

Mengatasi Kelemahan Internal Menggunakan Mc-Kinsey 7s Untuk Peningkatan Standar Mutu Pendidikan

Deny Jollyta¹, Relita Buatun², N Novriyenni³, Achmad Fauzi⁴

¹Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia, Pekanbaru
^{2,3,4}STMIK Kaputama, Binjai

Artikel Info

Genesis Artikel:

Diterima, 1 November 2021
Disetujui, 9 Desember 2021
Diterbitkan, 31 Desember 2021

Kata Kunci:

Standar Mutu Pendidikan
Kelemahan Internal
Model Mc-Kinsey 7s

Keywords:

Educational Quality Standard
Internal Shortcomings
Mc-Kinsey 7s Model

ABSTRAK

Mutu sebuah sekolah ditandai dengan berjalannya sistem penjaminan mutu di internal sekolah. Pencanangan Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK PK) oleh pemerintah menguatkan kenyataan bahwa penjaminan mutu sekolah sangat diperlukan dalam mencapai Standar Mutu Pendidikan. Terlaksananya penjaminan mutu sekolah merupakan *early warning system* untuk memperbaiki kesalahan sebelum situasi semakin parah. Kesulitan yang terjadi dalam pencapaian standar adalah kurangnya kesadaran sekolah terhadap kelemahan diri sendiri. Pemicu kelemahan tidak mampu diatasi dan cenderung diabaikan. Studi ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah model penyelesaian kelemahan internal sekolah dengan *Mc-Kinsey 7s* dalam mencapai mutu melalui gambaran sejumlah indikator yang disusun dalam bentuk angket. Data angket diolah menggunakan SPSS dengan hasil 33,33% dari indikator berada pada ranah Cukup, Kurang dan Sangat Kurang. Kelemahan pada indikator ini diperkuat dengan 7 elemen dari model *Mc-Kinsey 7s* untuk dihasilkan penyelesaian. Diharapkan penguatan melalui integrasi 7 elemen *Mc-Kinsey* dapat mengatasi kelemahan internal sekolah dalam menuju SMK PK yang berkualitas dan bermartabat.

ABSTRACT

The effectiveness of a school's quality assurance system determines its overall quality. The government's proclamation of the Center for Excellence Vocational High School (SMK PK) emphasizes the importance of school quality assurance in achieving Education Quality Standards. The adoption of school quality assurance is an early warning system that allows faults to be corrected before they become more serious. The problem in meeting requirements arises from the school's lack of knowledge of one's own weaknesses. Weakness triggers are difficult to overcome and are often overlooked. Through a description of a variety of indicators collated in the form of a questionnaire, this study attempts to build a model for fixing internal shortcomings of school with Mc-Kinsey 7s in achieving quality. The data from the questionnaire was analyzed using SPSS, which revealed that 33.33% of the indicators fell into the Less and Very Less category. To develop a solution, the Mc-Kinsey 7s model reinforces the indicator's flaws. It is envisaged that by integrating the 7 Mc-Kinsey aspects, the school will be able to overcome its internal shortcomings and become a quality and dignified SMK PK.

This is an open access article under the CC BY-SA License.



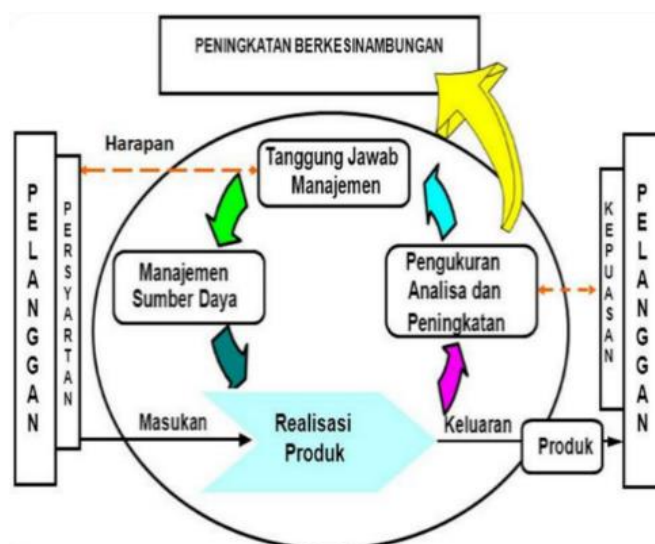
Penulis Korespondensi:

Deny Jollyta,
Program Studi Teknik Informatika,
Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia,
Email: deny.jollyta@lecturer.pelitaindonesia.ac.id

1 PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 dan 5.0 memunculkan persaingan yang ketat di semua bidang dalam hal penggunaan teknologi dan sistem informasi. Sumber daya manusia yang bersinggungan dengan hal tersebut dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri. Sistem pendidikan di Indonesia telah mengatur penciptaan sumber daya dengan keahlian tertentu melalui pendidikan kejuruan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Pendidikan Kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Istilah pendidikan kejuruan dikenal dengan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang saat ini telah diperkuat keberadaannya dengan menjadikan SMK sebagai pusat keunggulan (PK). Melalui Keputusan Mendikbudristek RI (Salinan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi Republik Indonesia Tentang Program SMK Pusat Keunggulan, 2021), pemerintah membentuk program SMK PK yang berfokus pada pengembangan serta peningkatan kualitas dan kinerja SMK dengan bidang prioritas yang diperkuat melalui kemitraan dan penyeselarasan dengan dunia kerja.

Untuk mendukung konsistensi pelaksanaan program SMK PK, diperlukan standar mutu pendidikan yang terintegrasi. Standar ini dicapai dengan tujuan akhir menempatkan SMK PK pada level tertinggi. Umumnya saat ini sekolah telah menjalankan sistem penjaminan mutu internal sebagai cara dalam memenuhi standar.



Gambar 1. Siklus Penjaminan Mutu (sumber: Sistem Penjaminan Mutu SMK, 2021)

Gambar 1 merupakan siklus penjaminan mutu yang diarahkan untuk semua SMK. Siklus tersebut menitikberatkan pada peningkatan kualitas sekolah secara berkesinambungan. Kualitas sekolah yang baik tidak hanya menghasilkan peringkat antar sekolah atau daerah, namun mampu menjadikan kualitas atau mutu sebagai suatu kebutuhan sekolah itu sendiri untuk *continuous improvement* di masa mendatang. Pada penelitian (Sarvitri et al., 2020), dijelaskan bahwa *quality is free* karena suatu organisasi yang menjalankan mutu dengan baik dan konsisten tidak akan membutuhkan biaya yang tidak diperlukan untuk memperbaiki kesalahan.

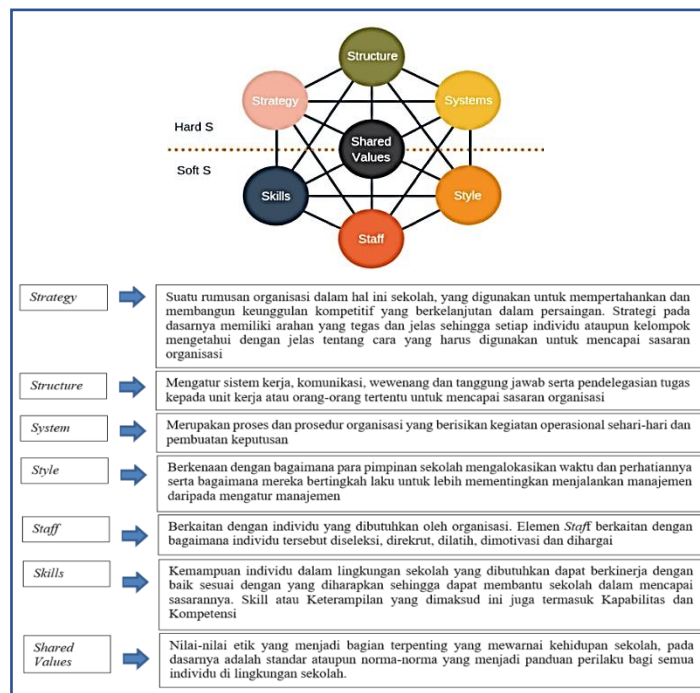
Standar mutu pendidikan SMK PK terdiri dari PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), 8 SNP (Standar Nasional Pendidikan), 5 Komponen IPOOI (*Input, Process, Output, Outcome, Impact*), *Link & Super Match 8+i*, *Balance Score Card*, Renstra Dirjen Vokasi, dan *Levelling SMK PK* (Sistem Penjaminan Mutu SMK, 2021). Ketujuh standar mutu ini terintegrasi dalam sebuah aplikasi untuk menghasilkan 6 laporan yakni rapor mutu sekolah, rapor mutu ketercapaian 8 SNP, pelaksanaan *link & match 8+i*, kontribusi SMK terhadap *Balance Score Card*, kontribusi SMK terhadap Renstra Dirjen Vokasi, dan level SMK. Setiap laporan memiliki indikator penilaian yang harus dipenuhi sekolah, yang pada akhirnya hasil penilaian keseluruhan akan memperlihatkan level sekolah.

Pada (Sarvitri et al., 2020), empat kualitas pendidikan (*Four Quality Imperatives*) terlahir dari dunia pendidikan yang kompleks. 1) *The moral imperatives* atau kepentingan moral. Penjaminan mutu diterapkan dengan dasar menjadikan pemberian kualitas terbaik kepada individu dalam dan luar lingkungan sekolah sebagai hal utama yang harus dipertanggungjawabkan. 2) *The professional imperatives* atau kepentingan profesional. Guru dan tenaga kependidikan harus dapat memberikan layanan terbaik dan memenuhi kebutuhan peserta didik secara profesional. 3) *The competitive imperatives*. Kemampuan dalam menghadapi persaingan dunia pendidikan berpengaruh langsung terhadap jumlah peserta didik yang mendaftar dan sekolah mampu menggaji dengan sesuai. Melayani peserta didik dengan sepenuh hati menjadi tujuan utama sebuah sekolah. 4) *The accountability imperatives*. Transparansi yang diikuti dengan tanggung jawab mejadi tuntutan masyarakat kepada sekolah dalam memenuhi standar pendidikan yang diinginkan masyarakat.

Upaya SMK PK dalam memenuhi standar mutu pendidikan tidak mudah. Sejumlah kendala muncul terutama yang berasal dari internal. Apabila dikaitkan dengan indikator dari setiap standar, hampir semua mengalami kendala yang sama. Pada penelitian ini, 5 sekolah kejuruan dijadikan sebagai objek untuk memperoleh data melalui penyebaran angket dengan tujuan memperlihatkan bahwa terdapat kelemahan internal yang luput untuk dievaluasi sehingga mempengaruhi sekolah dalam pemenuhan standar mutu. Kelima sekolah ini dijadikan perwakilan dalam memperoleh data untuk nantinya dapat diterapkan pada SMK PK. Kelemahan-kelemahan tersebut meliputi kelemahan individu maupun bagian dimana indikator kelemahan mengacu pada penelitian (Sarvitri et al., 2020) yang membahas tentang implementasi mutu pada sebuah SMK di Malang. Penelitian tersebut mengangkat ciri penerapan mutu dan hanya sampai pada perbandingan dengan pelaksanaan yang terjadi pada SMK tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan kelemahan yang diperoleh untuk diselesaikan dengan membangun sebuah model penguatan baru melalui *Mc-Kinsey 7s*.

Mc-Kinsey 7s merupakan sebuah model yang dapat diterapkan pada bidang akademik dan praktisi serta menjadi salah satu alat perencanaan strategis yang paling populer (Demir & Kocaoglu, 2019). Sejumlah penelitian tentang penerapan *Mc-Kinsey 7s* pada akademik terdapat pada (Jollyta et al., 2021) yang menggunakan hasil cluster layanan publik sebagai input pada *Mc-Kinsey 7s*. Penelitian (Alshaher, 2013), *Mc-Kinsey* dijadikan sebagai model penilaian *e-leraning*. Selain itu, *Mc-Kinsey* juga menjadi solusi terhadap permasalahan akademik lainnya (Şalvarlı & Doğu, 2018) dan (Pinfield & Rutter, 2019). Selain model *Mc-Kinsey 7s*, metode analisis deskripsi juga digunakan untuk menghasilkan strategi pencapaian standar mutu pendidikan. Kelemahan yang memicu tidak tercapainya mutu dijelaskan dan menjadi input bagi ketujuh elemen *Mc-Kinsey*. Selanjutnya strategi ini digunakan untuk menyelesaikan masalah pencapaian standar mutu pada SMK PK dengan harapan dapat membantu SMK PK memenuhi standar mutu pendidikan dengan perspektif yang berbeda.

McKinsey 7s merupakan model yang dikembangkan pada awal tahun 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman yang bekerja di perusahaan konsultan *McKinsey* (Demir & Kocaoglu, 2019). *McKinsey 7s* merupakan sebuah model yang terdiri dari 7 elemen. Ketujuh elemen dibagi ke dalam kelompok yang mudah diidentifikasi dan dapat dipengaruhi oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi (*Hard*). Elemen yang masuk dalam kelompok ini adalah *Strategy*, *Structure* dan *System*. Kelompok berikutnya dikategorikan sebagai kelompok yang tidak berwujud, sulit dijabarkan dan mudah dipengaruhi oleh budaya atau kebiasaan organisasi (*Soft*). Elemen yang masuk dalam kelompok ini adalah *Skill*, *Staff*, *Style* dan *Share Value* (Ravanfar, 2015). Penggambaran model *McKinsey 7s* adalah seperti berikut:

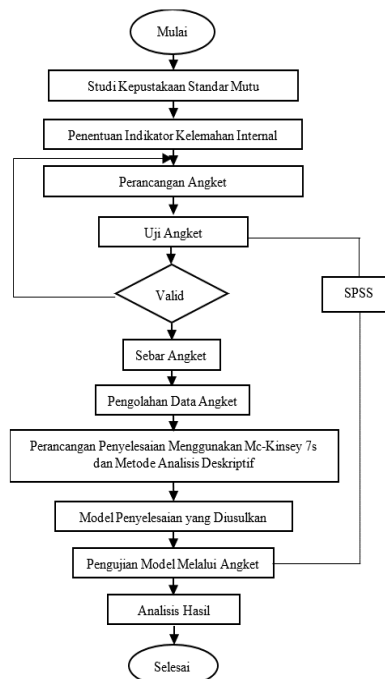


Gambar 2. Model *Mc-Kinsey 7s*

Ketujuh elemen *Mc-Kinsey* pada Gambar 3 saling terhubung satu sama lain. Integrasi inilah yang membentuk penguatan pada kelemahan-kelemahan yang ditemui dalam pencapaian standar mutu pendidikan.

2 METODE PENGABDIAN

Untuk dapat membantu SMK PK mengatasi kelemahan internal dalam mencapai mutu pendidikan, disusun langkah penelitian yang ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Tahapan Penelitian

Pada Gambar 3, penelitian dimulai dengan mencari dan memahami standar mutu pendidikan berikut implementasinya di dunia pendidikan kejuruan. Pencapaian yang diinginkan tampak pada indikator yang mendukung setiap standar. Hal tersebut tertuang pada sistem penjaminan mutu SMK. Selanjutnya adalah merancang angket berdasarkan ciri mutu yang dijabarkan dalam bentuk pernyataan untuk dijawab oleh responden. Responden dipilih secara acak. Validitas angket diuji menggunakan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) karena mudah dan interaktif (Ong & Puteh, 2017). Apabila angket dinyatakan valid, maka dapat disebarakan ke kelima sekolah untuk diisi.

Data angket juga diolah menggunakan SPSS. Skala *Likert* digunakan sebagai ukuran untuk menentukan nilai setiap indikator kelemahan dimana Sangat Kurang (1), Kurang (2), Cukup (3), Terpenuhi (4), dan Sangat Terpenuhi (5). Linkert dipilih karena sangat adaptif (León-Mantero et al., 2020). Interval nilai angket terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Interval Nilai Angket

Interval	Keterangan
1,00 – 1,79	Sangat Kurang
1,80 – 2,59	Kurang
2,60 – 3,39	Cukup
3,40 – 4,19	Terpenuhi
4,20 – 5,00	Sangat Terpenuhi

Indikator kelemahan dengan keterangan Cukup, Kurang dan Sangat Kurang, menjadi masukan bagi penyusunan strategi menggunakan ketujuh elemen *Mc-Kinsey*. Setiap indikator diurai untuk mendapat penjelasan penyebab kelemahan terjadi. Penggunaan metode Analisis Deskriptif sangat membantu untuk mendapatkan hasil tersebut (Kemp et al., 2018). Strategi-strategi ini kemudian diterapkan pada SMK PK untuk melihat sejauh mana *Mc-Kinsey 7s* dapat membantu mengatasi kelemahan SMK PK dalam memenuhi standar mutu pendidikan. Demi kepentingan penelitian, nama SMK tidak disebutkan dalam tulisan ini.

3 HASIL DAN ANALISIS

3.1. Indikator Penyebab Kelemahan Mutu Pendidikan dan Uji Validitas

Adapun indikator kelemahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2. Indikator Kelemahan Internal (sumber: Sarvitri et al., 2020)

No	Indikator
1	Pendidikan dan Pelatihan
2	Manajemen Kualitas
3	Pernyataan Visi Mutu dan Rencana
4	Penghargaan Terhadap Prestasi Karyawan
5	Fokus Pada Pelanggan
6	Komitmen Pemimpin Puncak
7	Budaya Berorientasi Mutu
8	Komunikasi
9	Retensi Karyawan
10	Sumber Daya

Indikator pada Tabel 2 menjadi rancangan awal angket. Setiap indikator diturunkan menjadi pernyataan-pernyataan yang mewakili keadaan internal sekolah. Pernyataan disusun melalui diskusi dan persetujuan dari perwakilan sekolah. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Angket Evaluasi Kelemahan Internal

No	Indikator	1	2	3	4	5
A.	Pendidikan dan Pelatihan					
1	SMK memiliki jumlah pendidik dengan jenjang pendidikan dan kompetensi yang sesuai					
2	SMK memiliki jumlah tenaga kependidikan dengan jenjang pendidikan dan kompetensi yang sesuai					
3	Pelatihan mutu diikuti oleh guru dan tenaga kependidikan					
4	SMK memiliki jumlah tim mutu yang memadai					
5	SMK memiliki tim mutu dengan kompetensi sesuai					
B.	Manajemen kualitas					
6	SMK memiliki dokumen mutu yang lengkap					
7	SMK konsisten menjalankan siklus penjaminan mutu					
8	Pelaksanaan mutu dilakukan oleh semua unsur sekolah					
C.	Pernyataan Visi Mutu dan Rencana					
9	SMK memiliki visi mutu yang merupakan turunan dari visi sekolah					
10	Visi mutu diikuti dengan rencana yang jelas dan terukur					
11	Dokumen mutu sekolah telah merangkum semua kegiatan dalam 8 SNP					
12	Visi mutu telah disosialisasikan di lingkungan sekolah					
13	Visi mutu telah diterapkan di lingkungan sekolah					
D.	Penghargaan terhadap prestasi karyawan					
14	Pelaksanaan mutu diikuti dengan adanya pemberian penghargaan					
15	Pelaksanaan mutu diikuti dengan adanya pemberian sanksi					
16	pemberian penghargaan meningkatkan kinerja sekolah					
E.	Fokus kepada pelanggan					
17	SMK melibatkan peserta didik dalam melakukan pemetaan kebutuhan peserta didik					
18	Peserta didik mendapatkan pendidikan tentang peningkatan softskill					
19	Peserta didik mendapatkan pendidikan tentang peningkatan hardskill					
20	SMK melakukan evaluasi dan analisis terhadap proses dan hasil pembelajaran peserta didik					
F.	Komitmen pemimpin puncak					
21	Kepala Sekolah memiliki program untuk mendukung pelaksanaan mutu di sekolah					
22	Sekolah memiliki tim penjaminan mutu					
23	Dokumen mutu terus dilengkapi dan dijalankan					
24	Kepala Sekolah melakukan sosialisasi dan internalisasi mutu secara konsisten dan berkesinambungan					
G.	Budaya berorientasi mutu					
25	Sekolah memiliki Standar Operating Procedure untuk semua kegiatan					
26	Sekolah memiliki nilai-nilai sekolah yang dijalankan secara konsisten					
27	Sekolah memiliki rencana kegiatan yang mengarah pada peningkatan mutu					
28	Sekolah menjalankan rencana kegiatan yang mengarah pada peningkatan mutu					
H.	Komunikasi					
29	Standar mutu disosialisasikan di lingkungan sekolah					
30	Sosialisasi standar mutu dilakukan tersistem dan terkendali melalui indikator keberhasilan					
31	Sekolah memberlakukan komunikasi dua arah dalam menjalankan standar mutu					
I.	Resistensi pegawai					
32	Semua unsur sekolah menerima perubahan akibat pelaksanaan mutu					
33	Semua unsur sekolah memiliki komitmen menjalankan mutu					
J.	Sumberdaya (dana, sarana prasarana, SDM)					
34	Sekolah memiliki semua sumber daya yang mendukung perwujudan mutu di sekolah					
35	Sekolah memiliki semua sumber daya yang layak untuk perwujudan mutu di sekolah					
36	Sekolah memiliki rencana tentang penyediaan sumber daya					

Validitas angket pada Tabel 3 diuji menggunakan aplikasi SPSS. Terdapat 10 indikator dan setiap indikator memiliki jumlah pernyataan yang berbeda. Total pernyataan adalah 36. Perhitungan SPSS menunjukkan bahwa semua *cronbach alpha* tiap bagian adalah >0,60. Artinya bahwa angket valid dan dapat disebarkan.

3.2. Data Angket

Angket disebarkan ke 5 SMK. Data angket kemudian diolah menggunakan SPSS untuk memperoleh rata-rata nilai setiap indikator. Hasil perhitungan memperlihatkan terdapat 12 pernyataan dari 7 indikator yang berada pada keterangan Cukup, Kurang dan Sangat Kurang. Hasil selengkapnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Angket Berdasarkan Indikator

No	Indikator	Rata-rata/pernyataan	Keterangan
A. Pendidikan dan Pelatihan			
3	Pelatihan mutu diikuti oleh guru dan tenaga kependidikan	2,8	Cukup
4	SMK memiliki jumlah tim mutu yang memadai	1,2	Sangat Kurang
B. Manajemen kualitas			
C. Pernyataan Visi Mutu dan Rencana			
11	Dokumen mutu sekolah telah merangkum semua kegiatan dalam 8 SNP	2,6	Cukup
13	Visi mutu telah diterapkan di lingkungan sekolah	2,8	Cukup
D. Penghargaan terhadap prestasi karyawan			
14	Pelaksanaan mutu diikuti dengan adanya pemberian penghargaan	2,2	Kurang
15	Pelaksanaan mutu diikuti dengan adanya pemberian sanksi	1,8	Sangat Kurang
E. Fokus kepada pelanggan			
F. Komitmen pemimpin puncak			
21	Kepala Sekolah memiliki program untuk mendukung pelaksanaan mutu di sekolah	2,6	Cukup
G. Budaya berorientasi mutu			
25	Sekolah memiliki Standar Operating Procedure untuk semua kegiatan	2,6	Cukup
27	Sekolah memiliki rencana kegiatan yang mengarah pada peningkatan mutu	2,8	Cukup
28	Sekolah menjalankan rencana kegiatan yang mengarah pada peningkatan mutu	2,4	Kurang
H. Komunikasi			
30	Sosialisasi standar mutu dilakukan tersistem dan terkendali melalui indikator keberhasilan	2,4	Kurang
I. Resistensi pegawai			
33	Semua unsur sekolah memiliki komitmen menjalankan mutu	2,6	Cukup
J. Sumberdaya (dana, sarana prasarana, SDM)			

Tabel 4 berisikan pernyataan yang dianggap perlu dilakukan pembenahan. Hanya 3 indikator yang memiliki nilai total di atas rata-rata. Pembenahan dilakukan dengan terlebih dulu melakukan analisis deskriptif terhadap pernyataan-pernyataan tersebut. Analisis selengkapnya dijelaskan pada sub bab berikut.

3.3. Analisis Indikator Kelemahan Mutu

Tabel 4 merangkum perhitungan angket dari 5 sekolah. 12 pernyataan atau 33,33%, berada pada keterangan Cukup, Kurang dan Sangat Kurang serta menjadi dasar perancangan model *Mc-Kinsey 7s*. Dimulai dengan pelatihan mutu yang seharusnya diikuti oleh guru dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil angket, kelima sekolah mengalami masalah yang sama, yakni pelatihan mutu hanya ditugaskan pada satu atau dua orang. Bahkan ada sekolah yang hanya mengirimkan tanpa memperhatikan kompetensi individu yang dikirim untuk mengikuti pelatihan tersebut. Akibatnya penguasaan mutu tidak diperoleh. Pemahaman tentang mutu belum menjangkau semua pihak yang ada di sekolah, terbatas pada orang tertentu seperti kepala sekolah atau hanya ketua penjaminan mutu sekolah sehingga tim penjaminan mutu sekolah kurang atau bahkan tidak memadai. Hal ini tentu sangat menghambat pemenuhan standar mutu.

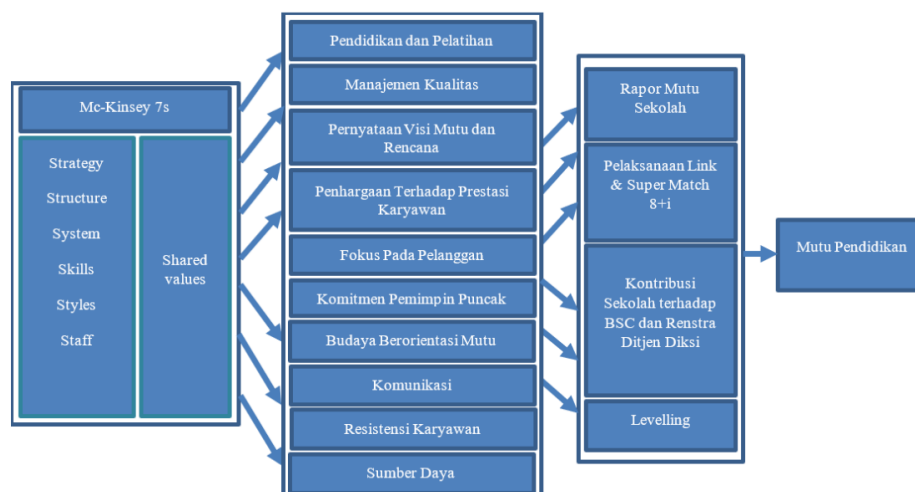
Umumnya sekolah yang menjadi responden telah memiliki dokumen mutu sendiri yang lengkap, mulai dari aturan hingga instrument yang digunakan untuk mengevaluasi kegiatan. Namun adanya perubahan sistem penjaminan mutu kejuruan tahun 2021, dokumen mutu tersebut ternyata belum merangkum semua kegiatan dalam 8 SNP. Kurangnya pemahaman terhadap implementasi 8 SNP, menyebabkan kegiatan-kegiatan yang mendukung visi mutu belum dilaksanakan atau tidak ada. Berbagai rencana terkait semua aktivitas yang mampu memenuhi standar mutu pendidikan belum/tidak terlaksana. Hal ini berarti bahwa sekolah belum sepenuhnya memahami visi mutu sekolah atau visi mutu belum tersosialisasi dengan baik dan menyeluruh.

Standard Operating Procedure (SOP) yang ada di sekolah telah berjalan. Namun penerapan SOP belum dibarengi dengan monitoring dan evaluasi yang baik dan terukur. Akibatnya mekanisme reward dan punishment tidak dapat dijalankan dengan baik. Kurangnya penghargaan dan teguran yang bersifat “kadang-kadang”, menghasilkan kinerja yang kurang berkualitas dan tidak terukur. Selain itu, permasalahan sumber daya manusia sekolah yang sulit menerima perubahan berbasis aturan, juga menjadi kelemahan. Dapat dikatakan bahwa mutu belum membudaya. Oleh sebab itu diperlukan komitmen pimpinan/ kepala sekolah dalam menjalankan semua aturan yang ada dengan komitmen yang tegas sehingga setiap keberhasilan diberi penghargaan dan dikenai sanksi apabila tidak sesuai dengan aturan.

3.4. Model Konseptual Penerapan *Mc-Kinsey 7s* dalam Pencapaian Standar Mutu Pendidikan

Setiap indikator yang menjadi kelemahan mendapat dukungan atau penguatan dari ketujuh elemen *Mc-Kinsey*. Secara konseptual dapat dijelaskan bahwa ketujuh elemen *Mc-Kinsey* akan masuk dan digunakan dalam setiap langkah penyelesaian mutu dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan. Model yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 4.

Ketujuh elemen *Mc-Kinsey* diatur untuk membentuk strategi-strategi yang dianggap mampu mengubah kelemahan menjadi kekuatan. Apabila dilihat dari Tabel 4, hampir semua indikator memerlukan penguatan *Mc-Kinsey*. Penjelasan berikut mengambil indikator Budaya Berorientasi Mutu untuk dibahas menggunakan *Mc-Kinsey 7s*. Kelemahan ini menjadi bagian dari tugas penjaminan mutu sekolah. Oleh karena itu penerapan ketujuh elemen dicontohkan pada bagian tersebut.



Gambar 4. Model Penerapan *Mc-Kinsey 7s* dalam Pencapaian Standar Mutu Pendidikan

3.4.1. Strategy

Strategi merupakan elemen *Mc-Kinsey* yang pertama. Untuk membantu penyusunan strategi digunakan teknik *Operational Excellence* (Carvalho et al., 2017). Tujuannya adalah menghilangkan semua aktivitas yang tidak berdampak pada peningkatan mutu, meminimalkan biaya, dan mengoptimalkan proses kegiatan antara fungsi dan hubungan organisasi internal. Strategi yang dapat dilakukan pertama adalah membangun rasa *respect* terhadap semua individu sekolah dengan cara melibatkan dalam penyelesaian masalah, baik dalam bagian maupun secara keseluruhan. Ini akan melahirkan rasa lebih berdaya dan termotivasi untuk berkontribusi pada perubahan dan pencapaian mutu dengan cara yang positif. Strategi kedua adalah dengan cara membuka kesempatan kepada semua individu di sekolah untuk menyampaikan saran atau keluhan terhadap pelaksanaan kegiatan berdasarkan aturan. Biasanya Kepala Sekolah sebagai pimpinan atau pimpinan dari setiap bagian. Kerendahan hati pimpinan dibutuhkan untuk mengakui kekurangan dan mencari solusi dari setiap permasalahan yang terjadi. Strategi ketiga dan keempat untuk mengatasi kelemahan penciptaan budaya mutu adalah menerapkan standar mutu di semua kegiatan dengan pendekatan sehingga mengubah pola pikir individu dalam mengatasi masalah menjadi lebih sederhana tanpa mengurangi kualitas. Strategi ini akan dapat mendorong individu di sekolah dalam menjalankan standar tanpa rasa takut, namun lebih kepada rasa pengupayaan menghasilkan yang terbaik.

Strategi kelima dan keenam adalah dengan mengoreksi setiap kesalahan pada akar permasalahan. Pencapaian standar mutu pendidikan hanya dapat diperoleh apabila semua bagian menjalankan tugasnya dengan benar. Hal ini tentu tidak dapat dicapai sepenuhnya. Oleh karena itu, perlu melihat masalah dari hal yang berpotensi menjadi pemicunya sehingga ketika kesalahan terjadi, segera diperbaiki sebelum melanjutkan. Perlu dipastikan bahwa rencana dalam bentuk kegiatan peningkatan mutu telah memenuhi standar, dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Keterkaitan semua bagian di sekolah dalam menjalankan kegiatan perlu diperhatikan demi menjaga harmonisasi hubungan. Ini menjadi strategi ketujuh dan kedelapan yang dapat diterapkan. Untuk dua strategi terakhir berikut, ditekankan pada penguatan visi mutu yang selaras dengan visi sekolah. Tidak hanya bagian penjaminan mutu, namun semua individu di lingkungan sekolah wajib memahami dan melakukan kegiatan berbasis aturan dan mutu. Selain itu sekolah melalui penjaminan mutu harus terus memahami kebutuhan mutu dalam bentuk pembenahan dan peningkatan baik kepada individu maupun sekolah secara keseluruhan.

3.4.2. Structure

Apabila dilihat dari indikator Pendidikan dan Pelatihan, data angket menunjukkan perlu dilakukan pembenahan terhadap struktur penjaminan mutu. Struktur harus dilengkapi dengan tugas pokok dan fungsi serta SOP yang terintegrasi dan seimbang. Hal ini untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang

baik di penjaminan mutu dan ke sekolah secara keseluruhan. Diharapkan dengan demikian ini budaya berorientasi mutu akan tercipta di lingkungan sekolah.

3.4.3. System

Pencapaian standar mutu pendidikan harus didukung dengan sistem informasi yang baik dan professional. Penguatan pada bagian sistem ini adalah dengan menambah sistem informasi yang kurang, mengoptimalkan sistem yang ada serta meningkatkan kinerja sistem keseluruhan. Integrasi sistem sangat diperlukan untuk mendukung kinerja bagian penjaminan mutu dalam membantu sekolah memenuhi standar mutu.

3.4.4. Style

Elemen *Mc-Kinsey* yang keempat ini memberikan penguatan pada gaya kepemimpinan pada bagian penjaminan mutu sekolah. Pimpinan penjaminan mutu harus dipastikan memiliki kemampuan seimbang dalam mengatur pekerjaan dengan perhatian terhadap perilaku individu dalam berbagai kegiatan berbasis mutu. Pimpinan mampu memberikan contoh dan mengembangkan serta memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai visi mutu dan sekolah sesuai dengan situasi yang dihadapi. Pimpinan harus mampu memutuskan hasil pekerjaan bawahan untuk kemudian memberikan penghargaan atau hukuman/sanksi secara bijak dan adil. Kemampuan pimpinan dalam pengambilan keputusan didasari dengan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan untuk setiap bagian. Hal ini dapat memacu bawahan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

3.4.5. Staff

Penguatan dilakukan melalui pemenuhan individu pada setiap bagian. Bagian penjaminan mutu harus dikelola oleh individu yang kompeten dan menguasai pekerjaan dengan baik, begitu pula bagian lainnya. Tujuannya adalah membantu membudayakan mutu di sekolah melalui perwujudan berbagai indikator standar mutu pendidikan yang telah ada.

3.4.6. Skill

Penguatan pada elemen ini sejalan dengan gaya kepemimpinan dan pemenuhan individu. Dukungan pimpinan untuk mutu diberikan dalam bentuk penunjukan dan penempatan individu yang memiliki keterampilan sesuai. Keterampilan dan kemampuan perlu diasah melalui pelatihan, pendidikan dan sebagainya secara berkelanjutan. Kompetensi individu dalam beradaptasi dengan perubahan kebijakan mutu sekolah diperlukan agar sekolah berhasil memenuhi standar mutu pendidikan yang diharapkan.

3.4.7. Shared Value

Membudayakan mutu di lingkungan sekolah adalah dengan menanamkan nilai-nilai etik pada semua bagian dari sekolah tanpa terkecuali, disebarluaskan kepada semua individu dan diinternalisasi ke dalam keseharian sekolah. Nilai-nilai tersebut tertuang dalam dokumen kebijakan mutu sekolah, standar ataupun norma-norma yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh individu sekolah. Nilai-nilai ini harus terus dibangun untuk menunjang tercapainya budaya mutu. Pola pikir, pola sikap dan pola perilaku harus sesuai dengan standar mutu yang ada. Nilai-nilai disosialisasikan melalui rapat, kegiatan penerimaan peserta didik, website sekolah, pengumuman dan media lain yang diizinkan sekolah. Penerapan nilai-nilai (moralitas dan kebaikan) dipercaya menjadi perekat keselarasan dan keharmonisan di bagian penjaminan mutu dan bagian lainnya.

4 KESIMPULAN

Penerapan model *Mc-Kinsey 7s* pada pembenahan kelemahan internal dalam upaya mencapai mutu pendidikan, dapat memberikan penyelesaian dari sudut yang berbeda. Kelemahan internal yang dialami sekolah diperbaiki melalui penguatan dari ketujuh elemen *Mc-Kinsey* yang disetujui oleh SMK PK tempat kegiatan pengabdian dilakukan. Model *Mc-Kinsey* diterapkan pada semua indikator kelemahan terutama yang memiliki nilai Cukup, Kurang dan Sangat Kurang agar langkah-langkah yang ditempuh dapat lebih efektif dan produktif untuk menguatkan serta memenuhi standar mutu pendidikan

yang pada akhirnya meningkatkan kualitas SMK PK. Apabila integrasi ketujuh elemen dapat berlangsung intensif, diharapkan kelemahan internal teratasi sehingga sekolah dapat mencapai standar mutu sesuai harapan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia dan STMIK Kaputama yang telah mendukung terlaksananya kegiatan pengabdian ini serta menghasilkan sebuah karya tulis yang dapat dipublikasikan.

REFERENSI

- Alshaher, A. A.-F. (2013). The McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948–1966.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2017). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13–14), 1495–1514. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833>
- Demir, E., & Kocaoglu, B. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic asessment tool in the process of digital transformation. *Pressacademia Procedia*, 9(25), 114–119. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2019.1078>
- Jollyta, D., Oktarina, D., Astri, R., Kadim, L. A. N., & Dasriani, N. G. A. (2021). Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services. *Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications*, 1(1), 1–8.
- Salinan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia tentang Program SMK Pusat Keunggulan, 73 (2021).
- Kemp, S. E., Hort, J., & Hollowood, T. (2018). Descriptive Analysis in Sensory Evaluation. In *A series of Books on Selected Topics in the Field of Sensory Evaluation* (p. 18).
- León-Mantero, C., Casas-Rosal, J. C., Pedrosa-Jesús, C., & Maz-Machado, A. (2020). Measuring attitude towards mathematics using Likert scale surveys: The weighted average. *PLoS ONE*, 15(October), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239626>
- Ong, M. H. A., & Puteh, F. (2017). Quantitative Data Analysis: Choosing Between SPSS, PLS and AMOS in Social Science Research. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 3(1), 14–25.
- Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*, 40(5), 313–326.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(10), 7–12. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1591>
- Şalvarlı, M. ustaf. S., & Doğu, K. (2018). An analysis of McKinsey 7-S model and its application on organizational efficiency. *International Journal of Scientific and Technological Research*, 4(7), 103–111.
- Sarvitri, A., Supriyanto, A., & Timan, A. (2020). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 38–51. <https://doi.org/10.17977/um027v3i12020p38>
- SISTEM PENJAMINAN MUTU SMK, 45 (2021).