

## STRATEGI PRIORITAS PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH

### PRIORITY STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN VOCATIONAL SCHOOL OF REGIONAL PUBLIC SERVICE AGENCY

Arie Wibowo Khurniawan, Illah Sailah, Pudji Muljono,  
Bambang Indriyanto, M. Syamsul Maarif  
Institut Pertanian Bogor  
E-mail: ariedmb13@gmail.com

Naskah diterima tanggal: 05-10-2020, disetujui tanggal: 20-05-2021

**Abstract:** *The Indonesian government is focused on improving the quality and effectiveness of Vocational High Schools. One form of its efforts is to transform Vocational High Schools into Regional Public Service Agency (SMK-BLUD). This study aims to determine the priority strategies to improve the effectiveness of Vocational High Schools in Regional Public Service Agency based on the implementation of school governance and total quality management. This study used a systems approach using an analytic hierarchy process with 3 hierarchies, namely hierarchical criteria, attributes, and alternatives. The data was obtained through a forum group discussion with SMK-BLUD experts. The results showed that, in the hierarchy of criteria, the priority in increasing the effectiveness of school management was Man with a value of 0.524. Meanwhile, in the attribute hierarchy, the priority in forming Man to increase the effectiveness of school management is leadership with a weight of 0.785. On the other hand, the priority on the alternative hierarchy in improving school effectiveness is by improving school governance in schools. By combining the three priorities in each hierarchy, a strategy to increase the effectiveness of the management of SMK-BLUD is obtained that is increasing the implementation of school governance in schools by increasing the criteria for strong and firm leadership in human resources in SMK-BLUD.*

**Keywords:** *management effectiveness, vocational school, priority strategy, school management*

**Abstrak:** *Pemerintah Indonesia sedang fokus pada peningkatan mutu dan efektivitas Sekolah Menengah Kejuruan. Salah satu upayanya adalah dengan mentransformasikan Sekolah Menengah Kejuruan menjadi Badan Layanan Umum Daerah (SMK-BLUD). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi prioritas dalam meningkatkan efektivitas Sekolah Menengah Kejuruan Badan Layanan Umum Daerah berbasis penerapan school governance dan total quality management. Penelitian ini menggunakan pendekatan sistem dengan analytic hierarchy process yakni hierarki kriteria, atribut, dan alternatif. Data diperoleh melalui forum group discussion dengan para pakar SMK-BLUD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hierarki kriteria, prioritas dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah yakni Man dengan nilai sebesar 0,524. Sementara pada hierarki atribut, prioritas dalam membentuk Man guna meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah yakni kepemimpinan dengan bobot sebesar 0,785. Di lain sisi, prioritas pada hierarki alternatif dalam peningkatan efektivitas sekolah yakni dengan peningkatan school governance di sekolah. Dengan menggabungkan ketiga prioritas di tiap hierarki, diperoleh strategi peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Strategi tersebut dengan meningkatkan penerapan school governance di sekolah melalui peningkatan kriteria kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia yang ada di SMK-BLUD.*

**Kata kunci:** manajemen efektivitas, SMK BLUD, strategi penentuan prioritas, manajemen sekolah

## PENDAHULUAN

Salah satu strategi pemerintah untuk menyiapkan tenaga kerja berkualitas dan terampil yaitu melalui peningkatan kualitas, akses, dan relevansi pendidikan dengan cara mengembangkan pendidikan. Hal ini agar kemampuan inovasi dan kreativitas Sumber Daya Manusia (SDM) semakin meningkat. Suryosubroto (2012) menyatakan bahwa agar kemampuan berpartisipasi dimiliki oleh masyarakat perlu adanya peningkatan SDM dengan cara membarui dan meluaskan tiga jenis pendidikan masyarakat baik formal, nonformal, maupun informal. Keseriusan Pemerintah Indonesia tersebut dibuktikan dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. Pada periode tahun tersebut, pembangunan Indonesia akan difokuskan untuk membentuk SDM yang tidak hanya berkualitas tetapi juga memiliki daya saing tinggi, cerdas, sehat, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Prioritasnya adalah peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan vokasi serta peningkatan tata kelola pendidikan dan pelatihan vokasi guna meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dalam hal ini khususnya pada Sekolah Menengah Kejuruan.

Sistem pendidikan dan pelatihan vokasi melalui jalur SMK saat ini pun dinilai belum menghasilkan lulusan yang memadai dan memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan dengan keterampilan tinggi. Sistem pendidikan SMK yang ada saat ini cenderung menghasilkan banyak lulusan semiterampil, sementara pasar kerja memiliki kapasitas yang terbatas untuk menyerap lulusan tersebut. Hal ini terlihat dari masih tingginya lulusan SMK yang belum bekerja ataupun terserap di dunia industri sebagaimana

dipublikasikan oleh BPS pada Februari 2017 hingga 2019. Selama tiga tahun terakhir, lulusan SMK memiliki tingkat pengangguran terbuka paling tinggi di antara jenjang pendidikan lainnya yaitu berturut-turut sebesar 9,27%, 8,92%, dan 8,63%. Walaupun setiap tahunnya mengalami penurunan, nilainya masih tetap paling besar dibandingkan jenjang pendidikan lainnya.

Permasalahan lain yang dihadapi SMK yaitu memiliki indeks mutu paling rendah dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya yaitu hanya sebesar 12% dari 13.929 sekolah. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar atau 88% SMK belum memiliki mutu baik. Kondisi ini menunjukkan adanya persoalan pada aspek pengelolaan manajemen operasional di sekolah. Kecilnya jumlah SMK yang bermutu baik menunjukkan bahwa perlu adanya strategi khusus untuk memberikan dampak yang optimal sebagai percepatan untuk mengembangkan SMK dalam meningkatkan mutu.

Mengatasi permasalahan tersebut, perlu adanya penerapan secara maksimal melalui manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Managemet* (TQM) di sekolah. Humaedi, (2015) menyatakan bahwa peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya sekolah secara efektif. Hal ini didukung oleh Sadikoglu & Olcay (2014) bahwa penerapan TQM dapat dilakukan sebagai salah satu langkah yang dapat diambil sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. TQM merupakan filosofi pada bidang manajemen yang efektif untuk perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, serta keunggulan organisasi (Sohel-uz-zaman dan Anjalin 2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Almazan, Galangue, & Bueno, (2017) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada TQM dipengaruhi oleh kualitas layanan sekolah. Penggunaan TQM sebagai model peningkatan

mutu sekolah relevan dengan banyak pengalaman seperti yang diteliti dalam perusahaan swasta dan publik, dan banyak organisasi pendidikan (Sadikoglu & Olcay 2014). Beberapa penelitian lainnya seperti Panigrahi (2014) mengeksplorasi terkait dengan efektivitas sekolah. Shahmohammadi, (2018) membahas tentang penerapan TQM pada dunia pendidikan. Felestin & Triyono, (2015) mengungkapkan SMK negeri sudah menerapkan TQM secara maksimal, sedangkan di SMK swasta kurang menerapkan TQM karena terbatasnya sumber daya di sekolah. Menurut Bandur (2018) praktik SDM mendorong lahirnya otoritas kepala sekolah dalam mengambil keputusan. SDM dinilai mampu menciptakan lingkungan belajar mengajar serta prestasi akademik siswa yang lebih baik.

Selain permasalahan di atas juga dihadapkan dengan adanya transformasi pelimpahan wewenang kepada daerah untuk mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan aspirasi masyarakat. Sekolah pada awalnya hanya sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah pusat kepada pengelola sekolah untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Sistem tata kelola pendidikan sentralistik ini tidak memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengembangkan organisasi, kurikulum, pengelolaan sekolah, pembelajaran, sumber daya, maupun partisipasi masyarakat. Sistem pendidikan secara sentralistik dinilai tidak berpengaruh secara positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pemerintah memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan aspirasi masyarakat. Kewenangan ini secara tidak langsung memberikan semangat perubahan pada pengelolaan pendidikan. Pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah terutama bertujuan untuk memberdayakan pemangku kepentingan sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah yang sebelumnya dibuat semata-mata oleh otoritas pemerintah pusat,

provinsi, atau kota/kabupaten (Bandur 2012). Sistem desentralisasi ini mengasumsikan bahwa pemangku kepentingan sekolah akan lebih peduli jika mereka telah meningkatkan pemahaman tentang realitas yang ada di sekolah, dan bahwa keputusan mereka akibatnya akan lebih tepat (Hopkins, 2012).

Dalam rangka mencapai tujuan utama SMK yaitu menghasilkan lulusan siap kerja pada bidang tertentu, diperlukan pola tata kelola yang baik supaya pengelolaan SMK menjadi lebih efisien, mandiri, dan produktif. Upaya peningkatan mutu tata kelola SMK dapat dilakukan dengan penerapan pola tata kelola Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Keunggulan utama pola tata kelola keuangan BLUD pada SMK yakni mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Selain itu, penerapan tata kelola BLUD SMK juga membawa manfaat pada peningkatan kualitas layanan SMK kepada masyarakat. Beberapa manfaat yang diperoleh sekolah setelah menerapkan tata kelola BLUD antara lain fleksibilitas pola pengelolaan keuangan, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kualitas sarana dan prasarana, penguatan pendidikan karakter, dan peningkatan kerja sama.

Agar pelaksanaan operasional SMK-BLUD dapat berjalan dengan efektif, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan penerapan model manajemen pendidikan berbasis *School Governance* (SG). SG berupaya untuk melindungi hak asasi manusia warga negara serta berupaya membangun dan mempertahankan masyarakat yang progresif sosial, ekonomi, politik dan spiritual (Kefela, 2011). SG memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah, khususnya kepala sekolah untuk membuat keputusan terhadap masalah yang muncul dalam penyelenggaraan sekolah yang mencakup keputusan tentang kurikulum,

manajemen pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan di sekolah (Arar & Abu-Romi 2016). SG dinilai mampu meningkatkan kualitas pendidikan, menyediakan lingkungan belajar- mengajar yang lebih sehat yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi siswa (Bandur & Gamage 2014; Sabas & Mokaya, 2015).

SG memiliki sinergi dengan TQM karena gaya manajemen dapat disesuaikan dengan konsep manajemen mutu jika diperkuat oleh prinsip-prinsip yang digunakan untuk menciptakan tata kelola yang baik (Jaya, 2016). Tata kelola berpengaruh langsung terhadap kinerja dan prinsip-prinsip tata kelola dalam membentuk manajemen yang berkualitas (Majeca 2011). Menurut Wani dan Mehraj (2014); Sadikoglu dan Olcay (2014); Hasan, Islam, Shams, & Gupta (2018), lembaga pendidikan perlu untuk mengadopsi filosofi TQM agar tercipta efektivitas sekolah. Hal tersebut ditunjukkan melalui kinerja yang lebih baik karena praktik manajemen mutu mampu berkontribusi penuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan peningkatan organisasi pendidikan seperti fokus pemerintah pada saat ini.

Berdasarkan kondisi permasalahan pada latar belakang, pengelolaan SMK khususnya pada pengelolaan SG dan TQM perlu strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini berguna untuk menciptakan sekolah yang efektif agar peningkatan mutu pendidikan SMK dapat berhasil. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi prioritas efektivitas SMK-BLUD berbasis penerapan tata kelola sekolah (SG) dan manajemen mutu terpadu (TQM).

## METODE

Penelitian ini dilakukan di provinsi Jawa Timur dan DKI Jakarta sebagai dua provinsi yang telah menerapkan SMK-BLUD di Indonesia. Penelitian ini dilakukan selama bulan Maret hingga Juni 2020, yang meliputi persiapan penelitian, pembuatan kuesioner, penyebaran kuesioner

pada kelompok diskusi terpumpun (FGD), pengumpulan hasil pengisian kuesioner, pengolahan data, hingga analisis data.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada kelompok diskusi terpumpun (FGD) yang dihadiri oleh sejumlah pakar/praktisi yang paham mengenai kelembagaan pemerintah dan tata kelola organisasi, para peneliti, serta pengambil kebijakan pada bidang pendidikan. Data ini kemudian diolah dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* agar didapat strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Rincian peserta FGD dan pakar yang akan diundang yakni seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Peserta FGD

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur SMK Kemdikbud	1
2	Praktisi kelembagaan BLUD	1
3	LSM Peduli SMK	1
4	Praktisi Industri	1
5	Pejabat Kemendagri	1
6	Dinas Pendidikan Provinsi Jatim	1
7	Dinas Pendidikan DKI Jakarta	1
	Total	7

### *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Guna penentuan strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK berbasis SG dan TQM, digunakan metode AHP. Langkah pengerjaan AHP yakni:

- Menetapkan tujuan yang akan dilakukan;
- Menentukan kriteria yang akan digunakan;
- Meng-*input* nilai matriks perbandingan antarkriteria

Perbandingan berpasangan pada tahapan ini dimanfaatkan ketika mengukur bobot kriteria pada penilaian seluruh kriteria. Penilaian dilakukan menggunakan Skala Perbandingan 1 hingga 9 (Saaty, 2008) sebagaimana Tabel 2. Pada tahapan ini, preferensi subjektif menjadi dasar pada saat

perbandingan berpasangan untuk pengambilan keputusan.

Tabel 2 Skala perbandingan

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

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

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

$CR = consistency\ ratio$

$CI = consistency\ index$

$RI = random\ index$

Nilai  $CI$  dihitung menggunakan persamaan

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

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

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

- f) Apabila nilai  $CR$  telah konsisten ( $<0.1$ ) kemudian tentukan alternatif  
 g) Meng-*input* nilai matriks perbandingan antaralternatif

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

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Seiring dengan reformasi pendidikan SMK di Indonesia dalam mengatasi tingginya tingkat pengangguran dari lulusan SMK, ada usaha dari pemerintah untuk membenahi SMK. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tanggal 9 September 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia adalah usaha untuk membenahi SMK. Instruksi tersebut ditujukan kepada 12 Menteri Kabinet Kerja (termasuk Menteri Pendidikan dan Kebudayaan), 34 Gubernur, dan Kepala Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi, dan kewenangan masing-masing untuk merevitalisasi SMK guna meningkatkan kualitas dan daya saing SDM Indonesia.

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 sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kemandirian SMK yang dimaksud dilaksanakan dengan

memperkuat kelembagaan SMK, memperkuat pengelolaan keuangan SMK, dan penguatan SMK Negeri dan SMK Swasta. Selain itu, Pemerintah Daerah akan melakukan pendampingan SMKN Mandiri yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

Pelaksanaan SMKN mandiri di DKI Jakarta diatur lebih awal melalui Peraturan Gubernur Nomor 88 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Minimal SMK Negeri Mandiri. Peraturan tersebut menyatakan bahwa Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Mandiri yang selanjutnya disingkat SMKN Mandiri adalah Sekolah Menengah Kejuruan Mandiri Dinas Pendidikan yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Peraturan Gubernur ini memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan SMK melalui Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

Respon terhadap Inpres Nomor 9 Tahun 2016 dilakukan oleh Gubernur Jawa Timur dengan menerbitkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 22 tahun 2017 pada tanggal 12 Mei 2017 tentang Percepatan Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan di Provinsi Jawa Timur. Percepatan revitalisasi SMK adalah upaya melakukan perubahan secara cepat dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan SMK. Pemberian dorongan kepada SMK untuk berkreasi dan berinovasi dalam melakukan penggalan dana dari sumber-sumber lain yang tidak mengikat.

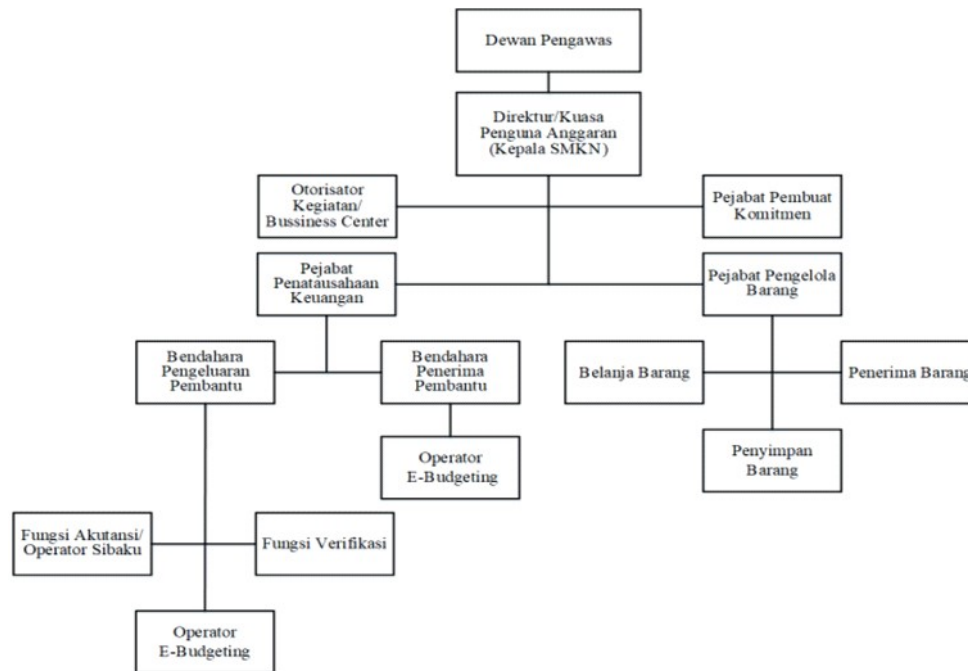
Selanjutnya Pemerintah Daerah memberikan payung hukum bagi SMK untuk berkreasi dan berinovasi dalam melakukan penggalan dana dari sumber-sumber lain yang tidak mengikat dengan menerbitkan Keputusan Gubernur Jatim, Nomor 188/519/KPTS/013/2017, tentang penetapan SMK Negeri pada Dinas Pendidikan sebagai Badan Layanan Umum Daerah. Berbeda dengan kelembagaan SMK-BLUD yang dilakukan di Propinsi DKI Jakarta, SMK Negeri pada Dinas

Pendidikan Provinsi Jawa Timur yang telah ditetapkan dalam Keputusan Gubernur Nomor 188/519/KPTS/013/2017 hanya menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD dengan status bertahap. Selain itu, SMK Negeri yang ditetapkan tersebut tidak diberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan dalam hal pengelolaan investasi, pengelolaan utang, dan pengelolaan barang/jasa. Namun, nantinya akan diusulkan menjadi status BLUD secara penuh setelah jangka waktu tiga tahun. Secara umum struktur organisasi SMK-BLUD dapat dikembangkan sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Dewan pengawas merupakan organisasi yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLUD. Dewan pengawas terdiri dari tiga atau lima orang yang salah satunya ditetapkan sebagai ketua dewan pengawas yang dibentuk dengan keputusan kepala daerah atas usulan pemimpin SMK-BLUD dengan masa jabatan selama lima tahun, dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan berikutnya. Pengangkatan anggota dewan pengawas tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan pejabat pengelola SMK-BLUD.

Pendekatan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dilakukan untuk menentukan strategi yang tepat guna meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK. Pada analisis ini, dilibatkan sebanyak tujuh pakar yang berasal dari Direktur SMK, Kepala Bidang SMK untuk Provinsi DKI Jakarta, Kepala Bidang SMK untuk Provinsi Jawa Timur, Perwakilan Kementerian Dalam Negeri, Praktisi kelembagaan BLUD, LSM Peduli SMK serta praktisi Industri. Berdasarkan penilaian pakar, dilakukan pengolahan menggunakan *software Expert Choice V11*. Pendekatan AHP dimulai dari menetapkan tujuan, kriteria, atribut, serta alternatif yang ditawarkan.

Gambar 2 menunjukkan kerangka umum AHP yang terdiri dari empat *level*. *Level* pertama menunjukkan fokus atau *ultimate goal*, yaitu peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. *Level* kedua pada struktur hirarki menunjukkan



Gambar 1 Struktur organisasi SMK-BLUD

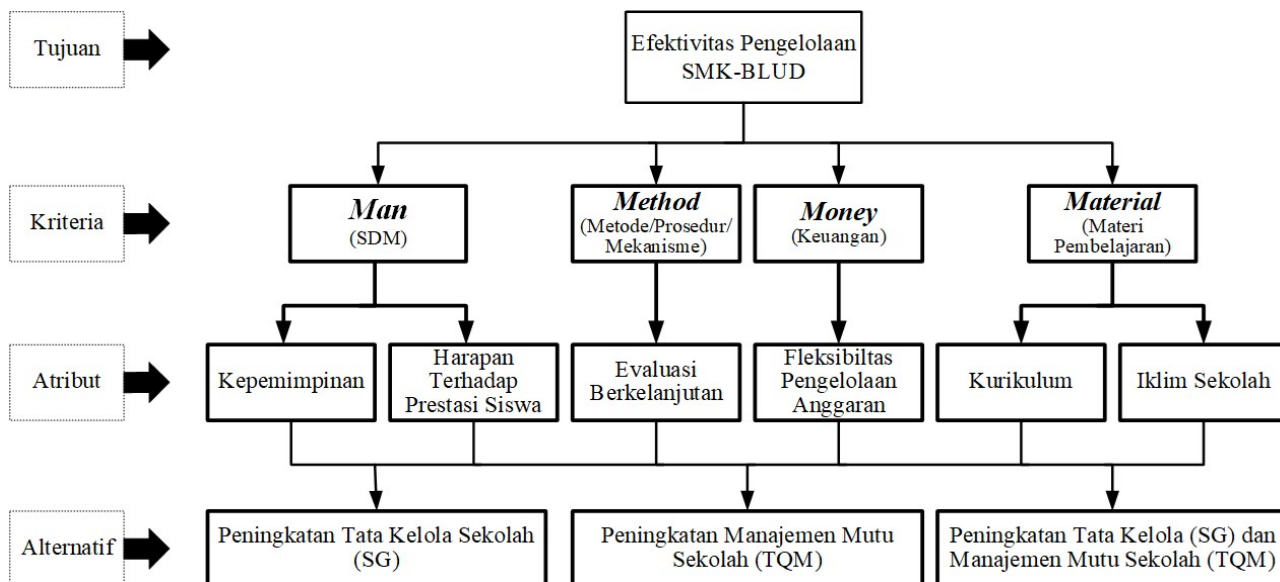
kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas dalam pengelolaan SMK-BLUD yang diadopsi dari prinsip-prinsip manajemen, yakni Sumber Daya Manusia (*Man*), keuangan (*Money*), metode/prosedur/mechanisme (*Method*), dan materi pembelajaran (*Material*). Level selanjutnya berisi atribut yang menjadi indikator pembentukan dari variabel efektivitas pengelolaan sekolah, yakni kepemimpinan, harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, kurikulum, dan iklim sekolah.

Kriteria Sumber Daya Manusia (*Man*) terdiri atas atribut kepemimpinan dan atribut harapan terhadap prestasi siswa. Kriteria keuangan (*Money*) hanya terdiri dari satu atribut fleksibilitas pengelolaan anggaran. Kriteria metode/prosedur/mechanisme (*Method*) hanya terdiri dari satu atribut evaluasi berkelanjutan. Atribut materi pembelajaran (*Material*) terdiri dari atribut kurikulum dan atribut iklim sekolah. Pada level terakhir dijelaskan strategi ataupun alternatif yang dapat dipilih untuk peningkatan efektivitas dalam pengelolaan SMK-BLUD. Alternatif ini disusun berdasarkan atas pengembangan hipotesis pada analisis *SEM* yang telah dilakukan

sebelumnya. Adapun alternatif yang diajukan yakni peningkatan penerapan *SG*, *TQM*, serta *SG* dan *TQM*. Pada akhirnya hasil dari analisis ini akan digunakan sebagai dasar dalam menentukan strategi mana yang perlu dilakukan terlebih dahulu dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD.

### Hasil Pembobotan Kriteria

Hasil pembobotan kriteria merupakan penentuan nilai prioritas bagi kriteria-kriteria yang berpengaruh pada peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Hasil pembobotan untuk tiap kriteria dijelaskan pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3, kriteria yang paling penting dalam membentuk efektivitas pengelolaan SMK-BLUD yakni kriteria Sumber Daya Manusia (*Man*), dengan bobot mencapai 0.524. Kriteria yang paling penting selanjutnya yakni kriteria metode/prosedur/mechanisme (*Method*) dengan bobot 0.207. Sementara kriteria keuangan (*Money*) dan materi pembelajaran (*Material*) dinilai tidak lebih penting dibandingkan dengan kriteria lainnya. Bobot untuk kedua kriteria tersebut secara berurutan yakni 0.118 dan 0.151. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria yang paling



Gambar 2 Struktur Hierarki Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD.

penting untuk mewujudkan SMK-BLUD yang efektif adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (*Man*) yang ada di sekolah, baik kualitas kepala sekolah sebagai pimpinan maupun kualitas guru sebagai pencetak generasi bangsa yang berkualitas.

Tabel 3 Hasil prioritas dan bobot kriteria

Kriteria	Bobot	Peringkat
<i>Man</i>	0.524	1
<i>Method</i>	0.207	2
<i>Money</i>	0.118	3
<i>Material</i>	0.151	4

Pada umumnya sekolah hanya menjalankan tugas dan fungsi standar yang telah ditetapkan. Namun, dengan adanya SMK-BLUD, sekolah memiliki fleksibilitas untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan di sekolah. Pelayanan terbaik hanya akan tercipta dengan baik jika didukung sumber daya manusia (*Man*) dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas. SDM yang berkualitas merupakan titik sentral dari sebuah manajemen sekolah, karena SDM merupakan aktor kunci dalam mengelola instansi pendidikan sehingga dapat mensinergi seluruh komponen yang ada.

### Hasil Pembobotan Atribut

Hasil pembobotan atribut menjelaskan tentang atribut yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD. Hasil pembobotan untuk tiap atribut dijelaskan pada Tabel 4. Atribut yang paling penting dalam membentuk sumber daya manusia (*Man*) guna peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD yakni atribut kepemimpinan dengan bobot sebesar 0.785. Sementara untuk kriteria harapan terhadap prestasi siswa memiliki bobot 0.215. Sedangkan untuk kriteria *Material*, persentase terbesar yakni iklim sekolah dengan bobot 0.657. Sementara untuk kurikulum sekolah sebesar 0.343, lebih kurang 1/3 dari bobot iklim sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa atribut pertama yang paling penting agar sumber daya manusia (*Man*) dapat mewujudkan SMK-BLUD yang efektif adalah dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan di sekolah. Sukses atau gagalnya sekolah mencapai tujuan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya (Hoy & Miskel, 2013). Di lain sisi, agar tercipta SMK-BLUD yang efektif melalui peningkatan *Material*, perlu difokuskan pada peningkatan iklim sekolah, khususnya terkait dengan sarana dan prasarana.



Tabel 4 Hasil Prioritas dan Bobot Atribut

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

Dalam implementasi SMK-BLUD yang efektif, kepemimpinan menjadi suatu hal yang mendominasi karena kepemimpinan membentuk komitmen untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan pelayanan. Pemimpin yang dibutuhkan yakni pemimpin yang bukan hanya memahami tugas dan fungsi sebagai pemimpin, tetapi juga pemimpin yang berani, memiliki kemauan yang kuat, dan memiliki kreativitas untuk menjadikan lembaga yang dipimpinnya menjadi luar biasa dan lebih maksimal dalam memberikan pelayanan. Dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa mengatur dan mengendalikan unsur manajemen penting lainnya seperti *method*, *money*, dan *material*. SMK-BLUD akan menjadi sangat efektif jika pemimpin memahami mekanisme secara utuh.

Selain itu, diperlukan juga perhatian khusus terkait peningkatan iklim di sekolah. Berdasarkan hasil penelitian Purnamasari (2017), iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Kinerja yang tinggi cenderung menggunakan kemampuan secara optimal dan memberikan efek yang relevan terhadap hasil akademik siswa. Hal senada juga disampaikan oleh Gunbayi (2007). Penelitiannya menjelaskan bahwa iklim organisasi sangat penting bagi pencapaian efektivitas organisasi karena iklim adalah indikasi dari seberapa baik organisasi dapat mewujudkan seluruh potensi yang dimilikinya.

### Hasil Pembobotan Alternatif

Hasil pembobotan untuk tiap alternatif strategi dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Prioritas dan Bobot Alternatif

Strategi	Bobot	Peringkat
Peningkatan SG	0.385	1
Peningkatan TQM	0.268	3
Peningkatan TQM dan SG	0.347	2

Berdasarkan Tabel 5, alternatif atau strategi yang paling penting dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD yakni dengan peningkatan tata kelola sekolah (SG). Bobot pada alternatif ini sebesar 0.385. Para pakar juga menilai bahwa penting untuk melakukan peningkatan *TQM* dan *SG* sekaligus agar efektivitas di SMK-BLUD dapat tercapai dalam waktu lebih cepat. Nilai pembobot untuk alternatif ini hanya berbeda 0.038 apabila dibandingkan dengan alternatif peningkatan *SG*, yakni sebesar 0.347. Sementara, untuk peningkatan *TQM* dianggap masih belum begitu diprioritaskan dibandingkan yang strategi yang lain, karena bobot yang diperoleh sebesar 0.268. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam rangka peningkatan efektivitas di SMK-BLUD, strategi pertama yang penting untuk dilakukan yakni peningkatan penerapan *SG* di sekolah atau *SG* dengan *TQM* ditingkatkan secara bersama. Alternatif terakhir yang dapat dipilih yakni adanya peningkatan manajemen mutu terpadu (*TQM*).

Peningkatan penerapan *SG* di SMK-BLUD dianggap penting karena dengan adanya pergeseran kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat. Dengan demikian, tercipta model birokrasi administrasi sekolah yang lebih demokratis (Bandur, 2012). Hal ini secara tidak langsung akan menjadi mekanisme yang lebih efektif sekaligus mendorong semangat kinerja baru bagi kepala sekolah sebagai pengelola. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bandur (2012) menunjukkan bahwa pelimpahan kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah menghasilkan beberapa perubahan di sekolah,

seperti perubahan budaya sekolah dan peningkatan partisipasi komunitas sekolah

### Hasil Pembobotan Alternatif untuk Tiap Kriteria

Hasil pembobotan ini menjelaskan tentang strategi yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD pada empat kriteria yang diajukan yakni sumber daya manusia (*Man*), keuangan (*Money*), metode/prosedur/mechanisme (*Method*), dan materi pembelajaran (*Material*). Berdasarkan prioritas hasil analisis AHP sebagaimana dijelaskan pada Tabel 6, diperoleh bahwa peningkatan SG menjadi prioritas pada kriteria *man*, *money*, dan *material*, dengan bobot masing-masing secara berurutan sebesar 0.370, 0.591, dan 0.391. Artinya, dengan meningkatkan penerapan SG di SMK-BLUD, maka kualitas pada *Man*, *Money* dan *Material* di sekolah tersebut juga akan semakin membaik. Sementara peningkatan SG dan TQM menjadi prioritas pada kriteria metode/prosedur/mechanisme (*Method*) dengan bobot sebesar 0.368. Hal ini menandakan peningkatan penerapan SG dan TQM di SMK-BLUD akan berdampak positif hanya pada peningkatan metode/prosedur/mechanisme (*Method*) di SMK-BLUD guna mencapai sekolah yang efektif.

Tabel 6 Hasil pembobotan alternatif untuk tiap kriteria

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

### Hasil Pembobotan Alternatif untuk Tiap Atribut

Hasil pembobotan ini menjelaskan tentang strategi yang menjadi prioritas dalam peningkatan efektivitas SMK-BLUD pada enam

atribut yang diajukan yakni kepemimpinan, harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, kurikulum, dan iklim sekolah. Berdasarkan prioritas hasil analisis AHP sebagaimana dijelaskan pada Tabel 7, diperoleh bahwa peningkatan SG menjadi prioritas pada tiga atribut, yakni pada atribut kepemimpinan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, dan iklim sekolah. Bobot untuk masing-masing kriteria tersebut secara berurutan yakni sebesar 0.372, 0.591 dan 0.488. Artinya, dengan meningkatkan penerapan SG di SMK-BLUD, kualitas pada kepemimpinan, fleksibilitas pengelolaan anggaran, dan iklim sekolah di SMK tersebut juga akan semakin membaik.

Tabel 7 Hasil pembobotan alternatif untuk tiap atribut

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

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam upaya menjamin kelangsungan sebuah organisasi, termasuk di dalam organisasi sekolah. Sekolah yang berkembang dan maju serta memiliki lulusan-lulusan yang unggul biasanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kinerja yang baik. Kepala sekolah sangat memengaruhi keadaan iklim sekolah. Iklim sekolah dipandang sebagai suatu kualitas lingkungan, yang dapat memengaruhi perilaku para anggotanya dan anggota lainnya yang memiliki dampak besar terhadap perilaku organisasi. Iklim sekolah merupakan iklim sosial dari sebuah lingkungan sekolah yang bertahan

saat proses pendidikan (Purnamasari, 2017). Supardi (2014) menyatakan bahwa iklim sekolah adalah faktor utama yang menentukan kualitas pembelajaran yang dihadapi oleh peserta didik di sekolah. Selain itu, Ikhwan & Romadhon, (2016) dan Jabar (2017) manajemen sekolah yang sehat dan transparan akan menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan sekolah.

Sementara peningkatan *SG* dan *TQM* menjadi prioritas pada kriteria harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, dan kriteria kurikulum dengan bobot sebesar 0.368. Setiap kriteria memiliki bobot sebesar 0.364, 0.368 dan 0.483 secara berurutan. Hal ini menandakan bahwa peningkatan penerapan *SG* dan *TQM* di SMK-BLUD akan berdampak positif pada peningkatan harapan terhadap prestasi siswa, evaluasi berkelanjutan, dan kriteria kurikulum di SMK-BLUD guna mencapai sekolah yang efektif.

### Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan SMK-BLUD

Setelah dilakukan penilaian dengan menggunakan AHP, disusunlah suatu strategi peningkatan efektivitas pada pengelolaan SMK-BLUD dengan mengombinasikan prioritas pada setiap hierarki sebagaimana dijelaskan pada Tabel 8. Pada hierarki pertama yaitu hierarki kriteria, yang menjadi prioritas adalah kriteria sumber daya manusia (*Man*). Kemudian pada hierarki kedua, yakni hierarki atribut, yang menjadi prioritas adalah kepemimpinan pada kriteria *Man*. Pada hirarki terakhir, yaitu hirarki alternatif, yang menjadi prioritas adalah peningkatan *SG*. Kombinasi dari prioritas pada hirarki kriteria, atribut, serta alternatif menciptakan suatu strategi dalam peningkatan efektivitas pengelolaan SMK-BLUD. Strategi peningkatan efektivitas SMK-BLUD sebagaimana dijelaskan pada Tabel 8 yakni dengan meningkatkan penerapan *school governance* di sekolah melalui peningkatan kriteria

kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia (*Man*) yang ada di SMK-BLUD.

Tabel 8 Prioritas Pada Tiap Hierarki

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

Kepemimpinan yang dimaksud terkait bagaimana memengaruhi orang lain atau sumber daya organisasi, untuk bergerak atau mengikuti perintah sesuai dengan keinginan pemimpin (Wibowo & Saptono, 2017). Berdasarkan hasil penelitian Usman (2010), kepala sekolah memegang peran penting bagi sekolah, tidak ada sekolah yang unggul dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak unggul. Kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa sekolah yang hebat dipimpin oleh kepala sekolah yang hebat pula (Usman, 2010; Wibowo & Saptono, 2017).

Kepemimpin yang dibutuhkan di SMK BLUD merupakan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional berusaha menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalur baru pertumbuhan dan kemakmuran di depan organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan komitmen, semangat, dan loyalitas di antara manajer dan staf, serta memobilisasi anggota organisasi untuk membuat perubahan mendasar dalam organisasi. Hal tersebut supaya siap dan mendapatkan kemampuan yang diperlukan untuk bergerak dan mencapai puncak kinerja ideal yang lebih tinggi (Beidokhti, Fathi, & Moradi, 2016).

Masyarakat Indonesia umumnya menilai bahwa pimpinan yang menggunakan gaya Kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan dengan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* (Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006). Kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif terhadap perilaku intrapreneurial organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku intrapreneurial organisasi (Morian, Molero, Topa, & Lévy Mangin, 2014).

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

Peningkatan efektivitas pengelolaan pada SMK-BLUD dapat tercapai dengan maksimal melalui beberapa upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah. Pertama, pembenahan secara internal dan sistematis. Sekolah perlu memperbaiki tata kelola, terutama pada penguatan aspek transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, kesetaraan, prediktabilitas, partisipasi, dan dinamis serta aspek penguatan manajemen di sekolah. Hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan aspek fokus pada pelanggan, aspek fokus pada proses, aspek partisipasi semua pihak, aspek perbaikan

berkelanjutan, dan aspek pembuatan keputusan berdasarkan fakta secara konsisten. Kedua, pemerintah daerah perlu membentuk ekosistem yang memfasilitasi sekolah. Hal ini bertujuan agar sekolah lebih intensif dan masif melakukan perbaikan tata kelola.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hierarki kriteria, prioritas dalam membentuk efektivitas pengelolaan sekolah yakni *Man* dengan nilai sebesar 0,524. Sementara pada hierarki atribut, prioritas dalam membentuk *Man* guna peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah yakni kepemimpinan dengan bobot sebesar 0,785. Di lain sisi, prioritas alternatif dalam peningkatan efektivitas sekolah yakni peningkatan tata kelola sekolah dengan bobot 0.385. Dengan mengombinasikan ketiga hierarki tersebut, diperoleh strategi untuk meningkatkan efektivitas pada pengelolaan SMK-BLUD. Hal tersebut dilakukan dengan meningkatkan penerapan tata kelola sekolah melalui peningkatan kriteria kepemimpinan yang kuat dan tegas pada sumber daya manusia (*Man*) yang ada di SMK-BLUD.

### Saran

Penelitian ini hanya berfokus pada strategi peningkatan efektivitas pengelolaan pada sekolah menengah kejuruan negeri yang berstatus Badan Layanan Umum Daerah (SMK-BLUD). Untuk penelitian selanjutnya dapat membandingkan strategi peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah menengah kejuruan baik yang berstatus negeri ataupun berstatus swasta.

## PUSTAKA ACUAN

- Aina, Q., & Solikin, I. (2020). Entrepreneurship and intrapreneurship: how supporting corporate performance. *Review of Integrative Busienss & Economic Researches*, 9(1), 288–297.
- 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. <https://doi.org/10.17758/URUAE.UH09171002>.
- Arar, K. & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>.
- Beidokhti, A.A., Fathi, K., & Moradi, S. (2016). The structural relations of parameters of school-based management based on decentralization, responsibility, participation, organizational culture, and organizational commitment. *Review of European Studies*, 8(2), 159. <https://doi.org/10.5539/res.v8n2p159>.
- Bandur, A. & Gamage, D. (2014). How did school councils in Indonesia improve teaching/learning environments and student achievements? *Journal of Applied Research in Education*, 18, 15–28.
- Bandur, A. (2012). School-based management developments/ : challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *Journal of Applied Research in Education*, 32(6), 1082–1096.
- Bush, T. & Gamage, D. (2001). Models of self-governance in schools: Australia and the United Kingdoms. *The International Journal of Educational Management*, 15(1), 39–44.
- Caldwell, B. (2005). *School-based management. Education Policy Series*. International Academy of Education and International Institute for Educational Planning.
- Felestin & Triyono, M. (2015). The implementation of total quality management at vocational high schools in Indonesia. *Research and Evaluation in Education Journal*, 1(1), 13–24.
- Friana, R. & Indriana, I. (2017). Pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14-27. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>.
- Gamage, D. (2006a). *Professional development for leaders and managers of self-governing Schools*. Springer.
- Gamage, D. (2006b). School-based management: shared responsibility and quality in education. *Education and Society*, 24(1), 27–43.
- Gamage, D., & Sooksomchitra, P. (2004). Decentralization and school-based management in Thailand. *International Review of Education*, 50(1), 289–305.
- Gamage, D. & Zajda, J. (2009). Decentralization and school-based management: a comparative study of self-governing schools models. *Educational Practice and Theory*, 27(2), 35–58.
- 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.
- Heyward, M.O., Cannon, R.A., & Sarjono. (2011). Implementing school-based management in Indonesia: impact and lessons learned. *Journal of Development Effectiveness*, 3(3), 371–388. <https://doi.org/10.1080/19439342.2011.568122>.
- Hopkins, D. (2012). What we have learnt from school improvement about taking educational

- reform to scale. *School Effectiveness and Improvement Research, Policy and Practice*, 4(3).
- Humaedi, M. (2015). *Etnografi bencana: menakar peran para pemimpin lokal dalam pengurangan resiko bencana*. LKIS.
- Jaya, R. (2016). Teori Stakeholder. *Accounting Media*, 4–5. [www.accounting-media.blogspot.com](http://www.accounting-media.blogspot.com)
- Majeca, M. (2011). Good governance enhance the efficiency and effectiveness public spending- Sub Saharan countries. *African Journal of Business Management*, 5(11), 3995–3999.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.
- Panigrahi, M. (2014). School effectiveness at primary level of education in relation to classroom teaching. *International Journal of Instruction*, 7(2), 51–64.
- Purvanova, R.K., Bono, J.E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1).
- Saaty, T.L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. 1(1).
- Sabas, J. & Mokaya, S.O. (2015). The influence of governance systems on students performance in public secondary schools in Karatu. *International Journal of Science and Research*, 5(10), 1595–1598. <https://doi.org/10.21275/ART20162481>.
- Sadikoglu, E. & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM Practices in Turkey. *Hindawi Publishing Corporation*, 1–17.
- 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. [www.etasr.com](http://www.etasr.com)
- Smith, S.C. & Piele, P.K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. SAGE Publications.
- Sohel-uz-zaman, A.S. & Anjalin, U. (2016). Implementing total quality management in education: compatibility and challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 207–217. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.411017>.
- Suryosubroto. (2012). *Hubungan sekolah dengan masyarakat*. Rineka Cipta.
- Usman, H. (2010). Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah di abad ke-21. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, 4(1), 1-15.
- Wani, I. & Mehraj, H. (2014). Total quality management in education: An Analysis. *International Journal of Humanities & Social Science Invention*, 3(6), 71–78.
- Wibowo, A. & Saptono, A. (2017). Kepemimpinan intrapreneurship, budaya sekolah dan kinerja inovasi guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 176–193. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.5>.