

ISSN : 1907 - 3739

Padang, 9 November 2013



PROSIDING

SEMINAR NASIONAL

PENDIDIKAN VOKASI

Tema :

**“Pengembangan Pembelajaran Pendidikan Vokasi
Dalam Perspektif Kurikulum 2013”**

FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

PKMB 2005 ©

Unit Dukung

Unit Bantu

Unit Pelaksana

Unit Kerja

Unit Pengabdian

Unit Penelitian

Unit Pengajaran



UNIVERSITAS NEGERI PADANG

Prosiding

SEMINAR NASIONAL

Pengembangan Pembelajaran Pendidikan Vokasi
Dalam Perspektif Kurikulum 2013

Axana Hotel Padang, 9 Nopember 2013

Tim Penyunting artikel:

Prof. H. Ganefri, M. Pd, Ph.D
Prof. Dr. Nizwardi Jalinus, M.Ed
Prof. Dr. Ramlee Mustopha
Prof. Dr. Herry Sumual, M.Si.
Drs. Syahril, ST, MSCE, Ph.D
Dr. M. Giatman, MSIE.
Hendri Nurdin, MT
Rifelino, S.Pd., MT

Prosiding Seminar Nasional *Pengembangan Pembelajaran Pendidikan Vokasi
Dalam Perspektif Kurikulum 2013*

Di selenggarakan oleh

Fakultas Teknik

Universitas Negeri Padang

Padang, 2013

Diterbitkan oleh :

Fakultas Teknik, Universitas Negeri Padang

Jl. Prof. Dr. Hamka Air tawar Barat, Padang

25131

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunianya kepada kita semua sehingga prosiding ini dapat diselesaikan. Prosiding ini merupakan kumpulan makalah dari peneliti, dosen, guru dan praktisi yang berkecimpung di bidang pendidikan kejuruan yang berasal dari seluruh Indonesia. Kumpulan makalah ini telah di presentasikan pada kegiatan seminar yang di laksanakan pada tanggal 9 Nopember 2013 yang di selenggarakan di Axana Hotel - Padang.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan pendidikan pada bidang teknologi kejuruan dalam perspektif kurikulum 2013 yang dapat diaplikasikan pada penelitian dan pengembangan sistem pendidikan kejuruan di Indonesia, dalam upaya meningkatkan kualitas lulusan teknologi dan kejuruan. Publikasi hasil penelitian dalam rangka menyebarkan hasil kajian serta berbagi pengetahuan antar elemen pelaksana pendidikan kejuruan secara bersama, maka seminar ini penting untuk diselenggarakan.

Tujuan utama seminar ini adalah untuk mengembangkan model pembelajaran pendidikan vokasi *multi-entry-exit system* yang berorientasi pada kurikulum 2013. Selain itu memperdalam kajian pendidikan kejuruan serta penerapan teknologi dan informasi pada guru, dosen maupun masyarakat secara umum sebagai upaya menciptakan pemahaman secara bersama. Pola penerapan penelitian tindakan kelas, penerapan metode penelitian dan pengembangan proses pembelajaran, serta pengelolaan pendidikan teknologi dan kejuruan secara umum, sehingga dapat meningkatkan kualitas kompetensi peserta didik yang berorientasi pada kurikulum 2013.

Melalui kesempatan ini panitia mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung terselenggaranya seminar ini. Kepada seluruh pemakalah dan peserta seminar, diucapkan terima kasih atas pertisipasinya dan selamat berseminar semoga sukses.

Hormat kami

Prof. H. Ganefri, Ph.D

DAFTAR ISI

- 1. Implementasi Evaluasi Formatif Pada Mata Diklat Gambar Teknik Dan Mata Diklat Produktif Pengetahuan Dasar Teknik Mesin (PDTM) Di Smk Negeri 1 Padang**
Ambiyar (1-12)
- 2. Implementasi Mutu Layanan Pendidikan Tata Boga di Jurusan PKK Fakultas Teknik Universitas Negeri Manado**
Anne Dondokambey (13-28)
- 3. Pemanfaatan Energi Surya Sebagai Suplai Cadangan pada Laboratorium Elektro Dasar Di Institut Teknologi Padang**
Arfita yuana Dewi, Antonov (29-39)
- 4. Reposisi dan Inovasi pendidikan Kejuruan di Indonesia Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan**
Arwizet (40-57)
- 5. Implementasi Sistem Scada Pada Pengontrolan Suhu Pemanas Air**
Asnal Efendi (58-74)
- 6. Penerapan Model Pembelajaran Blended Learning Pada Pembelajaran Teori Rangkaian Listrik Dan Elektronika Di Smk N 5 Padang**
Aswardi, hendri, Muharmu Kurniawan (75-87)
- 7. Model Pembelajaran Soft Skills Mahasiswa Kejuruan**
Azwar Inra,..... (88-99)
- 8. Kompetensi Profesi Bidang Elektrikal (sub. Bidang Teknik Elektronika) Keahlian Telekomunikasi**
Dharma Liza Said (99-120)
- 9. Pengembangan Pembelajaran Praktik Produktif Menggunakan Musik di SMK**
Elida (111-127)
- 10. Strategi Memicu Penumbuhan Unit Usaha dan Wirausahawan Baru Bidang Busana Berbasis Pendidikan Vokasi Diploma Tata Busana**
Ernawati Nazar (128-137)
- 11. Pengembangan Instrumen Penilaian Praktik Bangunan of Technical Sesuai Kurikulum 2013 Berdasarkan *Discrepancy Evaluation Model***
Fahmi Rizal (138-150)

12. **Analisis Deskriptif Kemampuan Aljabar Dasar mbelajaran Tugas Mahasiswa TI Tahun Ajaran 2013-2014**
Fazrol Rozi, Primawati (151-157)
13. **Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kreativitas dengan Prestasi Kerja Guru SMK Kabupaten Minahasa**
Femmy Manopo (158-167)
14. **Model Pembelajaran Vokasi**
Ferry Johnny Sangari (168-181)
15. **Penilaian Proses pada Model Pembelajaran Kalkulus II IIBerdasarkan Teori Apos (Aksi, Proses, Objek dan Skema) Mpk-apos**
Hanifah (182-195)
16. **Peningkatan Relevansi Keterampilan Lulusan Jurusan Tekni Otomotif dengan Kebutuhan Industri**
Hasan Maksum (196-208)
17. **Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan**
Helena V Opit..... (209-229)
18. **Pengaruh Pengembangan Guru Profesional terhadap Kinerja Guru SMK Kota Manado**
Henny Mokoginta (230-236)
19. **Pengembangan Model Unit Produksi Smk di Kota Manado**
Herry Sumual (237-246)
20. **Kebutuhan *Employability Skills* Dunia Kerja dan Implikasinya Terhadap Kurikulum Pendidikan Kejuruan dan Vokasi**
Ivan Hanafi, Bambang Dharmaputra, Mufti Ma'sum (247-259)
21. **Rancang Bangun Cd Interaktif Tutorial dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Hasil Belajar Mata Pelajaran Jaringan Komputer Siswa Smk N 1 Pulau Punjung Kabupaten Dharmasraya**
Kasman Rukun (260-269)
22. **Model Pembelajaran Vokasional Masyarakat Desa Mandiri Energi (DME) Dengan Pemanfaatan Ruas Bambu Sebagai Bilah Sudu-Sudu Turbin Pelton**
Muhibbuddin (270-282)
23. **Studi Kapasitas Soft Skills Mahasiswa, Dosen dan Pegawai Administrasi**
Nathanael Sitanggang, Abdul Hamidl (283-292)
24. **Pespektif Pendidikan Teknologi Dan Vokasi Abad 21 (Kurikulum 2013 perubahan kultur pembelajaran)**
Nizwardi Jalinus (293-309)

25. **“Technical Life Speaking Skill” Suatu Trobosan Pembelajaran Bahasa Inggris di Perguruan Tinggi Teknik Untuk Persiapan Life Skill Lapangan Kerja**
Novia Murni (310-318)
26. **Perencanaan dan Pengembangan Ruang Terbuka Hijau Kampus Air Tawar Universitas Negeri Padang**
Nurhasan Syah (319-332)
27. **Blended Learning Sebagai Model Pembelajaran Ilmu Bahan Listrik Pada Jurusan Teknik Elektro FT dalam Perspektif Kurikulum 2013**
Ridwan (333-343)
28. **Penerapan Pembelajaran Berbasis Kerja pada Mata Kuliah Praktek Kerja Kayu Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Negeri Padang**
Rijal Abullah (344-356)
29. **Analisis Kebutuhan Pengembangan Kurikulum Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dalam Perspektif Stakeholders**
Rino (357-367)
30. **Implementasi *Mailis* (Model Asesmen Instalatur Listrik) Pada Usaha Jasa Konstruksi Ketenagalistrikan**
Sukardi (368-386)
31. **Penerapan Model *Blended Learning* untuk Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa dalam Pembelajaran Fisika Teknik**
Usmeldi (387-396)
32. **Upaya Meningkatkan Mutu Penilaian Hasil Belajar Siswa pada Pembelajaran Aktif Pendidikan Kejuruan Kejuruan - Kurikulum 2013**
Wakhinuddin S (397-406)
33. **Pembelajaran Grading Bermedia CD Interaktif untuk Meningkatkan Motivasi Dan Hasil Belajar**
Weni Nelmira (407-417)
34. **Pengembangan Model Pembelajaran Desain Ragam Untuk Meningkatkan Kreativitas Mahasiswa Tata Busana Dalam Mata Kuliah Desain Ragam Hias dengan Bantuan Corel Draw**
Yenni Idrus (418-425)

- 35. Pengembangan Profesionalisme Guru Pendidikan
Kejuruan Berkarakter Cerdas dan Peningkatan
Kreativitas Siswa Melalui Strategi BMB3 dan
Pembelajaran Training Model**
Yuliarma (426-535)
- 36. Meningkatkan Motivasi dan Aktifitas Belajar Siswa
Melalui Pembelajaran Kooperatif Tipe Struktural
Pada Pembelajaran Reception (Studi Pada Siswa XII
Hotel 1 SMKN 2 Bukittinggi TP 2012-2013)**
Yulivia (536-445)
- 37. Perancangan Filter Harmonik Untuk Listrik
Rumah Tangga**
Zulkarnaini (446-459)
- 38. Pengembangan Produktivitas Kerja Sekolah Menengah
Kejuruan dalam Rangka Pendidikan Vokasi**
I. Parsaoran Tamba (460-471)
- 39. Pengembangan Kurikulum 2013 dalam Menyiapkan
Tenaga Terampil dan Terdidik**
Henny N.Tambingaon (472-485)
- 40. Meningkatkan Profesionalisme Guru dengan
Pendidikan Vokasi**
Paulina Thomas (486-498)
- 41. Pentingnya Implementasi Hidden Kurikulum
Dalam Pendidikan Vokasi**
Muhammad Yahya (499-507)
- 42. Pengaruh Motivasi Belajar Terhadap Kompetensi
Produktif Siswa Smk Negeri Sumatera Barat**
Ramli..... (508-520)
- 43. Implementasi ISO 9001:2008 Sebagai Sarana Agar
Warga Sekolah Siap Menghadapi Perubahan Paradigma
Pendidikan (*Educational Change*) Sesuai dengan
Kurikulum 2013 di SMK**
Giatsman..... (521-539)

Implementasi ISO 9001:2008 Sebagai Sarana Agar Warga Sekolah Siap Menghadapi Perubahan Paradigma Pendidikan (*Educational Change*) Sesuai dengan Tuntutan Kurikulum 2013 di SMK

M. Giatman

Fakultas Teknik Universitas Negeri Padang

E-mail: giat-5131@yahoo.co.id

ABSTRAK

Pengembangan kurikulum lama menjadi kurikulum baru merupakan hal yang wajar dan diperlukan dalam dunia pendidikan, karena kurikulum pendidikan perlu disesuaikan dengan tuntutan perkembangan sosial masyarakat dan Iptek itu sendiri. Perubahan yang mendasar dari kurikulum 2013 ditandai dengan perubahan paradigma tentang proses pembelajaran itu sendiri, yaitu dari *teacher centered learning* menuju *student centered active learning*. Perubahan budaya dan perilaku tidak semudah peningkatan pengetahuan dan keterampilan, sehingga tidak cukup hanya dilakukan melalui sosialisasi dan tiga hari pelatihan. Menurut M. Rogers (1987), hal terpenting dalam proses inovasi atau pembaharuan adalah proses difusi, yaitu proses implementasi dari inovasi itu sendiri.

Penelitian tentang dampak dari implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 terhadap perubahan budaya kerja di SMK se-Sumatera Barat kiranya dapat dijadikan model untuk melihat kesiapan guru dan siswa dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Pada penelitian ini dideskripsikan pengaruh implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap perubahan perilaku organisasi, dengan variabel utama kepemimpinan sekolah, sistem manajerial, dan budaya kerja sekolah. Populasi penelitian adalah SMK Negeri se Sumatera Barat yang telah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 minimal 3 tahun berjalan. Penentuan sampel dilakukan dengan metoda *Purpose Cluster Sampling*, dan terpilih 5 sekolah yaitu SMKN2 Padang, SMKN9 Padang, SMKN1 Bukittinggi, SMKN2 Payakumbuh, dan SMKN 1 Solok. Hipotesis dibuktikan, dengan statistik uji-t berpasangan guna melihat perubahan perilaku organisasi setelah SMM ISO diimplementasikan.

Hasil analisis statistik membuktikan terdapatnya perubahan perilaku organisasi dalam aspek kepemimpinan, manajerial dan budaya kerja secara signifikan setelah sekolah mengimplementasikan SMM ISO. Artinya implementasi SMM ISO telah mampu merubah budaya kerja organisasi secara efektif dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan

Kata Kunci: Implementasi ISO, Perilaku Organisasi, Perbaikan berkelanjutan

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pengembangan kurikulum lama menjadi kurikulum baru merupakan hal yang wajar dan diperlukan dalam dunia pendidikan, karena kurikulum

pendidikan perlu disesuaikan dengan tuntutan perkembangan sosial masyarakat dan ilmu pengetahuan itu sendiri. Di Indonesia sendiri telah tercatat tidak kurang 7 kali pengembangan dan perubahan kurikulum secara meluas semenjak tahun 1966, dan yang tiga terakhir dikenal dengan a) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP); b) Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK); c) Kurikulum 2013 yang baru saja mulai di implementasikan.

Perubahan yang mendasar dari kurikulum 2013 ditandai dengan perubahan paradigma tentang proses pembelajaran itu sendiri, yaitu dari *teacher centered learning* menuju *student centered active learning*, Artinya perubahan yang sangat signifikan dari proses belajar mengajar guru dan murid. Guru telah terbiasa dengan perilaku menggurui siswa, apa yang dikatakan guru adalah yang terbaik dan benar, walaupun sesungguhnya hal yang dimaksud tidak diyakini guru itu sendiri sebagai kebenaran yang sebenarnya, begitu juga dengan murid/siswa yang sudah terbiasa menerima dengan pasif apa adanya yang disampaikan guru tanpa perlu berusaha untuk mencari dan membuktikan sendiri kebenaran tersebut, yang pada akhirnya menjadi kebiasaan dan budaya keseharian guru dan siswa. Bagaimana caranya merubah kebiasaan-kebiasaan belajar dan mengajar yang selama ini sudah menjadi budaya kuat pada proses pendidikan kita dapat dirobah oleh kurikulum 2013 ? tentu adalah suatu pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab tapi perlu untuk disiapkan agar program kurikulum 2013 yang secara konseptual diakui bagus dapat terealisasi dengan baik, dan tidak akan mengikuti saudara-saudaranya pada kurikulum sebelumnya.

Perubahan budaya dan perilaku tidak semudah peningkatan pengetahuan dan keterampilan, sehingga tidak cukup hanya dilakukan melalui sosialisasi dan dua atau tiga hari pelatihan. Menurut M. Rogers (1987), hal terpenting dalam proses inovasi atau pembaharuan adalah proses difusi, yaitu proses implementasi dari inovasi itu sendiri, apakah ide yang bagus dari seorang inovator akan dapat menjadi bagus saat di implementasikan, artinya perlu adanya proses internalisasi dan kristalisasi dari masyarakat penerima, sehingga menjadi bagian dari budaya kehidupannya, jika hal ini tidak terjadi, maka inovasi yang dilakukan hanya inovasi semu, yang terjadinya kamufase atau keberhasilan formal dan tidak akan memberikan dampak apa-apa dari konsep perubahan itu sendiri. Oleh karena itu kesiapan masyarakat pendidikan terutama guru dan siswa perlu dikondisikan sedemikian rupa, sehingga proses kristalisasi dan internalisasi paradigma kurikulum 2013 dapat tercapai diperlukan suatu proses yang sistematis, konsisten dan berkelanjutan. Salah satu konsep yang ingin saya tawarkan dalam kesempatan ini adalah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 didalam setiap organisasi pendidikan dalam rangka pembentukan budaya dan perilaku kerja yang kondusif untuk terlaksananya kurikulum 2013, sebagai mana temuan penelitian disertasi saya tentang pengaruh implementasi SMM 9001:2008 terhadap perubahan budaya kerja, motivasi kerja dan kinerja SMK di Sumatera Barat.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya kebijakan Depdiknas melalui kebijakan Direktorat Pembinaan SMK, yang telah mewajibkan Sekolah Berstandar Nasional (SSN), Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), dan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) menerapkan SMM ISO 9001:2008 sebagai usaha untuk memastikan terjadinya peningkatan mutu pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah tujuan secara konsisten dan

berkelanjutan. Pada tahun 2011 sudah terdapat 700 SMK dari 9200 SMK Negeri bersertifikasi ISO, dan target tahun 2014 seluruh SMK Negeri maupun swasta telah mengimplementasikan ISO sebagai standar manajemen mutu pendidikan (kompas.com, 8 Feb 2011).

Dalam perjalanan pengembangan SMM ISO pada sekolah-sekolah, banyak suara sumbang yang muncul tentang dampak dan manfaat sistem ini, dikhawatirkan biaya dan usaha yang dikeluarkan tidak sesuai dengan dampak perbaikan mutu yang diperoleh. Karena secara teoritis sekolah yang telah mengimplementasikan SMM ISO lebih dari 1 priode sertifikasi (3tahun), telah terjadi proses perbaikan mutu berkelanjutan (*continous improvement*), sekurang-kurangnya budaya mutu sudah mulai terbentuk di sekolah tersebut. Namun dari survey pendahuluan penulis kebeberapa SMK yang telah mengimplementasikan SMM ISO diketahui banyak pihak yang masih meragukan keberhasilan sistem ini. Indikasi masih lemahnya dukungan dan komitmen warga sekolah tersirat dengan berkembangnya nada miring yang berbunyi “ISO orak Iso”, atau ISO hanya menambah beban kerja saja dan beberapa komentar lainnya. Disamping itu masalah lemahnya kepemimpinan, sistem manajerial, budaya kerja, kualitas SDM, fasilitas sekolah, dukungan financial yang kurang memadai, serta lainnya juga dijadikan alasan tidak berjalannya sistem secara baik. Disamping itu ada juga pihak yang melihat implementasi sistem mutu ini dilaksanakan masih setengah hati atau masih bersifat formalitas saja dalam rangka upaya memenuhi persyaratan formal sekolah, dan belum menjadi bahagian dari perilaku organisasi sekolah.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 merupakan salah satu alat (*tools*) untuk menciptakan perubahan menuju kearah perbaikan terus menerus dalam sebuah organisasi. Bagi sekolah RSBI, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sering lebih dipandang sebagai persyaratan, tepatnya persyaratan 'adobsi' disamping persyaratan adobsi lainnya yaitu kurikulum internasional, dan juga adanya *sister-school* dengan sekolah yang telah menjadi anggota *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). Dua hal tersebut yang sering menjadi dasar atau alasan mengapa sekolah mengadobsi SMM ISO 9001:2008. Dan dua alasan itu pula lah yang akhirnya menjadi bumerang atau lingkaran setan yang menyebabkan kegagalan sebuah organisasi (sekolah) dalam penerapannya. Dugaan ini diperkuat oleh hasil pemantauan Tim *Intelectual Development & Educational Aplication* (IDEA) *Consultant* yang mengatakan ada 5 (lima) faktor penyebab utama kegagalan sekolah dan organisasi lain dalam menerapkan SMM ISO 9001:2008, yaitu: (a) *Kurang Adanya Komitmen dari Manajemen*, (b) *Penerapan Persyaratan SMM ISO 9001:2008 Yang Kurang Benar*, (c) *Adanya Dualisme Sistem Manajemen*, (d) *Struktur Organisasi dan TUPOKSI Yang Tidak Berjalan*, (e) *Tidak Adanya Dukungan Sumber Daya Yang Memadai*

Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO merupakan salah satu metoda implementasi TQM yang diakui secara internasional, dan dikeluarkan oleh organisasi internasional untuk standarisasi (*The International Organization for Standarization*) yang saat ini telah mempunyai anggota 176 Negara di dunia. Sedangkan SMM ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu khusus untuk “manajemen proses”, dan bukan untuk “mutu produk”. Namun demikian asumsi dari sistem ini, jika prosesnya dikelola dengan baik, maka dipercaya mutunya akan menjadi baik. Oleh karena itu SMM ISO 9001:2008 dapat

dipergunakan untuk semua jenis organisasi/perusahaan, termasuk organisasi pendidikan. Hal ini didukung oleh lahirnya *International Workshop Agreement-2* (IWA-2) tahun 2003 dan diperbaharui tahun 2007, berfungsi sebagai petunjuk (*guide-line*) implementasi SMM ISO 9001:2008 pada dunia pendidikan.

Ukuran keberhasilan dalam mengimplementasikan SMM ISO biasanya dijelaskan oleh sejauh mana prinsip sistem manajemen mutu telah dilaksanakan dengan baik. Terdapat 8 prinsip sistem mutu, yaitu: (1) Fokus pada Pelanggan (*Customer focus*), (2) Kepemimpinan (*Leadership*), (3) Keterlibatan Personel (*Involving people*), (4) Pendekatan Proses (*Process approach*), (5) Pendekatan Sistem Pengelolaan (*Systems approach*), (6) Peningkatan Berkesinambungan (*Continuos improvement*), (7) Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta (*Factual decision making*), (8) Hubungan Saling Menguntungkan dengan Mitra Kerja/Pemasok (*Mutually beneficial supplier relationships*).

Berdasarkan penjelasan diatas, perlu dilakukan evaluasi dan analisis terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO yang telah diterapkan pada sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan yang ada di Sumatera Barat, apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan hakekat dari SMM ISO itu sendiri atau belum dan sejauh mana implemmentasi tersebut berdampak pada upaya peningkatan mutu/kualitas pendidikan khususnya SMK di Sumatera Barat. Oleh karena itu dilakukan penelitian dengan judul “***Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan Perilaku Organisasi serta Dampak Terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Sumatera Barat***”.

Dari berbagai permasalahan yang teridentifikasi maka salah satu permasalahan yang ingin dijelaskan disini adalah “*Apakah sudah terjadi perubahan perilaku organisasi pada SMK di Sumatera Barat setelah diimplementasikan SMM ISO 9001:2008, terutama pada aspek kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja*” dengan tujuan penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya perubahan perilaku organisasi sekolah setelah implementasi SMM ISO 9001:2008, terutama pada aspek kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja sekolah.

B. LANDASAN TEORI

Pendidikan Kejuruan

Secara filosofi terdapat 3 arah (*stream*) pendidikan, yaitu: (a) *Education for Democracy* yang dipelopori John Dewey, yaitu aliran pendidikan yang bersifat umum, dimana siswa mengikuti pendidikan tidak ditargetkan untuk menjadi tukang yang siap kerja, tetapi untuk mengetahui dan memahami apa yang terjadi di lingkungannya. Siswa diperkenalkan dengan masalah baru dan dilatih menyelesaikan. Siswa mampu mengembangkan kemampuan, mencari alternatif melanjutkan pendidikan atau bekerja; (b) *Education for earning money for life* yang di pelopori Charles Prosser, aliran disebut *social efficiency*, pendidikan bagi para siswa yang ingin mengembangkan karier untuk bekerja setelah lulus; (c) *Education for all* oleh Paulo Freire dengan *concept Life long education* (pendidikan seumur hidup). Konsep ini cocok untuk Pendidikan Luar Sekolah, yaitu pendidikan ditunjuk bagi minoritas, bagi mereka yang tidak mendapatkan kesempatan melalui pendidikan formal (Zahrial Fakhri, 2010). Theori Charles Presser sering dijadikan acuan dalam mengembangkan konsep sekolah kejuruan,

yaitu pendidikan bagi para siswa yang ingin mengembangkan kariernya untuk bekerja setelah lulus.

Ditinjau dari tujuannya, menurut Thorogood (1982:328) pendidikan kejuruan bertujuan untuk: (1) memberikan bekal keterampilan individual dan keterampilan yang laku di masyarakat, (2) membantu peserta didik memperoleh atau mempertahankan pekerjaan dengan jalan memberikan bekal keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan yang diinginkannya, (3) mendorong produktivitas ekonomi secara regional maupun nasional, (4) mendorong terjadinya tenaga terlatih untuk menopang perkembangan ekonomi dan industri, (5) mendorong dan meningkatkan kualitas masyarakat. Agak berbeda dengan Thorogood, Evans seperti yang dikutip oleh Wenrich & Wenrich (1974:63) menyebutkan bahwa pendidikan kejuruan bertujuan untuk: “(1) menghasilkan tenaga kerja yang diperlukan oleh masyarakat, (2) meningkatkan pilihan pekerjaan yang dapat diperoleh oleh setiap peserta didik, dan (3) memberikan motivasi kerja kepada peserta didik untuk menerapkan berbagai pengetahuan yang diperolehnya.”

Ciri pendidikan kejuruan yang utama adalah sebagai persiapan untuk memasuki dunia kerja. Secara historis, menurut Evans & Edwin (1978:36) pendidikan kejuruan sesungguhnya merupakan perkembangan dari latihan dalam pekerjaan (*on the job training*) dan pola magang (*apprenticeship*).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah pendidikan menengah kejuruan pada jenjang pendidikan menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu (PP No 29 tahun 1990). Berdasarkan Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional jalur pendidikan di Indonesia terdiri dari tiga jalur yaitu jalur pendidikan formal jalur pendidikan informal dan jalur pendidikan non formal.

Pendidikan kejuruan sebagai lembaga pendidikan menengah formal yang mencetak lulusan yang siap terjun ke dunia kerja mempunyai ciri khas yang membedakannya dari sekolah lain pada jenjang yang sama. Soekamto (1999:2) menyatakan bahwa terdapat tujuh aspek yang menjadi ciri khas Sekolah Menengah Kejuruan:

- 1) Orientasi Pendidikan, maksudnya Sekolah Menengah Kejuruan harus menghasilkan lulusan yang siap kerja
- 2) Justifikasi untuk eksistensi, maksudnya bekal ketrampilan yang diberikan kepada siswa harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- 3) Fokus kurikulum, Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan diharapkan dapat mengembangkan aspek kognitif aspek afektif dan aspek psikomotorik
- 4) Kriteria keberhasilan, Siswa Sekolah Menengah Kejuruan dapat dikatakan berhasil apabila dapat memenuhi persyaratan kurikulum sekolah dan memperoleh keberhasilan didunia kerja sesungguhnya
- 5) Kepekaan, Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perkembangan yang terjadi di sekelilingnya
- 6) Perbekalan dan logistic, Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan lebih banyak membutuhkan sarana dan prasarana untuk memperlancar

programnya.

- 7) Hubungan masyarakat, Sekolah Menengah Kejuruan harus mengadakan hubungan baik dengan masyarakat terutama institusi resmi untuk bekerja sama

Manfaat Implementasi SMM ISO 9001:2008 bagi SMK

Menurut buku Panduan ISO 9001:2000 PPPGT Teknologi Medan (2004:17-18), lembaga yang menerapkan sistem manajemen mutu dan telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 akan memperoleh manfaat sebagai berikut: (a) Sarana pemasaran, lembaga yang telah memperoleh Sertifikat ISO 9001 secara otomatis akan terdaftar secara internasional sebagai lembaga yang diakui telah menerapkan sistem manajemen mutu; (b) Beban inspeksi menjadi ringan, karena semua telah tertata sedemikian rupa, sehingga setiap kesalahan/penyimpangan dapat diketahui pada setiap tahapannya; (c) Suasana kerja menjadi lebih menyenangkan karena adanya kejelasan dan ketegasan tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap jabatan dan personil serta adanya kejelasan hubungan antara unit-unit kerja yang terlibat dalam melaksanakan suatu kegiatan; (d) Menjadi sarana benchmarking antar satu unit kerja yang terdokumentasi; (e) Membuat sistem kerja menjadi satandar kerja yang terdokumentasi; (f) Adanya jaminan bahwa lembaga yang mempunyai sistem manajemen mutu ISO 9001 akan memberikan keyakinan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan; (g) Menjadi rujukan dalam mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan pelanggan; (h) Dapat menstandarisasikan berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di lembaga; (i) Menjadi dasar yang kokoh dalam membangun sifat dan keinginan bagi setiap kemajuan dan peningkatan.

Manajemen Mutu

Manajemen mutu (*quality management*) adalah semua aktifitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan dengan menentukan kebijakan mutu tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu (*quality planning*) pengendalian mutu (*quality control*) jaminan mutu (*quality assurance*) dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua *level* dari manajemen tetapi harus dikendalikan dan diarahkan oleh manajemen puncak (*top-management*). Oleh karena itu implementasi manajemen mutu harus melibatkan semua anggota organisasi (Vincent Gaspersz, 2011).

Dalam menjalankan konsep TQM diperlukan adanya perubahan *mindset* yang baik dalam hal mutu. *Mindset* adalah sikap mental (*fixed mental attitude*) yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka. *Mindset* merupakan pranata mental yang dipakai oleh orang sebagai dasar untuk bersikap dan bertindak. *Mindset* terdiri dari tiga komponen pokok yaitu: (1) *paradigm*, yaitu cara yang digunakan oleh seseorang didalam memandang sesuatu (2) keyakinan dasar, yaitu keyakinan yang diletakan oleh seseorang terhadap sesuatu dan (3) nilai dasar, yaitu sikap sifat dan karakter yang dijunjung tinggi oleh seseorang sehingga berdasarkan nilai-nilai tersebut tindakan seseorang dibatasi (Mulyadi, 2002).

Sistem manajemen mutu formal yang berlaku secara internasional adalah

Sistem Manajemen Mutu ISO 9000. ISO 9000 adalah nama generic untuk sistem manajemen mutu internasional yang dikeluarkan pertama kali pada tahun 1947 oleh organisasi internasional untuk standarisasi (*The International Organization for Standardization = ISO*) yang bermarkas di Ganeva, Swiszerland dan sampai saat ini telah memiliki anggota 157 negara (Vincent Gaspersz, 1997:285)

Prinsip-prinsip ISO 9001: 2008 Mengenai Manajemen Mutu

Untuk memimpin dan menjalankan suatu organisasi dengan sukses hendaknya para pemimpin manajemen/top manajer melakukan dengan cara yang sistematis dan jelas. ISO memperkenalkan delapan prinsip manajemen mutu yaitu: (1) Organisasi yang berfokus kepada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Keterlibatan semua karyawan, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem dalam manajemen, (6) Peningkatan berkesinambungan, (7) Pendekatan secara fakta dalam membuat keputusan, (8) Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok (Gaspersz,2011).

Model Proses Sistem ISO 9001:2008

Sistem ISO 9001:2008 menganggap semua persyaratan (Klausul) sebagai proses. Di dalam ISO 9001:2008 yang menjadi persyaratan hanyalah: pasal 4 Sistem manajemen mutu, pasal 5 Tanggung jawab manajemen, pasal 6 Manajemen sumber daya, pasal 7 Realisasi produk, dan pasal 8 Pengukuran analisa dan perbaikan . Jadi suatu perusahaan/organisasi yang ingin mengimplementasikan sertifikat ISO 9001:2008 cukup dengan menerapkan kelima pasal tersebut. Dasar model proses dalam ISO 9001:2008 menggunakan pola PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Perilaku Organisasi

Ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada dasarnya studi yang berkaitan dengan aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau kelompok tertentu. Stephen Robin (2002) mendefinisikan “*organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups and organizational structure have on behavior within the organization, for purpose of applying such knowledge towards improving an organizational effectiveness*”. Selanjutnya Stephen P. Robbins mengembangkan model *3-level* guna mempelajari perilaku manusia dalam organisasi yaitu: (a) *level individu* (karakteristik bawaan individu dalam organisasi), (b) *level kelompok* (dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya), (c) *level organisasi* (faktor-faktor organizational yang mempengaruhi perilaku). Selanjutnya Scott (2002) menjelaskan “*The field of organizational behavior has envolved from the scientific study of management during the industrial era, administrative theories of manager’s role, principles of bureaucracy, and human realtions studies of employees’ needs*”. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa perilaku organisasi merupakan hasil pemikiran dan riset dari sejumlah disiplin ilmu yang terkait dengan interaksi perilaku manusia dalam suatu kelompok atau organisasi. Adapun disiplin ilmu yang termasuk dalam kajian perilaku organisasi yaitu psychology, Sociology, anthropology, dan political Science.

Menyadari banyaknya faktor-faktor perilaku organisasi yang dapat berperan, namun jika dikaitkan dengan konsep implementasi SMM mutu ISO

9001:2008 dengan tujuan untuk memastikan proses manajerial organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya, agar organisasi efektif mencapai tujuan, maka diketahui ada beberapa faktor yang berdampak secara langsung terhadap keberhasilan implementasi ISO tersebut, yaitu factor kepemimpinan, factor manajerial, dan budaya kerja, sedangkan faktor-faktor motivasi kerja dan kinerjanya dapat dilihat sebagai pengaruh tidak langsung pada perilaku organisasi.

Oleh karena itu ketiga faktor utama tersebut, yaitu: kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja yang diperkirakan berkontribusi besar dalam pembentukan perilaku organisasi dijadikan sebagai factor utama dalam pembentukan perilaku organisasi dalam penelitian ini..

Kerangka Koseptual

Implementasi SMM ISO 9001:2008 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah langkah strategis sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, khususnya dalam aspek manajemen proses sekolah yang bersangkutan. Peningkatan kualitas secara berkelanjutan harus dibangun melalui proses yang sistematis, terencana, terukur, bertahap, dan berkelanjutan. ISO 9001:2008 memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi bila hendak memperoleh kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) sebagai hasil dari produknya yang secara konsisten memenuhi permintaan pelanggan tersebut. SMM ISO 9001:2008 akan bisa berjalan baik sesuai dengan harapan, jika terbentuknya budaya mutu (*quality of live*) yang menjadi roh dari sistem itu sendiri. Budaya mutu itu terbentuk, tentu tidak lepas dari bagaimana sistem itu dibangun, dimasyarakatkan, dilaksanakan, dikendalikan, dievaluasi, serta dirawat oleh semua komponen dan warga sekolah, sehingga pada waktunya sistem tersebut akan menjadi bagian integral dari perilaku organisasi sekolah.

Berdasarkan kajian teoritis dan pengembangan kerangka konseptual diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: *Terdapat perbedaan perilaku organisasi sekolah (kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja) antara sebelum dan setelah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008*

C. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan gabungan dari penelitian deskriptif dan hubungan kausal (*Chause Correlative*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat *expost facto*. Penelitian ini akan mendeskripsikan pengaruh dari implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap perubahan perilaku organisasi (*organization behavior*), dengan variable utama Kepemimpinan Sekolah, manajerial sekolah, dan budaya kerja sekolah.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah SMK di Sumatera Barat yang telah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 minimal selama 3 tahun sampai tahun 2011. Sedangkan sampel diambil 5 sekolah yang mewakili 4 spektrum keilmuan dan daerah dengan menggunakan metoda *Purposive Cluster Sampling*. Sedangkan responden penelitian adalah personil SMK yang terdiri kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tatasaha, ketua jurusan, ketua prodi, kepala workshop/labor, guru, dan pegawai sekolah, dengan jumlah responden 222

orang. dengan menggunakan metoda Nomogram Harry King. Dari penggunaan nomogram Harry King.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan judul “ Dampak Implementasi SMM ISO 9001:2008 pada Perubahan Perilaku Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Sekolah SMK Sumatera Barat”. Dimana variabel penelitian ini berkaitan dengan perubahan perilaku organisasi sekolah setelah sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 diimplementasikan di sekolah tersebut, terdiri dari indikator utamanya: (a) Kepemimpinan Sekolah; (b) Manajerial Sekolah, dan (c) Budaya kerja Sekolah

Kepemimpinan (*leadership*) sekolah yang diharapkan hal ini adalah kepemimpinan transformatif, yaitu pemimpin yang mampu untuk secara terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing organisasi melalui pengembangan SMM ISO. Terdapat empat dimensi utama kepemimpinan yang baik, yaitu (a) *idealized influence* (b) *inspirational motivation*, (c) *intellectual stimulation* (d) *individualized consideration*.

Manajerial adalah proses pengelolaan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara baik, efektif dan efisien, melalui sistem dan mekanisme yang jelas, objektif, terukur, dan terdokumentasi. Proses pengelolaan dimaksud yaitu serangkaian siklus kegiatan yang terdiri dari: (a) penetapan tujuan (*goal setting*), (b) perencanaan (*planning*), (c) pengerahan (*staffing*), (d) pengarahan (*directing*), (e) supervise (*supervising*), dan (f) pengendalian (*controlling*).

Budaya kerja adalah suatu falsafah kerja yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat dan kebiasaan yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dalam sikap dan perilaku, kepercayaan, cita cita, dan tindakan yang terwujud dalam waktu bekerja. Budaya kerja yang diharapkan terukur melalui indicator berikut: (a) Kemampuan merubah sikap dan perilaku baru, (b) Profesionalisasi, (c) Keterampilan, (d) Kemampuan berinteraksi, dan (e) Kemampuan kerjasama

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Data penelitian pada variabel kepemimpinan (X_1) yang diukur melalui 28 butir pernyataan dalam kuesioner dengan 222 responden. Secara empiris ditemukan rentang skor sebesar 1,41, yaitu skor terendah 3,38 dan skor tertinggi 4,79. Dari hasil analisis data, dapat dikemukakan bahwa skor rata-rata sebesar 4,06, dengan simpangan baku sebesar 0,244, median 4,07, modus 3,93, dengan jumlah kelas 9 dan panjang kelas 0,15,

Variabel manajerial (X_2) diukur melalui 28 butir pernyataan dalam kuesioner yang diedarkan pada 222 orang responden yang sama, secara empiris ditemukan rentang skor sebesar 2,27 yaitu dengan skor terendah 2,42 dan skor tertinggi 4,69. Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa skor rata-rata sebesar 4,06, dengan simpangan baku 0,23, median 4,07, modus 4,21 dan jumlah kelas 9, serta panjang kelas 0,26,

Variabel budaya kerja (X_3) diukur melalui 25 butir pernyataan dalam kuesioner yang diedarkan pada 222 orang responden yang sama. Hasilnya secara empiris mempunyai rentang skor sebesar 1,96, yaitu dengan skor terendah sebesar 2,95 dan skor tertinggi 4,69. Dari hasil analisis data ditemukan bahwa skor rata-rata sebesar 4,05 dengan simpangan baku 0,355, median 4.05, modus 4,05 dan jumlah kelas 9 serta panjang kelas 0,22.

Variabel motivasi kerja (Y), sebanyak 17 butir pernyataan kuesioner dengan responden sebanyak 113 orang, secara empiris rentang skor motivasi kerja sebesar 1,67, dengan skor terendah 2,89 dan skor tertinggi 4,56. Selanjutnya dari hasil analisis data ditemukan bahwa skor rata-rata adalah sebesar 3,79 dengan simpangan baku 0,398, median 3,78, modus 3,94, jumlah kelas 9 dan panjang kelas 0,19. Secara empiris deskripsi data kinerja sekolah mempunyai rentang skor sebesar 1,94, yaitu dengan skor terendah 2,77 dan skor tertinggi 4,71, berdasarkan hasil analisis data, peneliti menemukan skor rata-rata sebesar 3,9355, dengan simpangan baku 0,3852, median 3,9400, modus 3,77, jumlah kelas 9, serta panjang kelas sebanyak 0,22.

Lengkapinya data frekwensi dari kelima variabel tersebut, yaitu variabel kepemimpinan, manajerial, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja sekolah dijelaskan pada tabel berikut (Tabel 1).

Tabel 1 : Data Frekwensi variabel

		X1	X2	X3	Y	Z
N	Valid	222	222	222	222	222
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0690	4.0625	4.0500	3.7950	3.9355
Median		4.0700	4.0700	4.0500	3.7800	3.9400
Mode		3.93 ^a	4.21	4.05	3.94	3.77 ^a
Std. Deviation		.24473	.23925	.35586	.39889	.38522
Variance		.060	.057	.127	.159	.148
Range		1.41	2.27	1.96	1.67	1.94
Minimum		3.38	2.42	2.95	2.89	2.77
Maximum		4.79	4.69	4.91	4.56	4.71
Sum		903.32	901.88	899.11	842.48	873.68

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2011

Pengujian Normalitas Sebaran Data

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, teknik pengujian normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kalmogorov Smirnov*, dengan kriteria yang digunakan adalah apabila sign KS_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari sign $= 0,05$ maka hipotesis nol diterima artinya populasi berdistribusi normal.

Dari pengujian normalitas yang dilakukan terhadap responden yaitu meliputi variabel kepemimpinan (X_1), manajerial (X_2), budaya kerja (X_3), dan motivasi kerja (Y), serta kinerja sekolah (Z), dapat diungkapkan hasilnya seperti tergambar pada tabel di bawah ini (Tabel 2).

Tabel 2 : Rangkuman Analisis Uji Normalitas (n = 222)

No	Variabel	<i>KS</i> hitung	Sign	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan(X_1)	0,958	0,318	Normal
2.	Manajerial (X_2)	1,097	0,180	Normal
3.	Budaya kerja (X_3)	1,140	0,148	Normal
4	Motivasi kerja (Y)	0,837	0,485	Normal
5	Kinerja sekolah (Z)	0,695	0,720	Normal

Keterangan: $\alpha = 0,05$)

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian normalitas diatas ternyata hipotesis 0 (nol) bagi variabel kepemimpinan (X_1), manajerial (X_2), budaya kerja (X_3) terhadap variabel motivasi kerja (Y) dan kinerja sekolah (Z) dapat diterima, artinya dalam kajian penelitian ini populasi berdistribusi normal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh data dari setiap variabel berdistribusi secara normal dan dapat digunakan dalam analisis kajian penelitian.

Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan pengujian persyaratan analisis sebagai kajian penelitian, selanjutnya peneliti melakukan pengujian hipotesis penelitian yang dilaksanakan melalui pengujian hipotesis. Adapun hipotesis yang akan diuji berdasarkan model konseptual adalah sebagai berikut: Terdapat perbedaan perilaku organisasi sekolah (Kepemimpinan, manajerial, budaya kerja) antara sebelum dan setelah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 melalui analisis uji-t.

Analisis Uji-t

Untuk mengetahui apakah terjadi perubahan perilaku organisasi dalam hal ini melalui pengukuran variable kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja sekolah setelah sekolah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008. Untuk itu kondisi perilaku organisasi sebelum implementasi sistim dibandingkan dengan kondisi setelah sistim diimplementasikan, maka dalam hal ini metoda analisa data akan dilakukan melalui uji-t berpasangan (*Paired t-test*). Adapun hipotesa statistiknya adalah:

$$H_0 : \mu_1 - \mu_0 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 - \mu_0 \neq 0$$

$$= 0.05$$

H_1 berarti bahwa selisih dari kedua rata-rata tidak sama dengan nol.

Sebelum melakukan analisis data dengan *uji-t* berpasangan dipersyaratkan terlebih dahulu untuk melakukan uji normalitas data. Dalam hal ini telah dilakukan normality test dengan metoda *Liliefors (Kolmogorov-Smirnov)*, dan hasilnya data menyebar dengan normal.

Dari 222 data responden yang diolah dengan memakai SPSS ver17 terlihat bahwa rata-rata nilai kepemimpinan sebelum implementasi sistim (x1L) adalah 3,1859, dan rata-rata nilai kepemimpinan sesudah implementasi sistim (x1B) adalah 4,0602. Begitu pula untuk variable manajerial, rata-rata sebelum sistim (x2L) adalah 3,0339 dan setelah implementasi sistim adalah 4,0191, untuk

variable budaya kerja sebelum sistim (x3L) 3,0407 dan setelah implementasi sistim (x3B) adalah 3,8782, data lengkap lihat tabel (Tabel 3).

Tabel 3: Sampel statistic berpasangan (Paired Samples Statistics)

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	x1L	3.1856	222	.47181	.03167
	x1B	4.0692	222	.43164	.02897
Pair 2	x2L	3.0339	222	.46958	.03152
	x2B	4.0191	222	.43688	.02932
Pair 3	x3L	3.0407	222	.39860	.02675
	x3B	3.8782	222	.42379	.02844

Dari hasil uji-t berpasangan tersebut terlihat rata-rata perbedaan antara X1L dengan X1B adalah sebesar 0,88353. Artinya ada peningkatan rata-rata nilai kepemimpinan sebesar 0,88353 point. Hasil perhitungan nilai “t” adalah 50,221 dengan *p-value* 0.000 dapat ditulis 0,001 (uji 2-arah). Hal ini berarti kita menolak H_0 dan menyimpulkan bahwa secara statistik ada perbedaan yang bermakna antara rata-rata nilai kepemimpinan sebelum implementasi sistim dengan sesudah implementasi sistim.

Begitu juga untuk variable manajerial (X2L) dengan (X2B), dan variable budaya kerja (X3L) dan (X3B) masing-masingnya dengan nilai “t” 50,954 dan 38,648, yang berarti H_0 ditolak dan disimpulkan secara statistik ada perbedaan antara kondisi sebelum implementasi dengan setelah implementasi SMM ISO 9001:2008, data lengkap lihat tabel berikut (Tabel 4).

Tabel 4: Hasil Uji-T Berpasangan (Paired Samples Test)

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper		
Pair 1	x1L - x1B	-.88353	.26212	.01759	-.91820	-.84886	-50.221	221	.000
Pair 2	x2L - x2B	-.98520	.28809	.01934	-1.02330	-.94709	-50.954	221	.000
Pair 3	x3L - x3B	-.83743	.34048	.02285	-.88246	-.79239	-36.646	221	.000

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui telah terjadi perubahan perilaku berorganisasi pada sekolah-sekolah SMK yang telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008. Perubahan tersebut diukur terhadap variabel Kepemimpinan (leadership) sekolah, Pola Manajemen (Manajerial sistem), dan Budaya kerja (Etos kerja). Pengukuran dilakukan menyangkut faktor perilaku berorganisasi yang dialami atau dirasakan responden pada sekolah saat SMM ISO sebelum diimplementasikan, dan dibandingkan dengan perilaku berorganisasi sekolah setelah SMM ISO diimplementasikan lebih kurang 3 tahun. Hipotesis penelitian yang menyatakan terdapatnya perubahan perilaku berorganisasi secara signifikan antara sebelum dan setelah mengimplementasikan sistem.

Hasil ini sejalan pula dengan hasil penelitian Aprianto (2010), yang menjelaskan implementasi SMM ISO 9001:2008 di SMK Negeri 13 Bandung membawa dampak positif terhadap kemajuan sekolah, dimana (a) sistem kerja menjadi terstandar dan terdokumentasi, (b) terjaminnya proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan, (c) semangat pegawai meningkat karena mereka merasa adanya kejelasan kerja dan mereka bekerja dengan efisien, (d) adanya kejelasan hubungan antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan suatu pekerjaan, (e) dapat menstandarisasi berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh organisasi sekolah, (f) menetapkan suatu dasar yang kokoh dalam membangun sikap dan perilaku kerja. Kesemuanya itu tentu akan mampu meningkatkan efisiensi dan mutu lulusan demi terpenuhinya *customer satisfaction* sebagai ciri sebuah SMK yang bermutu.

Penelitian Arfan Bakhtiar dan Bambang Purwanggono (2009), dalam analisis implementasi SMM ISO 9001:2000 dengan menggunakan *Gap Analysis Tools* (Studi Kasus di PT PLN Pikitring JBN), menjelaskan bahwa penerapan sistem manajemen mutu perusahaan dapat meningkatkan standar dan sistem manajemen kualitas serta meningkatkan efektivitas keseluruhan dari sistem manajemen mutu di PT PLN (Persero) PIKITRING Jawa, Bali & Nusa. Selanjutnya Anita Sulistianawati (2008), Evaluasi elemen SIPOCOM (suplay-input-proses-output-coustomer) pasca implementasi SMM ISO 9001:2000 pada PT.Espora Satya Offset, dengan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan telah mengalami perbaikan setelah menerapkan SMM ISO 9001, namun perbaikan itu harus terus menerus ditingkatkan sehingga setiap elemen dapat berjalan dengan baik dan optimal.

Dian Ekowati (2007), juga meneliti tentang pengaruh implementasi quality management sistim ISO 9001:2000 terhadap kinerja rumah sakit Duren Sawit, menjelaskan hasil penelitiannya bahwa melalui pemahaman dan implementasi QMS ISO 9001:2000 secara konsisten akan mampu menghasilkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Radim Frana dan Milan Hutyra (2007), dari Technical University of Ostrava menjelaskan “*The implemented QMS ISO 9001 brings benefits avaboth for cuctomers of the university (students, employers, society) and to the university itself. That’s the reason why we started this process at VSB Technical University of Ostrava. The results of the implemented and certified QMS at VSB-TUO are very positive. An orientation on a complex quality sistem and the use of the EFQM Excelece Model has improved university life, their process and efficiency*”.

Adapun secara lebih spesifik, perbaikan perilaku organisasi yang diakibatkan implementasi SMM ISO 9001 pada SMK di Sumatera Barat akan dijelaskan sebagaimana berikut ini:

Kepemimpinan (*Leadership*).

Dari hasil uji-t berpasangan tersebut terlihat rata-rata perbedaan antara nilai mean kepemimpinan sekolah saat sebelum implementasi sistem dengan nilai mean setelah implememtasi sistem adalah sebesar 0,88353. Artinya ada peningkatan rata-rata nilai kepemimpinan sebesar 0,88353 point. Hal ini sejalan dengan teori yang telah dibangun sebelumnya, bahwa pemimpin (*leader*) adalah seseorang dari anggota kelompok yang bertugas mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang ada kaitannya dengan tugas-tugas kelompok (Fiedler,

1964). Dimana pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan (leadership) itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Cara-cara mempengaruhi orang dapat dilakukan melalui petunjuk, perintah, dan tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan kearah yang positif. Dalam menjalankan petunjuk, perintah, dan tindakan tersebut dilakukan melalui suatu mekanisme yang telah teratur jelas dan terdokumentasi dengan baik melalui *Standar Operational Procedur* (SOP) yang disiapkan secara bersama oleh warga sekolah. Disamping itu pola kepemimpinan pun akan mengalami perubahan dari pola kepemimpinan Sentralistik serta otokratik ke pola kepemimpinan desentralistik dan demokratik, karena setiap unit terkecil dari kepemimpinan sekolah telah dilengkapi dengan rincian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab yang jelas dan terdokumentasi (Clausul 4 ISO 9001:2008). Hal ini didukung oleh Salis (2010:78-80) bahwa TQM membutuhkan perubahan kultur, terutama adanya lingkungan dan pemimpin yang dapat menghargai kesuksesan dan prestasi bawahan, dan perubahan itu sendiri tentu memerlukan waktu. Dengan demikian proses perubahan pola dan mekanisme kepemimpinan sekolah telah berjalan dengan baik sebagaimana yang telah dijalankan oleh konsep TQM yaitu *Continous Improvement*.

Manajerial

Hasil uji-t berpasangan terhadap variable proses manajerial sekolah terlihat pula dari nilai rata-rata perbedaan antara kondisi proses manajerial sekolah sebelum implementasi sistem dengan setelah sistim di implementasikan yaitu sebesar 0,88353. Artinya ada peningkatan rata-rata nilai manajerial sebesar 0,88353 poin.

Secara teoritis manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan tugas manajer. Bagaimana tugas-tugas manajer tersebut dapat dijalankan agar tercapainya tujuan organisasi dengan baik, maka diperlukan manajemen. Mary Parker Follet, Goerge R. Terry, Stonner and Wankel, dan lain-lain, menjelaskan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (*goals*) secara efektif dan efisien (Siregar, 1988). Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Sistem manajemen mutu (SMM) ISO menjamin proses manajemen tersebut akan dapat berjalan dengan baik jika SMM ISO 9001:2008 betul-betul di implementasikan secara konsisten yang didukung oleh komitmen yang tinggi (Clausul ISO 9001:2008). Vincent Gaspersz (2011) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik dan efektif perlu dilakukan dengan proses manajerial yang baik dan sistematis. Manajemen Proses ISO 9001:2008 merupakan suatu siklus *continous Improvement* yang terdiri dari (a) penetapan tujuan organisasi (Visi, Misi), (b) menetapkan kebijakan organisasi, (c) menyusun sasaran mutu, (d) mengidentifikasi proses untuk mencapai sasaran mutu, (e) definisikan proses, (f) mengelola proses, (g) mengukur pelaksanaan dan pencapaian proses, (h) menganalisa proses, (i) review proses, (j) perbaiki proses, dan kembali ke

perbaikan kebijakan (Vincent Gaspersz, 2011:372). Jika proses manajemen tersebut dapat dijalankan dan kemudian bergulir dengan baik, maka peningkatan proses manajerial akan berjalan dengan sendirinya, yang pada akhirnya akan bermuara pada perbaikan mutu proses manajemen itu sendiri. Dari hasil penelitian, walaupun masih banyak pihak yang meragukan manfaat dari implementasi ISO pada SMK-SMK Sumatera Barat, namun proses manajerial ini sudah berjalan dengan baik dan telah memperlihatkan dampak dari *continuous improvement*, hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yan Suhendri tentang penerapan 8 prinsip SMM ISO 9001:2000 di SMK Kota Padang (Yan Suhendri, 2009).

Budaya Kerja

Selanjutnya dari hasil uji-t berpasangan budaya kerja terlihat pula perbedaan nilai mean antara kondisi budaya kerja sebelum sekolah mengimplementasikan SMM ISO dengan kondisi budaya kerja setelah sistem di implementasikan yaitu sebesar 0,83743. Artinya ada peningkatan rata-rata nilai kepemimpinan sebesar 0,83743 point.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja" (Sinungan, 1992; Triguno, 2004; dan Nandra, 2003).

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Untuk keberhasilan sosialisasi nilai budaya kerja, maka posisi agen perubahan (*agent of change*) sangat strategis, karena peran agen yang bertanggungjawab atas proses perubahan. Agen ini berusaha mempengaruhi dan mengarahkan agar nilai-nilai yang dianut selama ini selaras dengan nilai-nilai budaya kerja (pimpinan).

Untuk mencapai cita-cita yang dikehendaki maka tiap karyawan perlu mengoptimalkan mutu sumberdayanya. Bentuk ukuran SDM karyawan yang optimum yaitu produktivitas kerja yang maksimum. Dalam konteks budaya kerja, produktivitas tidak dipandang hanya dari ukuran fisik tetapi juga dari ukuran produk sistem nilai. Karyawan unggul menilai produktivitas atau produktif adalah sikap mental: *Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada sekarang*. Jadi kalau seorang karyawan bekerja, dia akan selalu berorientasi pada ukuran nilai produktivitas atau minimal sama dengan standar kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bekerja produktif sudah merupakan panggilan jiwa dan disemangati dengan amanah atau komitmen tinggi sehingga menjadi bagian dari etos kerja keseharian (terinternalisasi): Tanpa diinstruksikan atasan karyawan seperti ini akan bertindak produktif. Inilah yang disebut sebagai budaya kerja.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan (Moeliono, 2004) yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap

pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya, *ceteris paribus*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, budaya kerja sekolah sudah mulai terbentuk dengan baik akibat diimplementasikannya sistem manajemen mutu ISO di sekolah, oleh karena itu sistem ini perlu dilanjutkan dan ditingkatkan agar budaya kerja sekolah betul-betul terbentuk secara baik dan permanen.

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, dapat disimpulkan telah terjadinya perubahan budaya organisasi pada sekolah kearah pembentukan budaya mutu yang baik melalui dukungan perbaikan pola kepemimpinan yang visioner, kreatif dan dinamis, dan didukung oleh penyediaan sistem manajerial yang jelas, terdefinisi, terstruktur secara sistematis, dan terdokumentasi, serta didukung oleh terbangunnya sistem budaya kerja kuat untuk mencapai hasil sebaik-baiknya dengan metoda kerja yang efektif dan efisien, yang pada akhirnya akan bermuara pada pemenuhan kepuasan konsumen.

E. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

Terbukti ada perubahan perilaku berorganisasi dalam variabel kepemimpinan, manajerial, dan budaya kerja antara sebelum dan setelah sekolah mengimplementasikan SSM ISO 9001:2008 secara signifikan. Hal ini berarti telah meningkatnya budaya berorganisasi sekolah setelah diimplementasikan SMM ISO 9001:2008 di SMK Sumatera Barat.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan tentang perilaku organisasi sekolah dalam aspek kepemimpinan, pola manajerial, dan budaya kerja sekolah antara sebelum dan setelah diimplementasikannya Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008. Hal ini berarti bahwa dengan diimplementasikannya SMM ISO pada SMK-SMK sampel telah terjadi perubahan positif terhadap perilaku berorganisasi sekolah.

Dengan berkembangnya sistem kepemimpinan (*leadership*) sekolah yang lebih baik, kepemimpinan yang lebih demokratis, visioner, idealis, dinamis, dan realistis, sebagaimana dicirikan oleh pola kepemimpinan transformasional, menjadi penting dalam meningkatkan kualitas dari implementasi SMM ISO 9001:2008. Begitu pula berjalannya sistem manajerial yang lebih baik, lebih teratur dan sistematis, melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen secara konsisten dengan tahapan prosesnya, yaitu penetapan misi, visi dan tujuan organisasi secara jelas dan tertulis, diiringi sistem perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan evaluasi, serta terdokumentasi secara tertip dan teratur agar mudah untuk ditelusuri jika ditemukannya permasalahan disetiap tahapan proses, merupakan basis yang kuat dalam menjamin pelaksanaan SMM ISO 9001:2008 dengan baik. Berkembangnya budaya kerja yang baik dan positif, melalui penanaman pola-pola nilai, sikap, tingkah laku yang mendorong munculnya prakarsa dan karya terbaik secara efektif dan bernilai guna,

mengembangkan rasa kebersamaan dan saling percaya melalui sistem kerja terintegrasi (*team-work*) dan mengembangkan pola-pola kerja profesional berbasis pada pola komunikasi formal baik tulisan maupun lisan secara efektif dan efisien. Proses internalisasi dan institusionalisasi budaya kerja yang positif perlu dilakukan organisasi dijadikan dasar dari berkembangnya budaya mutu yang berbasis pada perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*).

Oleh karena itu upaya-upaya memantapkan pola kepemimpinan yang efektif, dengan mengembangkan sistem manajerial yang efisien, dan membangun budaya kerja yang produktif melalui penjabaran prinsip-prinsip diatas merupakan hal terpenting dalam menjamin implementasi SMM ISO yang efektif dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan dampak implementasi SMM ISO 9001:2008 di Sekolah Menengah Kejuruan, maupun dilembaga pendidikan lain perlu diikuti dengan pengembangan pola kepemimpinan yang lebih baik, penerapan sistem manajerial yang konsisten dan tertip, serta menumbuh kembangkan budaya kerja yang lebih produktif, melalui sosialisasi ISO Awarnes, pelatihan-pelatihan kepemimpinan, pelatihan sistem administrasi, dan seminar-seminar yang berhubungan dengan pengembangan wawasan tentang mutu dan serta tantantangan lembaga pendidikan masa depan.
2. Sekolah atau organisasi perlu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tentang kepemimpinan bagi staf pimpinannya baik melalui program pendidikan formal, program training, dan pengalaman memimpin (*experience learning*).
3. Sekolah atau organisasi yang menerapkan SMM ISO perlu menyusun dokumen sistem manajemen mutu yang baik, yang berakar dari kebutuhan dan ketersediaan sumberdaya organisasi sendiri secara sistematis dan jelas, serta disosialisasikan pada seluruh anggota organisasi agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing unit organisasi dan individu dalam organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Aprianto. 2010. *Efektifitas Implementas SMM ISO 9001:2008 Pada Pendidikan Kejuruan*. (<http://aprianto29.wordpress.com>, diakses tanggal 20 Oktober 2010)
- Barner, T. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership (Kepemimpinan Sukses)*. Jakarta: Interaksara
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dijen Pendidikan Dasar dan Menengah
- Evans, R. N. & Edwin, L. H. 1978. *Foundation of Vocational Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

- Elliot, Janet. 1983. *The Organization of Productive Work In Secondary Technical and Vocational Education The United Kingdom*. London: Unesco.
- Franz Santioloan, 2001. *Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas (Quality Assurance Program) ISO 9001 pada PT. Sintra Sinarindo Elektrik di Jakarta*. Tesis, Program Pascasarjana Undip Semarang
- Gaspersz, Vincent. 2011, *Total Quality Management, Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, edisi Revisi, Vinchristo Publication, Baranangsiang, Bogor.
- Gatot, H. P, 2002. *Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan Berstandar Nasional dan Internasional*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan
- International Workshop Agreement (IWA-2), 2007. *Quality management systems Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. ISO - Published in Switzerland
- ISO 9001:2008, 2009, Awarnes Quality Management Sistem, Bahan Pelatihan Training Audit Internal ISO 9001:2008, PT. TUV, Medan.
- ISO 9001:2000, Quality Management System : Fundamental and Vocabulary.
- James Lewis, Jr. 1993. *Implementing Total Quality in Education*. New York USA: Natonal Center to Save our Schools
- Juran, J.M, 1989. *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press, MacMillan Inc. E. Nugroho (penterjemah).1995. *Kepemimpinan Mutu*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Koesmono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, vol. 7, no. 2, September 2005: 171-188.
- LPMP Forum, 2010. *IWA-2 Sebagai Guidelines Implementasi ISO Dalam Pendidikan: Prinsip-prinsip*. (<http://www.uin-malang.ac.id/>) diakses Maret 2011.
- Lilis Ardini, Siti Rokhmi Fuadati (2009), *Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, no. 2, September 2009: 161-171
- Mulyadi. 2000. *Pendekatan Baru Total Quality Management. Prinsip manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Yogyakarta: Gajah Mada. University Press
- National Council for Research into Vocational Education. 1981. *Towards a Theory of Vocational Educational*. Columbus, Ohio: NCRVE Publication.
- PPPGT Medan, 2004. *Buku Panduan ISO 9001:2000*: Medan, PPPGT Medan.
- Prosser, C A, & Allen, C.R (1925). *Vocational Education in a Democracy*. New York. Century Publishing.

- Robbins Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sallis, Edwar. 1992. Total Quality Management and Standards in Further Education, in Harry Tomlinson, ed. *The search for Standards*, Harlow, Longman.
- Supriyadi, Gering. (2001). Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan. Diakses dari <http://buletinlitbang.dephan.go.id/> pada tanggal 29 April 2011.
- Stoner, A.E. James & Wankel, Charles. 2001. *Manajemen Ji/id 2*. Jakarta: Erlangga.
- Thorogood, Ray. 1982. *Current Themes in Vocational Education and Training Policies*, Part I. Industrial and Commercial Training 9, pp. 328-331.
- Visscher J. Andrie, 2009. *Improving Quality Assurance in European Vocational Education and Training; Factors Influencing The Use of Quality Assurance Findings*. Springer, Nederland.
- Wenrich, Ralph C. & Wenrich, William J. 1974. *Leadership in Administration of Vocational Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.



SERTIFIKAT

No. 3155/UN35.1.2/AK/2013

Diberikan kepada :

Dr. M. Giatman, MSIE

Sebagai : **Pemakalah**

Seminar Nasional Dalam Rangka Dies Natalis Universitas Negeri Padang Ke-59
dengan Tema :

**“Pengembangan Pembelajaran Pendidikan Vokasi
Dalam Perspektif Kurikulum 2013”**

Fakultas Teknik Universitas Negeri Padang Tanggal 09 November 2013

Padang, 9 November 2013
Dekan Fakultas Teknik-UNP



Prof. Ganefri, Ph.D

FAKULTAS TEKNIK

U

N

P