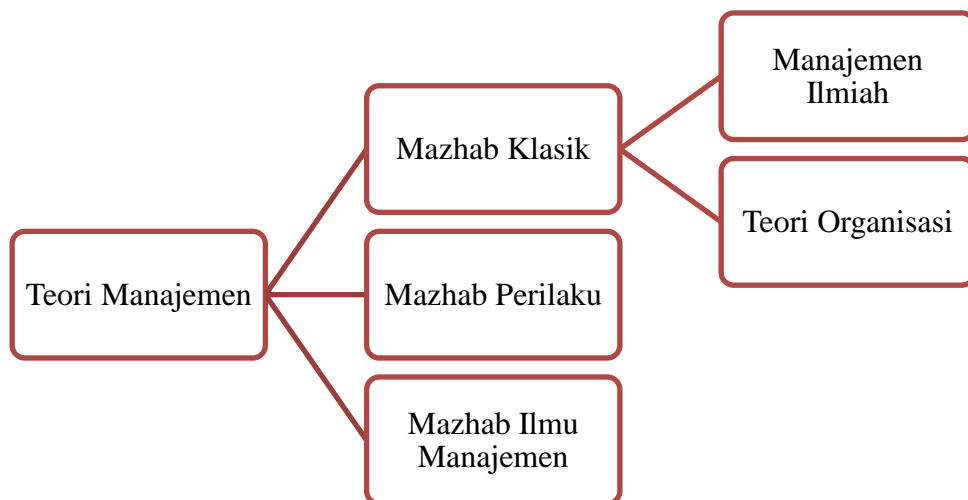


BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Teori-teori Manajemen

Teori dan prinsip manajemen memberikan kemudahan dalam menentukan hal-hal yang harus dikerjakan untuk dapat secara efektif menjadi seorang manajer yaitu orang yang menjalankan manajemen. Teori manajemen dibagi menjadi tiga aliran yaitu mazhab klasik, mazhab perilaku dan mazhab ilmu manajemen (Siswanto, 2012 : 31). Pembagian teori manajemen digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Pembagian Teori Manajemen.

1. Mazhab Klasik

Mazhab klasik dibagi menjadi dua cabang yaitu cabang manajemen ilmiah dan cabang teori organisasi. Cabang manajemen ilmiah memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap dunia manajemen yang dikembangkan antara lain oleh Robert Owen, Charles Babbage, Frederik W. Taylor, Henry L. Gantt dan pasangan Gilberth. Robert Owen hidup pada tahun 1771-1858 seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanarls, Skotlandia memberikan kontribusi antara lain membangun perumahan bagi pekerja, menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi pekerja, menetapkan mekanisme kerja spesifik dan melakukan penilaian harian terhadap para pekerja secara terbuka. Charles Babbage hidup pada tahun 1792-1871 seorang dosen matematika keturunan Inggris memberikan kontribusi yaitu membuat prinsip pembagian kerja sehingga setiap pekerjaan harus dipecah dan setiap pekerja harus dididik dengan keterampilan spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan. Frederik W. Taylor hidup pada tahun 1856-1915 seorang tokoh manajemen ilmiah memberikan kontribusi dengan prinsip manajemen ilmiah yaitu : pengembangan manajemen ilmiah sebenarnya misalnya metode terbaik untuk menyelesaikan setiap pekerjaan; seleksi secara ilmiah terhadap para pekerja sehingga pekerja diberi tugas dan tanggung jawab yang cocok; kerja sama yang bersahabat antara manajemen dan pekerja. Henry L. Gantt hidup pada tahun 1861-1919 memberikan kontribusi dalam dunia manajemen berupa meninggalkan system tarif upah diferensial dan menggantinya dengan motivasi kerja; penggambaran jadwal produksi dengan Gantt Chart. Frank

B. Gilberth 1868-1942 dan Lilian M. Gilberth 1878-1972 memberikan kontribusi studi gerak dan waktu meningkatkan semangat kerja. Keduanya mengembangkan rencana tiga kedudukan yaitu mengerjakan pekerjaan saat ini; mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi; melatih penggantinya dalam waktu yang bersamaan.

Cabang teori organisasi klasik dikembangkan oleh Henry Fayol yang hidup pada tahun 1841-1925 memberikan kontribusi manajemen bukanlah suatu bakat tetapi suatu keterampilan sehingga manajer bukanlah pembawaan tetapi pelatihan dan pengalaman; membagi perusahaan ke dalam enam fungsi yaitu teknis, komersial, financial, keamanan, akuntansi dan manajerial. Orientasinya adalah fungsi manajerial sehingga membaginya dalam lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengomandoan, pengoordinasian dan pengendalian. Mengembangkan prinsip manajemen yaitu pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, pemberian upah, sentralisasi, hierarki, tertib, keadilan, kestabilan staf, inisiatif dan semangat korps.

2. Mazhab Perilaku

Mazhab perilaku muncul disebabkan para manajer menemukan bahwa dengan pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Hugo Munsterberg hidup pada tahun 1865-1916 telah memberikan kontribusi tentang peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara yaitu menemukan orang terbaik untuk

menyelesaikan suatu pekerjaan; menciptakan pekerjaan yang terbaik untuk menciptakan produktivitas maksimum; dan menggunakan pengaruh psikologis untuk memotivasi para pekerja.

Elton Mayo hidup pada tahun 1880-1949 memberikan kontribusi manajemen yaitu para pekerja akan bekerja lebih keras apabila mereka yakin manajemen memikirkan kesejahteraan mereka. Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang mendalam tentang psikologi, sosiologi dan antropologi serta metode penelitian yang canggih.

3. Mazhab Ilmu Manajemen

Mazhab ilmu manajemen muncul dilatarbelakangi oleh lahirnya riset operasi (*Operation Research*) yang dibentuk oleh pemerintah Inggris untuk menghadapi sejumlah permasalahan baru yang rumit dalam peperangan yang harus segera dipecahkan pada permulaan perang dunia ke-2. Kontribusi besar atas lahirnya teknik ilmu manajemen merupakan bagian yang telah stabil dari kelengkapan permasalahan dalam beberapa organisasi besar dalam segala motif. Teknik ilmu manajemen diaplikasikan dalam aktivitas yang amat luas misalnya penganggaran modal, penjadwalan produksi, perencanaan program pengembangan bawahan dan pengembangan strategi produk.

Adanya integrasi perspektif dari beberapa mazhab merupakan suatu pendekatan konseptual yang segar bagi bidang manajemen. Terdapat dua mazhab yang terintegrasi, yaitu pendekatan system dan pendekatan

kontingensi (Siswanto, 2012 : 41). Pendekatan system (system approach) memandang bahwa organisasi sebagai sebuah system yang terpadu, dengan tujuan tertentu yang terdiri atas komponen yang berhubungan. Pendekatan kotingensi (contingency approach) dikembangkan oleh para manajer yang berusaha untuk menerapkan konsep-konsep dari mazhab-mazhab utama ke dalam situasi yang nyata.

2.2 Manajemen Mutu Sekolah

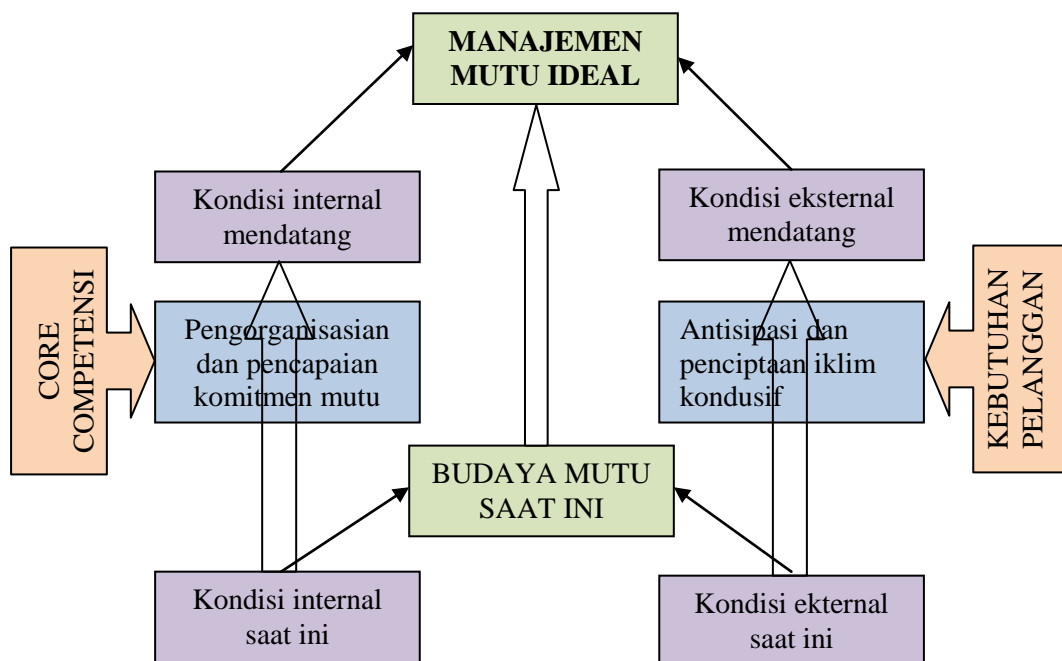
Mutu merupakan suatu ide yang dinamis (Sallis : 2011). Mengelola suatu lembaga yang bergerak dibidang jasa seperti sekolah harus mengedepankan mutu. Zaman terus berkembang dan perubahan senantiasa terjadi, maka sekolah mau tidak mau harus terus berkembang mengikuti apa yang terjadi, seandainya sekolah itu statis atau tidak berkembang, tidak ada ide-ide segar dalam mengelolanya maka dapat dikatakan sekolah tersebut tidak bermutu. Konsep mutu dapat bermakna absolute dan relative, absolute berarti mutu bersifat baik, benar dan unggul. Mutu bermakna relative berarti menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan memenuhi pelanggan. Menurut pelanggan mutu adalah sesuatu yang memuaskan, sesuai keinginannya dan memenuhi kebutuhannya. Mengelola suatu sekolah jika harapan pelanggan internal seperti guru dan warga sekolah serta pelanggan eksternal seperti murid dan masyarakat terpenuhi maka sekolah tersebut dapat dikatakan bermutu.

Mengelola sekolah suatu lembaga yang menjual jasa berbeda dengan lembaga yang menjual produk. Sekolah merupakan lembaga yang

berhubungan langsung antara pemberi yaitu sekolah dan pengguna yaitu DUDI, proses pembelajaran terikat dengan waktu, kesalahan pada saat proses pembelajaran yang sudah berjalan tidak bias ditambal atau diperbaiki ulang, pemberian layanan pendidikan tidak dapat memberikan jaminan, biasanya siswa hanya berhubungan dengan guru junior bukan senior dan sulit mengukur tingkat keberhasilan sekolah.

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang (Sallis : 2011). Sallis menyebutkan ada beberapa cara dalam melaksanakan TQM dalam pengelolaan sekolah yaitu melakukan perbaikan terus menerus, setelah dianalisis setiap tahun ajaran hendaknya membuat target nilai tambah dari tahun ajaran sebelumnya. TQM dapat dilaksanakan dengan cara 'Kaizen' yaitu perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). TQM juga dapat dilakukan dengan melaksanakan perubahan kultur yaitu dengan cara membuat lingkungan yang kondusif untuk bekerja dan ada penghargaan terhadap kesuksesan atau prestasi dalam bekerja. Proses pembelajaran harus mendapatkan perhatian khusus bagi sekolah yang menerapkan TQM, juga fokus terhadap peserta didik dan profesionalisme dalam bekerja.

Model strategi penerapan manajemen mutu terpadu dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Strategi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu.

Manajemen mutu sekolah yang dibahas adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah merupakan pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada sekolah untuk mengatur kehidupannya sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. MPMBS adalah menjadikan sekolah memiliki otoritas penuh dan responsive, untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan local sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah (Calwell and Spinks, 99 dalam Mulyasa, 2011:177).

Depdikbud (2001), dalam Mulyasa, (2011:178) mengartikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah sebagai suatu model manajemen yang

memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, karyawan, guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Kebijakan otonomi yang lebih besar maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Kemandirian sekolah menjadikan sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Pengambilan keputusan yang partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Peningkatan otonomi sekolah maupun pengambilan keputusan partisipatif ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku.

Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas MPMBS. Sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan

Dinas Pendidikan Provinsi) merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berpengaruh besar terhadap mutu pendidikan. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Manajemen modern menganjurkan bahwa seorang kepala sekolah selain sebagai pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) menuntut kepala sekolah untuk berperan sebagai supervisor pengajaran dan evaluator program sekolah (Mulyasa, 2011: 181).

Kepala sekolah harus mampu memimpin, mengorganisir, mengelola dan mensupervisi pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan pada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Permadi (2001 dalam Mulyasa, 2011:176) sebagai berikut :

Pelaksanaan program yang telah dibuat harus secara konsekuen dijalankan tanpa penyimpangan, di samping memperhatikan 20anya20 efektivitas dan efisiensi. Untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, misalnya kepala sekolah harus membuat tim kerja yang terdiri dari guru-

guru secara professional dan proporsional. Hal ini penting agar tercapai produktivitas belajar yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah disamping sebagai supervisor juga harus mampu menjadi evaluator terhadap program-program yang dilaksanakan. Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan atau target-target yang hendak dicapai pada perencanaan program sebelumnya. Pelaksanaan dari rencana kerja yang telah terwujud secara berkala harus dievaluasi. Evaluasi diperlukan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan dan untuk mewujudkan tercapainya tujuan program. Evaluasi yang dilakukan kepala sekolah hendaknya lebih banyak berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum dengan mengacu pada proses belajar mengajar yang produktif. Evaluasi yang dilakukan juga merupakan fungsi pengawasan (*controlling*) terhadap jalannya organisasi sekolah dan dewan sekolah dalam rangka menjaga mutu pelaksanaan program. Hasil dari evaluasi ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan tidak terlepas dari perilaku pemimpin yang diciptakan yaitu paternalistik, kepatuhan-kepatuhan semu, kemandirian dalam bekerja lemah, konsensus dan menghindar (Gaffar, 1985, dalam Mulyasa, 2011:182). Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap bawahan. Keengganan bawahan untuk mengungkap pikiran, pendapat dan kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan terhadap bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan

pembaharuan dari bawahan seringkali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pemimpin.

Perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan merupakan pengaruh paternalistik, selama seseorang masih menduduki posisi pimpinan, maka loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi pimpinan tinggi, tetapi bilamana seseorang tidak lagi menjabat, maka segala rasa hormat padanya hilang bersama jabatannya. Pendekatan kepatuhan semu terhadap manajemen sumber daya manusia yang digunakan adalah tidak efektif. Perilaku kemandirian kurang, karena telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung jawab kurang bagi bawahan. Perilaku konsensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering dimanipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perlu dengan tekanan. Hal seperti ini biasanya dilakukan secara informal atau di luar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

Perilaku menghindar sering juga disebut dengan tidak konsekuen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak seiring antara kata dengan perbuatan, yang muncul dalam 22anya jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok. Perilaku ini seringkali menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respon pengikut terhadap atasannya tergantung tingkat kematangannya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan harapan yang tinggi bagi peningkatan kualitas pendidikan, karena keberhasilan kepemimpinan di sekolah akan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hasil belajar siswa. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan peran dan fungsi supervisor kepada guru untuk mengembangkan profesi. Kepala sekolah jangan bertindak sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar-mengajar, tetapi harus tampil sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leader*) yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar-mengajar di sekolah yang dipimpinnya.

2.3 Manajemen Mutu Jurusan Teknik Pemesinan

Manajemen mutu bengkel baik yang digunakan sebagai tempat diklat atau sebagai tempat pelayanan jasa pada pelanggan harus dikelola dengan mengutamakan mutu sebagai pedoman yang harus dilaksanakan. Aspek-aspek pada sebuah bengkel yang terkait dengan mutu adalah efektifitas manajemen, jumlah dan kualifikasi mekanik, infrastruktur, fasilitas dan manajemen informasi (Sucofindo). Efektifitas manajemen merupakan aspek dari mutu sebuah bengkel berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan monitoringnya harus tepat sasaran. Jumlah dan kualifikasi mekanik sesuai dengan kebutuhan, sebuah bengkel yang pelanggannya banyak harus memiliki sejumlah mekanik yang banyak pula sehingga pelayanannya cepat diselesaikan. Kualifikasi mekanik sangat penting diperhatikan yang akan menjadikan bengkel tersebut tumbuh dan berkembang pesat. Fasilitas dan infrastruktur merupakan hal pendukung

yang senantiasa harus dikembangkan, sejalan dengan kepuasan pelanggan. Manajemen informasi juga sangat penting, dapat dilaksanakan dalam segala hal sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan.

Sebuah bengkel yang ada di sekolah khususnya jurusan teknik pemesinan juga harus ditingkatkan mutunya. Pelaksanaan dalam meningkatkan mutu bengkel dilakukan dengan cara yaitu mengkaji antara kebutuhan kurikulum dengan peralatan yang ada, hal tersebut dapat dilakukan dengan pengamatan atau observasi. Menganalisis peralatan yang ada dengan perkembangan peralatan pada dunia kerja dan dunia industri.

Manfaat dari bengkel yang bermutu adalah kepastian pelayanan, wujud kepedulian dari produk yang dihasilkan dan menciptakan persaingan yang sehat (Sucofindo). Bengkel yang bermutu adalah bengkel yang mampu memberikan kepastian pelayanan kepada pelanggan baik dari hasil kerja maupun waktu. Pada bengkel yang digunakan sebagai tempat diklat seperti di sekolah maka kepastian pelayanannya adalah siswa dijamin akan mampu atau terampil untuk bekerja dengan waktu yang sudah ditentukan. Produk dari bengkel diklat adalah alumni, sekolah harus peduli dengan alumni baik dari segi karakter atau keterampilan. Persaingan yang sehat adalah persaingan dalam hal mutu sebuah bengkel sehingga kepuasan pelanggan menjadi hal yang sangat diutamakan.

2.4 Manajemen Pemasaran Sekolah

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan dengan hubungan pertukaran (Yoyon). Pemasaran dalam dunia sekolah merupakan proses sosial dan manajerial, sosial artinya melibatkan warga sekolah dan masyarakat sekitar sedangkan manajerial artinya dalam memasarkan sekolah kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri harus melibatkan struktur sekolah para guru dan siswa. Memasarkan sekolah berlangsung dengan adanya kegiatan-kegiatan yang dirancang dengan tujuan memperoleh peserta didik yang baik dengan jumlah yang cukup. Dalam memasarkan sekolah terjadi pertukaran hubungan antara pihak pengelola sekolah dengan pelanggan yaitu siswa dan masyarakat.

Unsur utama dalam pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama yaitu strategi persaingan, taktik pemasaran dan nilai pemasaran (Hermawan : 2008). Pada pemasaran sekolah yang merupakan lembaga jasa dalam strategi persaingannya harus memperhatikan segmentasi pasar yaitu mengidentifikasi calon siswa atau peserta didik dari karakteristik dan kebutuhannya, kemudian menentukan karakter mana yang akan dipilih, selanjutnya menetapkan posisi yaitu sekolah yang dikelola. Taktik pemasaran sekolah dilakukan dengan membuat *differensiasi* yaitu sekolah tersebut berbeda dengan sekolah yang lainnya dan menjadikan *marketing*

mix yaitu ada keterkaitan antara alumni, biaya, promosi dan lokasi sekolah. Nilai pemasaran atau merek dalam dunia pendidikan berarti nama sekolah atau panggilan umum yang diberikan masyarakat kepada sekolah tersebut. Merek mempunyai arti identitas, kualitas, image dan arti emosional.

Penerapan pemasaran dalam pendidikan mengandung tujuh elemen pokok yaitu *product, price, market share, place, promotion, physical evidence* dan *process* (Yoyon). *Product* dalam pengelolaan sekolah adalah kurikulum, guru dan keterampilan atau pengetahuan yang akan didapatkan. *Price* atau biaya pendidikan yaitu biaya yang dibayarkan harus sesuai dengan produk yang ditawarkan. *Market share* yaitu peminat atau para calon siswa sekolah. *Place* atau lokasi sekolah mempunyai peranan penting dilihat dari jauh dekat dan transportasi. *Promotion* yaitu menjalin bentuk komunikasi dengan calon peserta didik dan memberikan informasi kepada masyarakat. *Physical evidence* yaitu sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar. *Process* yaitu proses pembelajaran atau proses penyampaian jasa pendidikan.

Penggunaan strategi yang tepat akan berdampak pada kemajuan institusi pendidikan itu sendiri baik bagi internal maupun eksternal. Pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa di tuntut memiliki kemampuan dalam memasarkan jasa pendidikannya. Untuk itu pemahaman mengenai bermacam-macam strategi dalam pemasaran jasa pendidikan sangat diperlukan bagi kemajuan organisasi pendidikan.

Sementara jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : suatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen; proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik ; jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan ; terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa. Beberapa karakter yang tak dapat diukur adalah : suatu jasa baru bisa dirasakan ketika jasa tersebut disampaikan kepada konsumen; suatu jasa kadang terasa sulit dipahami konsumen; suatu jasa kadang sulit untuk dijelaskan kepada konsumen ; penilaian akan kualitas sulit ditentukan oleh konsumen; harga sulit ditentukan. Karena tidak berwujud, konsumen biasanya melihat tanda-tanda dan sesuatu yang bisa dilihat atau dirasakan untuk bisa menilai kualitas suatu jasa. Mereka akan melihat kualitas dari para pegawainya, peralatan, tempat, simbol, dan juga harga yang bisa mereka rasakan. Tugas pemasaran adalah bagaimana hal-hal yang tidak terwujud itu bisa ditunjukkan dalam berbagai bentuk dan wujud yang bisa menunjukkan kualitas jasa. Para pemasar bisa melakukan beberapa hal: visualisasi, yaitu penggambaran bagaimana suatu pembelajaran diberikan kepada para calon siswa. Misalnya dengan penggambaran tentang suasana belajar yang nyaman dan kondusif sehingga para calon siswa mendapatkan gambaran; asosiasi, yaitu mengaitkan suatu sekolah atau lembaga yang ditawarkan dengan profil seseorang, objek, ataupun tempat; representasi fisik, dengan memperlihatkan gedung, fasilitas, dan berbagai hal yang mendukung sekolah; dokumentasi yaitu menyertakan

berbagai penghargaan dan prestasi yang dicapai serta testimony positif dari para alumni, sehingga menumbuhkan kepercayaan para calon siswa.

Suatu lembaga pendidikan mempunyai kualitas yang baik dapat ditunjukkan misalnya pengelola bisa menunjukkannya melalui kualitas yang bisa dilihat oleh para calon siswa, di antaranya: gedung dan berbagai fasilitas di dalamnya; apakah terlihat cukup nyaman, baik, dan memenuhi persyaratan untuk belajar; penampilan dan kualitas dari pegawai dan tenaga pengajarnya. Tenaga pengajar dengan pendidikan memadai dan pegawai yang profesional dalam melayani siswa akan sangat membantu para calon siswa untuk menilai kualitas lembaga pendidikan tersebut; materi iklan dan komunikasi pemasaran lain seperti brosur, leaflet, pamflet, website, dan lain-lain; dan biaya yaitu siswa akan melihat kualitas yang ditawarkan dibandingkan dengan biaya yang harus ia bayarkan.

Dunia pendidikan termasuk dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Bisnis jasa sangat kompleks, karena banyak elemen yang mempengaruhinya, seperti system internal organisasi, lingkungan fisik, kontak personal, iklan, tagihan dan pembayaran, komentar dari mulut ke mulut dan sebagainya. Pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan oleh pengelola sekolah menegaskan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal, tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif (Gronroos dalam Dian). Strategi pemasaran pendidikan haruslah menerapkan tiga model pemasaran jasa yang diungkapkan oleh Gronroos tersebut dengan tujuan agar terjadi keserasian dan bisa mencegah

terjadinya kesalahpahaman antar komponen fungsi manajemen dalam pendidikan tersebut. Model-model pemasaran tersebut adalah pemasaran eksternal, pemasaran internal dan pemasaran interaktif.

Pemasaran eksternal menggambarkan aktivitas normal yang dilakukan oleh organisasi pendidikan dalam mempersiapkan produk, menetapkan harga, melakukan distribusi informasi dan mempromosikan produk jasa yang bernilai superior kepada para pelanggan dalam hal ini wali murid. Bila ini bisa dilakukan dengan baik, maka para wali murid sebagai pelanggan akan terikat dengan organisasi, sehingga keuntungan jangka panjang bisa terjamin.

Pemasaran internal menggambarkan tugas yang diemban organisasi dalam rangka melatih dan memotivasi para guru, karyawan dan para murid sebagai aset utama organisasi agar dapat melayani para pelanggan dengan baik. Yang tak kalah pentingnya adalah pemberian penghargaan atau reward dan pengakuan yang sepadan dan manusiawi. Aspek ini membangkitkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, loyalitas, dan rasa memiliki setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi organisasi dan bagi pelanggan yang dilayani.

Pemasaran interaktif menggambarkan interaksi antara pelanggan dalam hal ini para wali murid dengan para karyawan (guru dan staff) dan juga dengan pemimpin organisasi (kepala sekolah). Diharapkan setiap sumber daya manusia pada sekolah yang bercirikan loyal, bermotivasi tinggi, dan diberdayakan (*empowered*) dapat memberikan kualitas pelayanan total

(*Total Quality Service*) kepada setiap pelanggan dan calon pelanggan. Bila ini terealisasi, maka pelanggan yang puas akan menjalin hubungan berkesinambungan dengan personil dan organisasi yang bersangkutan dan bahkan bisa menjadi sarana dan media pemasaran organisasi.

Strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkaitan, kelima elemen tersebut adalah: pemilihan pasar, perencanaan produk, penetapan harga, system distribusi dan komunikasi (Yoyon). Pemilihan pasar, yaitu pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang di jual, pembentukan lini produk, dan mendesain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar bersangkutan. Produk yang ditawarkan tersebut meliputi barang fisik, jasa, organisasi, dan ide. Jadi, produk bisa berupa manfaat tangible maupun manfaat intangible yang dapat memuaskan pelanggan.

Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kunatitatif dari produk kepada pelanggan. Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu produk, organisasi pendidikan harus menetapkan harga/biaya pendidikan secara tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi institusi

pendidikan, sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, distribusi informasi, dan promosi) menyebabkan timbulnya biaya (pengeluaran). Disamping itu merupakan unsur pemasaran yang bersifat fleksibel, artinya dapat diubah dengan cepat. Berbeda halnya dengan karakteristik produk atau komitmen terhadap system distribusi informasi. Harga dalam dunia pendidikan bisa diungkapkan dengan berbagai istilah. Misalnya iuran SPP, komisi, gaji, honorarium dan sebagainya. dalam pandangan konsumen, harga seringkali digunakan sebagai indikator nilai bilamana harga tersebut dihubungkan dengan manfaat yang dirasakan atas suatu produk.

Sistem distribusi yaitu saluran perdagangan grosir atau eceran yang dilalui produk sehingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya. Strategi distribusi informasi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi dipergunakan oleh organisasi atau produsen untuk memasarkan produk-produknya sehingga produk-produk tersebut dapat sampai ditangan konsumen yang menjadi sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan pada waktu yang diperlukan, dan tempat yang tepat. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relation*. Komunikasi adalah suatu proses dimana pesan disampaikan oleh penyampai pesan kepada penerima, pesan itu dapat berupa perasaan atau hasil pemikiran sendiri, atau hanya penerusan dari perasaan atau hasil pemikiran orang lain dengan maksud untuk mengubah pengetahuan, ketrampilan dan sikap fihak penerima pesan.

2.5 Peran Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)

Menurut Charles Prosser yang dikutip oleh Wardiman (1998. dalam Pardjono) ada 16 prinsip pendidikan kejuruan dan diantaranya yang terkait dengan peran industri ada tiga prinsip. Pendidikan kejuruan akan efektif jika (a) tugas-tugas latihan dilakukan dengan cara, alat, dan mesin yang sama seperti yang ditetapkan di tempat kerja dan (b) melatih seseorang dalam kebiasaan berpikir, dan bekerja seperti yang diperlukan dalam pekerjaan itu sendiri. Selain dua prinsip itu ada prinsip lainnya yang terkait dengan peran industri, yaitu (c) pendidikan kejuruan akan efisien jika lingkungan dimana siswa dilatih, merupakan replika lingkungan dimana nanti ia akan bekerja. Efisiensi ini diperoleh karena bagi industri tidak perlu menyelenggarakan pusat-pusat diklat lagi. Untuk memenuhi ketiga prinsip ini, sekolah kejuruan memerlukan biaya yang sangat besar, apalagi bila ingin memenuhi keseluruhan prinsip dari Prosser.

Manajemen SMK hendaknya dirancang untuk mencapai keefektifan dan sekaligus efisiensi. Merencanakan dan melaksanakan program sedekat mungkin dengan kondisi di tempat kerja merupakan tugas penting SMK. Kurikulum harus disusun berdasarkan kebutuhan dunia kerja (*demand driven*). Peralatan dan mesin untuk praktik harus disediakan dengan kriteria yang sama paling tidak mendekati dunia kerja. Pembelajaran di SMK harus dilakukan sedemikian rupa sehingga lulusan benar-benar siap untuk memasuki dunia kerja, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan di dunia kerja.

Sampai saat ini banyak SMK yang memanfaatkan dunia kerja dan industri sebagai tempat praktik maupun sekedar difungsikan sebagai menambah wawasan tentang dunia kerja kepada peserta didiknya (Wardiman :1998 dalam Pardjono). Berikut ini beberapa fungsi dari DUDI yang selama ini ada dalam praktik yaitu sebagai tempat praktik siswa, sebagai tempat magang kerja, dan sebagai tempat belajar manajemen industri.

Sebagian besar SMK yang tidak memiliki peralatan dan mesin untuk praktik dalam memenuhi standar kompetensi atau tujuan yang ditentukan, menggunakan industri sebagai tempat praktik (*outsourcing*). Permasalahannya adalah pada saat ini jumlah industri tidak sebanding dengan jumlah siswa SMK yang memerlukannya sebagai tempat praktik ini. Sementara itu, masing-masing industri memiliki kapasitas yang terbatas untuk bisa menampung siswa SMK untuk praktik di industri tersebut. Kebijakan pemerintah yang mendorong tumbuhnya jumlah SMK hingga menjadi 70% SMK dan 30 % SMA semakin menambah masalah yang terkait dengan hal ini. Karena anggaran untuk penyediaan alat dan bahan praktik masih kurang, maka akan semakin banyak SMK baru yang tidak mampu memenuhi kebutuhan alat dan bahan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum dan standar kompetensi dunia kerja. Dampaknya, pelaksanaan praktik tidak mencapai target pencapaian kompetensi standar yang ditentukan atau standar dunia kerja. Kendala lain adalah, tidak semua siswa mampu memenuhi standar kompetensi minimal yang ditentukan pihak industri, sehingga mereka takut mempekerjakan siswa SMK karena

memiliki resiko pada kegagalan produksi, yang berakibat pada kerugian di pihak industri.

Sistem Magang (*apprenticeship*) merupakan sistem pendidikan kejuruan yang paling tua dalam sejarah pendidikan vokasi. Sistem magang merupakan sistem yang cukup efektif untuk mendidik dan menyiapkan seseorang untuk memperdalam dan menguasai keterampilan yang lebih rumit yang tidak mungkin atau tidak pernah dilakukan melalui pendidikan masal di sekolah. Dalam sistem magang seorang yang belum ahli (*novices*) belajar dengan orang yang telah ahli (*expert*) dalam bidang kejuruan tertentu. Sistem magang juga dapat membantu siswa SMK memahami budaya kerja, sikap profesional yang diperlukan, budaya mutu, dan pelayanan konsumen. Keterbatasan sistem magang adalah sistem ini hanya bisa menampung sedikit peserta magang, sehingga tidak mampu memecahkan permasalahan menampung siswa SMK sebagai tempat praktik dalam menguasai suatu kompetensi.

DUDI dimanfaatkan oleh sekolah sebagai tempat pembelajaran tentang manajemen dan organisasi produksi. Siswa SMK kadang-kadang melakukan pengamatan cara kerja mesin dan produk yang dihasilkan dengan secara tidak langsung belajar tentang mutu dan efisiensi produk. Selain itu siswa juga belajar tentang manajemen dan organisasi industri untuk belajar tentang dunia usaha dan cara pengelolaan usaha, sehingga mereka memiliki wawasan dan pengetahuan tentang dunia usaha. Melalui belajar manajemen dan organisasi ini juga bisa menambah wawasan siswa pada dunia wirausaha. Siswa SMK kadang-kadang menggunakan industri sebagai objek

wisata-belajar dengan sekedar mengamati dan melihat-lihat dari kejauhan proses produksi di industri. Mereka juga kadang-kadang mendapatkan informasi dari pengelola industri tentang organisasi dan para pengelolanya.

Peran DUDI semakin penting bagi SMK karena perkembangan teori pendidikan dan pembelajaran kejuruan lebih banyak menempatkan DUDI sebagai tempat belajar cara kerja yang efektif. Ada dua teori belajar di tempat kerja yang pokok yang terkait dengan DUDI, yaitu *situated learning* (belajar sesuai situasi) dan *work-based learning* (belajar berbasis tempat kerja).

Situated Learning adalah merupakan teori belajar yang mempelajari akuisisi pengetahuan dan keterampilan yang digunakan di dunia kerja (Brown, 1998 dalam Pardjono). Stein (1998, dalam Pardjono) mengidentifikasi empat prinsip terkait dengan *situated learning*, yaitu: (1) belajar adalah berakar pada kegiatan sehari-hari (*everyday cognition*), (2) pengetahuan diperoleh secara situasional dan transfer berlangsung hanya pada situasi serupa (*context*), (3) belajar merupakan hasil dari proses sosial yang mencakup cara-cara berpikir, memandang sesuatu, pemecahan masalah, dan berinteraksi di samping pengetahuan deklaratif dan procedural, dan (4) belajar merupakan hal yang tidak terpisah dari dunia tindakan tetapi eksis di dalam lingkungan sosial yang sehat dan kompleks yang meningkatkan aktor, aksi, dan situasi. Dari keempat prinsip ini, prinsip kedua adalah lingkungan yang serupa dengan dunia kerja yang sebenarnya diperlukan oleh sekolah. Lingkungan dunia usaha dan dunia industri adalah lingkungan belajar yang

memberikan pengalaman siswa yang mendukung kerja di industri adalah industri sendiri.

Work-Based Learning (WBL) adalah bentuk pembelajaran kontekstual dimana proses pembelajaran dipusatkan pada tempat kerja dan meliputi program yang terencana dari pelatihan formal dan mentoring, dan pencarian pengalaman kerja yang mendapatkan gaji. Pembelajaran berbasis tempat kerja menurut (Raelin :2008, dalam Pardjono) menyatakan bahwa, WBL secara ekspresif menggabungkan antara teori dengan praktik, pengetahuan dengan. WBL mengakui bahwa tempat kerja menawarkan kesempatan yang banyak untuk belajar seperti di ruang kelas. Sistem magang merupakan salah satu bentuk WBL. Dalam sistem ini siswa belajar dengan seorang ahli atau maestro melalui pengamatan dan imitasi perilaku dan cara kerjanya dengan intens sehingga bisa mendapatkan pengalaman spesifik.

2.6 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sukses suatu organisasi akan dipengaruhi oleh keberadaan orang-orang dibalik organisasi tersebut. Manusia merupakan bagian vital bagi kelangsungan suatu organisasi. Manusia ibarat bahan bakar bagi kelangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kata pepatah menyebutkan ‘di balik setiap mahakarya yang indah pasti terdapat seniman yang hebat’. Begitu pula dengan organisasi, dibalik setiap kesuksesan organisasi pasti terdapat sumber daya manusia yang hebat. Manusia sebagai sumber daya dalam organisasi harus diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis

organisasi. Apabila sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan organisasi dalam pencapaian rencana strategisnya akan sulit untuk diwujudkan.

Werther dan Davis (1996 dalam Hanggraeni, 2012:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang di dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang system formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia merentang dari mulai proses memperoleh, melatih, mengembangkan, menilai, mengkompensasikan dan merencanakan karir pekerja sembari memperhatikan hubungan ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan, keamanan dan keadilan pekerja.

Perencanaan sumber daya manusia penting dilakukan karena dengan proses perencanaan yang baik akan mendukung pencapaian rencana strategis organisasi. Proses perencanaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk : mengintegrasikan permintaan tenaga kerja (*demand*) dengan *staffing level*; meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal; menyelaraskan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan strategis organisasi secara efisien; memperoleh keuntungan ekonomi; meluaskan informasi-informasi mengenai sumber

daya manusia; dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia pada semua unit.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaannya yang telah dilakukan. Sistem kompensasi ini harus dikelola secara serius dan tepat oleh organisasi. Evaluasi jabatan adalah prosedur sistematis untuk menentukan bobot pekerjaan. Evaluasi pekerjaan ini digunakan untuk memastikan bahwa perusahaan memenuhi keseimbangan internal dalam sistem penggajian. Insentif dan gainsharing sering digunakan oleh organisasi sebagai salah satu strategi untuk memotivasi para pekerjanya untuk berkinerja secara optimal. Benefit adalah salah satu komponen balas jasa yang harus dipenuhi oleh perusahaan kepada para pekerjanya. Jenis-jenis benefit yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain asuransi, keamanan, rehat kerja dan pengaturan jam kerja (Hanggraeni, 2012:139).

Hubungan industrial yaitu hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi suatu barang atau jasa di suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam kaitan dengan hubungan ketenagakerjaan. Hubungan industrial melibatkan karyawan, yayasan dan pemerintah sebagai pihak regulator. Tujuan yang ingin dicapai dari hubungan industrial adalah terciptanya suatu kondisi *industrial peace* atau kondisi kesejahteraan bersama antara karyawan dan yayasan. Hubungan industrial berintikan kejelasan antara hak dan kewajiban yayasan dan karyawan yang dituangkan dalam peraturan legal pemerintah. Dalam pengelolaan suatu sekolah dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial ini

melibatkan banyak pihak seperti siswa, guru, tenaga kependidikan, kepala sekolah, komite, dan dinas pendidikan.

2.7 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi mengetahui efektifnya suatu organisasi (Robbins, 2003:10). Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari tiga penentu dalam organisasi yaitu perorangan atau individu, kelompok dan struktur. Perilaku organisasi juga menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif. Perilaku organisasi dapat disimpulkan yaitu studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi itu.

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku terapan yang dibangun atas sumbangan disiplin ilmu antara lain psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik. Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan dan mengubah perilaku manusia. Sumbangan dari psikologi adalah berupa teori pembelajaran, teori kepribadian, psikologi konseling dan psikologi industri dan organisasi. Masalah-masalah yang sering dihadapi suatu organisasi adalah kelelahan, kebosanan, kondisi kerja, pembelajaran, persepsi, kepribadian, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasi, kepuasan

kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kinerja, sikap, desain pekerjaan dan tekanan pekerjaan.

Sosiologi mempelajari sistem sosial di mana individu-individu mengisi peran-peran dalam organisasi, hubungan antar individu. Masukan sosiologi dalam perilaku organisasi adalah tentang dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi dan struktur organisasi. Psikologi sosial mempelajari pengaruh individu yang satu terhadap yang lain. Psikologi sosial memberikan sumbangan dalam pengukuran, pemahaman, perubahan sikap, pola komunikasi, bagaimana kelompok dapat memuaskan kebutuhan individu dan proses pengambilan keputusan kelompok. Antropologi adalah studi tentang masyarakat dan kegiatannya. Sumbangan yang diberikan berupa perbedaan nilai fundamental, sikap dan perilaku manusia. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok yang mencakup penstrukturan, konflik, dan alokasi kekuasaan.

2.8 Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja

Nilai adalah keyakinan yang meresap di dalam prakarsa individual. Suatu keyakinan yang tidak pernah dilanggar di dalam keluarga juga merupakan suatu nilai. Keyakinan yang mendalam terhadap ilmu pengetahuan juga merupakan nilai. Nilai adalah keyakinan dasar atau suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. Nilai mengandung unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar

atau yang diinginkan. Nilai dipakai untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi.

Weert Hofstade yang dikutip dalam (Robbins, 2003) menyatakan ada lima dimensi nilai bagi manajer dan karyawan. Nilai-nilai tersebut antara lain : jarak kekuasaan (*power distance*) yaitu sampai tingkat manakah orang-orang di sebuah negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama; individualisme lawan kolektivisme yaitu individualisme berarti sampai tingkat mana orang-orang di sebuah negara lebih suka bertindak secara individu sedangkan kolektivisme adalah ekuivalen dengan individualisme rendah; kuantitas kehidupan lawan kualitas kehidupan; penghindaran ketidak pastian; dan orientasi jangka panjang lawan jangka pendek.

Sikap adalah suatu sikap kesiapan untuk menanggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sumber sikap diperoleh dari orang tua, guru dan anggota kelompok rekan sekerja. Manusia dilahirkan pada dasarnya dengan kecenderungan genetik tertentu, kemudian pada tahun-tahun dini mulai memodelkan diri sendiri menurut sikap orang yang dikaguminya, dihormatinya atau bahkan yang ditakutinya. Pada dasarnya tiap individu mengamati cara keluarga dan teman-teman berperilaku dan dapat

membentuk sikap dan perilaku diri sendiri agar segaris dengan mereka. Tiga sikap yang berpengaruh terhadap pekerjaan adalah : kepuasan kerja yaitu merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya; keterlibatan kerja yaitu mengukur sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri; komitmen pada organisasi yaitu suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Penilaian karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit. Mengukur kepuasan kerja dapat menggunakan angka-nilai global-tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan. Terdapat hubungan antara kepuasan dan produktivitas untuk organisasi secara keseluruhan yaitu bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Kepuasan berkorelasi negatif dengan kemangkiran yaitu karyawan yang puas akan kecil kemungkinan untuk mangkir atau tidak hadir. Kepuasan juga berkorelasi negatif terhadap keluarnya karyawan artinya pada karyawan yang puas pasti jarang ditemukan kemangkiran.

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara antara lain : keluar (*exit*) yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi; suara (*voice*) yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi; kesetiaan (*loyalty*) yaitu pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi ; dan pengabaian (*neglect*) yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat. Kepuasan kerja merupakan penentu utama dari perilaku warga suatu organisasi (*organizational citizenship behavior*). Kepuasan kerja menghasilkan konsepsi tentang hasil, perlakuan dan prosedur yang adil.

2.9 Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2003:160). Perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu bukan mengenai realitas itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah pertama pelaku persepsi yaitu cara memandang pada suatu obyek dan mencoba menafsirkan terhadap apa yang dilihatnya maka penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi tersebut antara lain sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan pengharapan. Faktor yang kedua adalah target yaitu persepsi dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik dari target yang diamati juga hubungan

target dengan latar belakangnya. Faktor ketiga adalah situasi yaitu persepsi akan dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan sekitar.

Mengambil keputusan bukanlah urusan manajer saja tetapi karyawan nonmanajerial juga mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi dimana mereka bekerja. Pengambilan keputusan individual merupakan bagian penting dari perilaku organisasi dan sangat dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka. Pengambilan keputusan terjadi sebagai suatu reaksi terhadap suatu masalah. Proses pengambilan keputusan yang optimal adalah yang rasional dengan cara mengikuti enam langkah yaitu menetapkan masalah, mengidentifikasi criteria keputusan, mengalokasikan bobot pada criteria, mengembangkan alternative, mengevaluasi alternative dan memilih alternative yang terbaik. Pengambilan keputusan rasional membutuhkan kreativitas yakni kemampuan untuk memproduksi gagasan-gagasan baru dan bermanfaat. Nilai dari kreativitas tersebut adalah pertama potensial kreatif yaitu kedalaman berfikir dan belajar bagaimana berfikir tentang satu masalah dengan cara yang berlainan. Kedua model kreativitas tiga komponen yaitu keahlian, ketrampilan berfikir kreatif dan motivasi tugas-intrinsik.

Etika merupakan kriteria penting dalam pengambilan keputusan. Individu dapat menggunakan tiga kriteria yang berlainan dalam mengambil keputusan. Yang pertama adalah criteria utilitarian yaitu keputusan-keputusan diambil semata-mata atas dasar hasil atau konsekuensi, kedua menekankan pada hak dan ketiga menekankan pada keadilan.

2.10 Motivasi Kerja

Motivasi (Robbins, 2003) adalah akibat dari interaksi individu dan situasi. Motivasi juga sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Teori motivasi hierarki kebutuhan dari Maslow mengatakan dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu psikologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori motivasi menurut Douglas McGregor adalah teori X dan teori Y yaitu dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia yang satu negatif dan satu yang lain positif. Teori dua faktor menurut Herzberg adalah faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Teori ERG menurut Clayton Alderfer tiga kelompok kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*).

Manajemen berdasarkan sasaran (Robbins, 2003) adalah manajemen yang menekankan tujuan-tujuan yang ditentukan secara partisipatif yang berwujud, dapat diperiksa kebenarannya dan dapat diukur. Program pengakuan karyawan merupakan alat motivator yang sangat baik. Program pelibatan karyawan adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi sukses organisasi. Logika yang mendasari adalah bahwa dengan melibatkan para pekerja dalam keputusan-keputusan mengenai mereka dan dengan meningkatkan otonomi dan kendali mengenai kehidupan kerja

mereka, para karyawan akan lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Program Upah-Variabel adalah penghasilan karyawan berfluktuatif naik dan turun berdasarkan ukuran kinerja, misalkan seperti insentif upah, bagi laba, bonus dan bagi hasil. Program upah variable sesuai dengan teori harapan yaitu motivasi karyawan akan meningkat bila ada harapan yang akan diraihinya. Upah Berdasarkan Keterampilan merupakan suatu alternatif bagi upah berdasarkan pekerjaan yaitu menentukan tingkat upah berdasarkan berapa banyak keterampilan yang dimiliki karyawan atau berapa banyak pekerjaan yang dapat mereka lakukan. Upah berdasarkan keterampilan sesuai dengan teori ERG karena karyawan termotivasi untuk melakukan pertumbuhan dan pembelajaran. Tunjangan Fleksibel adalah gagasan yang memungkinkan tiap karyawan untuk memilih paket tunjangan yang secara individual disesuaikan dengan kebutuhan dan situasinya. Tunjangan fleksibel sesuai dengan teori harapan dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih dengan memungkinkan tiap karyawan untuk memilih paket kompensasi yang paling baik yang memenuhi kebutuhan saat ini.

Memotivasi para professional dapat dilakukan dengan memberikan proyek-proyek menantang yang berkelanjutan. Mereka diberi otonomi untuk mengikuti minat mereka dan biarkan mereka menstrukturkan kerja mereka dalam cara-cara yang mereka rasa produktif. Memotivasi pekerja sementara/tidak tetap yaitu kesempatan untuk menjadi permanen. Memotivasi angkatan kerja yang beraneka ragam adalah dengan keluwesan atau fleksibel. Memotivasi karyawan jasa berketerampilan rendah adalah

dengan cara member pekerjaan yang lebih luwes dan mengisi pekerjaan-pekerjaan ini dengan para remaja dan pensiunan yang kebutuhan keuangannya tidak terlalu banyak. Memotivasi orang melakukan tugas-tugas yang terus menerus berulang adalah dengan cara melalui seleksi yang hati-hati dan upah yang tinggi.

2.11 Kerja Kelompok

Kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Kelompok dapat bersifat formal dan informal. Kelompok formal adalah kelompok yang ditetapkan oleh struktur organisasi dengan penugasan kerja yang ditunjuk untuk menjalankan tugas-tugas. Kelompok informal adalah persekutuan yang tidak terstruktur secara formal juga tidak ditetapkan secara organisasi. Klasifikasi yang lain dibedakan dalam kelompok komando, tugas, kepentingan dan persahabatan. Kelompok komando dan tugas diperintah oleh organisasi formal sedangkan kelompok kepentingan dan persahabatan merupakan persekutuan informal.

Pada umumnya kelompok-kelompok mengikuti suatu urutan baku dalam evolusi kelompok. Pengembangan kelompok menurut (Robbins, 2003) mengikuti urutan lima tahap yang jelas yaitu: pertama pembentukan (*forming*) dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur dan kepentingan kelompok; kedua keributan (*storming*) yaitu tahap konflik didalam kelompok, para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan kendala-kendala yang dikenakan oleh kelompok

terhadap individualitas, terdapat suatu hierarki yang relative jelas dari kepentingan di dalam kelompok; ketiga penormaan (*norming*) dimana berkembang hubungan yang karib dan kelompok memperagakan kekohesifannya, struktur kelompok telah kokoh dan telah menyerap perangkat harapan bersama dari apa yang menetapkan perilaku anggota yang benar; keempat pelaksanaan (*performing*) yaitu struktur telah sepenuhnya fungsional dan diterima baik, energi kelompok telah bergeser dari mencoba mengerti dan memahami satu sama lain ke pelaksanaan tugas; kelima penundaan (*adjourning*) yaitu kelompok mempersiapkan pembubaran, perhatian diarahkan ke penyelesaian aktivitas, respon anggotapun berbeda-beda ada yang puas dan ada yang murung.

Model alternative pembentukan kelompok adalah untuk kelompok sementara dengan tenggat. Pembentukan kelompok mengikuti urutan tindakan yang unik yaitu : fase pertama menentukan arah kelompok, suatu kerangka pola perilaku dan asumsi di mana kelompok akan melakukan pendekatan terhadap proyek yang muncul, ini periode inersia yaitu kelompok cenderung berdiam diri atau terkunci dalam suatu arah tindakan yang tetap, fase ini berakhir oleh suatu perubahan yang terkonsentrasi dengan menanggalkan pola lama dan mengadopsi perspektif baru. Fase kedua adalah keseimbangan baru atau inersia baru, kelompok menjalankan rencana-rencana yang diciptakan selama periode transisi, kelompok menyelesaikan kerjanya.

Memahami perilaku suatu kelompok kerja perlu memandang sebagai suatu subsistem yang tertanam dalam suatu sistem yang lebih besar. Strategi keseluruhan suatu organisasi umumnya diberlakukan oleh manajemen puncak, mengikhtisarkan tujuan organisasi dan cara untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi mempunyai struktur otoritas yang menetapkan siapa melapor kepada siapa, siapa yang mengambil keputusan dan keputusan apa yang individu atau kelompok diberi kuasa mengambilnya. Organisasi menciptakan aturan, prosedur, kebijakan dan ragam lain dari peraturan formal untuk membakukan perilaku karyawan. Organisasi mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak diterima baik untuk para karyawan. Keadaan fisik tempat kerja yang dikenakan pada kelompok oleh pihak-pihak eksternal mempunyai sangkut paut yang penting pada perilaku kelompok kerja.

Tingkat potensial kinerja suatu kelompok sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok. Kinerja kelompok dapat diramalkan dengan menilai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari masing-masing anggota. Terdapat hubungan antara ciri kepribadian serta sikap dan perilaku kelompok. Karakteristik positif berhubungan dengan produktivitas, semangat dan kekohesifan kelompok sedangkan karakteristik negative adalah otoritarianisme, dominasi dan ketidakkonvensionalitasnya. Kelompok kerja mempunyai suatu struktur yang membentuk perilaku anggotanya dan memungkinkan untuk menjelaskan dan

meramalkan bagian besar dari perilaku individual di dalam kinerja kelompok.

Setiap kelompok kerja mempunyai seorang pemimpin formal yang dapat memainkan peranan penting dalam keberhasilan kelompok. Peran adalah pandangan seseorang mengenai bagaimana seseorang harus bertindak dalam suatu situasi. Status yaitu posisi atau peringkat yang ditentukan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok lain. Ukuran suatu kelompok adalah kemalasan sosial yaitu kecenderungan bagi individu-individu untuk mengeluarkan upaya yang lebih sedikit bila bekerja secara kolektif daripada bila bekerja secara individual. Derajat suatu kelompok adalah demografi kelompok seperti usia, jenis kelamin, ras, tingkat pendidikan atau lama pengabdian berdampak pada keluar masuknya karyawan. Kepaduan suatu kelompok adalah sampai tingkat mana para anggota tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap di dalam kelompok.

Kelompok kerja adalah kelompok yang terutama berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggungjawabnya. Kelompok kerja tidak perlu atau berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan, kinerjanya sekadar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggotanya. Tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi.

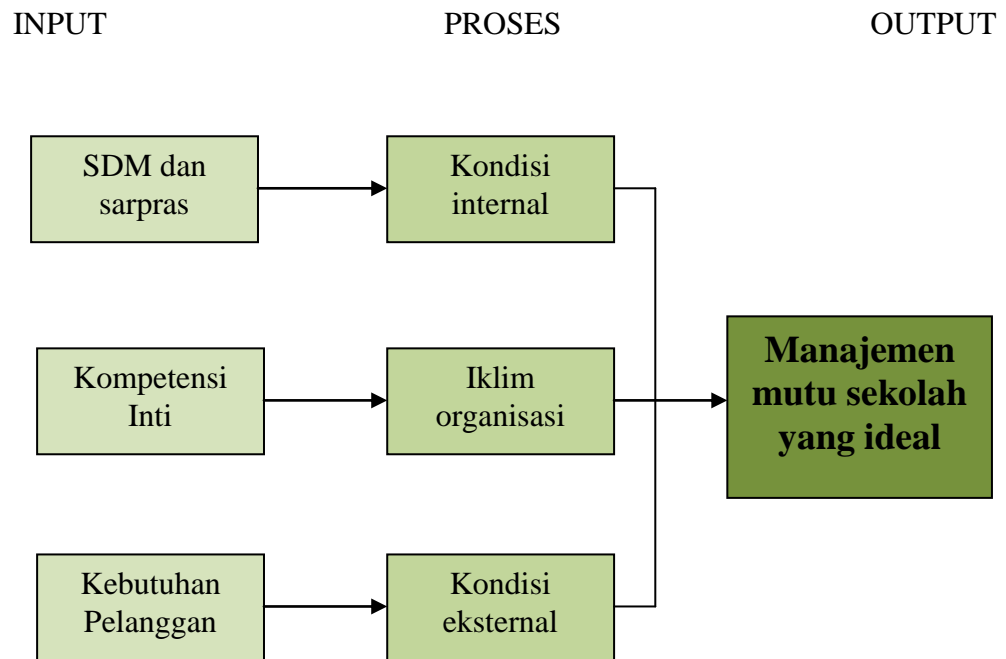
Bentuk tim ada tiga macam yaitu tim pemecah masalah, tim pengelolaan diri dan tim lintas fungsional. Tim pemecah masalah adalah terdiri dari delapan sampai sepuluh karyawan dan penyelia yang mempunyai bidang dan tanggung jawab bersama dan bertemu secara teratur untuk membahas masalah kualitas, menyelidiki sebab-sebab masalah, merekomendasikan pemecahan dan mengambil tindakan korektif.

2.12 Kerangka Pikir

Berdasarkan teori-teori yang telah disampaikan, peneliti mengasumsikan bahwa jurusan teknik pemesinan pada SMK Muhammadiyah 2 Metro akan mendapatkan banyak peminat jika didukung manajemen mutu sekolah khususnya pada jurusan teknik pemesinan dan menghasilkan alumni yang memiliki kualitas. Lulusan teknik pemesinan akan kompeten jika menguasai keterampilan-keterampilan yang ada dalam kurikulum didukung dengan proses pembelajaran praktik, sarana dan prasarana, dedikasi guru dan karyawan yang baik. *Standar Operational Prosedur* (SOP) dapat memudahkan guru, toolman dan siswa untuk berkinerja secara optimal. SOP dibuat berdasarkan visi dan misi sekolah kemudian sasaran dan tujuan jurusan teknik pemesinan, target yang terukur, sampai kepada siapa yang melaksanakan dan siapa yang mengevaluasi. Selain itu tim kerja dari jurusan teknik pemesinan yang terkoordinasi akan membangkitkan kerja-kerja yang sinergi.

Manajemen mutu sekolah yang ideal akan dicapai apabila dalam proses berjalannya sekolah dilihat dari kondisi internal, kondisi eksternal dan iklim

organisasi. Kondisi internal sekolah terdiri dari Sumber Daya Manusia dan sarana dan prasarana, kondisi eksternal sekolah melihat atau mengacu kepada kebutuhan pelanggan sedangkan iklim organisasi dapat dilihat dari kompetensi inti yang ada dalam kurikulum. Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pikir Penelitian