

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Sekolah Menengah Kejuruan

Purwanto & Sukardi (2015:291) mendefinisikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai lembaga pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan sesuai dengan bidang keahlian tertentu. Jenjang pendidikan SMK bertujuan untuk mengembangkan keterampilan siswa menjadi calon tenaga kerja siap kerja.

Sedangkan, definisi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa:

“Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah di jenjang pendidikan dan jenis kejuruan dapat bernama Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.”

Mengacu pada hal tersebut, maka kegiatan praktik di bengkel praktik mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan keterampilan siswa sebagai bekal untuk bekerja di dunia industri. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa definisi SMK yaitu sebuah lembaga pendidikan formal yang setara jenjang pendidikan menengah atas yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional

Tujuan pendidikan menengah kejuruan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dibagi menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pendidikan menengah kejuruan berhubungan dengan kebudayaan, kewarganegaraan, pemberdayaan alam.. Sedangkan tujuan khusus pendidikan menengah kejuruan adalah sebagai berikut:

(1) menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri; (2) menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi di lingkungan kerja dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya; (3) membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari baik, dan (4) membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.

. Untuk mewujudkan tujuannya, SMK harus memiliki sarana yang lengkap dan baik. Salah satu faktor penting yang menunjang pembelajaran siswa SMK adalah pembelajaran praktik di bengkel. Pembelajaran di SMK dibagi menjadi 2 yaitu, teori dan praktek. Pembelajaran teori berperan sebagai dasar untuk melaksanakan pembelajaran praktik.

Sukardi dan Siti Nurjanah (2015:25) menyebutkan bahwa Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang sering dilaksanakan di bengkel adalah kegiatan belajar mengajar praktik. Kegiatan praktik di bengkel bisa terjadi apabila beberapa unsur penting yaitu instruktur, praktikan, dan teknisi berperan dalam fungsi masing-masing untuk mendukung tercapainya tujuan belajar mengajar praktik. Menurut Good (1977:114) bahwa bengkel (*workshop*) merupakan ruang atau tempat yang digunakan untuk berlangsungnya sistem instruksional praktik bagi mahasiswa dan praktikan. Dalam pembelajaran praktik, para guru atau instruktur

secara intensif menyiapkan bahan ajar yang didalamnya mengandung unsur pembinaan.

Menurut Collin dan Nancy (2008:55) bahwa bengkel (*workshop*) adalah sarana lembaga pendidikan vokasi dan kejuruan untuk membina dan meningkatkan ilmu pengetahuan keterampilan dan partisipasi kooperatif sehingga mencapai tingkat profesional. Para praktikan dan peserta didik adalah para siswa yang menerima pengajaran dari instruktur. Mereka adalah subyek didik yang dibina dan dibangun ketrampilan kerjanya agar menjadi siswa yang menguasai praktik secara proporsional. Para siswa adalah *input* yang diproses dengan kegiatan praktik, sehingga memiliki tingkat ketrampilan yang profesional (Sukardi & Siti Nurjanah,2015:5).

Definisi bengkel yaitu sarana dalam SMK yang menunjang pembelajaran praktik agar dapat terlaksana dan dapat membina serta meningkatkan keterampilan serta pengalaman dalam bekerja profesional kepada siswa. Bengkel yang dapat memenuhi kebutuhan siswa adalah bengkel yang memiliki pengelolaan yang baik, sehingga siswa dapat melaksanakan pembelajaran praktik dengan teratur serta kerusakan serta kegagalan dalam pembelajaran dapat di kurangi.

2. Pengelolaan Bengkel

Pengertian pengelolaan oleh beberapa tokoh, salah satunya Griffin yang menyebutkan bahwa pengelolaan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien (2016: 4).

Mary Parker Follet mendefinisikan pengelolaan sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang memiliki makna bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Lilis, 2012: 10).

Menurut Griffin (2016: 6), pengelolaan mempunyai 4 fungsi dasar sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Perencanaan dalam bentuk yang paling sederhana mempunyai makna untuk mengatur tujuan dari organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut (Griffin, 2016:6). Pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses perencanaan meliputi pemilihan aksi dari beberapa alternatif. Perencanaan adalah proses dalam menentukan bagaimana cara organisasi dapat mencapai tujuan. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat di simpulkan bahwa perencanaan adalah proses sebuah organisasi untuk menentukan cara terbaik dalam berbagai alternatif yang dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Definisi ini dapat dikaitkan dengan pengelolaan bengkel yang artinya bengkel sebagai sebuah organisasi harus menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan bengkel tersebut,
- 2) Pengorganisasian, merupakan Pengorganisasian adalah kegiatan pengelompokan, menugaskan kegiatan dan memberikan otoritas yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. Ketika seorang manajer telah menentukan tujuan dan mengembangkan perencanaan yang matang, maka fungsi selanjutnya Pengorganisasian sumber daya agar perencanaan berhasil.

Organizing meliputi pengelompokkan pemilihan sumber daya yang terbaik (Griffin, 2016: 6),

- 3) Fungsi dasar manajerial yang ketiga adalah Pengarahan yang memiliki definisi sebagai sebuah kumpulan proses yang digunakan untuk membuat seluruh anggota dari organisasi bekerja sama untuk kepentingan yang lebih lanjut dari organisasi (Griffin, 2016: 7),
- 4) Tahap akhir dari proses pengelolaan adalah Pengawasan, yang mempunyai definisi yaitu proses untuk memastikan sesuatu yang terjadi sesuai dengan perencanaan. Adapun definisi lainnya yaitu kemajuan terhadap usaha agar mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Sebagai organisasi yang bergerak untuk mencapai tujuannya, manajer harus memantau kemajuan untuk memastikan bahwa proses yang dilakukan dengan benar agar dapat tercapai tepat waktu (Griffin, 2016: 7).

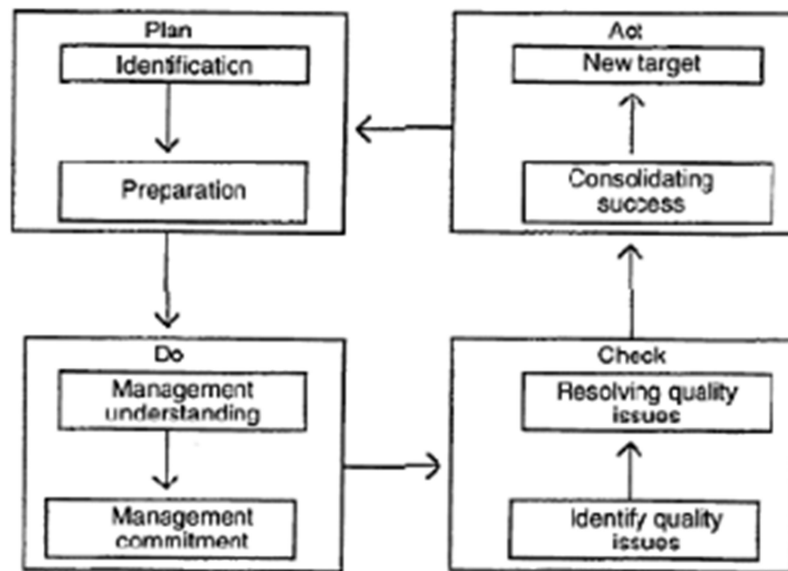
Berdasarkan ulasan diatas, pengelolaan bengkel dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan bengkel untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dalam perencanaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan bengkel tersebut, salah satu metode pengelolaan yang cocok dipakai sebagai acuan adalah dengan *Total Quality Management* (TQM) karena sudah banyak dipakai oleh industri.

3. Total Quality Management

Ross mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai integrasi semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mencapai peningkatan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan secara berkelanjutan (Ahmad, 1999:4).

Berdasarkan konsep TQM tersebut kualitas merupakan hal yang esensial dalam semua fungsi organisasi. Hal ini dapat dipahami dengan prinsip sinergi organisasi, dalam arti kebutuhan untuk mendapatkan kualitas keluaran bagi pelanggan internal dan eksternal, serta fasilitasi budaya dan sistem nilai kualitas dalam keseluruhan organisasi. Komitmen suatu perusahaan terhadap konsep *TQM* ditandai dengan penerapan teknik-teknik peningkatan kualitas dalam hampir setiap bidang pengembangan produk, manufaktur, distribusi, administrasi, dan pelayanan pelanggan. Sedangkan menurut Sallis, *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan praktis yang strategis untuk menjalankan organisasi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. *TQM* bisa dianggap sebagai filosofi perbaikan berkelanjutan yang hanya dapat dicapai oleh dan melalui hubungan antar orang. Pernyataan diatas menjadikan *TQM* sebagai sebuah metode yang pas untuk membuat pengelolaan bengkel yang lebih kompeten, karena bengkel pada sekolah kejuruan akan meningkat sesuai dengan permintaan industri (2002:25).

Pengelolaan dengan TQM memfokuskan proses pengelolaan dengan 4 tahapan yang dikenal sebagai struktur PDCA, yaitu Perencanaan (*Plan*), Pelaksanaan (*Do*), Pengawasan (*Check*), dan Penindaklanjutan (*Act*) (applsoci, :3). Secara garis besar pengelolaan dengan TQM dapat dilihat dalam siklus PDCA berikut.



Gambar 1. siklus PDCA

Perancangan (*Plan*) menjadi hal yang mendasar dilakukan untuk pengelolaan bengkel yang baik. Pada tahap ini dilakukan identifikasi peluang peningkatan pengelolaan yang nantinya di perintahkan pelaksana pembelajaran. Mulyasa (2007:20) mengatakan bahwa perencanaan adalah proses sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Sedangkan menurut Dahlgaard (2005:224) perencanaan merupakan proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi mengenai area tertentu dalam organisasi yang apabila ditingkatkan memiliki dampak dalam performa organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa definisi diatas maka perencanaan adalah proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi peluang peluang perbaikan dalam pengelolaan bengkel agar performa bengkel meningkat

Selanjutnya, Pelaksanaan (*Do*) dalam proses pengelolaan dimaksudkan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan, serta mendapatkan informasi dari kejadian tidak terduga, serta pembelajaran yang telah lalu untuk dipertimbangkan. Mulyasa (2007:21) mengatakan proses perencanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Dahlgaard (2005:227) pelaksanaan adalah proses untuk memastikan bahwa setiap unsur pengelolaan mengerti tujuan dan metode yang digunakan dalam pengelolaan, serta menjalankan hal metode untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga menurut definisi-definisi diatas proses pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana yang telah disusun dan dipertimbangkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengawasan (*Check*), proses ini mengawasi hasil dari tindakan yang telah dilaksanakan agar tetap sesuai dengan rencana sebelumnya. Mulyasa (2007:21) menerangkan bahwa pengawasan adalah upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Sedangkan menurut Dahlgaard (2005:228) pengawasan adalah sebuah proses pelibatan dari pengelolaan dan supervise dalam skema yang tepat dari komunikasi dan pelatihan, identifikasi permasalahan kualitas dan membuat peningkatan dalam kegiatan tersebut. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, pengawasan adalah sebuah proses untuk pihak pengelola atau bagian supervise untuk mengamati dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat pelaksanaannya.

Penindaklanjutan (*Act*) yang dilakukan untuk mengembangkan metode atau menstandarisasi peningkatan dari tindakan yang dilaksanakan. Mulyasa (2007:21) penindaklanjutan adalah rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Dahlgaard (2005:232) penindaklanjutan adalah proses untuk memulai inisiatif baru dengan target baru dan menyelesaikan proses peningkatan kepada pihak yang terkait dengan peningkatan kualitas, dan juga mendapatkan informasi mengenai kemajuan dan kesuksesan konsolidasi. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa definisi penindaklanjutan adalah berbagai upaya yang dilakukan oleh pengelolaan untuk mengendalikan seluruh unsur terkait dengan peningkatan kualitas termasuk pemasok dan pelanggan untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

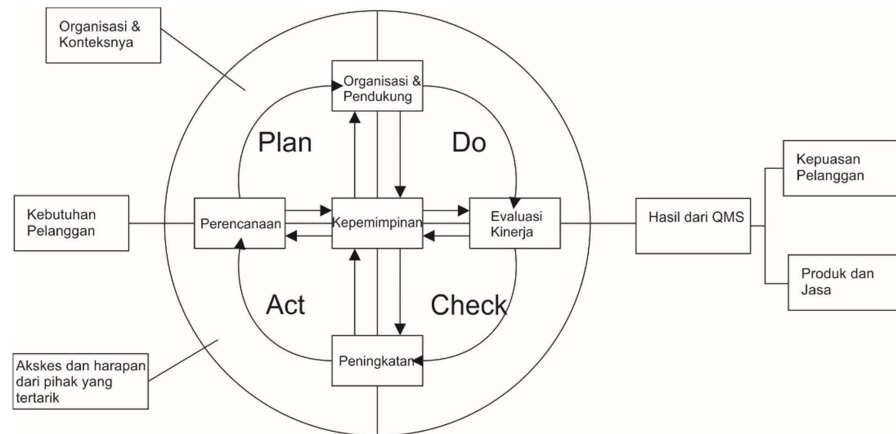
Berdasarkan ulasan tersebut diatas, maka definisi TQM dalam penelitian ini yaitu sebuah pendekatan yang dipakai sebagai acuan pengelolaan bengkel untuk meningkatkan kualitas secara berkelanjutan terhadap proses pembelajaran praktik agar tujuan bengkel tercapai. TQM sendiri mempunyai berbagai macam metode, salah satunya yaitu dengan ISO 9001 (Kanji & Asher, 1996: 48).

a. ISO 9001

ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas (Gasperz, 2005:1). Hoyle menyebutkan bahwa setiap standar ISO memenuhi tujuan yang berbeda, sebagai berikut: (1) untuk memberikan apresiasi terhadap prinsip-prinsip dasar sistem manajemen mutu dan penjelasan tentang

terminologi yang digunakan dalam standar ISO 9000. (2) Tujuan ISO 9001 adalah untuk menyediakan persyaratan yang jika dipenuhi akan memungkinkan organisasi untuk menunjukkan mereka memiliki kemampuan untuk secara konsisten menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan peraturan yang berlaku. (3) Tujuan ISO 9004 adalah memberikan panduan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kinerja keseluruhan dari suatu organisasi. ISO 9001 dan ISO 9004 telah dikembangkan sebagai standar yang berpasangan secara konsisten dan saling melengkapi. Pasangan standar ini memiliki struktur umum tetapi dapat digunakan secara mandiri. ISO 9004 bukan dijadikan sebagai panduan untuk pelaksanaan ISO 9001, walaupun sebenarnya ISO 9004 mencakup persyaratan ISO 9001. ISO 9004 tidak berisi penjelasan tentang persyaratan atau panduan ini dalam pertemuan mereka. Standar diciptakan untuk memfasilitasi saling pengertian persyaratan sistem manajemen mutu dalam perdagangan nasional dan internasional (2001:81).

Untuk mengaplikasikan ISO 9001 dapat menggunakan struktur *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) karena struktur menurut ISO 9001 dapat di gunakan ke semua proses manajemen mutu terpadu secara keseluruhan. Gambar model ISO 9001 dalam struktur *Plan –Do- Check- Act* (PDCA) dibawah ini:

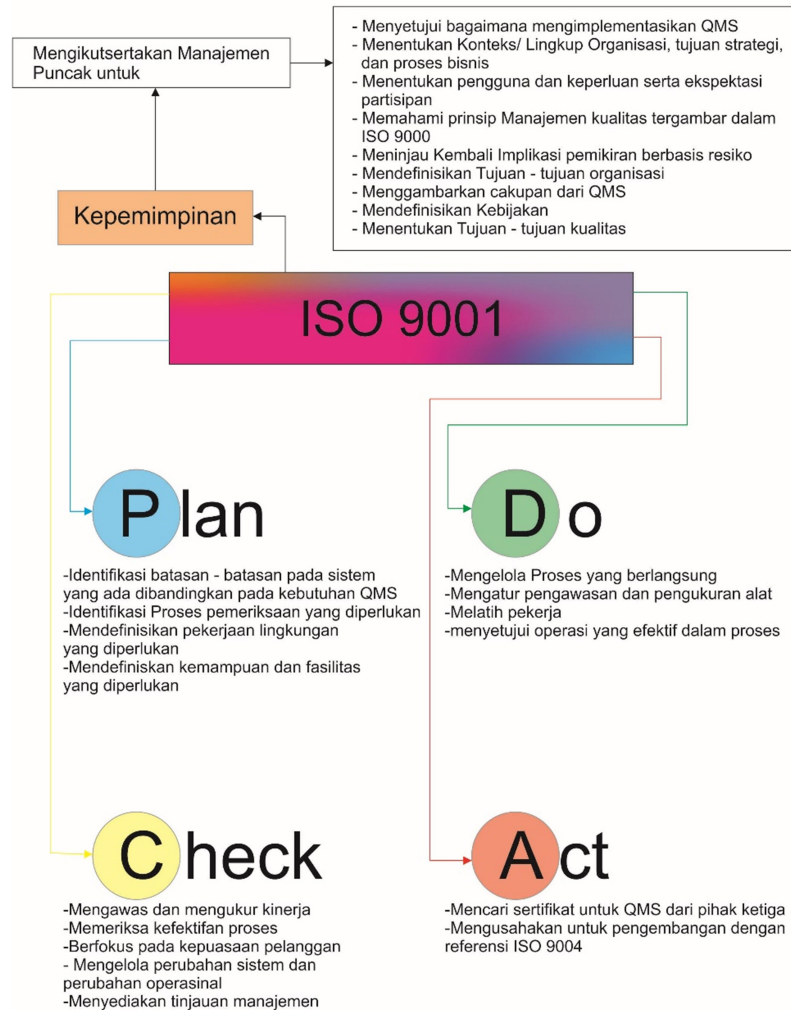


Gambar 2. Model ISO 9001 dengan Struktur PDCA

(ISO 9000, 2016: 10)

Gambar ini jelas menunjukkan bahwa ISO 9001 tetap fokus pada pelanggan dan pasokan produk untuk memenuhi persyaratan pelanggan. Ini bertentangan dengan standar karena peraturan dan lingkungan kerja yang ditangani harus mencakup pihak yang berkepentingan. Namun, model ini adalah representasi simbolis dari standar daripada sistem manajemen karena hanya menyandang hubungan yang tidak jelas dengan cara organisasi beroperasi (Hoyle, 2001:92). Sistem manajemen di representasikan oleh siklus PDCA ini menggambarkan cara kerja organisasi secara garis besar. Namun, hubungan antar proses tersebut belum jelas. Hoyle juga menyebutkan ada kasus di mana pelanggan memiliki kemampuan untuk memverifikasi kesesuaian, waktu dan upaya yang diminta merupakan beban tambahan dan penghapusannya membantu mengurangi biaya kepada pengguna dan. ISO 9000 adalah solusi rapi untuk masalah ini karena ISO mewujudkan sebagian besar persyaratan yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan jaminan kualitas (2001:124). Berdasarkan ISO

9000, banyak pekerjaan yang dilakukan dalam proses pengelolaan yang dijabarkan dalam gambar 3.



Gambar 3. *Jobdesk* Model ISO 9001 dengan struktur PDCA

(ISO 9000, 2016:9)

Gambar 3 menjabarkan posisi serta pekerjaan apa saja yang ada dalam ISO 9001 yang diintegrasikan dengan struktur PDCA. Kepemimpinan ada sebagai pemersatu dan juga pengarah agar proses yang ada di dalam struktur ini berjalan dengan baik (Sallis, 2002:27). Pada proses *Check* ada tugas untuk melakukan

tinjauan manajemen serta mengukur kinerja organisasi, hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan catatan penggunaan ataupun dokumen serupa yang memungkinkan untuk menjadi dasar penilaian kinerja dan pengambilan keputusan dalam perencanaan (ISO 9000, 2016:9).

b. Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

SMK yang menjadi studi kasus memakai standar ISO 9001:2008. Oleh karena itu prinsip yang dipakai pada penelitian ini didasarkan pada prinsip-prinsip TQM yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4. 8 Prinsip TQM

Sekolah yang menerapkan manajemen mutu terpadu (TQM) harus melaksanakan kedelapan prinsip TQM. Delapan prinsip utama dalam TQM digunakan sebagai acuan dalam penerapan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan bengkel di SMK. Dalam standar ISO 9001:2008, delapan prinsip dalam Manajemen Mutu Terpadu (TQM), yaitu Fokus Pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem, peningkatan

berkesinambungan, Pendekatan Faktual untuk Mengambil Keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan (Giri, Setya, Sunyoto, 2013:5). Kedelapan prinsip manajemen mutu ini dijabarkan sebagai berikut:

a. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Fokus Pelanggan menurut Morrow (1997:364) adalah upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan-masukan dari pelanggan secara teratur. Menurut Halstead, Hartman, and Schmidt (1994:122), definisi dari Fokus Pelanggan adalah Respons khusus yang dihasilkan dari perbandingan kinerja produk atau jasa oleh pelanggan. Pengertian dari Fokus Pelanggan yang lain adalah semua orang yang menuntut suatu organisasi untuk memenuhi standar mutu tertentu dan karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja organisasi itu (Gaspersz, 2005: 15). Berdasarkan tiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa definisi konseptual Fokus Pelanggan adalah respon pemenuhan kebutuhan konsumen yang di gunakan sebagai perbandingan kinerja sehingga semua upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan-masukan dari pelanggan dilakukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa (Tjiptono, 2006: 15-18). Pelanggan internal adalah pelanggan yang berada dalam organisasi dan berperan sebagai pengelola SMK. Pihak pihak yang menjadi

pelanggan internal antara lain guru, karyawan, dan unsur staf. Pelanggan eksternal adalah pelanggan yang berada diluar organisasi SMK yang secara langsung atau tidak terkena pengaruh akan mutu layanan sekolah. Pelanggan eksternal dikelompokkan menjadi pelanggan primer, sekunder, dan tersier. Pelanggan primer adalah pelanggan yang secara langsung menerima layanan pendidikan dari SMK yaitu siswa. Pelanggan sekunder adalah pelanggan yang secara tidak langsung menerima layanan pendidikan dan terlibat dalam memberikan dukungan dengan menyediakan SDM dan sumber dana yaitu orangtua siswa, pemerintah, dan organisasi sponsor. Oleh karena itu, setiap orang yang berada dalam sistem sekolah, yang layanannya memberikan kontribusi pada proses sekolah, yaitu: siswa, staf guru, kepala sekolah, dan karyawan adalah pelanggan. Pada pertimbangan pertama, pelanggan di sekolah dapat diasumsikan adalah siswa.

Organisasi sekolah yang berfokus pada mutu menggunakan orientasi layanan pelanggan sebagai cara utama dalam meningkatkan misinya, sehingga semua usaha dilakukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan demikian organisasi harus selalu fokus pada pelanggannya agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian fokus pada pelanggan berarti organisasi sekolah harus selalu mengarahkan jasa layanan pendidikannya pada peningkatan kepuasan pelanggan sekolah. Organisasi sekolah harus memahami harapan dan kebutuhan pelanggan. Organisasi sekolah harus merencanakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencoba untuk melebihi harapan kebutuhan saat ini dan yang akan datang.

Pada tingkatan pendidikan SMK, siswa lebih diarahkan pada pembelajaran praktik. Organisasi sekolah yang memiliki tugas untuk meningkatkan kompetensi siswa dalam pembelajaran praktik adalah bengkel. Sehingga, pengelolaan bengkel memiliki tugas untuk merencanakan kebutuhan siswa dalam pembelajaran praktik, mengarahkan pembelajaran praktik pada peningkatan kepuasan siswa, serta menciptakan komunikasi yang baik antara siswa, guru dan pengelola bengkel.

Berdasarkan hal tersebut, definisi operasional Fokus Pelanggan dalam penelitian ini adalah respon pemenuhan kebutuhan siswa yang di gunakan sebagai perbandingan kinerja bengkel sehingga semua upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan-masukan dari siswa dilakukan untuk memenuhi kepuasan siswa, yang diukur melalui : (1) merencanakan kebutuhan siswa dalam pembelajaran praktik, (2) mengarahkan pembelajaran praktik pada peningkatan kepuasan siswa, serta (3) menciptakan komunikasi yang baik antara siswa, guru dan pengelola bengkel.

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Griffin mendefinisikan kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh untuk membentuk sebuah grup atau organisasi, mengubah perilaku yang bermaksud untuk mencapai tujuan-tujuan, dan membantu budaya dari grup atau organisasi tersebut (2015:329). Adapun Stogdill menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (1974:411). Katz dan Kahn menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada

di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi (1978:528). Berdasarkan tiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa definisi konseptual kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu struktur serta interaksi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Peran pemimpin di sekolah atau dalam penelitian ini adalah SMK adalah Kepala Sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dilihat dalam cara Kepala Sekolah menetapkan suatu kebijakan mutu dan sasaran mutu sekolah untuk memberi arahan dan target sekolah. Hal ini dilakukan dengan melibatkan staf dan karyawan sekolah dalam mencapai sasaran mutu sekolahnya (Toruan, 2005: 3). Pimpinan harus menunjukkan kepemimpinan atau ketauladannya dengan komitmen yang konsisten bagi penerapan sistem manajemen mutu dalam organisasi. Pimpinan harus dapat menciptakan suatu lingkungan yang kondusif dan serasi dengan melibatkan semua karyawan dalam mencapai sasaran mutu organisasi.

Bengkel sebagai sarana pembelajaran di SMK, sudah seharusnya juga diperhatikan oleh kepala sekolah. Ketika dihubungkan dengan tugas kepemimpinan di SMK maka kepala sekolah bertugas untuk membuat tujuan bengkel untuk memenuhi tujuan sekolah, kepala sekolah juga menetapkan suatu kebijakan mutu pengelolaan bengkel agar dapat diarahkan ke peningkatan kualitas pengelolaan bengkel, kepala sekolah juga menunjukkan kepemimpinannya dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif dan serasi agar tidak ada kendala komunikasi dalam pengelolaan bengkel dengan cara mengawasi kegiatan dalam bengkel, dari segi pengelolaan maupun pembelajaran praktik.

Berdasarkan hal tersebut, definisi operasional kepemimpinan pada penelitian adalah peningkatan pengaruh antar kepala sekolah, guru, dan pengelola bengkel yang dijalankan dalam suatu struktur serta interaksi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan pembelajaran tertentu. Kepemimpinan ini dapat diukur melalui, (1) cara kepala sekolah membuat tujuan bengkel dengan menciptakan visi dan misi, (2) kepala sekolah menetapkan suatu kebijakan mutu pengelolaan bengkel, (3) kepala sekolah menunjukkan pengawasan langsung terhadap kegiatan dalam bengkel.

c. Keterlibatan Karyawan (*Involving People*)

Robbins & Coulter (2012:377) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat identifikasi karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri. Sedangkan Lodahl dan Kejner menyatakan keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya (Cilliana & Mansoer, 2008:158). Makin besar individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Definisi lain disampaikan oleh Dubin yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja (Istijanto, 2005:48). Dengan kata lain seseorang yang berkeinginan keras dikatakan memiliki keterlibatan kerja tinggi, sebaliknya seseorang yang tidak berkeinginan keras termasuk karyawan berketerlibatan rendah. Berdasarkan tiga definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa definisi konseptual keterlibatan karyawan adalah suatu

tingkatan dimana pekerja atau karyawan mau atau tidak mau mengemban tanggung jawab dalam tugas yang di serahkan kepada keryawan tersebut.

Karyawan pada semua tingkatan adalah modal utama sekolah, di mana keterlibatan kemampuannya secara penuh sangat bermanfaat bagi organisasi sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana, dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya. Kebebasan dan pemberian wewenang perlu dilakukan kepada guru dan staf dalam melakukan pekerjaannya. Pelibatan semua komponen dalam sebuah organisasi sekolah akan memupuk tanggung jawab yang tinggi karena ada tanggung jawab masing-masing anggota organisasi sekolah, hal ini menjadi sebuah aset bagi sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam TQM, Kepala Sekolah harus mampu melibatkan semua karyawan/personel untuk meningkatkan kepeduliannya terhadap pencapaian mutu dan kepuasan pelanggan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memenuhi harapan pelanggannya (Toruan, 2005: 10). Seluruh anggota sekolah perlu mengetahui proses peningkatan berkesinambungan dan harus dilibatkan secara aktif dalam aktivitas organisasi. Setiap warga sekolah harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas saja. Namun, mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu, diperlukan kontribusi dari setiap warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dengan keterlibatan setiap orang dalam organisasi sekolah

akan memberikan perhatian pada tanggungjawab yang lebih besar, kreativitas, kerjasama yang aktif, komitmen, kepercayaan, dan kontrol diri warga sekolah.

Keterlibatan karyawan juga berlaku dalam pengelolaan bengkel. Bengkel sebagai salah satu sarana dalam pembelajaran di SMK pastinya memiliki pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaannya. Pada tingkatan yang paling atas yaitu kepala sekolah harus bisa melibatkan seluruh pihak yang ada di pengelolaan bengkel untuk ikut dalam usaha peningkatan mutu bengkel, dengan cara memberikan kesempatan para guru dan pengelola bengkel untuk mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar seluruh pihak yang ada dalam bengkel peduli terhadap mutu dari pembelajaran praktik.

Berdasarkan hal tersebut, definisi operasional keterlibatan karyawan pada penelitian ini adalah suatu tingkatan dimana teknisi mau atau tidak mau untuk mengemban tanggung jawab dalam tugas yang diserahkan kepada teknisi tersebut, yang dapat diukur melalui : (1) kepala Sekolah harus mampu melibatkan semua teknisi atau tenaga pendidik, (2) guru dan pengelola bengkel mampu mengendalikan pekerjaan yang jadi tanggung jawabnya, (3) kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

d. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Juran mendefinisikan proses adalah sebagai sebuah langkah-langkah sistematis yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan (Hoyle, 2001:69). Davenport mengatakan bahwa proses adalah serangkaian kegiatan terukur dan terstruktur yang dirancang untuk menghasilkan *output* yang ditujukan untuk

pelanggan tertentu (1993:5). Pendekatan proses dalam ISO 9001 adalah syarat organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu, dan mengelola interaksi masing-masing proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi lain dari Pendekatan proses dalam pendidikan adalah sebuah aplikasi sistem dalam lembaga pendidikan yang dilaksanakan dengan identifikasi dan interaksi dari berbagai proses pengelolaan (Pokorni, 2004:630). Dengan demikian, definisi konseptual pendekatan proses adalah serangkaian kegiatan organisasi untuk melakukan identifikasi kebutuhan, penerapan, pengelolaan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu.

Proses-proses yang dimaksud dalam definisi tersebut secara sistematis dijelaskan sebagai berikut : (1) proses inti berfungsi sebagai peningkatan nilai pada organisasi sekolah yang dimulai dari guru dan kembali pada siswa. Proses inti memberikan kontribusi pada organisasi dan mencapai kepuasan siswa. Dibandingkan proses lainnya, proses inilah yang memiliki hubungan langsung dengan siswa dan mendapat efek langsung dari siswa, (2) proses pendukung, proses ini berfungsi sebagai pendukung pada organisasi sekolah pada proses ini, dan menghasilkan data, informasi atau mengatur administrasi yang terprosedur, (3) Proses Manajemen adalah melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan. Pendekatan proses dilakukan untuk mengelola input menjadi output, seperti yang diungkapkan oleh Hoyle, bahwa keuntungan yang diperoleh oleh sebuah organisasi sekolah. Pendekatan proses adalah urutan untuk mengubah masukan

menjadi bentuk keluaran yang sesuai dengan yang diinginkan atau direncanakan. Tujuan pendekatan proses adalah sumber data cukup sesuai menurut spesifikasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien (2006: 30).

Didalam organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu menciptakan kondisi bahwa yang ingin dicapai akan lebih efisien jika aktivitas dan sumber daya yang terkait diatur sebagai sebuah proses. Pendekatan proses harus dipusatkan pada pengendalian masukan ke dalam proses dan pencegahan ketidaksesuaian dalam pekerjaan (Toruan, 2005: 3). Hal ini juga berlaku dalam pengelolaan bengkel dimana tujuan bengkel akan dicapai lebih efisien jika kegiatan dan sumber daya yang terkait diatur sebagai sebuah proses. Untuk menjalankan pendekatan proses dalam pengelolaan bengkel maka hal yang perlu dilakukan oleh guru dan pengelola bengkel adalah mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran praktik siswa, lalu dapat membuat siswa sebagai masukan dari proses pembelajaran dapat mengerti dan memiliki kompetensi setelah menjalani proses pembelajaran praktik tersebut, serta melakukan pengawasan terhadap ketidaksesuaian pekerjaan yang akan membuat proses pembelajaran praktik terhambat.

Berdasarkan hal tersebut definisi operasional Pendekatan proses pada penelitian ini adalah serangkaian kegiatan organisasi untuk melakukan identifikasi kebutuhan, penerapan, pengelolaan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu. Pendekatan proses diukur melalui, (1) pengelola bengkel dapat mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran praktik siswa, (2) guru dan pengelola bengkel dapat melakukan pengawasan

terhadap pencegahan ketidaksesuaian dalam pekerjaan, serta (3) guru dan pengelola bengkel dapat membuat siswa mengerti tentang isi pembelajaran praktik.

e. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Pendekatan sistem pengelolaan didefinisikan sebagai pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian tujuan dan peningkatan sasaran organisasi dengan efektif dan efisien (Hoyle, 2006: 30). Definisi sistem menurut Jogiyanto adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu” (2002: 4). Sedangkan Ackoff (1994:21) menerangkan bahwa Sistem adalah setiap kesatuan secara konseptual atau fisik yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lainnya. Berdasarkan definisi-definisi diatas maka definisi konseptual pendekatan sistem adalah prosedur-prosedur yang secara konseptual atau fisik yang saling berhubungan serta digunakan untuk mencapai tujuan dan peningkatan sasaran organisasi dengan efektif dan efisien.

Pendekatan sistem untuk pengelolaan dapat dilakukan jika pendekatan proses telah diterapkan. Pendekatan sistem untuk pengelolaan adalah kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan sistem pengelolaan pada sekolah yaitu, sekolah harus merencanakan cara untuk memenuhi harapan pelanggannya, baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik, mulai dari penerimaan sebagai siswa baru hingga lulus dan diserahterimakan kepada orangtuanya. Hal ini

dilakukan sebagai sebuah sistem yang berperan untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien bagi sekolah (Toruan, 2005: 3).

Bengkel sebagai sarana pelaksanaan pembelajaran praktik di SMK, juga memiliki pendekatan sistem. Pengelolaan bengkel juga harus bisa membuat cara agar harapan siswa dalam pembelajaran tercapai, yang mana dilakukan proses identifikasi, pemahaman, dan pengelolaan yang saling terkait. Pada dasarnya, proses proses tersebut harus dilakukan dengan adanya struktur dari pengelolaan agar tidak terjadi kesalahan proses. Pengelolaan bengkel juga harus bisa melakukan peningkatan sasaran yang efektif dan efisien agar proses-proses yang terpenuhi akan mendukung tercapainya hasil terbaik yang diinginkan.

Berdasarkan hal tersebut maka definisi operasional Pendekatan sistem pada pengelolaan dalam penelitian ini adalah prosedur-prosedur yang secara konseptual atau fisik yang saling berhubungan serta digunakan untuk mencapai tujuan dan peningkatan sasaran organisasi dengan efektif dan efisien, yang dapat diukur melalui : (1) adanya struktur dalam pengelolaan bengkel (2) upaya meningkatkan sasaran bengkel dengan efektif.

f. Peningkatan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)

Madu menyebutkan bahwa definisi peningkatan berkesinambungan adalah filosofi manajemen yang menekankan proses tanpa akhir untuk meningkatkan permesinan, tenaga kerja, produk, dan proses (1998:18). Mansir & Schacht (1989:8) mengemukakan bahwa proses peningkatan berkesinambungan adalah sarana yang melalui sebuah organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan budaya perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan definisi-definisi

tersebut, maka disimpulkan definisi konseptual dari Peningkatan Berkesinambungan adalah upaya sebuah organisasi untuk melakukan perbaikan dari kesalahan sebelumnya serta mengarahkan peningkatan agar tidak terjadi kesalahan yang sama.

Organisasi yang mengimplementasikan ISO 9000, tidak pernah puas dan berhenti atas apa yang telah dicapai, ia selalu berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa sehingga kepuasan pelanggan bisa terpenuhi. Setiap produk dan jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Tjiptono, 2006: 15-18).

Didalam organisasi sekolah, kepala sekolah dan karyawan sekolah harus belajar dari kesalahan dan permasalahan serta terus menerus meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah. Peningkatan untuk perbaikan yang berkesinambungan ini merupakan bagian sasaran utama sekolah (Toruan, 2005: 10). Peningkatan Berkesinambungan dalam pengelolaan bengkel berarti harus mengarahkan pada perbaikan untuk peningkatan yang mantap dalam kinerja pengelolaan bengkel secara keseluruhan. Peningkatan Berkesinambungan memungkinkan bengkel untuk melakukan pengawasan proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Peningkatan Berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus dari proses-proses kerja yang telah dilakukan di bengkel, sehingga kinerja bengkel semakin meningkat.

Berdasarkan hal tersebut maka definisi operasional peningkatan berkesinambungan pada penelitian ini adalah upaya sebuah organisasi untuk melakukan perbaikan dari kesalahan sebelumnya serta mengarahkan peningkatan agar tidak terjadi kesalahan yang sama, yang diukur melalui: (1) mengarahkan pada perbaikan peningkatan kinerja pengelolaan bengkel dalam proses pembelajaran praktik, (2) melakukan pengawasan proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga mengidentifikasi peluang perbaikannya.

g. Pengambilan Keputusan secara Faktual

Reason (1990:18) mengemukakan bahwa Pengambilan Keputusan adalah suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan diantara beberapa alternatif yang tersedia. Menurut Syamsi, pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin (2000:5). Berdasarkan definisi-definisi yang disampaikan, maka dapat disimpulkan bahwa definisi konseptual pengambilan keputusan secara faktual adalah pemilihan suatu tindakan dalam proses yang merupakan hasil dari pemikiran serta berbagai tindakan yang memunculkan berbagai alternatif sesuai dengan keadaan.

Sekolah harus mampu membangun basis data sekolahnya sehingga setiap keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi. Keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan (Toruan, 2005: 11). Pengambilan keputusan yang efektif di sebuah organisasi harus didasarkan pada analisis data dan informasi sehingga keputusan yang dibuat oleh sekolah dapat diterima berbagai pihak, bagi organisasi yang

mengimplementasikan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9000, kepala sekolah pada setiap mengambil keputusan harus menghimpun informasi dari guru dan staf kemudian mengolahnya sebagai dasar membuat keputusan termasuk dalam pengelolaan bengkel. Catatan penggunaan bengkel bisa menjadi salah satu basis data bengkel yang menjadi dasar pengambilan keputusan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan hal tersebut maka definisi operasional aspek pengambilan keputusan secara faktual pada penelitian ini pemilihan suatu tindakan dalam proses yang merupakan hasil dari pemikiran serta berbagai tindakan yang memunculkan berbagai alternatif sesuai dengan keadaan, yang diukur melalui: (1) Pengelolaan bengkel harus mampu membangun basis data bengkelnya, (2) catatan penggunaan bengkel sebagai data utama pengelolaan bengkel, (3) kepala sekolah dapat memutuskan kebijakan berdasarkan analisis data dan informasi.

h. Hubungan yang saling Menguntungkan

Menurut Jayakusuma, bahwa hubungan adalah suatu kegiatan tertentu yang membawa akibat kepada kegiatan yang lain. Selain itu arti kata hubungan dapat juga dikatakan sebagai suatu proses, cara atau arahan yang menentukan atau menggambarkan suatu obyek tertentu yang membawa dampak atau pengaruh terhadap obyek lainnya (2001: 25). Definisi diatas dihubungkan dengan objek sekolah, maka sekolah harus mampu membangun lingkungan usaha yang saling menguntungkan antara sekolah dan mitra kerja. Hubungan pelanggan dan mitra kerja tergantung pada hubungan satu sama lain yang saling menguntungkan, dan akan menghasilkan keuntungan bagi semua pihak, seperti peningkatan mutu,

stabilitas, dan konsistensi yang ditingkatkan. Berdasarkan penjelasan diatas maka definisi konseptual dari hubungan yang saling menguntungkan adalah suatu kondisi dimana sekolah harus mampu membangun lingkungan usaha yang saling menguntungkan antara sekolah dan mitra kerja.

Sekolah harus mampu membangun lingkungan yang saling menguntungkan sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi semua pihak. Hubungan dimulai dengan komunikasi yang jelas dan dibangun berdasarkan konsistensi tujuan dan kepercayaan (Toruan, 2005: 12). Sekolah dan mitra sekolah saling tergantung, sehingga hubungan yang saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dapat menciptakan nilai. Hubungan saling menguntungkan itu didasarkan pada: (a) menetapkan dan mendokumentasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh mitra sekolah, (b) membangun hubungan komunikasi yang jelas dibangun berdasarkan konsistensi tujuan kepercayaan oleh sekolah kepada dunia kerja.

Berdasarkan hal tersebut, maka definisi operasional Hubungan saling menguntungkan dalam penelitian ini adalah suatu kondisi dimana sekolah harus mampu membangun lingkungan usaha yang saling menguntungkan antara sekolah dan mitra kerja, yang diukur melalui: (1) hubungan komunikasi yang jelas dibangun berdasarkan konsistensi tujuan kepercayaan oleh sekolah kepada dunia kerja, (2) menetapkan dan mendokumentasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh mitra sekolah.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Bayu Setyo Wibowo (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Berstandar ISO 9001:2008 Di Kota Yogyakarta”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survei dengan bentuk data kuantitatif. *Total Quality Management* (TQM) ditinjau dari 8 prinsip sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008: (1) Fokus pada pelanggan dikategorikan baik, (2) Kepemimpinan dikategorikan sangat baik, (3) Keterlibatan personel dikategorikan baik, (4) Pendekatan proses dikategorikan baik, (5) Pendekatan sistem pengelolaan dikategorikan sangat baik, (6) Peningkatan berkesinambungan dikategorikan baik, (7) Keputusan yang efektif dikategorikan sangat baik, (8) Hubungan saling menguntungkan dengan mitra kerja dikategorikan baik

Pada penelitian Ahmad Fajar Fachrurrozi (2018) dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kualitas Pelayanan di PT. MITRABUANA CITRA ABADI” memiliki desain penelitian Deskriptif bertujuan untuk mengetahui implementasi *TQM* yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi. Populasi pada penelitian adalah Manajer Servis, *foreman*, staf administrasi, dan mekanik sebanyak 10 orang, serta konsumen pengguna jasa servis sebanyak 20 orang. *TQM* dapat meningkatkan kualitas dapat dilihat dari hasil penelitian ini dimana untuk implementasi *TQM* yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana

Citra Abadi dalam kategori baik(60,0%) serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan masuk kategori puas (100,0%)

Mohammad Fatkhur Rokhman (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Kelayakan Bengkel dan Prestasi Mata Pelajaran Instalasi Terhadap Kesiapan Kerja Sebagai Instalatir Listrik Siswa SMK Negeri 3 Yogyakarta” dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kelayakan bengkel, prestasi belajar instalasi rumah terhadap kesiapan kerja sebagai instalatir listrik. Penelitian ini memiliki desain *ex post facto* dengan 2 variabel bebas yaitu Kelayakan Bengkel (X1), Prestasi Belajar Mata Pelajaran Instalasi Rumah (X2); dan 1 variabel terikat yaitu Kesiapan kerja sebagai Instalatir Listrik siswa kelas XI SMKN 3 Yogyakarta. Pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05, dengan dk = 88 dan uji dilakukan dengan satu sisi, menunjukan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang signifikan Kelayakan Bengkel terhadap Kesiapan Kerja sebagai Instalatir Listrik Siswa Kelas XI SMKN 3 Yogyakarta, dengan kontribusi 16,24% dan sisanya 83,76% ditentukan oleh variabel lain, 2) terdapat pengaruh yang signifikan Kelayakan Bengkel terhadap Kesiapan Kerja sebagai Instalatir Listrik Siswa Kelas XI SMKN 3 Yogyakarta, dengan kontribusi 14,74% dan sisanya 85,26% ditentukan oleh variabel lain, 3) Fhitung lebih besar dari pada Ftabel atau $17,10 > 3,11$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kelayakan Bengkel dan Prestasi Belajar terhadap Kesiapan Kerja sebagai Instalatir Listrik Siswa Kelas XI SMKN 3 Yogyakarta.

Pada penelitian ini terdapat persamaan prinsip-prinsip yang diukur dalam judul penelitian “*Total Quality Management (TQM)* pada SMK Negeri berstandar

ISO 9001:2008 di kota Yogyakarta” karena mengukur 8 prinsip TQM terhadap kinerja organisasi sekolah. Perbedaan dalam penelitian ini adalah organisasi di sekolah yang diukur adalah kinerja pengelolaan bengkel sedangkan di penelitian sebelumnya adalah kinerja sekolah. Pada penelitian “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kualitas pelayanan di PT. MITRABUANA CITRA ABADI” yang menunjukkan bahwa TQM dapat meningkatkan kualitas pelayanan serta meningkatkan kepuasan pelanggan yang artinya sama dengan penelitian ini yang membuat pengelolaan bengkel berbasis TQM untuk meningkatkan kualitas pembelajaran praktik agar siswa merasa puas. Berdasarkan penelitian “Pengaruh Kelayakan Bengkel dan Prestasi Mata Pelajaran Instalasi Terhadap Kesiapan Kerja Sebagai Instalatur Listrik Siswa di SMK Negeri 3 Yogyakarta”, menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kelayakan bengkel dan prestasi belajar dengan kesiapan kerja. Hal ini berkesinambungan dengan latar belakang pada penelitian ini, karena pembuatan pengelolaan bengkel ini diharapkan dapat menyamakan bengkel di SMK dengan bengkel di dunia kerja dan kelayakan bengkel berpengaruh signifikan terhadap kesiapan kerja.

C. Kerangka Berfikir

Tenaga kerja terampil kini sangat dibutuhkan untuk memperkuat dunia industri sebagai sektor utama dalam pertumbuhan ekonomi. Tenaga kerja terampil dihasilkan sebagai produk dari institusi pendidikan layaknya SMK. Oleh karena itu, aksi positif perlu dilaksanakan oleh SMK sebagai bentuk partisipasi dalam membangun pertumbuhan ekonomi negara.

Peningkatan kompetensi siswa SMK dijadikan sebagai fokus utama oleh SMK. Hal ini dikarenakan dunia industri yang semakin berkembang sehingga menuntut SMK juga meningkatkan kompetensi siswanya. Peningkatan kompetensi siswa itu sendiri dapat dilakukan apabila pembelajaran praktik di bengkel SMK tersebut juga sesuai dengan kebutuhan industri sehingga industri akan tertarik untuk bekerja sama dengan SMK tersebut.

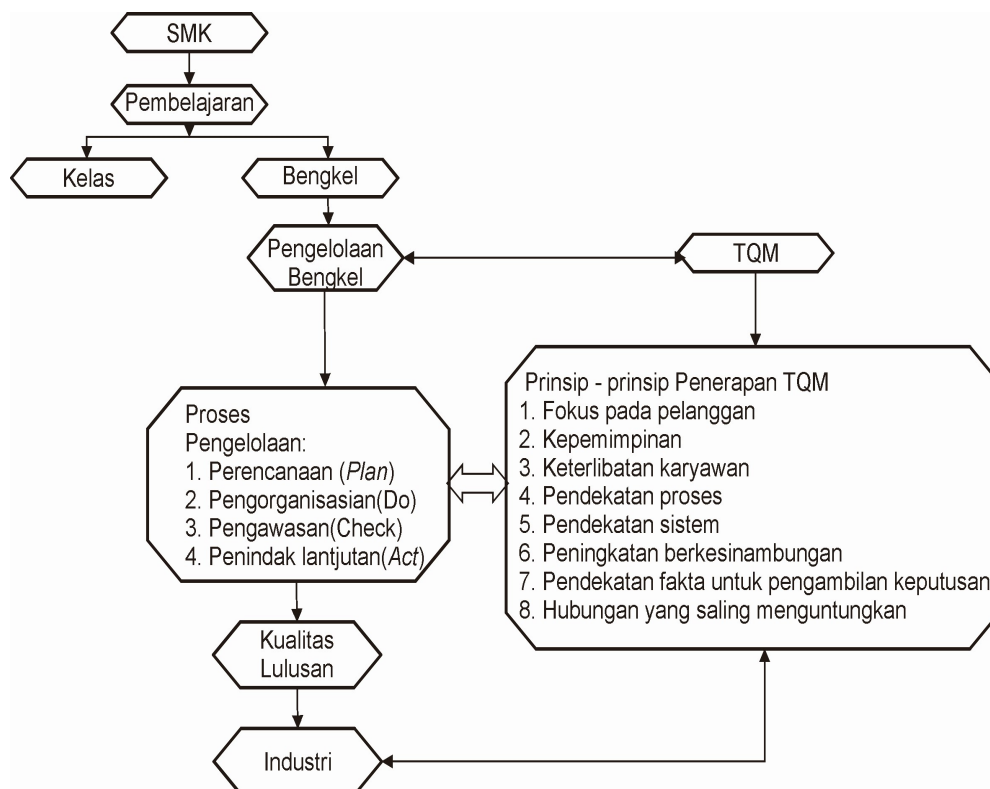
Fasilitas bengkel yang dikelola oleh SMK harus bisa memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah ataupun industri. Kesesuaian pembelajaran praktik hanya dapat dilakukan apabila fasilitas bengkel yang ada sesuai dengan yang di rencanakan. Pemenuhan kebutuhan fasilitas bengkel ini harus kelola agar penggunaannya tepat sasaran dengan pengelolaan bengkel yang tepat.

Proses pengelolaan bengkel perlu dilakukan dengan tepat agar dapat meningkatkan kompetensi siswa SMK. Pengelolaan bengkel itu sendiri yang terbagi menjadi 4 proses yaitu *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Pada dasarnya, proses pengelolaan ini diperlukan SMK agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan industri yang banyak memakai TQM sebagai dasar pengelolaannya. Oleh karena itu, pengelolaan bengkel SMK perlu mengurangi kesenjangan yang ada antara kompetensi siswa SMK dengan pengelolaan di industri.

Salah satu langkah yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran bengkel adalah pengelolaan dengan TQM karena kebanyakan dari industri besar memilih TQM sebagai dasar pengelolaannya. Industri mengambil TQM sebagai dasar pengelolaannya karena TQM berfokus pada kualitas dan mengurangi kegagalan dalam pengembangannya. TQM pun sudah di aplikasikan dalam

pembelajaran kelas yang mana dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan mengurangi kegagalan siswa dalam ujian atau tes. Beberapa penelitian menyebutkan, secara garis besar TQM adalah pengelolaan yang tepat untuk mengutamakan kualitas dalam pengelolaan bengkel yang dapat menunjang keahlian siswa SMK serta mengurangi kegagalan siswa dalam pembelajaran.

Secara garis besar kerangka pikir pengembangan Model pengelolaan bengkel berbasis TQM ini dapat dilihat pada gambar 6 berikut:



Gambar 5. Bagan Kerangka Pikir

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi Perencanaan (*Plan*) pengelolaan bengkel ditinjau dari prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari Fokus Pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan faktual untuk membuat keputusan di SMK?
2. Bagaimanakah implementasi Pelaksanaan (*Do*) pengelolaan bengkel ditinjau dari prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari Fokus Pelanggan, kepemimpinan, pendekatan sistem pada manajemen, pendekatan faktual untuk membuat keputusan, hubungan yang saling menguntungkan di SMK?
3. Bagaimanakah implementasi Perencanaan (*Plan*) pengelolaan bengkel ditinjau dari prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, peningkatan berkesinambungan di SMK?
4. Bagaimanakah implementasi Perencanaan (*Plan*) pengelolaan bengkel ditinjau dari prinsip *Total Quality Management* yang terdiri dari Fokus Pelanggan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, peningkatan berkesinambungan, pendekatan faktual untuk membuat keputusan, hubungan yang saling menguntungkan di SMK?