

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

*EFFECTIVENESS OF VOCATIONAL SCHOOLS MANAGEMENT WITH THE STATUS OF
REGIONAL PUBLIC SERVICES AGENCIES (SMK-BLUD)*

Arie Wibowo Khurniawan^{*)1}, Illah Sailah^{}, Pudji Muljono^{***}, Bambang Indriyanto^{*)}, dan
M. Syamsul Maarif^{*)}**

^{*)} Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

^{**}) Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University

Kampus IPB Dramaga, Gedung Fateta Lantai 2, Bogor 16680, Indonesia

^{***}) Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University

Jl. Kamper, Babakan, Kec. Dramaga, Bogor, Jawa Barat 16680, Indonesia

Abstract: *It needs efforts to continue improving the quality of SMK-BLUD education from various aspects so that the operational implementation can take place optimally. The purpose of this study is to design a strategy to improve the effectiveness of SMK-BLUD through implementing school governance (SG) and total quality management (TQM) using Interpretive Structural Modeling (ISM) analysis. Data obtained through the Group Discussion Forum (FGD) with expert experts. The results reveals that the strategic planning modeling for improving the effectiveness of SMK-BLUD management is by focusing on increasing TQM having the greatest driving power then focusing on improving of implementation of SG. This improvement can be done by improving the quality of man by fostering strong and decisive leadership in SMK-BLUDs through providing leadership training and opportunities to play roles as leader, for school principals and the teachers.*

Keywords: *ISM, school governance, SMK-BLUD, TQM*

Abstrak: Perlu upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan SMK-BLUD dari berbagai aspek agar pelaksanaan operasionalnya dapat berlangsung dengan maksimal. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk merancang strategi peningkatan efektivitas SMK-BLUD berbasis penerapan tata kelola sekolah (SG) dan manajemen mutu terpadu (TQM) dengan menggunakan analisis *Interpretive Structural Modelling* (ISM). Data diperoleh melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan pakar ahli. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemodelan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD yakni dengan dengan fokus terlebih dahulu pada peningkatan TQM sebagai faktor kunci yang memiliki penggerak terbesar sebelum berfokus pada pembenahan SG. Pembenahan ini dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Man) dengan menumbuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas di SMK-BLUD melalui pemberian pelatihan kepemimpinan dan kesempatan melakukan peran sebagai pemimpin, baik kepada kepala sekolah maupun kepada guru yang ada di sekolah.

Kata kunci: ISM, tata kelola sekolah, SMK-BLUD, TQM

¹ Corresponding author:

Email: arie_wibowo@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Pendidikan diyakini menjadi kunci kemajuan bangsa manapun, termasuk bangsa Indonesia. Hal tersebut dijelaskan secara rinci dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menyatakan bahwa salah satu tujuan negara Indonesia yakni untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu, pada UUD 1945 Pasal 31 ayat 1 dan 2, menyatakan bahwa pemerintah mempunyai tugas untuk memajukan pendidikan dengan memelihara dan menyelenggarakan suatu kesatuan sistem pendidikan nasional yang memperkuat keimanan, taqwa, dan akhlak mulia seluruh rakyat Indonesia. Hal ini menandakan bahwa pemerintah berperan penting dalam memastikan terpenuhinya layanan pendidikan yang merata bagi penduduk Indonesia (Tsani *et al.* 2016).

Mutu pendidikan meliputi gambaran tentang kemampuan pendidikan di sekolah sesuai standar dan tujuan yang ingin dicapai (Fadila *et al.* 2020). Peningkatan kualitas sekolah dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang efektif. Manajemen sekolah yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja siswa, tetapi juga meningkatkan elemen apa pun yang dapat dicapai. Salah satu unsur pendidikan yang memerlukan upaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Pada tahun 2020, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Indeks Mutu Baik Sekolah Indonesia. Berdasarkan publikasi tersebut diperoleh bahwa SMK memiliki mutu pendidikan yang paling rendah dibandingkantingkat pendidikan lainnya, dengan indeks mutu baik sebesar 12%. Sementara itu, apabila dilihat berdasarkan nilai akreditasi sekolah, 27,53% SMK di Indonesia memiliki akreditasi baik (akreditasi B), dan 21.89% SMK memiliki peringkat yang sangat baik (akreditasi A). Rendahnya jumlah SMK yang dikategorikan memiliki mutu yang baik menandakan bahwa perlu dibentuk kebijakan yang tepat untuk sekolah guna peningkatan efektivitas dan mutu layanan pendidikan di sekolah.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan penerapan *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu secara maksimal di sekolah. Dewi dan Primayana (2019) menyimpulkan bahwa TQM adalah sebuah sistem manajemen yang mengacu

terhadap upaya perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus dari berbagai sudut pandang. Mutu pendidikan dapat dinilai berdasarkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sebagai implikasi dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan di seluruh organisasi secara keseluruhan maka diperlukan penerapan TQM (Paraschivescu, 2017). Berdasarkan hasil penelitian Almazan *et al.* (2017) diperoleh bahwa kepuasan pelanggan pada TQM dipengaruhi oleh faktor kualitas layanan sekolah. Hasan *et al.* (2018) menyatakan bahwa Institusi pendidikan harus mengadopsi filosofi TQM untuk mencapai efektivitas sekolah yang ditunjukkan dengan kinerja yang lebih baik.

Selain masalah mutu pendidikan, Indonesia juga tengah menghadapi adanya penataan kembali terkait pelimpahan kewenangan ke daerah sebagai upaya untuk mewakili kepentingan dan aspirasi masyarakat. Pemerintah berharap agar SMK dapat memenuhi kebutuhan SDM unggul yang kompeten dengan mendorong terjadinya transformasi organisasi dengan mengubah SMK yang awalnya merupakan satuan kerja dari pemerintah daerah menjadi berbasis Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Sebagai SMK-BLUD, tentu sekolah menjadi lebih fleksibel.

Agar pelaksanaan operasional SMK-BLUD dapat berjalan dengan efektif, diperlukan reformasi dalam tata kelola pendidikan. Penerapan model manajemen pendidikan berbasis *School Governance* (SG) dipercaya sebagai satu langkah yang dapat dilakukan oleh sekolah. Tricker (2019) berpendapat bahwa SG mengacu tidak hanya pada struktur organisasi, namun juga pada fungsi, proses, dan tradisi organisasi untuk memastikan bahwa program yang telah dibuat organisasi dapat berjalan secara efektif dan transparan sesuai dengan peraturan yang berlaku guna pencapaian tujuannya organisasi. Di AS dan banyak negara demokrasi lainnya, SG dinilai sebagai salah satu strategi paling tepat untuk mengimplementasikan reformasi desentralisasi pendidikan (Arar dan Abu-Romi 2016; Nir *et al.* 2016). Berdasarkan penelitian Liantos dan Pamatmat (2016), TQM dan SG berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah. Hal ini diperkuat oleh penelitian Arar dan Nasra (2018) yang menunjukkan bahwa SG dan efektivitas sekolah memiliki hubungan yang positif. Sementara itu, penelitian lain yang berhubungan dengan TQM dan SG yakni seperti Jaya *et al.* (2016) menganalisis hubungan antara TQM dan tata kelola,

Bandur (2018) menganalisis efektivitas penerapan SG oleh kepala sekolah guna meningkatkan prestasi siswa, serta Shahmohammadi (2018) yang menganalisis penerapan TQM dalam dunia pendidikan.

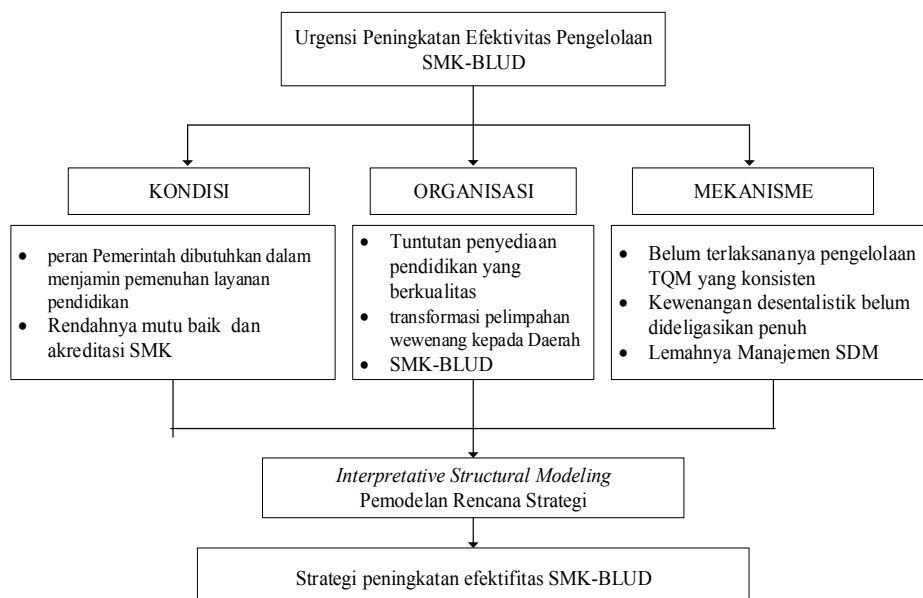
Penelitian ini merancang strategi peningkatan efektivitas SMK-BLUD berbasis penerapan tata kelola sekolah (SG) dan manajemen mutu terpadu (TQM). Secara induktif, penerapan SG dan TQM ini dinilai dapat mengatasi permasalahan mutu dan transformasi wewenang pada SMK-BLUD agar efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dapat tercapai dengan maksimal. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh strategi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pada SMK-BLUD.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada dua provinsi yang telah menerapkan BLUD di SMK, yakni di Provinsi Jawa Timur dan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini berlangsung selama hampir tiga bulan, yakni pada bulan Maret hingga Juni tahun 2020. Penelitian ini membahas hasil kuisisioner yang diisi oleh 7 pakar BLUD pada *Forum Group Discusssion* yang merupakan peneliti, pengambil keputusan, serta pakar yang memahami seluk-beluk kelembagaan pemerintah dan tata kelola organisasi. Ketujuh pakar tersebut yakni: Direktur SMK Kemdikbud, pakar kelembagaan BLUD, industri, pejabat dari Kementerian Dalam Negeri, LSM dari SMK Peduli, dan perwakilan dari Dinas Pendidikan di Jawa Timur dan DKI Jakarta.

Data diambil melalui wawancara pada *Forum Group Discusssion (FGD)* serta dengan mengisi kuisisioner *Interpretive Structural Modelling*. Seluruh pakar yang hadir diminta FGD mengisi kuisisioner yang kemudian dilanjutkan dengan wawancara mendalam terkait strategi peningkatan efektivitas sekolah menengah kejuruan berbasis TQM dan SG. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini, yakni metode *Interpretive Structural Modelling (ISM)*. Hasil kuisisioner ISM diolah dengan menggunakan *software* yang bernama Eximpro. Langkah-langkah dalam menyusun strategi guna peningkatan efektivitas sekolah menengah kejuruan dengan basis implementasi SG dan TQM dilakukan dan manajemen mutu terpadu (TQM) yakni dijelaskan sebagaimana Gambar 1.

Penelitian ini diawali dengan melakukan pemetaan terhadap urgensi untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan SMK dengan status BLUD di Provinsi Jawa Tengah dan DKI Jakarta berdasarkan fokus masalah yang dihadapi. Beberapa fokus masalahnya yakni (1) situasi pendidikan SMK di Indonesia; (2) kondisi sekolah saat ini; dan (3) implementasi kebijakan di sekolah. Selanjutnya, penelitian dilanjutkan dengan menganalisis faktor-faktor yang dinilai mempengaruhi perumusan strategi. Analisis dilakukan dengan menetapkan strategi-strategi utama berdasarkan hasil analisa ISM. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD untuk mewujudkan pendidikan menengah kejuruan yang lebih baik kedepannya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Profil Organisasi SMK-BLUD

Seiring dengan reformasi pendidikan SMK di Indonesia dalam mengatasi tingginya tingkat pengangguran dari lulusan SMK, ada perhatian dari pemerintah untuk membenahi SMK. Upaya perbaikan SMK direspon pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 9 tanggal 9 September 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia. Arahannya mengamanatkan kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan 11 menteri kabinet kerja lainnya serta mengamanatkan kepada 34 Gubernur dan Kepala Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) untuk mengambil kebijakan yang diperlukan sesuai dengan tugas, peran dan kewenangan masing-masing instansi untuk melakukan revitalisasi pada Sekolah Menengah Kejuruan agar sumber daya manusia Indonesia dapat semakin berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi.

Instruksi Presiden tersebut direspon oleh Gubernur DKI Jakarta dengan menerbitkan Peraturan Gubernur DKI Jakarta nomor 32 tahun 2019 pada tanggal 25 Maret 2019 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan. Salah satu langkah revitalisasi SMK yang diatur dalam peraturan tersebut yakni SMK mengembangkan kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan sebagaimana peraturan yang berlaku. Pengembangan kemandirian SMK tersebut dilakukan dengan memperkuat kelembagaan SMK, memperkuat pengelolaan keuangan SMK dan Penguatan SMK Negeri dan SMK Swasta. Selain itu Pemerintah Daerah akan melakukan pendampingan untuk menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah agar SMK menjadi SMKN Mandiri.

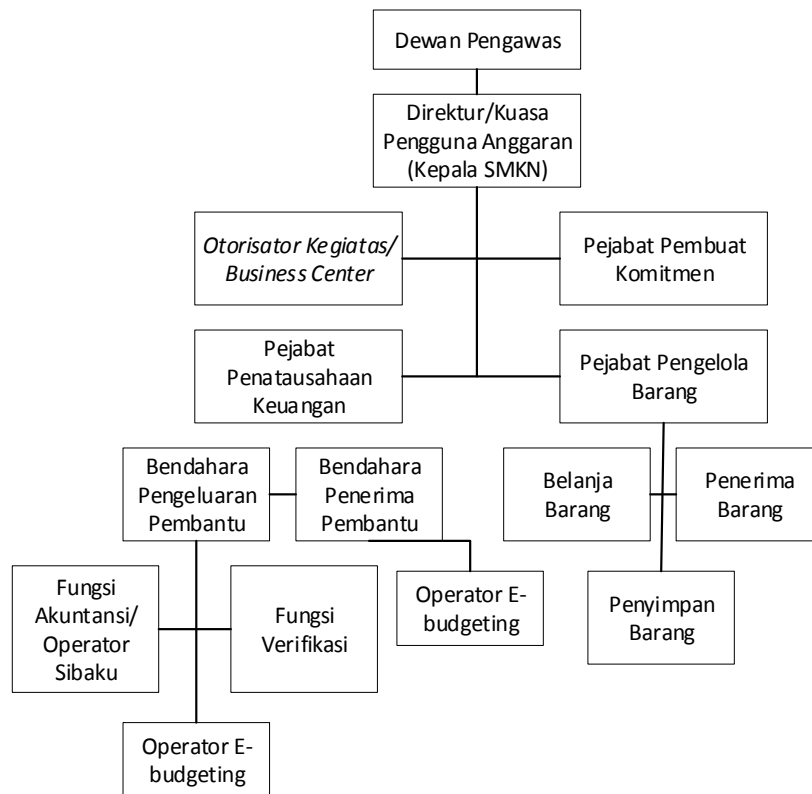
Di Jakarta, Pelaksanaan SMKN mandiri di telah dijelaskan melalui Peraturan Gubernur Nomor 88 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Minimal SMK Negeri Mandiri. Peraturan tersebut menyatakan bahwa SMKN Mandiri merupakan Sekolah Menengah Kejuruan Mandiri Dinas Pendidikan yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan berdasarkan pada Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Peraturan Gubernur ini memberikan fleksibilitas kepada sekolah untuk dapat mengelola pengelolaan keuangan SMK sebagaimana Pola Pengelolaan yang dilakukan pada Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

Inpres Nomor 9 Tahun 2016 kemudian di respon oleh oleh Gubernur Jawa Timur pada tanggal 12 Mei 2017 dengan mengesahkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 22 Tahun 2017 tentang Percepatan Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan di Provinsi Jawa Timur. Percepatan ini sebagai upaya pemerintah Jawa Timur untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan secara cepat.

Selanjutnya, Pemerintah Daerah tersebut juga mendukung SMK agar semakin kreatif dan inovatif dalam menggali dana dari sumber lain yang tidak mengikat dengan memberikan payung hukum melalui Keputusan Gubernur Jatim Nomor 188/519/KPTS/013/2017 tentang penetapan SMK Negeri pada Dinas Pendidikan sebagai Badan Layanan Umum Daerah. Berbeda dengan kelembagaan SMK-BLUD yang dilakukan di Provinsi DKI Jakarta, SMK Negeri pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur yang telah ditetapkan tersebut hanya menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD dengan status bertahap. Selain itu, aturan terkait fleksibilitas pengelolaan keuangan dalam hal pengelolaan investasi, pengelolaan utang dan pengelolaan barang/jasa masih belum diberikan kepada SMK Negeri tersebut. Namun nantinya akan diusulkan menjadi status BLUD secara penuh setelah jangka waktu 3 (tiga) tahun. Secara umum struktur organisasi SMK-BLUD dapat dikembangkan sebagaimana disajikan pada Gambar 2.

Pada SMK-BLUD, terdapat Dewan pengawas yang ditugaskan untuk mengawasi pengelolaan BLUD di sekolah. Dewan pengawas diusulkan oleh pimpinan SMK -BLUD kepada kepala daerah dan dapat menjabat selama lima tahun dengan dipimpin oleh ketua dewan pengawas. Ketua dan anggota Dewan pengawas dapat dipilih dan menjabat kembali untuk satu periode selanjutnya. Anggota dewan pengawas tidak diangkat bersamaan dengan pejabat pengelola SMK-BLUD.

Untuk menjawab sebagai dewan pengawas, terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yakni (Kemendagri, 2018): nilai aset BLUD berdasarkan neraca memenuhi syarat minimal realisasi atau BLUD memiliki nilai omset tahunan menurut laporan operasional; jumlah minimal dewan pengawas terpenuhi; dan Mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.



Gambar 2. Struktur organisasi SMK-BLUD

Tugas Dewan pengawas adalah membina dan mengawasi pengelolaan SMK-BLUD. Pengelolaan dilakukan oleh pejabat pengelola sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dewan pengawas diharuskan memberikan laporan kepada daerah secara berkala minimal satu kali dalam setahun. Dewan pengawas juga dapat diminta pertanggungjawaban sewaktu-waktu apabila dibutuhkan. Sementara itu, Tugas Dewan Pengawas antara lain: Memberikan pendapat dan saran kepada penanggung jawab wilayah terkait RAB yang diusulkan; Memperhatikan perkembangan program SMK-BLUD dan memberikan saran dan rekomendasi kepada para pemimpin daerah tentang segala hal yang dianggap penting guna peningkatan manajemen SMK-BLUD; Menginformasikan kepada pengelola wilayah tentang pencapaian SMK-BLUD; Memberi rekomendasi dan pandangan kepada pejabat pengelola dalam pelaksanaan manajemen SMK-BLUD; Melakukan Evaluasi dan penilaian kinerja, baik finansial maupun nonfinansial, serta memberikan saran dan rekomendasi yang dapat diambil oleh pengelola SMK-BLUD; Memantau hasil evaluasi tindak lanjut dan evaluasi kinerja. Sementara itu, anggota dewan pengawas dapat dipilih dari: Pejabat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang paham terkait SMK-BLUD; Pejabat pada lingkungan satuan kerja pengelola keuangan

daerah; dan Tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan SMK-BLUD. Beberapa kriteria dalam memilih Dewan pengawas yakni Berdedikasi tinggi, memahami masalah-masalah terkait SMK-BLUD, serta dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal; Menaati hukum dan dan tidak pernah dinyatakan pailit atau dinyatakan bersalah atau menyebabkan suatu badan usaha pailit atau tidak pernah melakukan tindak pidana yang merugikan daerah; dan memiliki keterampilan pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia, serta berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Anggota dewan pengawas juga sewaktu-waktu dapat diberhentikan sebelum habis masa jabatan oleh Kepala daerah, apabila dinyatakan dapat diberhentikan sewaktu-waktu atau sebelum: Tidak mampu melaksanakan tugas dengan baik; Tidak melaksanakan ketentuan perundang-undangan; Terlibat pada kegiatan yang merugikan SMK-BLUD; dan Dipenjara karena melakukan tindakan melawan hukum (pidana) dan/ atau kesalahan yang berkaitan dengan tugasnya melaksanakan pengawasan atas SMK-BLUD. Sementara itu, Pemimpin SMK-BLUD yakni kepala SMK-BLUD ditunjuk sebagai merupakan pejabat pengelola SMK-BLUD dan memiliki tanggung kepada kepala daerah (Kemendagri, 2018). Tugas-tugas yang

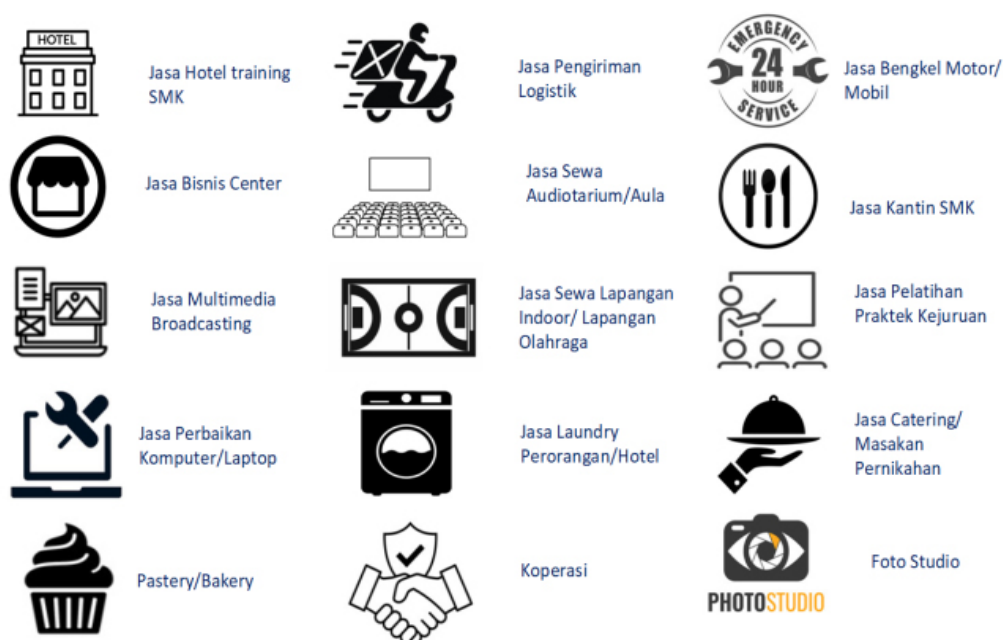
diemban oleh seorang pemimpin SMK-BLUD adalah Mengelola, membimbing, mempromosikan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan BLUD agar lebih efektif dan efisien; Menyusun definisi kebijakan teknis BLUD dan kewajiban lainnya berdasarkan kebijakan yang dirumuskan oleh pusat daerah; Menyusun rencana strategis; Menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA); Merekomendasikan calon pejabat keuangan dan teknis kepada pemerintah daerah sesuai dengan peraturan; Menetapkan pejabat lainnya diluar pejabat yang telah ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan sesuai dengan kebutuhan SMK-BLUD; Melakukan koordinasi terkait pelaksanaan kebijakan SMK-BLUD yang dilakukan oleh pejabat keuangan dan pejabat teknis, menjalankan tugas pengawasan internal, serta menyampaikan dan melaporkan kinerja operasional serta keuangan SMK-BLUD kepada kepala daerah; Tugas lainnya yang ditetapkan oleh kepala daerah sesuai dengan kewenangannya; dan sebagai penanggungjawab umum operasional dan keuangan SMK-BLUD

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. Hasil studi menunjukkan bahwa masih banyak pelayanan SMK-BLUD berkatat pada pelatihan bagian produksi/*teaching factory*.

Unit produksi merupakan sebuah kegiatan yang tidak terpisahkan dari proses pembelajaran *teaching factory*, dimana kegiatan ini menghasilkan barang dan / atau jasa pada sekolah menengah kejuruan negeri. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi bagi peserta didik dan juga tenaga pendidik. Jenis Pelayanan SMK-BLUD berlaku untuk berbagai bidang keahlian yang ada di SMK, seperti bidang keahlian pariwisata, teknologi dan rekayasa, bisnis dan manajemen serta bidang keahlian lainnya. Layanan unit produksi/*teaching factory* SMK-BLUD disajikan pada Gambar 3.

Penyelenggaran SMK-BLUD menawarkan keleluasaan bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Manfaat penerapan SMK-BLUD dalam pembelajaran antara lain memotivasi siswa agar lebih produktif dimana produk hasil praktik siswa dapat dijual untuk penghasilan sekolah. Penyelenggaran SMK BLUD juga dapat mengembangkan potensi sekolah sesuai dengan bidang yang dikembangkan. Selain itu, sekolah dapat mendatangkan guru produktif dari tenaga profesional yang berpengalaman, bahkan dapat mengundang guru tamu yang berkompeten. Pelaksanaan SMK-BLUD pada akhirnya dapat memudahkan sekolah dalam pengadaan media, alat, dan bahan yang mendukung proses pembelajaran serta meningkatkan kualitas sarana prasarana sekolah.



Gambar 3. Layanan unit produksi/*teaching factory* SMK-BLUD

Selain itu pelaksanaan SMK-BLUD juga memberi kesempatan yang sangat besar bagi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang selama ini hanya terbatas mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah. SMK-BLUD memiliki kemampuan untuk mengelola dan menyalurkan dana yang diterima dari pembelajaran teaching factory untuk memenuhi atau memelihara sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Berbagai bentuk pengelolaan fasilitas sekolah yang dapat ditempuh yakni Pembelian tambahan bahan latihan seperti bahan latihan, bengkel, bahan kimia, memasak makanan, bahan latihan untuk manajemen keuangan, dan sebagainya; Pembelian tambahan alat belajar seperti proyektor LCD, papan tulis, pointer, layar, *sound system* dan komputer; Akuisisi media pembelajaran tambahan seperti media cetak, multimedia, video, audio, foto; Pemeliharaan gedung dan laboratorium, seperti pengecatan, perbaikan, *upgrade* peralatan, dan sebagainya; dan Meningkatkan keselamatan, kesehatan dan keselamatan kerja, seperti alat pelindung diri, peta jalur evakuasi, panduan mitigasi, dan lainnya.

Model Rencana Strategis Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Penyusunan formula strategi guna mengetahui hubungan antara elemen dengan hirarki dilakukan dengan cara memperbaiki variabel yang berada pada *bottom level* berdasarkan hasil analisa ISM. Variabel di *bottom level* mempunyai sifat *driving power* atau berpengaruh kuat terhadap variabel di atasnya (*middle level* dan *top level*) dan bersifat *independent*. Elemen dan subelemen ISM ditunjukkan pada Tabel 1.

Pemodelan pada Kriteria

Pemodelan kriteria pada ISM menunjukkan bahwa elemen yang memiliki daya penggerak yang tinggi pada pemodelan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD adalah kriteria (1), yakni *Man* sebagaimana tertera pada Gambar 4. Kriteria *Man* masuk dalam sektor *independent*, artinya kriteria sumber daya manusia (*Man*) memiliki penggerak yang kuat dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dan tingkat ketergantungan terhadap unsur kriteria lainnya pun rendah. Menurut Hanafi (2020), manusia adalah suatu sumber daya paling

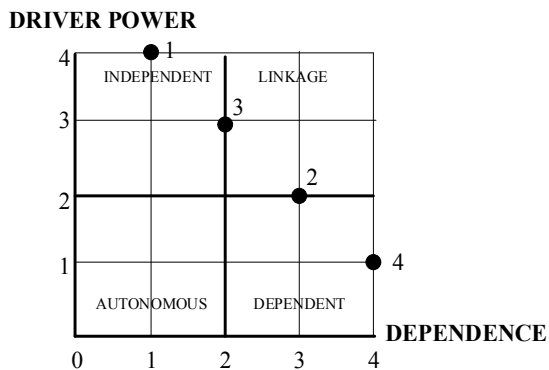
penting pada organisasi dan sumber daya manusia pada sebuah organisasi memiliki kaitan erat terhadap strategi organisasi secara keseluruhan (Radhian *et al.* 2016). Kriteria (3) yakni metode/prosedur/mekanisme (*Method*) masuk dalam sektor antara *independent* dan *linkage*. Hal ini menandakan bahwa kriteria *method* memiliki sub sektor dengan daya penggerak kuat namun memiliki tingkat ketergantungan yang rata-rata terhadap unsur kriteria lainnya.

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

Berdasarkan Gambar 5, kriteria (1) yakni *Man* berada pada level yang paling bawah yang berarti kriteria ini menjadi kunci dalam memodelkan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Kriteria *Man* dianggap memiliki sifat *driver* atau pengaruh yang kuat terhadap kriteria yang berada di level atasnya yakni *method*, *money* dan *material*.

Tabel 1 Elemen dan Subelemen pada ISM

Elemen	Subelemen	Kode
Kriteria	Man	1
	Money	2
	Method	3
	Materia	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



Gambar 4. Grafik kriteria ISM berdasarkan jawaban pertama (1. *Man*; 2. *Money*; 3. *Method*; 4. *Material*)



Gambar 5. Model interaksi antar kriteria ISM berdasarkan jawaban pertama (1. *Man*; 2. *Money*; 3. *Method*; 4. *Material*)

Adanya peningkatan pada penerapan kriteria *Man* akan berdampak positif dan meningkatkan kriteria (3) yakni *method*. Artinya kriteria (3) yang berada pada *middle bottom level* hanya dapat dicapai apabila adanya peningkatan terlebih dahulu terhadap kriteria *Man*. Sementara peningkatan kriteria (2) pada *middle top level* yakni *money* hanya dapat dicapai apabila adanya peningkatan penerapan pada *middle bottom level* (kriteria *Method*) terlebih dahulu. Variabel pada *middle level* ini berpengaruh cukup besar terhadap variabel yang berkaitan dengan variabel terhubung. Sementara itu, peningkatan kriteria (4) yakni *material* hanya dapat tercapai apabila telah ada perbaikan terlebih dahulu pada kriteria (2), yaitu *money*. Variabel yang berada pada *top level* ini bersifat *driver* atau kurang berpengaruh terhadap variabel di level bawahnya.

Penggabungan variabel pada *bottom level* dengan model strategi yakni dilakukan penerapan tata kelola yang baik di sekolah dengan cara menumbuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia (*Man*) yang ada di SMK-BLUD. Kemudian dilanjutkan dengan peningkatan kualitas *Method* dengan adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus dilakukan serta peningkatan dalam fleksibilitas pengelolaan anggaran melalui peningkatan kriteria *money*. Langkah selanjutnya yakni dengan peningkatan kualitas *material* sekolah terutama pada iklim dan kurikulum sekolah.

Pemodelan pada Atribut

Pemodelan Atribut pada ISM terdiri dua rangkaian, yakni pemodelan untuk menentukan urutan pada kriteria *Man* dan urutan pada kriteria *material*. Seorang pakar menunjukkan bahwa pada kriteria *man*, perlu peningkatan kepemimpinan (1) yang kuat agar efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dapat tercapai. Menurut Nurhafifah *et al.* (2016), efektivitas sekolah secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru. Inilah mengapa kepemimpinan dalam organisasi sekolah memiliki pengaruh besar dalam penyelenggaraan kegiatan di sekolah.

Berdasarkan Gambar 6 diketahui bahwa peningkatan kualitas (1) kepemimpinan menjadi faktor kunci yang dapat menggerakkan peningkatan (2) harapan terhadap prestasi siswa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019), capaian Siswa di SMK Kesehatan Annisa 3, Bogor dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja kepala sekolah. Faktor kepemimpinan menjadi atribut yang tidak terpengaruh dengan atribut lainnya dan hendaknya menjadi urutan pertama guna peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

Untuk kriteria *Material*, para pakar menyatakan bahwa perlu peningkatan (2) iklim sekolah agar efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dapat tercapai sebelum berfokus pada (1) kurikulum. Berdasarkan grafik pada Gambar 7 diketahui bahwa peningkatan (2) 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 peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

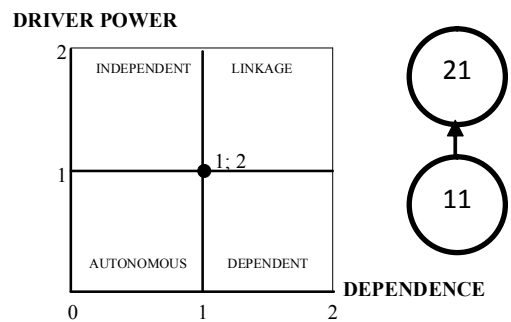
Pemodelan pada Alternatif

Pemodelan alternatif pada ISM diperoleh bahwa alternatif yang memiliki daya penggerak yang tinggi pada pemodelan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD adalah alternatif (2) yakni peningkatan TQM. Sebagaimana Gambar 8, alternatif ini masuk dalam sektor *independent*, artinya alternatif peningkatan TQM memiliki penggerak yang kuat dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD dan tingkat ketergantungan terhadap unsur alternatif lainnya pun rendah.

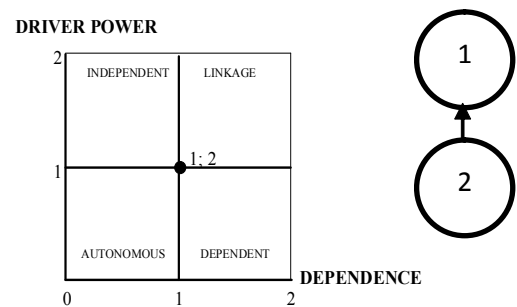
Alternatif (3) yakni peningkatan SG dan TQM masuk dalam sektor *linkage*. Hal ini menandakan bahwa alternatif peningkatan SG dan TQM memiliki sub sektor dengan daya penggerak kuat namun memiliki tingkat ketergantungan yang yang tidak terlalu tinggi. Alternatif ini merupakan alternatif yang labil dimana kurangnya perhatian pada alternatif ini akan menjadi penghambat keberhasilan peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Sementara 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.

Berdasarkan Gambar 9, alternatif (2) yakni peningkatan TQM berada pada level yang paling bawah yang berarti alternatif ini menjadi kunci dalam memodelkan rencana strategis peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Alternatif peningkatan TQM dianggap memiliki sifat *driver* terhadap alternatif peningkatan kedua SG dan TQM secara bersama-sama serta peningkatan SG saja.

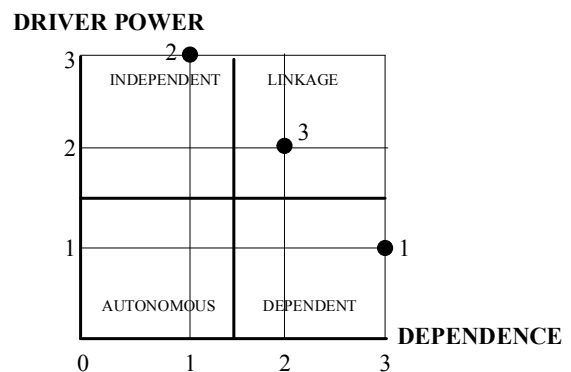
Adanya peningkatan pada penerapan alternatif TQM akan berdampak positif dan meningkatkan alternatif (3) yakni SG dan TQM. Artinya alternatif (3) yang berada pada *middle bottom level* hanya dapat dicapai apabila adanya peningkatan terlebih dahulu terhadap alternatif peningkatan TQM. Sementara itu, peningkatan alternatif (1) yakni peningkatan SG hanya dapat tercapai apabila telah ada perbaikan terlebih dahulu pada peningkatan SG dan TQM. 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 yakni dilakukan penerapan manajemen kualitas terpadu. Kemudian dilanjutkan dengan peningkatan kualitas, baik dari SG dan maupun TQM.



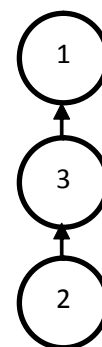
Gambar 6. Grafik dan model interaksi antar atribut pada Man ISM



Gambar 7. Grafik dan model interaksi antar atribut pada Material



Gambar 8. Grafik alternatif ISM



Gambar 9. Model interaksi antar kriteria pada ISM berdasarkan jawaban pertama

Implikasi Manajerial

Rencana strategis yang diterapkan di sekolah untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah harus dimulai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (*man*) di lingkungan sekolah. Setelah kualitas sumber daya tersebut ditingkatkan, kemudian sekolah dapat menentukan metode/prosedur/mekanisme (*metodh*) yang tepat digunakan di sekolah. Kemudian, sekolah dapat melakukan perbaikan pada dimensi finansial (*money*) dan dimensi materi pembelajaran (*material*).

Salah satu cara yang dapat diambil sekolah untuk melakukan peningkatan sumber daya manusia di lingkungan sekolah yakni dengan mengedepankan kepemimpinan yang kuat dan tegas. Sekolah dapat memberikan pelatihan kepemimpinan baik seluruh sumber daya manusia di sekolah, baik bagi kepala sekolah maupun guru. Selanjutnya, peningkatan kualitas metode dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap kegiatan di sekolah secara terus menerus. Kemudian, sekolah dapat meningkatkan keleluasaan pengelolaan anggaran melalui peningkatan dimensi keuangan. Pada tahapan akhir, sekolah dapat melakukan peningkatan kualitas dimensi materi pembelajaran melalui pembenahan iklim dan kurikulum sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa beberapa bidang pelayanan SMK-BLUD yang mewakili potensi pendapatan SMK-BLUD hanya terbatas pada unit produksi semata. Dalam hal pemodelan rencana strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD, fokus pertama adalah meningkatkan TQM sebagai faktor kunci dengan penggerak terbesar, sebelum fokus pada perbaikan pada SG Peningkatan ini dapat dicapai melalui peningkatan kualitas *Man* dengan menumbuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas di SMK-BLUD melalui pelatihan kepemimpinan.

Saran

Penelitian ini belum menangkap bagaimana kondisi manajemen dan efektivitas pengelolaan di SMK swasta dan belum mempertimbangkan adanya dimensi

politik daerah terhadap implementasi model strategi yang dibuat. Sehingga, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menganalisis apakah ada perbedaan efektivitas pengelolaan sekolah, bagi sekolah yang berstatus BLUD maupun sekolah yang belum dan atau akan menuju BLUD dengan mempertimbangkan dimensi politik yang terjadi di daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Almazan C, Galangue C, Bueno D. 2017. Total quality management (TQM) in Practice at a private higher education institution in the Philippines. *International Conference on Law, Business, Education and Corporate Social Responsibility* 46–51.
- Arar K, Abu-Romi A. 2016. School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration* 54(2):191-208.
- Arar K, Nasra MA. 2018. Linking school-based management and school effectiveness: the influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in israel. *Educational Management Administration & Leadership* 48(1):186-204.
- Bandur A. 2018. Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *Journal of Applied Research in Education* 32(6):1082–1096.
- Dewi PAY, Primayana KH. 2019. Peranan *Total Quality Management* (TQM) di Sekolah Dasar. *Jurnal Penjaminan Mutu* 5(2):226-236.
- Fadila RN, Lutfiani EA, Ramadiani, IS, Veronika N, Rachmanto D, Nurul Arfinanti N. 2020. Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8(1):81-88.
- Hanafi M. 2020. Manajemen sumber daya manusia smk bisnis dan manajemen di daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 5(1):31-44.
- Hasan K, Islam M, Shams A, Gupta H. 2018. Total quality management (TQM): implementation in primary education system of Bangladesh. *International Journal of Research in Industrial Engineering* 7(3):370-380.
- Jaya T, Muslim, Nuramaliyah. 2016. Internal control, total quality management and audit committees: implementation of good corporate governance.

- Review of Integrative Business and Economics Research*. 5(2):250–259.
- Kemendagri. 2018. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 Tentang BLUD*. Jakarta: Kemendagri.
- Liantos M, Pamatmat F. 2016. Total quality management and school-based msnagement practices of school principlas : their implications to school leadership and improvement. *International Research Journal of Social Sciences* 5(8):1-7.
- Nir A, Ben-David A, Bogler R, Inbar D, Zohar A. 2016. School autonomy and 21st century skills in the Israeli educational system: Discrepancies between the declarative and operational levels. *International Journal of Educational Management* 30(7):1231-1246.
- Nurhafifah N, Djasmi S, Ambarita A. 2016. Pengaruh kepala sekolah, budaya, kinerja guru terhadap efektivitas sekolah. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan* 4(3):11-21.
- Paraschivescu A. 2017. Particular of management and quality assurance in education. *Economy Transdisciplinarity Cognition* 20(2):12-18.
- Radhian WF, Hubeis M, Kuswanto S. 2016. Kebutuhan karyawan pada unit fungsional kebun PTPN IV Medan Sumatera Utara. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 2(2):118-126.
- Rahayu D, Tolkhah I, Jaenudin M. 2019. Pengaruh kinerja kepala sekolah dan kompetensi profesionalisme guru terhadap prestasi siswa di SMK kesehatan annisa 3, Citeureup, Bogor. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 1(2): 188-197.
- Shahmohammadi N. 2018. The Impact of total quality management on the effectiveness of educational programs of Karaj first grade high schools. *Engineering, Technology & Applied Science Research* 8(1):2433-2437.
- Suryadi A, Harahap E. 2017. Pemingkatan pegawai berprestasi menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) di PT. XYZ. *Jurnal Matematika* 16(2):17-28.
- Tricker B. 2019. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. UK: Oxford University Press.
- Tsani T, Ermas, Febriantono AR. 2016. *Efisiensi Belanja Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan dan Pengaruhnya Terhadap Pemenuhan Akses Pendidikan Menengah di Indonesia*. Jakarta: Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, Kemdikbud.