



Participatory by IAI TABAH is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Naskah masuk	Direvisi	Dipublish
12-Maret-2026	19-April-2026	30-April-2026
DOI https://doi.org/10.58518/participatory.v5i01.4594		

PENINGKATAN MUTU LAYANAN LEMBAGA PENDIDIKAN MELALUI PENDAMPINGAN BERBASIS ANALISIS SWOT DAN BUDAYA MUTU

Imam Azhar

Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Jawa Timur, Indonesia

E-mail: aznachubsi@gmail.com

ABSTRAK: Implementasi manajemen yang dapat memperbaiki kondisi dan performa lembaga dalam rangka menjadi lembaga yang berkualitas dan mempunyai daya tarik merupakan sebuah keharusan. Namun demikian, Ini berbeda dengan kondisi lokasi dampingan yang ada, dimana fungsi-fungsi manajemen tidak berjalan dengan baik yang pada gilirannya mengancam keberadaan lembaga itu sendiri. Untuk perbaikan dan peningkatan performa lembaga yang berkualitas inilah maksud dan tujuan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan. Kegiatan dampingan ini dilaksanakan mengikuti periodisasi Kepemimpinan kepala sekolah. Bentuk kegiatan dampingan yang dilaksanakan terdiri dari 3 fase. Fase pertama adalah Perencanaan dengan bentuk kegiatan melakukan analisis SWOT, Mengkaji dan merumuskan ulang visi dan misi lembaga, Merumuskan indikator-indikator visi dan misi, dan Merumuskan kegiatan implementatif pencapaian indikator visi dan misi. Fase kedua adalah organizing dan Actuating seperti: pelaksanaan re-recruitment tenaga struktural dan guru, Pelatihan manajemen kualitas, dan pelatihan budaya kualitas. Fase ketiga adalah evaluasi. Pada fase ini, tim penjamin mutu dan pendamping secara terencana melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan secara periodik, yaitu 3 bulanan. Fase ketiga adalah fase pengontrolan dan evaluasi. Hasil implementasi program pendampingan menunjukkan bahwa lembaga telah mampu melakukan analisis SWOT, merumuskan ulang visi, misi, program dan indikator pencapaiannya. Pelaksanaan program menunjukkan kinerja yang lebih optimal yang diindikasikan dengan meningkatnya semangat, dan kehadiran para pejabat struktural, para guru dan siswa dalam menjalankan peran, fungsi, dan tugasnya masing-masing. Untuk mencapai kesuksesan secara lebih komprehensif dalam rangka menuju sekolah unggulan, maka direkomendasikan agar pelaksanaan perbaikan melalui pendampingan ini dijalankan pada tahun kedua dengan titik tekan yang berbeda, seperti perbaikan kurikulum dan program kesiswaan.

Kata Kunci: *Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Lembaga Pendidikan, dan Total Quality*



ABSTRACT: The implementation of effective management practices that can improve institutional conditions and performance, thereby enabling an organization to become high quality and attractive, is essential. However, this ideal condition contrasts with that of the assisted institution, where core management functions were not operating effectively, ultimately threatening the institution's sustainability. This community engagement programme was therefore designed to improve and enhance institutional performance and quality. The mentoring activities were conducted in alignment with the principal's leadership period and were implemented through three phases. The first phase focused on planning, including the conduct of a SWOT analysis, the review and reformulation of the institution's vision and mission, the formulation of vision and mission indicators, and the development of implementable programme to achieve these indicators. The second phase involved organizing and actuating activities, such as the re-recruitment of structural staff and teachers, quality management training, and quality culture development. The third phase comprised monitoring and evaluation, in which the quality assurance team and mentors systematically conducted periodic evaluations every three months. The results of the mentoring programme indicate that the institution was able to conduct a SWOT analysis, reformulate its vision, mission, programme, and performance indicators, and, in the first year, demonstrate improved performance. This improvement was reflected in increased motivation, enthusiasm, and attendance among structural officials, teachers, and students in carrying out their respective roles, functions, and responsibilities. To achieve more comprehensive success in progressing towards an excellent school, it is recommended that the mentoring-based improvement programme be continued in the second year with a different focus, particularly on curriculum development and student affairs programme.

Keywords: Vocational High School (VHS), Educational Institution, Total Quality Management (TQM)

PENDAHULUAN

Tujuan Pendidikan Nasional menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 pasal 1 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Departemen Pendidikan, 2003). Rumusan tujuan demikian merupakan rumusan ideal yang menuntut kesiapan baik dari pemerintah sebagai penanggung jawab maupun pelaksana pendidikan dalam bentuk institusi pendidikan mulai dari tingkat usia dini sampai dengan perguruan tinggi. Ironisnya, kondisi ideal yang diharapkan masih jauh dari realitas. Masih banyak lembaga pendidikan di Indonesia yang baru bermimpi untuk menjadi lembaga unggulan. Ini ditandai dengan masih banyaknya lembaga pendidikan yang masih dijauh dari



delapan standar yang ditetapkan dalam undang-undang sisdiknas itu sendiri. Di antara faktor yang menyebabkan kondisi sebagaimana disebutkan adalah faktor pengelolaan atau manajemen lembaga pendidikan (*educational management*). Faktor manajemen lembaga pendidikan menjadi sangat penting ketika semua input sudah tersedia dan terjadi kegagalan dalam prosesnya bahkan outcomenya, maka sama halnya dengan kegagalan dalam manajemennya. Sebagaimana yang diketahui bahwa manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, serta penggunaan sumber daya lembaga yang ada untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama yakni mempengaruhi dan membantu anak-anak dalam meningkatkan pengetahuan, jasmani serta akhlak yang akan diarahkan kearah yang benar dan sesuai dengan cita-citanya.

Untuk mencapai tujuan bersama-sama tersebut, maka lembaga pendidikan harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang baik, yaitu *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling* (Terry, G.R. at all. 1992). Dalam penjelasan Fatah, *Planning* diartikan dengan bagaimana lembaga menetapkan tujuan yang diinginkan dan kemudian menyusun rencana strategi bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, dan menetapkan standar kesuksesan dalam upaya mencapai tujuan. *Organizing* adalah pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki agar bisa menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi pengorganisasian mengelompokkan semua orang, alat, tugas dan wewenang yang ada dijadikan satu kesatuan yang kemudian digerakkan melaksanakan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. *Directing* adalah upaya untuk menciptakan suasana kerja dinamis, sehat agar kinerjanya lebih efektif dan efisien. Kegiatan pada fungsi pengarahan mencakup: membimbing dan memberi motivasi kepada pekerja supaya bisa bekerja secara efektif dan efisien, memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, dan menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan. *Controlling* adalah upaya untuk menilai suatu kinerja yang berpatokan kepada standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila memang dibutuhkan. Controlling akan berjalan efektif dengan memperhatikan *Routing* (jalur), *Scheduling* (penetapan waktu), *Dispatching* (perintah pelaksanaan), *Follow Up* (tindak lanjut) (Fatah, 2000).

Seiring dengan perkembangan zaman, yang ditandai dengan semakin cepatnya perubahan dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi yang tentunya mempengaruhi setiap aspek kehidupan, termasuk juga lembaga pendidikan, maka lembaga SMK sebagai lembaga pendidikan yang juga memiliki peran untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana amanat undang-undang dasar 1945, dituntut untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan (*Continuous Improvement*) dari setiap aspek layanannya seperti pembelajaran, SDM, dan fasilitas agar mampu tidak hanya bertahan (*survive*), namun turut serta menjadi penentu (*problem solver*) dalam mengantarkan para peserta didiknya menjadi insan-insan yang berkualitas secara akhlak, keilmuan, dan siap bersaing di dunia pasar kerja.



Kaitannya dengan lokasi pendampingan di Lamongan, beberapa fungsi manajemen tersebut belum berjalan dengan baik, bahkan cenderung tidak berjalan. Indikasinya adalah tidak berjalannya fungsi perencanaan sebagaimana seharusnya, kegagalan organizing yang ditandai dengan tidak berjalannya para pejabat fungsional seperti waka kurikulum, waka kesiswaan dan tidak adanya komunikasi yang harmonis antar individu dalam lembaga, ketidak jelasan peran dan fungsi masing-masing pejabat fungsional sehingga aktifitas yang nampak adalah kegiatan yang tanpa arah, dan pada fungsi controlling terkesan tidak berjalan karena kepala sekolah dianggap kurang memiliki kecakapan memimpin oleh para guru yang ada. Indikasinya nampak pada minimnya pertemuan yang dilaksanakan dan tidak ada laporan perkembangan dari masing-masing pejabat fungsional atau dari dewan guru (dokumen interview, 2021). Efek yang ditimbulkannya adalah semakin berkurangnya jumlah siswa (Dokumentasi, 2024), *sense of belonging*, komitmen, dan kedisiplinan tenaga fungsional dan beberapa guru yang semakin menurun, minimnya kegiatan siswa, dan munculnya friksi-friksi dalam diri para guru (Interview, 2004).

Memperhatikan kondisi yang ada, di mana banyak sekali terjadi ketimpangan-ketimpangan antara harapan dan realitas, seperti aspek kedisiplinan siswa dan guru rendah dan *senses of belonging* pengelola yang kurang baik. Pada aspek pengelola ini, ditemukan kondisi yang stagnan artinya para pengelola belum melaksanakan tugas dan fungsi secara optimal, komitmen, loyalitas, inovasi kerja belum diperlihatkan, serta tata tertib yang diberlakukan tidak dijalankan. Pada tataran tenaga pendidik atau guru ditemukan bahwa para guru kurang disiplin dalam menjalankan tugas ditandai dengan kekosongan jam pelajaran, guru piket tidak berjalan, guru kurang giarah mempraktekkan keterampilan pembelajaran yang variatif (strategi, metode, teknik pembelajaran), dan keterlibatan dalam kegiatan ekstra kurikuler siswa minim. Pada aspek siswa didapatkan data bahwa, kehadiran siswa juga sangat rendah, melanggar peraturan dan tata tertib sekolah, seperti: tidak ikut apel pagi, tidak berseragam, tidak berkopyah, bolos, pulang sebelum jam pelajaran, pergi ke warung saat pelajaran berlangsung, dan belum memiliki kesadaran untuk ikut jamaah sholat duhur (dokumen observasi, 2024)

METODE

Proses penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis *Participatory Action Research* (PAR) ala Orlando Fals-Borda, seorang sosiolog asal Kolombia yang secara eksplisit memperkenalkan, menamai, dan memformulasikan *Participatory Action Research* sebagai pendekatan penelitian yang berorientasi pada partisipasi masyarakat, pemberdayaan komunitas, keadilan sosial, dan transformasi struktural. Orlando Fals-Borda memandang PAR sebagai proses emansipatoris dan kolaboratif yang mengintegrasikan pengetahuan ilmiah dengan pengetahuan lokal (*popular knowledge*). Tahapan PAR tidak kaku, bersifat sirkular dan dialogis, serta berorientasi pada



transformasi sosial, mencakup Engagement → Participatory Diagnosis → Collective Planning → Action → Knowledge Production → Reflection → Re-Action. Teknik pengumpulan data menggunakan participative observation, *deep interview*, dan dokumentasi. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati dan memahami secara langsung proses perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan dan peningkatan kualitas layanan (*service quality*), interview mendalam dilakukan untuk mendapatkan data yang sama namun dilakukan kepada beberapa personal yang diduga memiliki pemahaman komprehensif terkait program peningkatan. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data tertulis, foto kegiatan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teori Miles and Huberman dan dalam rangka mempertahankan keabsahan dan kredibilitas data, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode.

PEMBAHASAN

Menurut **Buchori (1994)**, pendidikan kejuruan (*vocational education*) adalah pendidikan yang mempersiapkan seseorang agar dapat bekerja pada suatu kelompok jabatan atau bidang pekerjaan tertentu. Sedangkan Finch dan Crunkilton (1999) mendefinisikan pendidikan kejuruan sebagai “suatu bentuk pendidikan yang menyiapkan individu untuk bekerja secara efektif pada tingkat keahlian tertentu.” Dalam PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 26 ayat (3) menjelaskan bahwa pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan bidang kejuruan.

Lembaga SMK memiliki manfaat tersendiri baik bagi siswa, Dunia Usaha dan Industri dan bagi masyarakat atau pemerintah. Bagi siswa; mereka akan Menguasai Keterampilan dan Kompetensi Keahlian. SMK membekali peserta didik dengan kompetensi spesifik sesuai bidang keahliannya, seperti teknik otomotif, tata boga, perkantoran, atau teknologi informasi. Hal ini sejalan dengan teori kompetensi yang mencakup tiga aspek utama: kognitif, afektif, dan psikomotorik (Bloom, 1956). *learning by doing*, siap kerja Depdiknas (2003), Peluang Berwirausaha - Teori *Human Capital* (Becker, 1993) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan meningkatkan produktivitas dan kemampuan seseorang untuk menciptakan nilai ekonomi, Melanjutkan ke Pendidikan Tinggi, dan Pembentukan Sikap Profesional. Bagi dunia Usaha dan Industri; Menyediakan tenaga kerja siap pakai yang telah memiliki keterampilan dasar sesuai kebutuhan industri, Mengurangi biaya pelatihan karena perusahaan tidak perlu lagi melatih karyawan dari nol, Mendukung konsep Link and Match, di mana kurikulum SMK disusun bersama dunia industri untuk memastikan relevansi, Menjadi mitra strategis dalam pengembangan SDM nasional, terutama melalui program magang, PKL, dan sertifikasi kompetensi. Dan manfaat bagi Masyarakat dan Pembangunan Nasional, diantaranya adalah Mengurangi pengangguran terbuka dengan mencetak lulusan yang siap bekerja, Meningkatkan produktivitas nasional karena semakin banyak tenaga kerja



yang terampil, Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui lulusan SMK yang membuka usaha sendiri dan Meningkatkan kualitas SDM Indonesia sehingga mampu bersaing di era globalisasi dan revolusi industri 4.0.

Kondisi Lembaga Sebelum Pelaksanaan Pendampingan

Sebelum adanya kegiatan pendampingan, lembaga SMK mengalami banyak permasalahan yang muncul dalam berbagai aspek, mulai pada aspek pengelola, tenaga pendidik, siswa, sampai pada pelaksanaan program-program. Dari aspek pengelola, saat ini pihak kepala sekolah mengalami kebingungan yang luar biasa, sebab mulai dari waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, dan tenaga administrasi belum melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana yang ditetapkan secara optimal (wawancara dengan kepala Sekolah, 2024). Pada sisi lain para pengelola sekolah harusnya mampu berperan sebagai *leader*, *manager*, dan *administrator*. Menurut Dressler (2011) dalam *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, pengelola sekolah berperan sebagai pemimpin yang berperan untuk mendorong, mengarahkan, dan memotivasi guru serta tenaga kependidikan; menjadi teladan dalam disiplin dan etika kerja, dan mengembangkan budaya sekolah yang positif dan kolaboratif (Wahjosumidjo, 2011), sebagai manager mereka dituntut untuk menjalankan fungsi-fungsi manajerial, seperti melakukan perencanaan (*Planning*) – menyusun rencana kerja sekolah tahunan, pengorganisasian (*Organizing*) – membagi tugas dan tanggung jawab antar staf, pelaksanaan (*Actuating*) – menggerakkan seluruh sumber daya sekolah, dan pengawasan (*Controlling*) – memantau dan mengevaluasi kinerja sekolah (Terry, GR. 2009). Sedangkan sebagai administrator, Menurut Mulyasa (2013), pengelola sekolah harus mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi kurikulum, keuangan, sarana prasarana, dan kesiswaan. Fungsi ini mendukung keteraturan dan efektivitas proses belajar mengajar.

Persoalan yang muncul dari aspek tenaga pendidik ditunjukkan dengan tingkat kehadiran guru pada saat jam pembelajaran cukup rendah yakni hanya mencapai 65% (dokumentasi jam mengajar guru) dan keterlibatan guru dalam kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan keagamaan hanya sekitar 60% (dokumentasi absensi kegiatan). Peran tenaga pendidik tidak terbatas pada mengajar, melainkan mencakup fungsi sebagai pendidik (Dewantara, K.H. 1935), pembimbing, motivator (Sardiman, A.M., 2018), mentor/conselor (Hamalik, O., 2019) fasilitator (Gagné, R.M., & Briggs, L.J., 1979), evaluator (Arikunto, S., 2013), inovator (Tilaar, H.A.R., 2002), dan teladan atau role model (Mulyasa, E., 2021). Tenaga pendidik berperan penting dalam membentuk karakter, kecerdasan, dan keterampilan peserta didik, serta menjadi ujung tombak dalam menciptakan generasi muda yang berakhlak, berilmu, dan berdaya saing.

Selain pada aspek pengelola dan guru, kondisi yang tidak kalah memprihatinkan adalah pada aspek perilaku siswa. Indikasinya nampak dari kedisiplinan siswa yang sangat rendah, saat pembelajaran berlangsung, beberapa siswa nampak berada di warung kopi, dan kebiasaan meninggalkan ibadah sholat lima waktu. Kedisiplinan siswa adalah



sikap patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku di lingkungan sekolah, baik yang berkaitan dengan waktu, tata tertib, maupun tanggung jawab belajar. Kedisiplinan memiliki peran penting dalam kehidupan siswa. Kedisiplinan mampu mempengaruhi prestasi belajar siswa (Djamarah, 2011), Menurut Lickona (1991) kedisiplinan merupakan bagian integral dari pendidikan karakter yang membentuk moral dan kepribadian anak, Suryosubroto (2010) mengungkapkan bahwa kedisiplinan sekolah yang baik akan menumbuhkan iklim belajar positif dan memperkuat budaya sekolah, Hurlock (2013) menyatakan bahwa disiplin adalah sarana efektif untuk menanamkan kontrol diri dan kemampuan membuat keputusan moral, dan Muslich (2011), pendidikan disiplin di sekolah berfungsi sebagai pembiasaan terhadap nilai dan norma sosial yang berlaku di masyarakat.

Berdasarkan gambaran di atas, upaya pemberdayaan dan penguatan kelembagaan melalui perubahan perilaku dan budaya kualitas bagi para pengelola, tenaga pendidik, dan siswa dilakukan dengan mendorong munculnya *shift paradigm* sehingga terjadi *continuous improvement* di lembaga SMK. Dalam kondisi ini, peneliti lebih berperan sebagai pendamping atau fasilitator, sedangkan pihak personalia lembaga menjadi aktor utama dalam mengelola potensi lembaganya. Melalui upaya ini, kegiatan pemberdayaan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknik pengelolaan lembaga, namun juga meningkatkan kualitas kinerja lembaga secara komprehensif.

Kondisi yang Diharapkan

Untuk memberikan jaminan atas keterlaksanaan dan keberhasilan, maka program ini melibatkan (*engage*) beberapa unsur lembaga, yaitu: 1) unsur yayasan (ketua yayasan dan koordinator bidang pendidikan), 2) unsur pengelola lembaga SMK (kepala Sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, petugas BK), 3) unsur guru (terdapat 3 orang guru yang dilibatkan), 4) unsur komite sekolah (ketua komite SMK). Artinya, individu yang memiliki *engagement* tinggi akan merasa berenergi, tekun, serta memiliki rasa makna dan bangga terhadap aktivitas atau pekerjaannya. Keempat komponen tersebut harus mampu melakukan perubahan kultural dan substansif lebih dini. Perubahan kultural bermakna pola tindak, pola kerja, dan pola pikir setiap personal organisasi harus mengarah pada budaya kualitas. Sedangkan perubahan substantif bermakna setiap tujuan yang diinginkan harus mengarah kepada tercapainya keinginan para pelanggan (Sallis, 2000). Goetsch and Davis (1997) mengungkapkan bahwa perubahan-perubahan tersebut perlu ada prasyarat yang meliputi: 1) pandangan jauh kedepan (*visi*) pimpinan, 2) kecakapan intrinsik anggota organisasi, 3) insentif fisik dan psikologis yang diterapkan, 4) tersedianya sumberdaya yang memadai, dan 5) rencana tindak yang *visible*.

Dengan melibatkan unsur pengurus yayasan, maka segala rencana yang digagas dengan mudah akan tersosialisasikan kepada seluruh unit. Dengan demikian, setiap unit akan mengetahui dan termotivasi untuk mengikuti langkah-langkah perbaikan yang dilakukan. Pada aspek tenaga pengelola, kondisi yang diharapkan adalah masing-masing



personal pengelola mau dan mampu melakukan tugas dan fungsi secara optimal, memiliki komitmen dan fokus terhadap tugas dan meningkatkan produktifitasnya, meningkatnya kedisiplinan dalam waktu pelaksanaan tugas, dan lebih inovatif dalam menjalankan tugas dan perannya.

Pada aspek tenaga pendidik, kondisi yang diharapkan adalah meningkatkan tingkat kehadiran, para guru memiliki semangat dan inovasi pembelajaran, para guru memiliki keterampilan membelajarkan yang variatif sehingga siswa menjadi termotivasi untuk belajar, memiliki dedikasi yang baik terhadap tugas keguruannya, para guru aktif dalam mengikuti kegiatan ekstra kurikuler baik sebagai pembina atau pendamping kegiatan, dan meningkatkan harmonisasi hubungan antara guru dengan pengelola, dan terjadinya kekompakan pada kelompok guru untuk membangun lembaga yang lebih baik.

Pada aspek siswa diharapkan terjadinya perubahan pada tingkat kedisiplinan dan keaktifan siswa baik dalam mengikuti KBM atau kegiatan ekstra kurikuler, tidak ada lagi siswa yang ditemui diwarung-warung kopi saat pembelajaran berlangsung, siswa memiliki kesadaran untuk mengikuti peraturan dan tata tertib sekolah, siswa memiliki perilaku sopan dan santun, dan para siswa memiliki kesadaran untuk melaksanakan ibadah sholat lima waktu, para siswa memiliki prestasi akademik dan non akademik, minimal, pada tingkat kecamatan dan kabupaten.

Bentuk Kegiatan Pendampingan

Kegiatan awal pemberdayaan dilakukan dengan penentuan tim penjamin mutu SMK. Selanjutnya tim penjamin mutu melakukan berbagai kegiatan seperti *forum group discussion* (FGD), diskusi lanjutan, dan pelatihan-pelatihan. Bentuk-bentuk kegiatan pendampingan dalam rangka optimalisasi kinerja para pengelola lembaga menggunakan Trilogi Juran yaitu *quality planning, quality controlling, and quality Improving* (Juran, 2002).

Dalam *quality planning* aktivitas yang dijalankan mencakup: 1) Melakukan analisis SWOT, 2) Mengkaji dan merumuskan ulang visi dan misi lembaga SMK, 3) Merumuskan indikator-indikator visi dan misi, 4) Merumuskan program dan kegiatan pencapaian indikator visi dan misi, 5) *Budgetting*. Sedangkan dalam *quality controlling*, terdiri dari kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan pencapaian indikator-indikator, seperti: pelaksanaan re-recruitment tenaga struktural dan guru SMK, Pelatihan manajemen kualitas, pelatihan keterampilan mengajar guru, pelatihan budaya kualitas, misalnya: kegiatan morning calling, tartil guru dan siswa, budaya sholat dhuha, budaya disiplin dalam kehadiran di sekolah (Guru dan Siswa). *Quality improving*, Pada tahapan ini, tim penjamin mutu secara terencana melakukan telaah terhadap pelaksanaan kegiatan dan melakukan evaluasi tiap mingguan untuk dipersiapkan perbaikan-perbaikan lanjutan.

Hasil Pemberdayaan Masyarakat Dampingan

Pelaksanaan layanan pendampingan partisipatoris pada tahun pertama terbatas pada perbaikan manajemen lembaga yang mencakup: Analisis SWOT, Mengkaji dan



merumuskan ulang visi dan misi lembaga, Merumuskan indikator-indikator visi dan misi, Merumuskan program dan kegiatan pencapaian indikator visi dan misi, dan pelaksanaan program dan kegiatan berdasarkan rumusan indikator visi dan misi. Program dan kegiatan yang dapat dijalankan pada tahun pertama ini, seperti: pelaksanaan re-recruitment tenaga struktural dan guru SMK, Pelatihan manajemen kualitas, pelatihan keterampilan mengajar guru, pelatihan budaya kualitas, misalnya: kegiatan morning calling, tartil guru dan siswa, budaya sholat dhuha, budaya disiplin dalam kehadiran di sekolah (Guru dan Siswa). Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam kegiatan ini adalah tahap perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan.

Tahap Perencanaan: Pada tahap ini, hal-hal yang telah dilakukan terdiri dari: 1) Melakukan analisis SWOT, 2) Mengkaji dan merumuskan ulang visi dan misi lembaga SMK, 3) Merumuskan indikator-indikator visi dan misi, 4) Merumuskan program dan kegiatan pencapaian indikator visi dan misi. Hasil analisis SWOT terhadap kondisi lembaga dapat ditunjukkan pada paparan tabel 1 berikut:

Tabel 1 Hasil analisis SWOT lembaga

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none">• Lembaga berada di naungan pondok pesantren yang masih diminati oleh masyarakat• Lembaga memiliki input siswa yang cukup• Yayasan cukup peduli dan mensupport kegiatan lembaga• Lembaga telah terakreditasi• Komite sekolah memiliki antusiasme tinggi untuk mendukung program Lembaga• Keinginan tinggi kepala sekolah dan beberapa personil lembaga untuk melakukan perubahan• Usia Personal (tenaga pendidik dan kependidikan) lembaga rata-rata masih muda (22-40 th)• Lembaga ini adalah SMK satu-satunya di wilayah kecamatan.	<ul style="list-style-type: none">• Pimpinan puncak tidak memiliki team work• Tenaga struktural dan beberapa guru memiliki menunjukkan kinerja yang rendah• Komunikasi antar personal pengelola lembaga tidak berjalan efektif• Tingkat kedisiplinan tenaga struktural dan beberapa guru rendah baik• Beberapa guru kurang variatif dalam proses pembelajaran yang variatif• Tenaga pengelola dan guru kurang inovatif dalam pengembangan lembaga
Opportunity	Threath
<ul style="list-style-type: none">• Perhatian pemerintah pusat dan daerah sangat tinggi (baik berupa bantuan dana maupun program)• Menjadi lembaga SMK rujukan di kabupaten Lamongan• Kerjasama dengan dengan dunia usaha dan dunia industri terbuka luas	<ul style="list-style-type: none">• Tingkat kepuasan masyarakat rendah• Banyak Lembaga SMK yang lebih berkualitas• Perhatian pemerintah pusat dan daerah akan beralih kepada lembaga-lembaga yang berkualitas



- | | |
|---|---|
| • Lulusan SMK dapat langsung bekerja ataupun melanjutkan ke perguruan tinggi. | • Perusahaan atau dunia kerja lebih selektif dalam memilih karyawan tinggi. |
|---|---|

Proses kegiatan selanjutnya adalah mengkaji dan merumuskan ulang visi dan misi lembaga SMK. Hal ini dilakukan dalam rangka setiap personil lembaga memahami esensi dari visi dan misi lembaga secara utuh, sehingga seluruh kinerja personil lembaga mengarah kepada pencapaian visi dan misi tersebut. Fakta di lokasi pendampingan menunjukkan bahwa mayoritas personal lembaga kurang memahami apa visi dan misi lembaga sehingga mereka hanya (sekadar) melakukan tugas yang diberikan dengan tanpa bersandarkan pada visi dan misi tersebut. Sementara jelas sekali pentingnya visi misi tersebut, di samping sebagai tujuan jangka panjang lembaga yang harus dipenuhi, itu juga menjadi penuntun dan pedoman bagi setiap personil lembaga dalam beraktifitas dan menunaikan tugas.

Atas kondisi tersebut, proses kajian, analisis dan perumusan ulang visi dan misi lembaga SMK dilakukan dan menghasilkan reformulasi visi menjadi “Terbentuknya lembaga yang berkualitas yang mampu menghasilkan lulusan agamis, berprestasi dan terampil.”

Dalam rumusan visi di atas, terdapat beberapa istilah yang terkandung, yaitu berkualitas agamis, berprestasi, dan terampil. Kandungan makna dari beberapa istilah tersebut adalah; Pertama, makna BERKUALITAS. Ini mengandung makna bahwa seluruh layanan lembaga harus berkualitas, mulai dari layanan kebersihan sampai dengan layanan pembelajaran dalam kelas. Kedua, makna AGAMIS. Artinya seluruh komponen lembaga memiliki karakter AGAMIS dengan ciri-ciri, antara lain: sadar sholat lima waktu, kebiasaan sholat dhuha, mahir membaca alquran, dan memiliki akhlakul karimah. Ketiga, makna BERPRESTASI. Artinya setiap komponen sumberdaya manusia lembaga SMK memiliki mental berprestasi sesuai peran dan fungsi masing-masing. Keempat adalah makna TERAMPIL. Artinya seluruh komponen sumberdaya manusia di SMK diarahkan untuk menjadi insan-insan terampil.

Adapun penjabaran rumusan misi yang dijabarkan dari visi dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan manajemen mutu terpadu dalam sistem pengelolaan lembaga, dalam rangka merealisasikan tata kelola yang efektif, inovatif, transparan, dan akuntabel;
2. Mengembangkan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama islam dalam kehidupan sehari-hari;
3. Melaksanakan pembelajaran yang mengedepankan nilai-nilai riligijs, moral, dan etika dalam rangka mewujudkan SDM yang agamis;
4. Melaksanakan pembelajaran yang interaktif, inspiratif, memotivasi, menantang, dan menyenangkan dalam rangka mempercepat terwujudnya SDM yang berprestasi;



5. Melaksanakan pembelajaran yang lebih aplikatif untuk mewujudkan SDM yang berdaya saing;
6. Mengembangkan kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri berskala nasional dan internasional;
7. Menjalinkan kerjasama yang baik dengan orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk menjamin keberlangsungan pendidikan yang berkualitas;
8. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi unggul dalam rangka menjawab tantangan zaman.

Kegiatan selanjutnya adalah merumuskan indikator-indikator visi dan misi. Ketercapaian indikator visi dan misi memiliki arti bahwa setiap komponen lembaga telah memahami, menghayati, dan mempraktekkan budaya kualitas yang terkandung dalam rumusan visi dan misi tersebut. Indikator-indikator pencapaian visi ini dipilah menjadi dua bagian yaitu bagian guru dan bagian siswa. Indikator-indikator pencapaian visi bagian guru, meliputi: **Agamis**, **Berprestasi**, dan **Terampil**.

Agamis, karakter agamis diindikasikan dengan menjadi teladan dalam menjalankan ibadah sholat, memiliki kemampuan membaca al-qur'an, menjadi teladan dalam mengenakan busana islami, menjadi teladan dalam bertutur santun, berperilaku disiplin, dan menjadi teladan dalam menjauhi Molimo. **Berprestasi**. Poin ini dimaksudkan agar semua SDM Guru dan siswa mampu mengembangkan potensi dirinya untuk meningkatkan prestasinya baik dalam prestasi akademik dengan menjadi guru teladan yang dibuktikan dengan karya-karya ilmiahnya maupun berprestasi dalam menjalankan tugas dan fungsi di lembaga setiap hari. **Terampil**. Poin ini dimaksudkan agar semua komponen lembaga selalu tertantang untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya baik dengan semangat belajar mandiri atau melalui pendidikan lanjutan maupun meningkatkan keterampilannya dalam mengoperasikan Information technology (IT) dalam rangka mendukung pembelajaran yang berkualitas.

Tahap Organizing dan Actuating: Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan kegiatan pencapaian indikator-indikator berdasarkan indikator yang telah dideskripsikan. Dalam paparan ini, indikator yang sudah terlaksana adalah seperti: pelaksanaan re-recruitment tenaga struktural dan guru SMK, Pelatihan manajemen kualitas, pelatihan budaya kualitas, misalnya: kegiatan morning calling, tartil guru dan siswa, budaya sholat dhuha, budaya disiplin dalam kehadiran di sekolah (Guru dan Siswa).

Pelaksanaan rekrutmen ulang kepada seluruh personal lembaga SMK dilakukan dalam rangka memantapkan lagi *sense of belonging*, memupuk lagi komitmen, loyalitas, dan mengukur kesiapan personal dalam rangka mengawal program perbaikan lembaga menuju excellent school. Metode pelaksanaan rekrutmen dengan menggunakan metode angket terbuka dan interview terstruktur. Instrumen angket terdiri dari 11 item pertanyaan yang dapat dijawab secara bebas oleh responden (personil lembaga). Jumlah personil lembaga sebanyak 31 orang terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan.



Hasil analisis angket menunjukkan, bahwa untuk item pertanyaan 1; 96,77% tenaga menyatakan siap dan dengan alasan bahwa itu merupakan kewajiban, item pertanyaan 2; 87, 09% guru menyatakan siap, item pertanyaan 3; 96,77% guru menyatakan akan memenuhi tugas di SMK, item pertanyaan 4, 90,32% guru menyatakan bersedia mengikuti kegiatan SMK, item pertanyaan 5, 87, 09% guru menyatakan bersedia menjadi pendamping kegiatan SMK, item pertanyaan 6; 70,96% guru menyatakan siap ditunjuk menjadi tenaga struktural SMK, item pertanyaan 7; 96, 77% guru menyatakan siap mendukung program SMK menjadi sekolah unggulan, item pertanyaan 8; 90,32% guru menyatakan bersedia all out dalam menjadikan SMK Unggulan, item pertanyaan 9; 96,77% guru menyatakan bersedia melengkapi administrasi pembelajaran dan menyiapkannya di awal tahun pelajaran, item pertanyaan 10; 87, 09% guru menyatakan siap mengikuti dan menaati peraturan yayasan dan SMK, dan item pertanyaan 11, 80,64% guru menyatakan bersedia menjalankan tugas dan fungsi secara tulus di SMK. Secara keseluruhan, terdapat 89,14% personil lembaga yang menyatakan diri siap mendukung perubahan lembaga menjadi sekolah unggulan.

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang, dilaksanakanlah open rekrutmen bagi *fresh graduate*. Kegiatan dilakukan dengan melakukan sosialisasi secara terbuka baik melalui papan pengumuman maupun melalui surat edaran yang dikirimkan kepada beberapa perguruan tinggi. Berdasarkan input yang masuk dilakukan tes penempatan bagi calon tenaga struktural dan calon guru, penetapan keputusan bagi para tenaga struktural dan guru yang terseleksi, pembuatan jadwal pembelajaran, dan pelaksanaan program lembaga. Program pertama yang dilaksanakan adalah pelatihan manajemen kualitas dan pelatihan budaya kualitas. Pelatihan ini dilaksanakan selama 2 hari, dengan mendatangkan trainer-trainer kompeten bidang manajemen pendidikan.

Tahap Pengontrolan dan Evaluasi. Memasuki tahun pelajaran baru, hal utama yang dilakukan adalah kontrolling terhadap kinerja semua pejabat struktural. Pada perjalanan satu bulan pertama, proses morning calling, tartil guru dan siswa, apel pagi, sadar sholat dhuha, dan jamaah dhuhur di musolla, dilakukan dengan baik. Para personil juga menunjukkan gairah kerja yang bagus, tidak ada jam kosong atau keterlambatan pada level pejabat struktural dan guru dalam menunaikan tugasnya. Pada bulan kedua, pelaksanaan program juga berjalan dengan baik. Namun terjadi sedikit gangguan, yakni proses pembelajaran terganggu dengan kegiatan agustusan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa, dimana kegiatan desa mewajibkan seluruh lembaga ikut berpartisipasi dalam kegiatan karnaval. Otomatis, para guru dan siswa disibukkan dengan kegiatan tersebut. Pada perjalanan bulan ketiga dan keempat, kondisi lembaga menunjukkan peningkatan dari sisi aktivitas pembelajaran dan kegiatan ekstra kurikuler siswa. Ini ditandai dengan keikutsertaan siswa dalam ajang festival banjari se Kabupaten Lamongan bertempat di kecamatan Glagah, kegiatan lomba futsal antar siswa se-



kabupaten, dan mengikuti pameran pendidikan yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan kabupaten Lamongan.

Pada aspek tata kelola lembaga, pihak pimpinan dan tenaga struktural juga menunjukkan semangat kerja yang cukup baik, mereka sering melakukan kegiatan sharing bersama, diskusi lanjutan pengembangan Lembaga secara bersama. Komunikasi yang dilakukan dan dijalankan oleh setiap personil lembaga mengarah kepada komunikasi efektif, yakni saling menyemangati dan saling mendukung keberhasilan satu dengan yang lain.

Pada bulan-bulan berikutnya, pelaksanaan program dampingan menunjukkan hasil yang menggembirakan, dimana masing-masing personil baik sebagai pejabat struktural maupun tenaga pendidik melaksanakan tugas dengan baik, namun pada kegiatan sadar sholat dhuha, didapati beberapa siswa ada yang tidak ikut jamaah dhuha, khususnya beberapa siswa putri. Mereka beralasan sedang ada uzur. Untuk crosscek kebenarannya, maka guru putri melakukan penggalan langsung ke anak-anak yang bersangkutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan hasil pendampingan dan merujuk kepada fokus program dampingan yaitu perbaikan manajemen kelembagaan menuju sekolah unggulan atau *excellent school*, ditemukan peningkatan performa lembaga yang diindikasikan dengan meningkatkan semangat dan gairah para pejabat struktural dan para dewan guru dalam menjalankan peran, fungsi, dan tugasnya. Ini membuktikan bahwa kesiapan dan kesediaan yang dinyatakan pada saat mengerjakan angket dan menjawab interview dipegangi dan dilaksanakan dengan baik. Di samping itu, budaya mutu di lembaga SMK sudah menunjukkan tanda yang baik pula, hal ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran guru dan siswa yang menunjukkan kenaikan, kegiatan tartil guru dan siswa yang berjalan efektif, kegiatan sholat dhuha dan jamaah dhuhur, dan kegiatan apel pagi yang tertib dan teratur. Walaupun demikian, beberapa permasalahan masih ditemui, untuk itu pendampingan ini tidak hanya berhenti pada tahun ini, namun akan berlanjut pada periode selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahari, Azril. (2002). *Reformasi Sistem Pendidikan Menuju Indonesia*. Bandung: Pen. LPTK dan ISPI.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. (1991). *A Marketing Service*. New York: The Free Press.
- Bre1in, Harvey K. (1997). *Focused Quality. Meningkatkan Mutu Produk Dengan Hasil Nyata*. Diterjemahkan dari "*Focused Quality, managing the result*" oleh Edi Nugroho. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.



- Buchori, M. (1994). *Pendidikan dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gramedia.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dewantara, K.H. (1935). *Pendidikan*. Yogyakarta: Taman Siswa.
- Djojonegoro, W. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: PT Jayakarta Agung Offset.
- Fattah, Nanang. (2000). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Fals-Borda, O. (1987). *The application of participatory action-research in Latin America*. *International Sociology*, 2(4), 329–347.
- Finch, C. R., & Crunkilton, J. R. (1999). *Curriculum Development in Vocational and Technical Education: Planning, Content, and Implementation*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gasperzs, Vincent. (2002). *Total Quality Management*, Edisi kedua. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2020). *Peran Pendidikan Vokasi*
- Kotler, Philip and Karen A. Fox. (1995). *Strategic Marketing in the educational institution*, Second edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner*. Victoria, Australia: Deakin University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Lickona, Thomas. (1991). *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books.
- Muslich, Masnur. (2011). *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, MN. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oackland, IS. (1989). *Total Quality Management*. London: Keinemann Professional Publishing Ltd.
- Parasuraman, A et. al. (1991). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for liiture Research, *Journal of Marketing* 1 (2) 44.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Pfeffer, Naomi and Coote, Anna. (1991). *Is Quality Good for You?* London: Social Policy paper No. 5, Institute of Public Policy Research.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page.
- Senge, Peter. at. al. (2000). *Schools lihat learn, A lilin discipline resource*. London: Nicholas Brealey.
- Spanbauer, Stanly J. (1992). *A Quality System for Education*. Milwaukee, Winconsin: ASQC Quality press.



- Tampubolon, Daulat P. (2001). *Pendidikan tinggi Bermutu*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tenner, Arthur R and Irving J. Detoro. (1995). *Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Terry, G.R. and Rue, Leslie W. (1992). *Dasar-dasar Manajemen*. Diterjemahkan dari "*Principle of management*" oleh GA Ticoalu. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. (2002). *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, Fandy. Dan Diana, Anastasia. (2001). *Total Quality Management*, Edisi revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.