

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada hakikatnya, institusi pendidikan bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Lembaga pendidikan akan eksis selama ia dapat meraih tujuan yang bermanfaat. Lembaga Pendidikan akan eksis selama mereka dapat meraih tujuan dan beradaptasi dengan tuntutan lingkungan. Harus disadari bahwa Lembaga Pendidikan dan lingkungannya berada dalam kondisi perubahan yang konstan, dan jika dianalogikan dengan kehidupan maka Lembaga Pendidikan pun memiliki *life cycle* yaitu formasi, pertumbuhan, kedewasaan, dan yang terakhir adalah tahapan yang membawa institusi pada penurunan atau kejatuhan terhadap pembaharuan dan revitalisasi.

Berdasarkan hasil pemetaan mutu pendidikan tahun 2014 bahwa hanya sekitar 16 persen satuan pendidikan yang memenuhi standar nasional pendidikan. Bahkan adanya kesenjangan antara standar pelayanan minimum (SPM) yang ditetapkan pemerintah dengan yang ditetapkan masing-masing satuan pendidikan menambah polemik dalam menghasilkan output pendidikan yang berkualitas.¹

¹ Christine Rawis, "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di Sekolah Dasar Negeri Matungkas Kecamatan Dimembe Kabupaten Minahasa Utara", JURNAL BAHANA MANAJEMEN PENDIDIKAN, Vol 10 Nomor 1, 2021, hal. 3, DOI: <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i1.112131>

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan batasan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi MMT di dalam organisasi pendidikan (sekolah) perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini.

Sejalan dengan hal tersebut, kualitas pendidikan Indonesia berada pada urutan 101 dan masih berada di bawah Vietnam yang *notabene* nyanegara tersebut dapat dikatakan baru saja merdeka dibandingkan dengan kemerdekaan bangsa kita Indonesia. Implementasi MMT di organisasi Pendidikan khususnya negeri memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri

sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi MMT.

Masalah mutu dalam Pendidikan bukan kajian baru di Indonesia. Mutu menjadi aspek utama yang selalu diupayakan perbaikannya. Mulai dari mutu pendidik dan tenaga kependidikan, mutu program, mutu sarana dan prasarana satuan Pendidikan, mutu kurikulum, mutu proses dan evaluasi, dan pada akhirnya yang menjadi sasaran adalah mutu lulusan.

Jika menyangkut mutu pendidikan, tidak terlepas dari definisi mutu itu sendiri. Mutu adalah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Tanpa ada proses yang baik, sekolah bermutu mustahil untuk dicapai, oleh karena itu pendidikan harus dikelola secara profesional, agar mampu berkompetisi dan mampu menjawab segala tantangan global.

Menuju profesionalisme manajemen pendidikan diperlukan satu sistem manajemen mutu yang diakui dan berstandar, baik secara nasional bahkan internasional. Untuk mencapai mutu yang baik maka penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan (sekolah) harus mengenali siapa pelanggannya. Dengan mengenali pelanggan, pengelola sekolah dapat menentukan mutu yang hendak dicapai sehingga memenuhi kepuasan pelanggan.

Pada dasarnya perjalanan mutu pendidikan menggambarkan atau mengembangkan antara lain, menciptakan konsistensi tujuan. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, yang mana

dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia. Kedua, mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dimana sistem sekolah mesti menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sistem sekolah mesti belajar keterampilan baru untuk mendukung revolusi mutu. Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi terhadap mutu. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika *input*, proses, dan *outcome* nya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Mutu lembaga pendidikan dikatakan berkualitas apabila memiliki output yang berkualitas unggul dan mampu bersaing dengan yang lain.

Sebagai salah satu penyedia layanan publik dalam bentuk jasa, penyelenggaraan pendidikan tidak bisa terlepas dari tuntutan model layanan publik lain. Ketika layanan publik mengedepankan kepuasan pelanggan, dunia pendidikan dan penyelenggaraannya pun harus mengedepankan hal tersebut. Dalam dunia pendidikan, untuk mencapai kepuasan pelanggan berarti berbicara peningkatan mutu layanan suatu lembaga penyelenggaraan pendidikan terutama sekolah dasar sebagai pendidikan paling dasar.

Untuk mewujudkan pendidikan yang unggul, lembaga pendidikan harus menerapkan dan melaksanakan manajemen mutu terpadu. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu usaha keras yang membutuhkan kerjasama dari semua instansi pendidikan, terkait dengan perwujudan mutu pada lembaga pendidikan atau sekolah. Manajemen mutu terpadu menekankan pada

perbaikan yang berkelanjutan dan berlandaskan kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama yang perlu diimplementasikan di berbagai lembaga pendidikan di Indonesia agar dapat menjadi unggul dan memenangkan persaingan global.

Manajemen mutu terpadu menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi. Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses MMT bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Dalam hal ini, mutu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan dan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali (repeats) ²

Manajemen mutu terpadu adalah jenis kontrol nilai yang lebih baik. Inti implementasi manajemen mutu terpadu adalah perubahan atau pengembangan budaya semua semua personil satuan pendidikan dengan inspirasi dan mentalitas untuk memenuhi dan memenuhi kebutuhan pelanggan (mahasiswa). Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ini pimpinan pendidikan tinggi selangkah demi selangkah dan terus-menerus meningkatkan kualitas alumninya, ditopang oleh program pendidikan yang berkualitas dan inisiatif yang kuat dari otoritas dan pembagian tugas untuk mencapai kualitas.

² Bahrul Ulum., *"Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Melalui Peran Kepala Sekolah Di SD Negeri Klego 1 Kota Pekalongan"*, SKRIPSI SI PGSD Fakultas Ilmu Pendidikan, UNNES, 2016, hlm. 12.

Sekolah sebagai wahana penting dalam pembentukan sumber daya manusia berkualitas akan dapat diwujudkan melalui tingkat satuan pendidikan. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat atau unggul dari masing-masing kepala sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik hard skill, maupun soft skill. Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu pentingnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah

Kepala sekolah sebagai *top manager* dituntut kemampuannya dalam mencapai tujuan menggunakan tenaga orang lain. Untuk itu, manajer yang baik, haruslah seorang perencana yang baik, komunikator, koordinator, pimpinan, dan pengawas serta harus menjadi fasilitator. Kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan posisi strategis dalam melaksanakan perannya untuk membantu warga sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi agen pembaharuan dan pelaksana yang berwibawa, memiliki efektivitas kepemimpinan yang sesuai

dengan tuntutan dan harapan warga sekolah, serta memiliki disiplin kerja yang tinggi terhadap aturan, memiliki pengetahuan manajemen yang cerdas intelektual maupun emosional, mandiri dan unggul untuk bersaing dan komit di bidang pendidikan.

Status kepala sekolah disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, yaitu bahwa kepala satuan pendidikan adalah guru yang diberi tugas tambahan. Dengan ditegaskan tugas manajerial kepala sekolah tersebut secara eksplisit, maka sebagai manajer kepala sekolah diharapkan dapat menyinergikan ekosistem pendidikan yang ada di lingkungan sekolah, terutama bagaimana agar dapat mengajak berbagai pemangku kepentingan untuk sama-sama bersama dan bekerja sama untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada di sekolah, dan bersama-sama melakukan kesinambungan proses pembelajaran yang sudah baik untuk dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu diperlukan sebuah kepemimpinan yang dapat mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimana dalam kepemimpinan ini terdapat agen perubahan, yang berperan sebagai katalis perubahan, bukan sebagai pengontrol perubahan. Kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistic tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan pelbagai keputusan tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin.

Di era revolusi industri 4.0 ini dimana seluruh stakeholder pendidikan berkolaborasi dalam mencapai output bermutu melalui manajemen mutu terpadu. Sehingga kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diaplikasikan dalam implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah, dimana kepemimpinan ini memberikan kesempatan serta mendorong semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan wawancara pada *Grand Tour Observation (GTO)* dengan kepala SMK Negeri 17 Jakarta, beliau mengemukakan bahwa SMK Negeri 17 selalu memperhatikan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha/industri dengan senantiasa mengadakan perbaikan berkelanjutan. Kepala SMK Negeri 17 menerapkan kepemimpinan transformasional dengan berani membuka jurusan baru yaitu Rekayasa Perangkat Lunak (RPL). Alasan dibukanya jurusan tersebut didasarkan oleh dedikasi sekolah guna menyediakan sumber daya manusia di bidang teknologi/ IT yang mana masih minim dibandingkan

dengan ketersediaan sumber daya manusia di bidang bisnis dan manajemen.

Sarana-prasarana yang ada di sekolah tersebut cukup lengkap. Bahkan SMK Negeri 17 merupakan sekolah menengah kejuruan yang ditunjuk sebagai lembaga sertifikasi profesi (LSP). Ruang belajar yang nyaman, pembelajaran yang berbasis ICT, terdapat fasilitas penunjang pembelajaran seperti Laboratorium dan perpustakaan yang terjaga dengan baik. Staf pengajar yang ada di SMK Negeri 17 Jakarta sebagian besar berkualifikasi sarjana dan pascasarjana. Sekolah ini juga menerapkan budaya religius yang mana menjadi kultur budaya sekolah dalam mencapai implementasi manajemen mutu terpadu yang efektif. Hal ini tercermin dengan kebiasaan pagi menanamkan nilai-nilai rohani melalui kegiatan doa pagi sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai sesuai dengan kepercayaannya masing-masing baik saat luring maupun daring. SMK Negeri 17 juga memfasilitasi para siswa untuk menyalurkan minat dan bakatnya baik secara ekstrakurikuler maupun intrakurikuler. Hal ini bisa dilihat dari berbagai prestasi akademik maupun non akademik, yaitu SMK Negeri 17 seringkali menjadi langganan juara lomba kompetensi kejuruan serta prestasi dari berbagai lomba rutin yang diikuti masing-masing ekstrakurikuler.

Kepala SMK Negeri 17 juga senantiasa mendorong para guru dan staf untuk mengembangkan skill guna peningkatan kompetensi tenaga pengajar dan tenaga kependidikan yang kompeten. Hal ini bisa dilihat dari berbagai partisipasi guru di SMK Negeri 17 dalam kegiatan-kegiatan pengembangan

seperti MGMP. Disini, kepala sekolah juga turut serta menghadirkan narasumber dalam membekali kemampuan para guru sehingga dapat bersaing di luar sekolah. Kepala sekolah juga sebagai top manager juga merangkul seluruh guru dan staf dengan pendekatan yang humanis dan mengedepankan nilai-nilai profesionalitas. Sehingga implementasi manajemen mutu terpadu juga dapat dijalankan dengan baik dan seluruh warga sekolah memiliki rasa loyalitas di dalamnya.

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Muhamad selaku wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana SMK Negeri 17 Jakarta, bahwa dalam mencapai implementasi manajemen mutu terpadu yang mana berfokus pada pelanggan, kepala sekolah mengutus tenaga administrator yang menguasai teknologi informasi/IT untuk selalu siap siaga menampung keluhan atau permasalahan dari para orang tua siswa, baik secara offline dengan datang ke sekolah, maupun online melalui platform website, email maupun grup whatsapp. Selain itu tenaga administrator ini juga akan meneruskan tanggapan keluhan tersebut dalam suatu sistem informasi SMKN 17 Jakarta agar dapat menjadi platform dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi mutu di SMKN 17 Jakarta. Dari segi kegiatan pembelajaran pun, kepala sekolah mengeluarkan kebijakan seluruh guru wajib menggunakan Google Classroom, guna mendapatkan data pembelajaran yang efektif bagi kebutuhan pelanggan internal maupun eksternal.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 pun

juga dibuktikan dengan memaksimalkan penerapan manajemen berbasis sekolah seperti mengadakan evaluasi berkala dengan seluruh stakeholder sekolah termasuk komite sekolah. Kepala sekolah juga tak luput berperan andil dalam perbaikan berkelanjutan, dimana kepala sekolah selalu cepat tanggap dalam mengevaluasi hal-hal yang terjadi selama perencanaan dan pelaksanaan mutu terpadu, serta selalu langsung mendiskusikan dengan tim manajemen sekolah untuk dicari solusi dalam penanganan permasalahan yang ada.

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Melalui Kepemimpinan Transformasional di SMKN 17 Jakarta bisa dilihat dari tekad dalam kebijakan mutu yakni menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008, untuk pelayanan dalam proses pendidikan, penerapan proses belajar mengajar yang mengacu pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), Meningkatkan keimanan dan (IMTAQ), agar dapat menghasilkan lulusan yang profesional dan berakhlak mulia dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Meningkatkan Kepuasan Pelanggan, Meninjau secara rutin kebijakan mutu dan sasaran mutu agar dapat tercapai sesuai dengan perkembangan jaman. SMK Negeri 17 memiliki visi “ Mewujudkan sekolah unggulan yang berlandaskan iman dan takwa, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.”

Dari hal yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut dengan judul **“Implementasi Manajemen Mutu Terpadu melalui Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di**

SMK Negeri 17 Jakarta”

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka penelitian ini akan difokuskan pada “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Mmt) Melalui Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta” dengan sub fokus mengenai:

1. Perencanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
2. Pelaksanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
3. Evaluasi mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan sub fokus tersebut, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
2. Bagaimana pelaksanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
3. Bagaimana evaluasi mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.
3. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi mutu terpadu melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMK Negeri 17 Jakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya, khususnya mengenai implementasi manajemen mutu terpadu melalui peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan yang ingin mengetahui peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah

Memberikan suatu gagasan yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan sebuah pengelolaan pendidikan yang berkualitas melalui Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan

- b. Bagi Komite Sekolah

Memberikan motivasi komite sekolah dalam menentukan program yang berkaitan dengan implementasi Manajemen Mutu Terpadu di sekolah.

- c. Bagi Civitas Akademika

Hasil penelitian ini akan diberikan kepada perpustakaan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta sebagai arsip agar dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan acuan bagi penelitian yang akan datang. Dari penelitian ini penulis berharap dapat dijadikan acuan, masukan, dan informasi bagi mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan dalam mengembangkan ilmu dalam bidang pendidikan.