi materi pembelajaran (material) yang mengutamakan iklim dan kurikulum sekolah.

Pada akhirnya, urutan alternatif yang dapat diambil dalam model rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah, yaitu Pertama, fokus terlebih dahulu pada peningkatan dimensi strategi TQM. Kedua, peningkatan penerapan alternatif dimensi strategi TQM. Ketiga, peningkatan dimensi strategi SG baik secara bersama-sama dengan maupun secara terpisah.

Daftar Pustaka

- [BPKP] Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2016). *Good Corporate Governance*. <http://www.bpkp.go.id/konten/423/gcg.bpkp>
- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 15–33. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0132-5>
- Ahmad, N., Nasurdin, A., & Zainal, S. (2012). Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprise*, 2012, 1–9. <https://doi.org/10.5171/2012.868880>
- Aina, Q., & Solikin, I. (2020). Entrepreneurship and Intrapreneurship : How Supporting Corporate Performance. *Review of Integrative Busienss & Economic Researches*, 9(1), 288–297.
- Allen, R. (2010). *Does School Autonomy Improve Educational Outcomes? Judging The Performance of Foundation Secondary Schools In England*. University of London.
- Alobiedat, A. (2011). The Effectiveness of the School Performance , by Using the Total Quality Standards within the Education District of Al-Petra Province , from the Perspective of the Public Schools Principals and Teachers. *International Education Studies.*, 4(2), 31–40. <https://doi.org/10.5539/ies.v4n2p31>

- Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration.*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>
- Arcaro, J. S. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Pustaka Pelajar.
- Arnerup, B., & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Student litteratur Lund.
- Bandur, A. (2008). *A study of the implementation of school-based management in flores primary schools in Indonesia*. University of Newcastle.
- Bandur, A. (2012). School-based management developments : challenges and impacts. *Journal of Educational Administration.*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Barchaim, A. (1988). *Human Resource Management*. Open University.
- Batley, R. (2004). The politics of service delivery reform. *Development and Change.*, 35(1), 31–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2004.00341.x>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (1994). *Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction*. London and Studentlitteratur Lund.
- Blankstein, A. (1999). Why TQM can't work – and a school where it did. *Education Digest.*, 62(1).
- Bulach, Malone, & Castleman. (1995). An investigation of variables related to student achievement. *Mid-Western Educational Researcher*, 8(2), 23–29.
- Bulkley, K. (2001). Educational performance and charter school authorizers: The accountability bind. *Education Policy Analysis Archives*, 9(37), 1–22. <https://doi.org/10.14507/epaa.v9n37.2001>

- Bush, T., & Gamage, D. (2001). Models of self-governance in schools: Australia and the United Kingdoms. *The International Journal of Educational Management.*, 15(1), 39–44.
- Caldwell, B. (2005). *School-Based Management. Education Policy Series.* International Academy of Education and International Institute for Educational Planning.
- Cardoso, S., Rosa, Maria, J., Videira, P., & Amaral, A. (2018). Internal Quality Assurance: A New Culture or Added Bureaucracy? *Assessment & Evaluation in Higher Education.*, 44(2), 249–262.
- Chapman, D. (1990). *School-Based Decision-Making and Management.* Falmer Press.
- Cheng, Y., & Mok, M. (2007). School-based management and paradigm shift in education: an empirical study. *International Journal of Educational Management.*, 21(6), 517–542.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2001). *New Public Management – The transformation of Ideas and Practice.* Ashgate.
- Cokeley, S. (2007). *Transformation to Performancre Excellence.* ASQ Quality Press.
- Creech, W. (1994). *The Five pillars of TQM: how to make Total Quality Management work for you.* Williamson Music Inc.
- Dale, B., & Oakland, J. (2000). *Quality Improvement Through Standards.* Stanley Thorne.
- Davies, B. (2003). Death to critique and dissent? The policies and practices of New Managerialism and of evidence-based practice. *Gender and Education.*, 15(1).
- Deming, W. (1993). Total Quality Management in Higher Education. *Management Services.*, 35, 18–20.

- Donlagic, S., & Fazluc, S. (2015). Quality Assesment in Higher Education Using the Servqual Model. *Management.*, 20(1), 39–57.
- Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (2006). Theories and concepts in total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence.*, 3(2), 133–146. <https://doi.org/10.1080/09544129200000015>
- Duan, X., Du, X., & Yu, K. (2018). School Culture and School Effectiveness : The Mediating Effect of Teachers ' School Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research.*, 17(5), 5–15. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review.*, 14(1), 57–74.
- Esene, N., Ozuomba, S., & Amaefule, O. (2014). Strategies for improving quality of education in Nigeria through the use of community informatics social E-learning network. *International Journal of Computer.*, 8(1), 26–34.
- Ethel, E., & Idialu. (2013). Ensuring Quality Assurance In Vocational Education. *Contemporary Issues In Education Research*, 6(4).
- Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance. *Education Working Paper Series.*, 9(1).
- Flinders, M., & Smith, M. (1999). *Quangos, Accountability and Reform: the Politics of Quasi-Government*. Macmillan.
- Friana, R., & Indriana, I. (2017). Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>
- Friedman, Horowitz, & Shaliv. (1988). *Affectiveness, Culture and Climate of School*. Sold Publishing.

- Gaither, N. (1996). *Production and Operations Management*. Duxbury Press.
- Gamage, D. (2006). *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Springer.
- Gamage, D., & Zajda, J. (2009). Decentralization and school-based management: a comparative study of self-governing schools models. *Educational Practice and Theory*, 27(2), 35–58.
- Grauwe, A. D. E. (2005). Improving the quality of education through school-based management: learning from international experiences. *Review of Education*, 51, 269–287. <https://doi.org/10.1007/s11159-005-7733-1>
- Gunbayi, L. (2007). School Climate And Teachers' Perceptions On Climate Factors: Research Into Nine Urban High Schools. *The Turkish Online Journal Of Educational Technology*, 6(3), 70–78.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 149–173. <https://doi.org/10.1080/09243453.2011.565777>
- Healy, P., & Wahlen, J. (1999). A Review Of The Earnings Management Literature And Its Implications For Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365–383.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality guidelines in Higher Education*. The World Bank.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hopkins, D. (2012). What we have learnt from school improvement about taking educational reform to scale. *School Effectiveness and Improvement Research, Policy and Practice*, 4(3).

- Houtveen, A., Grif, W., & Creemers, B. (2004). Effective school improvement in mathematics. *School Effectiveness and School Improvement.*, 15(5), 337–376.
- Hoy, C., Jardine, C., & Wood, M. (2005). *Improving Quality in Education*. Falmer Press.
- Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*. St. Martin's Press.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control 2nd rev Quality Resources*. White Plains.
- Ismara, K. I., Khurniawan, A. W., Soeharto, S., Andayani, S., Supriadi, D., & Prianto, E. (2020). Improving the Vocational School Performance Through the Good *School governance*. *International Education Studies*, 13(5), 57. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n5p57>
- Jensen, & Meckling. (1976). The theory of the Firm: Manajerial behaviour, agency cost, and ownership structure. *Journnal of Financial and Economics.*, 3, 305–360.
- Jindai, N. (2014). Good Governance: Needs And Challenges. *International Journal of Scientific & Engineering Research.*, 5(5).
- Kanji, G., Malek, A., & Tambi, B. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management.*, 10(1), 129–153.
- Kennerfalk, L. (1995). *Changes in organizational structure related to the implementation of a Total quality management strategy*. Luleå University of Technology.
- Khodary, Y. (2016). Good governance: a new perspective for institutional reform-a comparative view of water, education and health institutions in Egypt. *International Journal of Public Policy*, 12(36), 359–377. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJPP.2016.079747>

- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kuhon, R. R. (2020). Decentralisation and Education for All in Indonesia. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 16(1), 14. <https://doi.org/10.19166/pji.v16i1.1996>
- Leishman, F., Loveday, B., & Savage, S. (1996). *Core Issues in Policing*. Longman Group Limited.
- Lezotte, L. (1992). *Creating the Total Quality Effective School*. Effective Schools Products Ltd.
- Melan, E. (1993). *Process mamgetnent—methods for improving products and service*. McGraw-Hill Inc.
- Michael, R., Sower, V., & Motwani, J. (1997). A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4, 104–120.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Myers, D., & Stonehill, R. (1993). *School based Management*. Cunsomer Guide.
- Nugroho, H. (2014). Conceptual model of it governance for higher education based on cobit 5 framework. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 60(2), 216–221.

- Padhi, J. (1997). Effect of school climate indicators on learners achievement at primary stage: teacher empowerment issues. *Teacher Empowerment and School Effectiveness at Primary Stage.*, 167–174.
- Pall, G. (1987). *Quality process management*. Prentice-Hall.
- Pandey, L. (1997). An integrated approach for transaction of elementary school curriculum through self-organized exhibition by pupils- a model for teacher empowerment. *Teacher Empowerment and School Effectiveness at Primary Stage.*, 139–146.
- Paraschivescu, A. (2017). Particular of Management and Quality Assurance in Education. *Economy Transdisciplinarity Cognition.*, 20(2), 12–18.
- Pashiardis, P. (2004). Democracy and leadership in the educational system of Cyprus. *Journal of Educational Administration.*, 42(6), 656–668.
- Patrick Collins, J. G. (2013). Identifying the Impact of Education Decentralization. *Education Quality Improvement Program*.
- Pollitt, C., & Talbot, C. (2004). *Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation*. Routledge.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Quraishi, U., Hussain, I., Syed, M. A., & Rahman, F. (2010). Faculty Satisfaction In Higher Education: A TQM Approach. *Journal of College Teaching & Learning.*, 7(6), 31–34. <https://doi.org/10.19030/tlc.v7i6.127>
- Quyen, D. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified delphi method. *ProcediaSocia and Behavioral Sciences.*, 141, 828–833.

- Reynolds, D. (1994). *The Effective School: A Revised version of an Inaugural Lecture*. University of Newcastle upon.
- Sahney, S., Banwet, D., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education. *The TQM Magazine*, 16, 145–159.
- Sallis, E. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi)*. Ircisod.
- Savary, L. (2008). *Creating Quality Schools*. American Association of School Administrators.
- Scheerens, J. (2000). *Improving school effectiveness: Fundamentals of Educational Planning*. UNESCO.
- Scott, D. (1997). The missing hermeneutical dimension in mathematical modelling on school effectiveness. *Bedford Way Papers.*, 161–174.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality Management (TQM) across countries. *International Journal Prod. Res*, 41(2), 235–268.
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (2006). *School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning*. SAGE Publications.
- Solomou, G., & Pashiardis, P. (2015). An effective school autonomy model: Examining headteachers' job satisfaction and work-related stress. *International Journal of Educational Management.*, 30(5), 718–734.
- Srivastav, G. (2000). A study of academic and pedagogical requirements for quality education at elementary stage. *International Research Seminar on Indicators of Quality of Education at Elementary Stage.*, 13–15.
- Stiglitz, J. (2008). Credit Markets and the Control of Capital. *Journal of Money Credit Bankin*, 17, 131–144.

- Taşar, H. H., & Çelik, M. (2011). Examination of implementation level of the total quality management principles by the principals and teachers functioning at elementary schools: The case of adiyaman province. *Asian Social Science*, 7(9), 33–42. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n9p33>
- Taylor, B. (1990). *Case Studies in Effective Schools Research*. Hunt Publishing Company.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. Falmer Press.
- Tenner, A., & DeToro, I. (1992). *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.
- Uline, C., Miller, D., & Moran, M. (1998). School effectiveness: the underlying dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 34(4), 462–483.
- UNDP. (1995). *Human Development Report 1995*. Oxford University Press.
- Usman, H. (2010). Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah di Abad Ke-21. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, 5(2).
- Van, S. (2001). *An overview of TQM and the creation and maintenance of a quality culture*. UNISA.
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86–111. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-006>
- Venkatraman, S. (2007). A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs. *Quality Assurance in Education*, 8(1), 103–131.

- Verma, P., & Chabra, S. (1996). *Application of pedagogical knowledge & skills acquired in teacher training to school teachers of mathematics*. NCERT.
- Vinni, R. (2007). Total quality management and paradigms of public administration. *International Public Management Review*, 8(1), 103–131.
- Volansky, A., & Friedman, I. (2003). *School-based Management: An International Perspective*. Routledge.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2017). Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 176–193. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.5>
- Wilkinson, A. (2000). *Managing with Total Quality Management, Theory and Practice*. MacMillan Press Ltd.
- Witcher, B. J. (1990). *Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept*. The Quarterly Review of Marketing.
- Wohlstetter, Priscilla, & Susan, A. (1995). *Assesment of scholl based management: studies of education reform*. U.S Department of Education Office of Education Research and Improvement.

Lampiran



Lampiran 1 Kuisisioner penelitian siswa



KUISIONER SISWA

STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (SMK-BLUD)

Kepada
Yth. Responden
Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian disertasi tentang **Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuisisioner. **Tidak ada jawaban yang salah dalam kuisisioner ini**. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Anda. Atas kesediaann dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

ID Kab/kota	ID SMK	ID Responden

A. DATA DASAR

Isilah pertanyaan berikut dan berikan tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia

1. Nama SMK : _____
2. NPSN : _____
3. Status SMK : _____
4. Provinsi : _____
5. Kabupaten : _____
6. NISN : _____
7. Jenis Kelamin : _____
8. Usia : _____
9. Kelas : _____
10. Kompetensi Keahlian: _____

B. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK TATA KELOLA SEKOLAH / *SCHOOL GOVERNANCE*

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik tata kelola sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Anda tepat dalam menggambarkan penerapan praktik tata kelola di sekolah Anda. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

Jika Anda menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Anda menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Anda menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Anda. Dan apabila Anda menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Anda tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Anda yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Anda **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian

1. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek transparansi** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda pernah mendapat informasi terkait lomba yang akan diadakan di tingkat sekolah/kabupaten/provinsi/nasional?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi tersebut diberikan kepada **seluruh siswa**?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah mendapat informasi terkait prestasi yang dicapai siswa di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi prestasi tersebut disampaikan secara terbuka? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah terdapat papan pengumuman di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi dalam pengumuman tersebut selalu diperbaharui? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah informasi dari pihak eksternal sekolah dalam pengumuman tersebut sudah diteliti oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek akuntabilitas** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini, Apakah Anda mengetahui adanya proses seleksi yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam rangka memilih siswa untuk mewakili sekolah ikut lomba di tingkat kabupaten/provinsi/nasional?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah siswa yang ditunjuk pihak sekolah tersebut merupakan siswa yang berkompeten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah guru pernah menyampaikan tentang kriteria ketuntasan minimal (KKM) / target belajar yang harus dicapai siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kriteria tersebut didefinisikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah pihak sekolah pernah menyampaikan visi, misi, dan motto sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah visi, misi dan motto sekolah tersebut sesuai dengan kegiatan yang dilakukan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Anda pernah melakukan penggalangan dana amal?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penggunaan dana hasil penggalangan dana amal tersebut diumumkan oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek pertanggungjawaban** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda pernah mendapati ssiwa lain yang mengalami kesulitan dalam belajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Anda selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran aturan/ perkelahian di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda mengatasi permasalahan tersebut dengan cepat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah Anda turut bekerja sama dengan pihak sekolah untuk mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui/terlibat kegiatan kesiswaan yang diprakarsai oleh para siswa sendiri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pihak sekolah membantu dalam kegiatan kesiswaan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan aspek kemandirian di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah terdapat mekanisme pemberian tugas oleh wali kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemberian tugas tersebut dideskripsikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui kegiatan organisasi yang ada di sekolah, seperti OSIS, Pramuka, PMR, Pecinta Alam dsb?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pihak sekolah memberikan otonomi pelaksanaan kegiatan organisasi siswa tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui kegiatan rapat kelas untuk menyepakati kegiatan kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan kelas hasil rapat tersebut selalu disetujui oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek kesetaraan** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda diberi kesempatan dalam mengikuti kegiatan belajar-mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh siswa diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti kegiatan belajar-mengajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah menerima rapor nilai hasil belajar Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru bertindak adil dalam melakukan penilaian kepada siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui adanya Ikatan Alumni di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Ikatan alumni sekolah Anda selalu berperan aktif dalam membantu kegiatan kesiswaan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek prediktabilitas** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda mengetahui tentang aturan kedisiplinan yang berlaku di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah aturan kedisiplinan tersebut sesuai dengan norma, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah aturan kedisiplinan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui informasi terkait aturan kegiatan kesiswaan yang berlaku di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah aturan kegiatan kesiswaan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah diingatkan tentang tugas dan tanggung jawab untuk menghindari tindakan anarkis/tawuran ketika pergi atau pulang sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru mengingatkan Anda terkait tugas dan tanggungjawab tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek partisipasi** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah guru pernah mengajak Anda diskusi terkait mengatasi permasalahan yang dihadapi di kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh siswa di kelas diajak untuk mengikuti diskusi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil dalam diskusi tersebut selalu mempertimbangkan usulan mayoritas peserta diskusi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah seluruh siswa berperan aktif dalam rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui bahwa pihak sekolah menampung masukan dari para siswa terkait kegiatan kesiswaan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah masukan dari para siswa dipenuhi oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui pelaksanaan kegiatan peringatan hari-hari besar Nasional yang dilakukan di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pelaksanaan kegiatan tersebut melibatkan seluruh siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

7. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek dinamisme** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda pernah diberi motivasi oleh guru untuk melakukan terobosan inovasi baru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi Anda untuk melakukan terobosan inovasi baru tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah diberi motivasi oleh guru untuk mengembangkan kompetensi diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi Anda untuk mengembangkan kompetensi diri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah diberi motivasi oleh guru untuk belajar menggunakan teknologi terbaru inovasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi Anda untuk belajar menggunakan teknologi terbaru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

C. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU / *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu. Pilihlah jawaban yang menurut Anda tepat dalam menggambarkan penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu di sekolah Anda. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

Jika Anda menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Anda menjawab “Tidak” dengan tanda silang (X) artinya Anda menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Anda. Dan apabila Anda menjawab “Tidak tahu/lupa” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Anda tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Anda yang menjawab “Tidak” atau “Tidak tahu/lupa”, maka Anda **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.

- Mohon berikan pendapat Anda terkait penerapan **aspek partisipasi semua pihak** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini, Apakah Anda mengetahui kegiatan kesiswaan yang tiap tahun diadakan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penetapan kegiatan tahunan tersebut dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspirasi siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui/pernah tergabung dalam kepanitiaan kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan tersebut mempertimbangkan aspirasi siswa?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah melaksanakan rapat sebelum melaksanakan kegiatan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui tentang peraturan yang diterapkan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Anda bersedia dengan kuat untuk mematuhi peraturan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah seluruh siswa menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mematuhi peraturan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Anda terkait penerapan **aspek fokus pada pelanggan** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda mengetahui kondisi fasilitas yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar fasilitas yang ada di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui tentang peralatan praktik yang sesuai standar industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas praktik kejuruan yang ada di sekolah dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah melakukan perbandingan pelayanan dengan sekolah lainnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda memberikan pelayanan yang lebih baik? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah memberikan kesempatan siswa untuk memberi saran ke sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah saran tersebut dimanfaatkan dengan baik oleh sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah guru pernah bertanya mengenai kebutuhan yang diperlukan siswa di kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah identifikasi tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Anda terkait penerapan **aspek fokus pada proses** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Anda menetapkan buku teks pelajaran yang digunakan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah buku teks pelajaran yang digunakan saat ini sama dengan tahun sebelumnya? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda menerapkan budaya kerja disiplin kepada siswa di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penerapan budaya kerja disiplin tersebut diterapkan secara konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda pernah melakukan pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah upaya pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda menggunakan komputer untuk praktek belajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah software komputer yang digunakan menggunakan software yang terkini? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Anda terkait penerapan **aspek fokus pada perbaikan berkelanjutan** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Anda menjadwalkan latihan persiapan sebelum ujian sertifikasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah latihan persiapan sebelum ujian sertifikasi tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah dikirim ke Industri untuk melakukan praktek kerja lapang?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah menjelaskan mekanisme penilaian praktek kerja lapang? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Anda pernah menyebarkan Angket untuk mengetahui pendapat siswa atas layanan yang telah diberikan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ada perbaikan layanan sekolah berdasarkan angket tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah penyebaran angket masukan siswa dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Anda mendatangkan praktisi industri untuk mengajar di Sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah praktisi industri tersebut memberikan pengetahuan baru yang belum pernah diajarkan di Sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah praktisi industri tersebut didatangkan oleh pihak Sekolah secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Anda terkait penerapan **aspek keputusan berdasarkan fakta** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Anda memberikan beasiswa terhadap siswa kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah dalam pengajuan beasiswa tersebut pihak sekolah menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda pernah membuat peraturan baru guna mengatasi permasalahan yang sering berulang di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah peraturan baru tersebut sesuai untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda mengundang praktisi Industri dalam pengujian kompetensi keahlian di Sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaiaanya praktisi Industri tersebut dengan kompetensi keahlian yang diujikan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

D. PENGETAHUAN MENGENAI EFEKTIVITAS SEKOLAH

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan efektivitas sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Anda tepat dalam menggambarkan penerapan praktik efektivitas di sekolah Anda. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Anda menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (**X**) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Anda menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Anda menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Anda. Dan apabila Anda menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Anda tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Anda yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Anda **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.

1. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek kepemimpinan yang kuat** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah menindak tegas pelaku pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah terdapat kegiatan ekstrakurikuler di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah hadir memberi dukungan di kegiatan ekstrakurikuler? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda mengikuti perkembangan teknologi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah memberikan dukungan yang kuat terhadap pelatihan penggunaan teknologi baru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek kurikulum** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah sekolah pernah memberikan gambaran tentang mata pelajaran yang berkaitan langsung dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah mata pelajaran yang disampaikan dalam pembelajaran di sekolah sesuai dengan DUDI? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda melakukan pembelajaran praktek kejuruan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek kejuruan di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda menggunakan modul-modul siswa SMK sebagai pendamping buku teks dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah modul-modul siswa SMK tersebut sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda menggunakan metode pembelajaran praktek sesuai standar Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah metode pembelajaran praktek di sekolah sesuai dengan Industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah guru Anda mengajar praktek menggunakan peralatan praktek yang tersedia di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek tersebut sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah guru Anda mengajar dengan memanfaatkan teknologi internet?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan teknologi internet dalam pengajaran guru di sekolah Bapak/Ibu sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek iklim sekolah** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini,

Apakah Anda memperhatikan tentang kondisi lingkungan sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan sekolah Anda sesuai untuk mendukung siswa untuk terus belajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaian sekolah Anda dalam menjaga keamanan lingkungan Sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui gambaran suasana kerja standar industri ?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan pembelajaran di sekolah Anda sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda mengetahui tentang pentingnya hubungan yang baik antara guru dan siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah telah terjalin hubungan yang harmonis antara guru dan siswa di sekolah Anda? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda memperhatikan tentang fasilitas di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas tersebut sesuai untuk mendukung pembelajaran siswa di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda menerapkan sistem sanksi jika ada siswa melakukan pelanggaran peraturan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda menerapkan sistem tersebut dengan konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini

Apakah Anda pernah dimotivasi untuk lebih giat dalam belajar oleh guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru memotivasi Anda untuk lebih giat belajar secara terus menerus? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah guru memberikan pelatihan khusus kepada siswa sebelum mengikuti suatu ujian?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda mendukung pelaksanaan pelatihan khusus tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda mengapresiasi siswa yang berprestasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah memberi hadiah kepada seluruh siswa yang telah berprestasi di sekolah Anda? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek evaluasi berkelanjutan** di sekolah Anda. Selama Anda bersekolah di SMK ini, Apakah wali kelas pernah mengundang orang tua ke sekolah untuk melaporkan perkembangan kemajuan prestasi Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda melakukan kegiatan tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah mengikuti ujian di akhir pembelajaran di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ujian setiap akhir pembelajaran tersebut dilakukan secara rutin? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah nilai rapor digunakan sebagai acuan prestasi siswa di sekolah Anda?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, Apakah penerima beasiswa prestasi di sekolah Anda diberikan berdasarkan nilai rapor? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda akrab dengan kakak-kakak kelas di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kakak kelas Anda sebagian besar diterima bekerja di Industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah kakak kelas Anda melanjutkan kuliah di Perguruan Tinggi Negeri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah kakak kelas Anda membuka usaha sendiri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah Anda pernah mendengar pengalaman dari para Alumni tentang pekerjaan di Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Anda diberi tips tambahan keahlian yang harus dipelajari selain yang pernah diajarkan oleh guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Anda mengenai penerapan **aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran** di sekolah Anda. Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

Apakah Anda mengetahui proses/pernah mengajukan proposal anggaran kegiatan siswa kepada kepala sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu menyetujui proposal anggaran kegiatan siswa tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda mengumumkan pemanfaatan dana BOS di papan pengumuman?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan anggaran BOS tersebut sesuai untuk pencapaian visi misi sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda pernah menyampaikan laporan kegiatan sekolah kepada siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah laporan tersebut sesuai dengan pembelanjaan sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah sekolah Anda pernah membantu siswa yang kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Anda selalu memberikan keringan biaya/beasiswa kepada siswa yang kurang mampu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Lampiran 2 Kuisisioner penelitian guru



STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (SMK-BLUD)

Kepada
Yth. Responden
Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian disertasi tentang **Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuisisioner. **Tidak ada jawaban yang salah dalam kuisisioner ini**. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Anda. Atas kesediaann dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

ID Kab/kota	ID SMK	ID Responden

A. DATA DASAR

Isilah pertanyaan berikut dan berikan tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia

1. Nama SMK : _____
2. NPSN : _____
3. Status SMK : _____
4. Provinsi : _____
5. Kabupaten : _____
6. NISN : _____
7. Jenis Kelamin : _____
8. Usia : _____
9. Kelas : _____
10. Kompetensi Keahlian: _____

B. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK TATA KELOLA SEKOLAH / SCHOOL GOVERNANCE

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik tata kelola sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik tata kelola di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek transparansi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat informasi tentang pengelolaan keuangan di sekolah ini?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi tersebut diberikan kepada seluruh guru?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam rapat yang diadakan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil pada rapat tersebut dilakukan secara terbuka? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah terdapat papan pengumuman di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi dalam pengumuman tersebut selalu di perbaharui? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah informasi dari pihak eskternal sekolah dalam pengumuman tersebut sudah diteliti oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek akuntabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah proses penugasan pelatihan tersebut dilakukan sesuai rencana strategis sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu menetapkan standar kerja yang harus dicapai oleh guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah standar tersebut didefinisikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu memiliki rencana strategis?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah rencana strategis tersebut sesuai dengan pelaksanaan kegiatan di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan penggalangan dana amal?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penggunaan dana hasil penggalangan dana amal tersebut diumumkan kepada seluruh donatur? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek pertanggungjawaban** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mendapati guru lain yang mengalami kesulitan dalam mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran aturan/ perkelahian di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu mengatasi permasalahan tersebut dengan cepat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu turut bekerja sama dengan para guru lainnya untuk mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pimpinan sekolah bapak/ibu turut serta dalam memecahkan masalah yang muncul di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kemandirian** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah terdapat mekanisme pendelagasian wewenang di sekolah bapak/ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pendelegasian wewenang tersebut dideskripsikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam mengembangkan program kegiatan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah program kegiatan sekolah tersebut dilaksanakan secara otonom oleh panitia? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan rapat kelas untuk menyepakati kegiatan kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan kelas hasil rapat tersebut selalu disetujui oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kesetaraan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu diberi kesempatan untuk mengikuti program pengembangan diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh guru diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti program tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah di sekolah bapak/ibu terdapat evaluasi kinerja guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah hasil evaluasi tersebut sesuai dengan kinerja yang telah bapak/ibu tunjukkan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui struktur komite di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh komite berperan aktif dalam mengawasi proses kegiatan belajar mengajar di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek prediktabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang aturan kedisiplinan yang berlaku di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah aturan kedisiplinan tersebut sesuai dengan norma, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah aturan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu pernah terlibat dalam pembuatan kebijakan terkait pengembangan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kebijakan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu pernah diingatkan oleh pimpinan untuk menuntaskan tanggung jawab yang diemban?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pimpinan mengingatkan Bapak/Ibu terkait tugas dan tanggungjawab tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

7. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek partisipasi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah bapak/ibu pernah mengikuti rapat untuk menyusun program kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah komite dan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) diajak untuk mengikuti rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil dalam rapat tersebut mempertimbangkan harapan mayoritas peserta rapat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah komite sekolah berperan aktif dalam rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi kesempatan untuk memberikan masukan guna peningkatan mutu sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah masukan dari para bapak/ibu dipenuhi oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui pelaksanaan kegiatan peringatan hari-hari besar Nasional yang dilakukan di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pelaksanaan kegiatan tersebut melibatkan seluruh guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

8. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek dinamisme** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi motivasi untuk melakukan terobosan inovasi baru oleh kepala sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah secara berkala memotivasi Bapak/Ibu untuk melakukan terobosan inovasi baru tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi motivasi oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah secara berkala memotivasi Bapak/Ibu untuk mengembangkan kompetensi diri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi motivasi oleh kepala sekolah untuk belajar menggunakan teknologi terbaru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah secara berkala memotivasi Bapak/Ibu untuk belajar menggunakan teknologi terbaru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

C. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU / TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi di sekolah Bapak/Ibu**. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek partisipasi semua pihak** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan kesiswaan yang dilakukan sekolah pada setiap tahunnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penetapan kegiatan tahunan tersebut dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspirasi guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam kepanitiaan kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan tersebut mempertimbangkan aspirasi guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah melaksanakan rapat sebelum melaksanakan kegiatan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang visi misi sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu bersedia dengan kuat untuk mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah seluruh guru menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada pelanggan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kondisi fasilitas yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar fasilitas yang ada di sekolah sesuai dengan kebutuhan guru untuk mengajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang peralatan praktik yang sesuai standar industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas praktik kejuruan yang ada di sekolah sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah melakukan perbandingan pelayanan dengan sekolah lainnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan pelayanan yang lebih baik? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah memberikan kesempatan guru untuk memberi saran ke sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah saran tersebut dimanfaatkan dengan baik oleh sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu pernah mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan guru/siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah identifikasi tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada proses** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu menetapkan buku teks pelajaran yang digunakan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah buku teks pelajaran yang digunakan saat ini sama dengan tahun sebelumnya? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan budaya kerja disiplin kepada siswa di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penerapan budaya kerja disiplin tersebut diterapkan secara konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah upaya pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan komputer dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah software komputer yang digunakan menggunakan software yang terkini? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada perbaikan berkelanjutan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah merencanakan perbaikan melalui monitoring, evaluasi, dan rencana tindak lanjut kegiatan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah perencanaan perbaikan tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah dikirim ke Industri untuk mengawasi siswa yang praktek kerja lapang?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah bapak/ibu menjelaskan mekanisme penilaian praktek kerja lapang kepada siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah menyebarkan Angket untuk mengetahui pendapat guru atas layanan yang telah diberikan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ada perbaikan layanan sekolah berdasarkan angket tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah penyebaran angket masukan guru dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu pernah melakukan evaluasi kurikulum bersama industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kurikulum sekolah sesuai dengan kurikulum industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah praktisi industri tersebut didatangkan oleh pihak Sekolah secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek keputusan berdasarkan fakta** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan Beasiswa terhadap siswa kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah dalam pengajuan beasiswa tersebut pihak sekolah menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membuat peraturan baru guna mengatasi permasalahan yang sering berulang di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah peraturan baru tersebut sesuai untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengundang praktisi Industri dalam pengujian kompetensi keahlian di Sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaiaanya praktisi Industri tersebut dengan kompetensi keahlian yang diujikan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

D. PENGETAHUAN MENGENAI EFEKTIVITAS SEKOLAH

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan efektivitas sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik efektivitas di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

*Apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak tahu/lupa” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “Tidak” atau “Tidak tahu/lupa”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.*

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kepemimpinan yang kuat** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah menindak tegas pelaku pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu pernah mengadakan atau mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan guna peningkatan SDM?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu memberikan dukungan atas pelatihan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah melakukan perubahan kebijakan sesuai dengan perkembangan teknologi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah memberikan dukungan yang kuat terhadap penggunaan teknologi baru tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kurikulum** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah bapak/ibu mengetahui kurikulum berstandar yang diakui oleh Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kurikulum sekolah sesuai dengan kurikulum berstandar yang diakui DUDI? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui pembelajaran praktek kejuruan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek kejuruan di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan modul-modul siswa SMK sebagai pendamping buku teks dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah modul-modul siswa SMK tersebut sesuai dengan kebutuhan mengajar guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan metode pembelajaran praktek sesuai standar Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah metode pembelajaran praktek di sekolah sesuai dengan Industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengajar praktek menggunakan peralatan praktek yang tersedia di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek tersebut sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengajar dengan memanfaatkan teknologi internet?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan teknologi internet dalam pengajaran Bapak/Ibu sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek iklim sekolah** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini, Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang kondisi lingkungan sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan sekolah Bapak/Ibu sesuai untuk mendukung guru mengajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaian sekolah Bapak/Ibu dalam menjaga keamanan lingkungan Sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui gambaran suasana kerja standar industri ?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan pembelajaran di sekolah Bapak/Ibu sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang pentingnya hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah telah terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang fasilitas di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas tersebut sesuai untuk mendukung pengajaran di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan sistem sanksi jika ada guru melakukan pelanggaran peraturan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan sistem tersebut dengan konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah memotivasi siswa untuk lebih giat dalam belajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah bapak/ibu memotivasi siswa untuk lebih giat belajar secara terus menerus? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu memberikan pelatihan khusus kepada siswa sebelum mengikuti suatu ujian?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu mendukung pelaksanaan pelatihan khusus tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengapresiasi siswa yang berprestasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah memberi hadiah kepada seluruh siswa yang telah berprestasi di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek evaluasi berkelanjutan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu mengajar di SMK ini,

Apakah sekolah bapak/ibu pernah mengundang orang tua ke sekolah untuk melaporkan perkembangan kemajuan prestasi siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu melakukan kegiatan tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengadakan ujian di akhir pembelajaran di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ujian setiap akhir pembelajaran tersebut dilakukan secara rutin? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah nilai rapor digunakan sebagai acuan prestasi siswa di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, Apakah penerima beasiswa prestasi di sekolah Bapak/Ibu diberikan berdasarkan nilai rapor? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengetahui tentang informasi pekerjaan lulusan SMK bapak/ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar lulusan bekerja industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan lulusan SMK bapak/ibu yang melanjutkan kuliah di Perguruan Tinggi Negeri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan SMK bapak/ibu yang membuka usaha sendiri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mendengar pengalaman dari para lulusan SMK bapak/ibu tentang pekerjaan mereka di Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu diberi tips tambahan keahlian yang harus dipelajari selain yang pernah diajarkan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran** di sekolah Bapak/Ibu. Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

Apakah Bapak/Ibu pernah mengajukan anggaran untuk mengadakan kegiatan pada tahun berjalan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu menyetujui proposal anggaran kegiatan yang diajukan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengumumkan pemanfaatan dana BOS di papan pengumuman?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan anggaran BOS tersebut sesuai untuk pencapaian visi misi sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah menyampaikan laporan kegiatan sekolah kepada guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah laporan tersebut sesuai dengan pembelanjaan sekolah?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membantu siswa yang kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu selalu memberikan keringan biaya/ beasiswa kepada siswa yang kurang mampu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Lampiran 3 Kuisisioner penelitian kepala sekolah



KUISISIONER KEPALA SEKOLAH

**STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (SMK-BLUD)**

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Responden
Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian disertasi tentang **Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner. **Tidak ada jawaban yang salah dalam kuesioner ini**. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Bapak/Ibu. Atas kesediaan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

ID Kab/kota	ID SMK	ID Responden

A. DATA DASAR

Isilah pertanyaan berikut dan berikan tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia

1. Nama SMK : _____
2. NPSN : _____
3. Status SMK : _____
4. Provinsi : _____
5. Kabupaten : _____
6. NISN : _____
7. Jenis Kelamin : _____
8. Usia : _____
9. Kelas : _____
10. Kompetensi Keahlian : _____

B. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK TATA KELOLA SEKOLAH / SCHOOL GOVERNANCE

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik tata kelola sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik tata kelola di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek tranparansi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah menyampaikan informasi tentang pengelolaan keuangan di sekolah ini?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi tersebut diberikan kepada seluruh guru?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam rapat yang diadakan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil pada rapat tersebut dilakukan secara terbuka? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah terdapat papan pengumuman di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi dalam pengumuman tersebut selalu di perbaharui? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah informasi dari pihak eksternal sekolah dalam pengumuman tersebut sudah diteliti oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek akuntabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah memberikan tugas mengajar kepada guru di Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penugasan tersebut sesuai dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menetapkan standar kerja yang harus dicapai oleh guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah standar tersebut didefinisikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu memiliki rencana strategis?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah rencana strategis tersebut sesuai dengan pelaksanaan kegiatan di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan penggalangan dana amal?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penggunaan dana hasil penggalangan dana amal tersebut diumumkan kepada seluruh donatur? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek pertanggungjawaban** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mendapati guru lain yang mengalami kesulitan dalam mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran aturan/ perkelahian di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu mengatasi permasalahan tersebut dengan cepat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu turut bekerja sama dengan warga sekolah untuk mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu turut serta dalam memecahkan masalah yang muncul di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kemandirian** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini.

Apakah terdapat mekanisme pendelagasian wewenang di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pendelegasian wewenang tersebut dideskripsikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah mengembangkan program kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu memberikan otonomi pelaksanaan program kegiatan sekolah tersebut kepada panitia? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan rapat kelas untuk menyepakati kegiatan kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan kelas hasil rapat tersebut selalu disetujui oleh Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kesetaraan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini.

Apakah Bapak/Ibu memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti program untuk pengembangan diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh guru diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti program tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah di sekolah Bapak/Ibu terdapat evaluasi kinerja kepala sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah hasil evaluasi tersebut sesuai dengan kinerja yang telah Bapak/Ibu tunjukkan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui struktur komite di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh komite berperan aktif dalam mengawasi proses kegiatan belajar mengajar di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek prediktabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah membuat aturan kedisiplinan yang berlaku di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah aturan kedisiplinan tersebut sesuai dengan norma, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah aturan tersebut diterapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah membuat kebijakan terkait pengembangan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kebijakan tersebut selalu di terapkan secara konsisten?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengingatkan guru untuk segera melaksanakan tanggung jawab yang diemban?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu mengingatkan tanggungjawab tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

7. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek partisipasi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah apakah Bapak/Ibu pernah menyelenggarakan rapat untuk menyusun program sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah komite dan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) diajak untuk mengikuti rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil dalam rapat tersebut mempertimbangkan harapan mayoritas peserta rapat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah komite sekolah berperan aktif dalam rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah memberikan masukan guna peningkatan mutu sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah masukan tersebut diterima oleh para guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui pelaksanaan kegiatan peringatan hari-hari besar Nasional yang dilakukan di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pelaksanaan kegiatan tersebut melibatkan seluruh siswa/guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

8. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek dinamisisme** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah memotivasi guru/siswa untuk melakukan terobosan inovasi baru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu secara berkala memotivasi guru/siswa untuk melakukan terobosan inovasi baru tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah memotivasi guru/siswa untuk mengembangkan kompetensi diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu secara berkala memotivasi guru/siswa untuk mengembangkan kompetensi diri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah memotivasi guru/siswa untuk belajar menggunakan teknologi terbaru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu secara berkala motivasi guru/siswa untuk belajar menggunakan teknologi terbaru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

C. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU / *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek partisipasi semua pihak** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan kesiswaan yang dilakukan sekolah pada setiap tahunnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penetapan kegiatan tahunan tersebut dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspirasi guru/siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam kepanitiaan kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan tersebut mempertimbangkan aspirasi guru/siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah melaksanakan rapat sebelum melaksanakan kegiatan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah menyampaikan visi misi sekolah kepada siswa/guru/komite?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu bersedia dengan kuat untuk mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah seluruh siswa/guru/komite menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada pelanggan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kondisi fasilitas yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar fasilitas yang ada di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa/guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang peralatan praktik yang sesuai standar industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas praktik kejuruan yang ada di sekolah sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah melakukan perbandingan pelayanan dengan sekolah lainnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan pelayanan yang lebih baik? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah memberikan kesempatan guru/siswa/komite untuk memberi saran ke sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah saran tersebut dimanfaatkan dengan baik oleh sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan guru/siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah identifikasi tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada proses** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu menetapkan buku teks pelajaran yang digunakan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah buku teks pelajaran yang digunakan saat ini sama dengan tahun sebelumnya? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan budaya kerja disiplin kepada siswa di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penerapan budaya kerja disiplin tersebut diterapkan secara konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah upaya pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan komputer dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah software komputer yang digunakan menggunakan software yang terkini? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada perbaikan berkelanjutan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah merencanakan perbaikan melalui monitoring, evaluasi, dan rencana tindak lanjut kegiatan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah perencanaan perbaikan tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengirim guru ke Industri untuk mengawasi siswa yang praktek kerja lapang?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru tersebut menjelaskan mekanisme penilaian praktek kerja lapang kepada siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah menyebarkan angket untuk mengetahui pendapat siswa/guru atas layanan yang telah diberikan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ada perbaikan layanan sekolah berdasarkan angket tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah penyebaran angket masukan siswa/guru dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan evaluasi kurikulum bersama industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kurikulum sekolah sesuai dengan kurikulum industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah praktisi industri tersebut didatangkan oleh pihak Sekolah secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek keputusan berdasarkan fakta** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan beasiswa terhadap siswa kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah dalam pengajuan beasiswa tersebut pihak sekolah menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membuat peraturan baru guna mengatasi permasalahan yang sering berulang di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah peraturan baru tersebut sesuai untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengundang praktisi Industri dalam pengujian kompetensi keahlian di Sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaiaanya praktisi Industri tersebut dengan kompetensi keahlian yang diujikan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

D. PENGETAHUAN MENGENAI EFEKTIVITAS SEKOLAH

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan efektivitas sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik efektivitas di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

*Apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak tahu/lupa” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “Tidak” atau “Tidak tahu/lupa”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.*

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kepemimpinan yang kuat** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh siswa/guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu menindak tegas pelaku pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah mengadakan atau mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan guna peningkatan SDM?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu memberikan dukungan atas pelatihan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah melakukan perubahan kebijakan sesuai dengan perkembangan teknologi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu memberikan dukungan yang kuat terhadap perkembangan teknologi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kurikulum** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kurikulum berstandar yang diakui oleh Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kurikulum sekolah sesuai dengan kurikulum berstandar yang diakui DUDI? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui pembelajaran praktek kejuruan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek kejuruan di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan modul-modul siswa SMK sebagai pendamping buku teks dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah modul-modul siswa SMK tersebut dengan kebutuhan siswa/guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan metode pembelajaran praktek sesuai standar Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah metode pembelajaran praktek di sekolah sesuai dengan Industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah guru di sekolah Bapak/Ibu mengajar praktek menggunakan peralatan praktek yang tersedia di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek tersebut sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah guru di sekolah Bapak/Ibu mengajar dengan memanfaatkan teknologi internet?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan teknologi internet dalam pengajaran tersebut sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek iklim sekolah** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang kondisi lingkungan sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan sekolah Bapak/Ibu sesuai untuk mendukung siswa/guru untuk terus belajar mengajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaian sekolah Bapak/Ibu dalam menjaga keamanan lingkungan Sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui gambaran suasana kerja standar industri ?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan pembelajaran di sekolah Bapak/Ibu sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang pentingnya hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru/ siswa/komite?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah telah terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru/ siswa/komite di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang fasilitas di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas tersebut sesuai untuk mendukung belajar-mengajar siswa/guru di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu menerapkan sistem sanksi jika ada siswa/guru melakukan pelanggaran peraturan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu menerapkan sistem tersebut dengan konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah memotivasi siswa untuk lebih giat dalam belajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu memotivasi siswa untuk lebih giat belajar secara terus menerus? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu memberikan pelatihan khusus kepada siswa sebelum mengikuti suatu ujian?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu mendukung pelaksanaan pelatihan khusus tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengapresiasi siswa yang berprestasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah memberi hadiah kepada seluruh siswa yang telah berprestasi di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan aspek evaluasi berkelanjutan di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjabat sebagai kepala SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mengundang orang tua ke sekolah untuk melaporkan perkembangan kemajuan prestasi siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, sekolah Bapak/Ibu melakukan kegiatan tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah guru di sekolah Bapak/Ibu pernah mengadakan ujian di akhir pembelajaran di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ujian setiap akhir pembelajaran tersebut dilakukan secara rutin? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah nilai rapor digunakan sebagai acuan prestasi siswa di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, Apakah penerima beasiswa prestasi di sekolah Bapak/Ibu diberikan berdasarkan nilai rapor? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengetahui tentang informasi pekerjaan lulusan SMK Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar lulusan bekerja industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan SMK Bapak/Ibu yang melanjutkan kuliah di Perguruan Tinggi Negeri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan SMK Bapak/Ibu yang membuka usaha sendiri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mendengar pengalaman dari para lulusan SMK Bapak/Ibu tentang pekerjaan mereka di Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu diberi tips tambahan keahlian yang harus dipelajari selain yang pernah diajarkan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran** di sekolah Bapak/Ibu. Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

Apakah guru/siswa di sekolah Bapak/Ibu pernah mengajukan anggaran untuk mengadakan kegiatan pada tahun berjalan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, Bapak/Ibu selalu menyetujui proposal anggaran kegiatan guru/siswa tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengumumkan pemanfaatan dana BOS di papan pengumuman?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan anggaran BOS tersebut sesuai untuk pencapaian visi misi sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah menyampaikan laporan kegiatan sekolah kepada siswa/guru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah laporan tersebut sesuai dengan pembelanjaan sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membantu siswa yang kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu selalu memberikan keringan biaya/beasiswa kepada siswa yang kurang mampu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Lampiran 4 Kuisisioner penelitian komite sekolah



KUISIONER KOMITE SEKOLAH

STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (SMK-BLUD)

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian disertasi tentang **Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner. **Tidak ada jawaban yang salah dalam kuisisioner ini**. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Bapak/Ibu. Atas kesediaan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

ID Kab/kota	ID SMK	ID Responden

A. DATA DASAR

Isilah pertanyaan berikut dan berikan tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia

1. Nama SMK : _____
2. NPSN : _____
3. Status SMK : _____
4. Provinsi : _____
5. Kabupaten : _____
6. NISN : _____
7. Jenis Kelamin : _____
8. Usia : _____
9. Kelas : _____
10. Kompetensi Keahlian : _____

B. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK TATA KELOLA SEKOLAH / SCHOOL GOVERNANCE

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik tata kelola sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik tata kelola di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek tranparansi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat informasi tentang kondisi sarana/prasarana di sekolah ini?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi tersebut diberikan kepada **seluruh komite**
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam rapat yang diadakan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil pada rapat tersebut dilakukan secara terbuka? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah terdapat papan pengumuman di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah informasi dalam pengumuman tersebut selalu di perbaharui? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah informasi dari pihak eksternal sekolah dalam pengumuman tersebut sudah diteliti oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek akuntabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah diajak dalam kepanitiaan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah tugas yang bapak/ibu emban dalam kepanitiaan tersebut sesuai dengan kemampuan yang bapak/ibu miliki? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah menyampaikan kepada bapak/ibu terkait kriteria ketuntasan minimal (KKM) / target yang harus dicapai siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kriteria tersebut didefinisikan dengan jelas? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pihak sekolah pernah menyampaikan visi, misi, dan motto sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah visi, misi dan motto sekolah tersebut sesuai dengan kegiatan yang dilakukan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan penggalangan dana amal?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penggunaan dana hasil penggalangan dana amal tersebut diumumkan oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek pertanggungjawaban** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu pernah mendapati kepala sekolah/guru yang mengalami kesulitan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah menyampaikan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu mengatasi permasalahan tersebut dengan cepat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu turut bekerja sama dengan kepala sekolah untuk mengatasi permasalahan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pimpinan sekolah bapak/ibu turut serta dalam memecahkan masalah yang muncul di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu berperan aktif membantu mengatasi permasalahan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kemandirian** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah bapak/ibu mengetahui anggota komite sekolah sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah memberikan perlakuan yang sama terhadap seluruh anggota komite sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diajak sekolah untuk rapat mengenai pengembangan kegiatan sekolah ?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pengembangan kegiatan sekolah tersebut sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi informasi oleh sekolah mengenai hasil rapat kelas untuk menyepakati kegiatan kelas?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan kelas hasil rapat tersebut selalu disetujui oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kesetaraan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh siswa diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah menyampaikan hasil rapor nilai hasil belajar siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru bertindak adil dalam melakukan penilaian kepada siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui struktur komite di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah seluruh komite berperan aktif dalam mengawasi proses kegiatan belajar mengajar di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek prediktabilitas** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang aturan kedisiplinan yang berlaku di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah aturan kedisiplinan tersebut sesuai dengan norma, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah aturan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu pernah terlibat dalam pembuatan kebijakan terkait pengembangan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kebijakan tersebut selalu di terapkan secara konsisten oleh pihak sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu pernah diingatkan pihak sekolah untuk memaksimalkan pelaksanaan tanggung jawab sebagai komite sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Kepala Sekolah mengingatkan Bapak/Ibu terkait tugas dan tanggungjawab tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

7. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek partisipasi** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah apakah bapak/ibu pernah mengikuti rapat untuk menyusun program sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah komite dan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) diajak untuk mengikuti rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah keputusan yang diambil dalam rapat tersebut mempertimbangkan harapan mayoritas peserta rapat? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah komite diberi kesempatan untuk berperan aktif dalam rapat tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diberi kesempatan untuk memberikan masukan guna peningkatan mutu sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah masukan dari bapak/ibu dipenuhi oleh pihak sekolah?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui pelaksanaan kegiatan peringatan hari-hari besar Nasional yang dilakukan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pelaksanaan kegiatan tersebut melibatkan komite?
Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

8. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek dinamisme** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini.

Apakah para siswa pernah diberi motivasi oleh guru untuk melakukan terobosan inovasi baru?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi para siswa untuk melakukan terobosan inovasi baru tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah para siswa pernah diberi motivasi oleh guru untuk mengembangkan kompetensi diri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi para siswa untuk mengembangkan kompetensi diri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

Apakah para siswa pernah diberi motivasi oleh guru untuk belajar menggunakan teknologi terbaru inovasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah guru secara berkala memotivasi para siswa untuk belajar menggunakan teknologi terbaru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Anda!

1 2 3 4

C. PENGETAHUAN MENGENAI PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU / *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik Manajemen Mutu Terpadu di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

Apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak**” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “**Tidak tahu/lupa**” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “**Tidak**” atau “**Tidak tahu/lupa**”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek partisipasi semua pihak** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan kesiswaan yang dilakukan sekolah pada setiap tahunnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penetapan kegiatan tahunan tersebut dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspirasi siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat dalam kepanitiaan kegiatan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kegiatan tersebut mempertimbangkan aspirasi siswa/guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah sekolah melaksanakan rapat sebelum melaksanakan kegiatan tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah menyampaikan visi misi sekolah kepada bapak/ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu bersedia dengan kuat untuk membantu mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah seluruh komite sekolah menunjukkan kesediaan yang kuat untuk mencapai visi misi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada pelanggan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu mengetahui kondisi fasilitas yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar fasilitas yang ada di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa/guru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang peralatan praktik yang sesuai standar industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas praktik kejuruan yang ada di sekolah sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah melakukan perbandingan pelayanan dengan sekolah lainnya?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan pelayanan yang lebih baik? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah memberikan kesempatan komite sekolah untuk memberi saran ke sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah saran tersebut dimanfaatkan dengan baik oleh sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu pernah mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan guru/siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah identifikasi tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada proses** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu menetapkan buku teks pelajaran yang digunakan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah buku teks pelajaran yang digunakan saat ini sama dengan tahun sebelumnya? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan budaya kerja disiplin kepada siswa di lingkungan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah penerapan budaya kerja disiplin tersebut diterapkan secara konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah melakukan pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah upaya pembaruan/penambahan fasilitas belajar yang ada di sekolah dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pihak sekolah pernah menyampaikan kepada Bapak/Ibu mengenai adanya penggunaan komputer dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah komputer tersebut sesuai dengan perkembangan teknologi terbaru? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek fokus pada perbaikan berkelanjutan** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah merencanakan perbaikan melalui monitoring, evaluasi, dan rencana tindak lanjut kegiatan?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah perencanaan perbaikan tersebut dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah diajak ke Industri untuk mengawasi siswa yang praktek kerja lapang?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pihak sekolah menjelaskan mekanisme penilaian praktek kerja lapang kepada siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Sekolah Bapak/Ibu pernah menyebarkan Angket untuk mengetahui pendapat komite sekolah atas layanan yang telah diberikan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ada perbaikan layanan sekolah berdasarkan angket tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah penyebaran angket masukan komite sekolah dilakukan secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu pernah melakukan evaluasi kurikulum bersama industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kurikulum sekolah sesuai dengan kurikulum industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah praktisi industri tersebut didatangkan oleh pihak Sekolah secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu terkait penerapan **aspek keputusan berdasarkan fakta** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah sekolah Bapak/Ibu memberikan Beasiswa terhadap siswa kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah dalam pengajuan beasiswa tersebut pihak sekolah menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membuat peraturan baru guna mengatasi permasalahan yang sering berulang di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah peraturan baru tersebut sesuai untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengundang praktisi Industri dalam pengujian kompetensi keahlian di Sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaiaanya praktisi Industri tersebut dengan kompetensi keahlian yang diujikan? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

D. PENGETAHUAN MENGENAI EFEKTIVITAS SEKOLAH

Di bawah ini merupakan sejumlah pernyataan mengenai penerapan efektivitas sekolah. Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu tepat dalam menggambarkan penerapan praktik efektivitas di sekolah Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.

Catatan:

*Jika Bapak/Ibu menjawab “Ya”, maka silahkan lanjutkan untuk memberi penilaian **tingkat kesesuaian** dibandingkan dengan kondisi sebenarnya. Berilah tanda silang (X) pada skala penilaian yang tersedia sebagai berikut:*

1	2	3	4
Sangat tidak sesuai	Sebagian besar belum sesuai	Sebagian besar sesuai	Telah sesuai seluruhnya

*Apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak” dengan tanda silang (X) artinya Bapak/Ibu menganggap pernyataan tersebut **tidak pernah terjadi** di sekolah Bapak/Ibu. Dan apabila Bapak/Ibu menjawab “Tidak tahu/lupa” dengan tanda silang (X) artinya pernyataan tersebut **bisa saja terjadi di sekolah, tetapi Bapak/Ibu tidak mengetahuinya**. Berkenaan dengan pilihan Bapak/Ibu yang menjawab “Tidak” atau “Tidak tahu/lupa”, maka Bapak/Ibu **tidak perlu** menjawab memberikan penilaian.*

1. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kepemimpinan yang kuat** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah pernah terjadi kasus pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah menindak tegas pelaku pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah bapak/ibu mengetahui tentang kegiatan ekstrakurikuler di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah selalu memberikan dukungan atas kegiatan ekstrakurikuler tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengikuti perkembangan teknologi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah kepala sekolah memberikan dukungan yang kuat terhadap perkembangan teknologi tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

2. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek kurikulum** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah sekolah pernah memberikan gambaran tentang kurikulum yang digunakan pada Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah mata pelajaran yang disampaikan dalam pembelajaran di sekolah sesuai dengan DUDI? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah pernah memberikan gambaran tentang pembelajaran praktek kejuruan di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek kejuruan di sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan modul-modul siswa SMK sebagai pendamping buku teks dalam kegiatan belajar mengajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah modul-modul siswa SMK tersebut dengan kebutuhan siswa? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menggunakan metode pembelajaran praktek sesuai standar Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah metode pembelajaran praktek di sekolah sesuai dengan Industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah guru di sekolah Bapak/Ibu mengajar praktek menggunakan peralatan praktek yang tersedia di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pembelajaran praktek tersebut sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah guru di sekolah Bapak/Ibu mengajar dengan memanfaatkan teknologi internet?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan teknologi internet dalam pengajaran Bapak/Ibu sesuai dengan perkembangan zaman? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

3. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek iklim sekolah** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang kondisi lingkungan sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan sekolah Bapak/Ibu sesuai untuk mendukung siswa untuk terus belajar? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, bagaimana tingkat kesesuaian sekolah Bapak/Ibu dalam menjaga keamanan lingkungan Sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui gambaran suasana kerja standar industri ?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah lingkungan pembelajaran di sekolah Bapak/Ibu sesuai dengan standar industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu mengetahui tentang pentingnya hubungan yang baik antara kepala sekolah dan komite sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah telah terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan komite di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu memperhatikan tentang fasilitas di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah fasilitas tersebut sesuai untuk mendukung belajar-mengajar siswa/guru di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan sistem sanksi jika ada siswa/guru melakukan pelanggaran peraturan sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu menerapkan sistem tersebut dengan konsisten? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

4. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan **aspek Ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi siswa** di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah pihak sekolah pernah memotivasi siswa untuk lebih giat dalam belajar?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pihak sekolah pernah memotivasi siswa untuk lebih giat belajar secara terus menerus? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah pihak sekolah memberikan pelatihan khusus kepada siswa sebelum mengikuti suatu ujian?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu mendukung pelaksanaan pelatihan khusus tersebut? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengapresiasi siswa yang berprestasi?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah memberi hadiah kepada seluruh siswa yang telah berprestasi di sekolah Bapak/Ibu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

5. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapan aspek evaluasi berkelanjutan di sekolah Bapak/Ibu. Selama Bapak/Ibu menjadi komite sekolah di SMK ini,

Apakah Bapak/ibu pernah diundang pihak sekolah dalam rangka pelaporan perkembangan kemajuan prestasi siswa?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu melakukan kegiatan tersebut secara berkala? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah bapak/ibu mengadakan ujian di akhir pembelajaran di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah ujian setiap akhir pembelajaran tersebut dilakukan secara rutin? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah nilai rapor digunakan sebagai acuan prestasi siswa di sekolah Bapak/Ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, Apakah penerima beasiswa prestasi di sekolah Bapak/Ibu diberikan berdasarkan nilai rapor? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mengetahui tentang informasi pekerjaan lulusan SMK bapak/ibu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sebagian besar lulusan bekerja industri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan SMK bapak/ibu yang melanjutkan kuliah di Perguruan Tinggi Negeri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Jika Ya, apakah terdapat lulusan SMK bapak/ibu yang membuka usaha sendiri? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah Bapak/Ibu pernah mendengar pengalaman dari para lulusan SMK bapak/ibu tentang pekerjaan mereka di Industri?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah Bapak/Ibu diberi tips tambahan keahlian yang harus dipelajari selain yang pernah diajarkan di sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

6. Mohon berikan pendapat Bapak/Ibu mengenai penerapam **aspek fleksibilitas pengelolaan anggaran** di sekolah Bapak/Ibu. Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

Apakah Bapak/Ibu pernah melakukan kegiatan pengumpulan dana di sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemungutan dana tersebut dapat dilakukan dengan mudah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu mengumumkan pemanfaatan dana BOS di papan pengumuman?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah pemanfaatan anggaran BOS tersebut sesuai untuk pencapaian visi misi sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah menyampaikan laporan kegiatan sekolah kepada komite sekolah?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah laporan tersebut sesuai dengan pembelanjaan sekolah? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Apakah sekolah Bapak/Ibu pernah membantu siswa yang kurang mampu?

Ya Tidak Tidak Tahu/lupa

Jika Ya, apakah sekolah Bapak/Ibu selalu memberikan keringan biaya/beasiswa kepada siswa yang kurang mampu? Berikan penilaian tingkat kesesuaian menurut Bapak/Ibu!

1 2 3 4

Lampiran 5 Kuisisioner AHP



INSTITUT PERTANIAN BOGOR

SEKOLAH PASCASARJANA

Manajemen Bisnis Kampus IPB Baranangsiang, Bogor

KUISIONER PENELITIAN AHP

Kepada

Yth. Bapak/ Ibu Responden

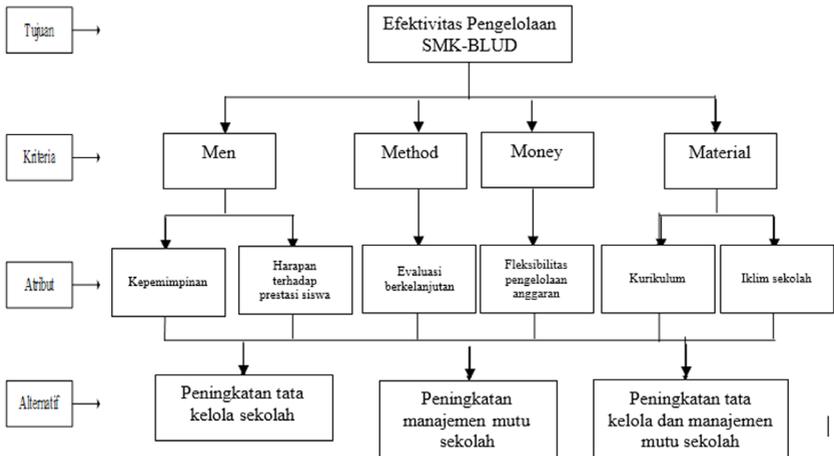
Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian tentang **STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner. Tidak ada jawaban yang salah dalam kuisisioner ini. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih Atas kerjasamanya disampaikan terimakasih.

A. DATA RESPONDEN

1. Nama SMK : _____
2. Usia : _____
3. Jenis Kelamin : _____
4. Instansi : _____
5. Jabatan : _____
6. Lama bekerja : _____

B. Struktur hirarki peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD



Berikut contoh pengisian kuesioner.

Berilah tanda (✓) pada kolom skor yang sesuai untuk penilaian tingkat kepentingan (skor) antara masing-masing kriteria (kolom kiri dibandingkan dengan kolom kanan, begitu sebaliknya)

Perbandingan Berpasangan untuk atribut efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Man 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Method*

Man 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Money*

Man 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Material*

Method 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Money*

Method 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Material*

Money 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 *Material*

2. Perbandingan berpasangan ATRIBUT yang mempengaruhi kriteria efektivitas pengelolaan SMK-BLUD

Bapak/ibu diminta untuk memberikan penilaian perbandingan pasangan antar masing-masing **ATRIBUT** efektivitas pengelolaan SMK-BLUD yang terdiri dari kepemimpinan, harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, kurikulum, Iklim sekolah yang berpengaruh dalam pembentukan **KRITERIA peningkatan efektivitas pengelolaan SMK BLUD**.

2.1. *Man*

Berilah tanda (√) pada kolom skor yang sesuai

Kepemimpinan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Harapan terhadap prestasi siswa

2.2. Material

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang sesuai

Kurikulum									Iklim sekolah								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3. Perbandingan berpasangan ALTERNATIF efektivitas pengelolaan SMK BLUD

3.1. ATRIBUT-ALTERNATIF

Bapak/ibu diminta untuk memberikan penilaian perbandingan pasangan antar masing-masing **ALTERNATIF** efektivitas pengelolaan SMK-BLUD yang terdiri peningkatan manajemen kualitas dan SDM, peningkatan manajemen kualitas dan sarana-prasarana dan peningkatan manajemen kualitas dan pembiayaan yang mempengaruhi **ATRIBUT efektivitas peningkatan efektivitas pengelolaan SMK BLUD**.

3.1.1. Kepemimpinan

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi kepemimpinan.

Peningkatan tata kelola sekolah									Peningkatan manajemen mutu sekolah								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Peningkatan tata kelola sekolah									Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Peningkatan manajemen mutu sekolah									Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3.1.2. Harapan terhadap prestasi siswa

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi Harapan terhadap prestasi siswa.

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan manajemen mutu sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.1.3. Evaluasi Berkelanjutan

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi evaluasi berkelanjutan.

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan manajemen mutu sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.1.4. Fleksibilitas Pengelolaan Anggaran

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi fleksibilitas pengelolaan anggaran

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Peningkatan manajemen mutu sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.1.5. Kurikulum

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi kurikulum

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Peningkatan manajemen mutu sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.1.6. Iklim sekolah

Berilah tanda (v) pada kolom skor yang paling sesuai mempengaruhi Iklim sekolah.

Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan tata kelola sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Peningkatan manajemen mutu sekolah	Peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
9 8 7 6 5 4 3 2	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Lampiran 6 Kuisisioner ISM



INSTITUT PERTANIAN BOGOR
SEKOLAH PASCASARJANA
Manajemen Bisnis Kampus IPB Baranangsiang, Bogor

KUISISIONER PENELITIAN ISM

Kepada

Yth. Bapak/ Ibu Responden

Di tempat,

Saya, Arie Wibowo Khurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor mengadakan penelitian tentang **STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SMK-BLUD**. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner. Tidak ada jawaban yang salah dalam kuisisioner ini. Data yang saya terima sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih Atas kerjasamanya disampaikan terimakasih.

A. DATA RESPONDEN

1. Nama SMK : _____
2. Usia : _____
3. Jenis Kelamin : _____
4. Instansi : _____
5. Jabatan : _____
6. Lama bekerja : _____

1. Pedoman Umum

Elemen strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD terdiri dari:

- a. Kriteria
- b. Atribut
- c. Alternatif

Dalam rangka mengidentifikasi Sub-elemen kunci untuk menyusun strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD, Saudara dimohon untuk memberikan pendapat terhadap hubungan kontekstual antar Sub-elemen dari setiap elemen yang telah diidentifikasi.

2. Tatacara Pengisian Kuesioner

2.1. Elemen Kriteria Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Terdapat 3 Sub kriteria yang telah dirumuskan dan Saudara dimohon untuk memberikan pendapat tentang Hubungan Kontekstual (tingkat penyebab atau dampak) antar Sub-Element dalam rangka mewujudkan pengelolaan efektivitas SMK-BLUD. Petunjuk pengisiannya sebagai berikut:

- V: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen kriteria ke-i menyebabkan adanya kriteria ke-j**
- A: Apabila menurut pendapat Saudara **sub elemen kriteria ke-j menyebabkan adanya sub-elemen kriteria ke-i.**

- X: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen kriteria ke-i dan sub-elemen kriteria ke-j saling menyebabkan.**
- O: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen ke-i dan Sub-elemen ke-j tidak saling menyebabkan.**

Kriteria: Sub-elemen Kriteria ke-i	Sub-elemen Kriteria ke-i			
	1. <i>Man</i>	2. <i>Method</i>	3. <i>Money</i>	4. <i>Material</i>
V = i menyebabkan j A = j menyebabkan i X = saling menyebabkan O = tidak terkait				
1. <i>Man</i>				
2. <i>Method</i>				
3. <i>Money</i>				
4. <i>Material</i>				

2.2. Elemen Kriteria Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Terdapat 3 Sub atribut yang telah dirumuskan dan Saudara dimohon untuk memberikan pendapat tentang Hubungan Kontekstual (tingkat penyebab atau dampak) antar Sub-Element dalam rangka mewujudkan pengelolaan efektivitas SMK-BLUD. Petunjuk pengisiannya sebagai berikut:

- V: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen atribut ke-i menyebabkan adanya atribut ke-j**
- A: Apabila menurut pendapat Saudara **sub elemen atribut ke-j menyebabkan adanya sub-elemen atribut ke-i.**
- X: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen atribut ke-i dan sub-elemen atribut ke-j saling menyebabkan.**
- O: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen ke-i dan Sub-elemen ke-j tidak saling menyebabkan.**

Kriteria: Sub-elemen Kriteria ke-i	Sub-elemen Kriteria ke-i	
	V = i menyebabkan j A= j menyebabkan i X= saling menyebabkan O = tidak terkait	1. Kepemimpinan
1. Kepemimpinan		
2. Harapan terhadap prestasi siswa		

Kriteria: Sub-elemen Kriteria ke-i	Sub-elemen Kriteria ke-i	
	V = i menyebabkan j A= j menyebabkan i X= saling menyebabkan O = tidak terkait	1. Kurikulum
1. Kurikulum		
2. Iklim Sekolah		

2.3. Elemen Alternatif Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Terdapat 3 Sub alternatif yang telah dirumuskan dan Saudara dimohon untuk memberikan pendapat tentang Hubungan Kontekstual (tingkat penyebab atau dampak) antar Sub-Element dalam rangka mewujudkan pengelolaan efektivitas SMK-BLUD. Petunjuk pengisiannya sebagai berikut:

V: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen alternatif ke-i menyebabkan adanya alternatif ke-j**

A: Apabila menurut pendapat Saudara **sub elemen alternatif ke-j menyebabkan adanya sub-elemen alternatif ke-i.**

X: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen alternatif ke-i dan sub-elemen alternatif ke-j saling menyebabkan.**

O: Apabila menurut pendapat Saudara **sub-elemen ke-i dan Sub-elemen ke-j tidak saling menyebabkan.**

Alternatif: Sub-elemen Alternatif ke-i V = i menyebabkan j A= j menyebabkan i X= saling menyebabkan O = tidak terkait	Sub-elemen Alternatif ke-i		
	1. peningkatan tata kelola sekolah	2. peningkatan manajemen mutu sekolah	3. peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah
1. peningkatan tata kelola sekolah			
2. peningkatan manajemen mutu sekolah			
3. peningkatan tata kelola dan manajemen mutu sekolah			

Biodata Penulis



Penulis dilahirkan di kota Jakarta pada tanggal 03 Desember 1980 sebagai anak ke-1 dari pasangan bapak Misdiyanto dan ibu Sri Endang. Pendidikan sarjana ditempuh di Program Studi Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Institut Pertanian Bogor, dan lulus pada tahun 2004. Pada tahun 2006, penulis diterima sebagai mahasiswa program magister (S-2) di Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia dan menamatkannya pada tahun 2008. Kesempatan untuk melanjutkan ke program doktor pada program studi Manajemen dan Bisnis Sekolah Pascasarjana IPB diperoleh mulai pada tahun 2018 dengan biaya sendiri.

Penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia sejak tahun 2004 dan meniti karir mulai dari pejabat struktural hingga pejabat fungsional. Penulis pernah menjabat sebagai Kepala subbagian Program dan Anggaran pada tahun 2011 hingga 2014 pada Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah. Kemudian, penulis pernah menjadi Kepala subbagian Data dan Infomasi pada tahun 2014 hingga 2015 pada Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah. Penulis juga pernah menjabat sebagai Kepala Seksi Program pada tahun 2014 hingga 2016 dan menjadi Kepala dan Kepala Subdit Program dan Evaluasi pada tahun 2016 hingga tahun 2020 pada Direktorat Pembinaan SMK Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Kini penulis beralih fungsi menjadi pejabat fungsional Perencanaan Ahli Madya pada Direktorat SMK Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi dan sebagai Koordinator bidang Sarana dan Prasarana SMK.

Penulis telah membuat Karya ilmiah berjudul *Analysis Of The Effect Of School Governance And Total Quality Management* yang telah disajikan pada *International Conference of Science Management Art Research Technology* pada bulan Oktober 2020. Peneliti juga telah mempublikasikan beberapa jurnal yang terindeks Scopus, yakni antara lain *The Strategy Improving School Based Enterprise: An Analytical Hierarchy Process Approach in Vocational School* yang dipublikasikan pada *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt (Scopus Indexed Q3)*, *Strategy for Improving the Effectiveness of Management Vocational School-Based Enterprise in Indonesia* yang dimuat pada *International Journal of Education and Practice (Scopus Indexed Q3)*, serta *The Improving of Effectiveness School-Based Enterprise: A Structural Equation Modelling in Vocational School Management* pada *Internasional Journal of Evaluation and Research in Education (Scopus Indexed Q4)*.

Beberapa jurnal hasil tulisan penulis lainnya yang diterbitkan pada jurnal nasional dan internasional yang terindeks, yakni antara lain: 1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sekolah dengan Kemandirian Sekolah sebagai Variabel Intervening menggunakan Pendekatan *Partial Least Square* yang diterbitkan pada Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan Pascasarjana Universitas Negeri Malang (terindeks SINTA 2), 2) *An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Success and Challenging Factors* pada *International Journal of Learning and Development*, 3) *Exploring the Key Factors of School Governance Practice for Better Vocational Schools in Indonesia* pada *International Journal of Science: Basic and Applied Research*, serta 4) *The Collaboration Strategy of Total Quality Management and School Governance to Improve Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise* yang diterbitkan di *Journal of Educational and Social Research*. Karya-karya ilmiah tersebut merupakan bagian dari program S-3 penulis.



Pada saat ini **pengelolaan SMK** menghadapi era lingkungan yang terus berubah dan sulit diprediksi atau yang biasa disebut dengan era **VUCA**. Istilah VUCA adalah akronim dari **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**. Pengelolaan SMK tidak hanya menghadapi era disrupsi digital yang mengguncang struktur pasar tenaga kerja dan menumbangkan industri lama, tetapi juga wabah penyakit Pandemi COVID 19 yang telah membunuh lebih dari 3 juta orang dan menyeret negara-negara ke dalam jurang resesi. Kini, masa depan pengelolaan SDM semakin tidak pasti. Penyelenggaraan SMK Negeri yang terjadi di Indonesia terlihat kaku dan tidak fleksibel sehingga menjadi tidak relevan lagi dalam menghadapi era VUCA. Hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya pengangguran dari lulusan SMK

Presiden RI telah menginstruksikan untuk segera **Re-Desain ulang SMK** dengan diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia. Upaya tersebut turut diperkuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024.

Buku ini hadir untuk memberikan masukan Re-Desain SMK dengan Paradigma Baru yakni Pengelolaan SMK melalui BLUD (Badan Layanan Umum Daerah). Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian berdasarkan perspektif strategi perbaikan manajemen pendidikan SMK. Strategi perbaikan ini berfokus pada efektivitas pengelolaan sekolah yang mengisyaratkan bahwa SMK harus mampu menyediakan layanan yang bermutu bagi para siswanya dengan fleksibilitas lebih dibandingkan SMK Negeri pada umumnya.



PT Penerbit IPB Press

Jalan Taman Kencana No. 3, Bogor 16128

Telp. 0251 - 8355 158 E-mail: penerbit.ipbpress@gmail.com

www.ipbpress.com [IPB PRESS](https://www.youtube.com/ipbpress) [IPB PRESS](https://www.instagram.com/ipbpress) [IPB PRESS](https://www.linkedin.com/company/ipbpress)

Pendidikan

ISBN : 978-623-256-869-3



9 786232 568693