

## BAB 1 PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Konsep mutu telah lama diperdebatkan oleh para pengembang di bidang pendidikan. Mutu pendidikan selalu mengacu pada ciri-ciri teknis pelayanan pendidikan sesuai dengan tujuan atau kepentingan pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan merupakan kemampuan sekolah mengelola masukan, proses dan memanfaatkan secara optimal stakeholder di dalam dan di luar sekolah untuk meningkatkan kapasitas belajar dan hasil belajar lulusan (Sulistyorini, 2018), (Syarif, 2022). Sebagai sebuah institusi, sekolah memiliki keunikan sistem sosial, organisasi, termasuk model dan bentuk interaksi sosial antar anggotanya, yang selanjutnya disebut budaya sekolah. Selain itu, yang paling penting dan mendasar adalah bagaimana program yang dilaksanakan dapat meningkatkan budaya sekolah. Upaya implementasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang budaya belajar dan budaya mutu, serta penciptaan komunitas sekolah yang mendukung yang dapat menumbuhkan lingkungan belajar yang sehat dan berbudaya di lingkungan sekolah sehingga tercipta manajemen mutu yang berkualitas (Kaiseroglou & Sfakianaki, 2020).

Konsep peningkatan mutu sekolah perlu diprogram, direncanakan dan dilaksanakan oleh sekolah secara mandiri, berdasarkan kebutuhannya sendiri untuk mencapai budaya mutu yang tinggi (Kadri, 2022), (Abdullah, 2018). Pendidikan yang berbudaya mutu mampu melahirkan output yang sesuai dengan kebutuhan (*need*) secara nasional ataupun internasional. Dengan budaya mutu, terdapat sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan untuk peningkatan mutu berkelanjutan. Budaya mutu sebagai komponen penting dari *total quality management (TQM)* merupakan kajian yang relatif baru, dibandingkan dengan konsep lain dalam domain manajemen mutu (Han et al., 2019), (Atmaja et al., 2022). Budaya mutu pendidikan mendorong inovasi dalam metode pengajaran dan pembelajaran.

Budaya mutu dalam konteks sekolah merujuk pada norma-nilai, praktik, sikap, dan keyakinan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan mutu secara berkelanjutan (Ulewicz, 2017), (Talaat et al., 2023), (Sabban & Herawan, 2023). Budaya mutu sekolah berfokus pada penciptaan lingkungan di mana seluruh *stakeholder*, termasuk guru, siswa, orangtua, dan staf sekolah lainnya, secara aktif terlibat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan

Budaya mutu sekolah bukan hanya tentang mencapai tingkat akademik yang tinggi, tetapi

juga tentang membangun lingkungan belajar yang inklusif, mendukung, dan mempersiapkan siswa untuk kehidupan di dunia yang kompleks (Agustina Muliati et al., 2022). Dampak panjang dari proses pendidikan tersebut merupakan hasil dari upaya proses budaya mutu yang menggunakan pendekatan yang komprehensif untuk keterlibatan *stakeholder* (Ramasimu, 2023), (Osobajo et al., 2023), (Olkiewicz, 2020). Proses terciptanya budaya mutu di tentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi pimpinan lembaga dalam mengintegrasikan budaya institusi sehingga mendorong inovasi terbuka dalam proses implementasi budaya mutu.

Dalam menciptakan budaya mutu disekolah, tantangan yang dihadapi satuan pendidikan sangat erat kaitannya dengan faktor manusia (Seddighi et al., 2023). Faktor manusia tersebut salah satunya adalah partisipasi *stakeholder*. Partisipasi *stakeholder* didefinisikan sebagai praktek bahwa organisasi berusaha untuk melibatkan para *stakeholder* dengan cara yang positif dalam kegiatan organisasi sehingga berpengaruh pada kinerja lembaga (Kujala et al., 2022), (Bezerra et al., 2023), (Elvina et al., 2022). Terlibatnya *stakeholder* adalah bagian penting dari proses manajemen yang berkelanjutan dan berorientasi pada hubungan yang saling menguntungkan antara berbagai pihak yang terlibat. *Stakeholder* memiliki dampak yang positif dan memiliki peran besar *stakeholder* dalam sebuah lembaga pendidikan, seperti membantu membuat suatu kebijakan, aturan, atau proyek agar sesuai dan tercapai dengan arah pengembangan satuan pendidikan. Dalam manajemen satuan pendidikan, partisipasi stakeholder berbeda-beda. Hal tersebut memberikan tantangan bagi lembaga dan membutuhkan strategi terbaik sehingga memiliki tujuan sama untuk meningkatkan mutu pendidikan (Akwanalo et al., 2019), (Dewi et al., 2021), (Osobajo et al., 2023).

Strategi manajemen partisipasi bisa diterapkan di satuan pendidikan yang tujuannya adalah memposisikan *stakeholder* di tingkat keterlibatan yang tepat (Zakaria et al., 2023), (Bongani Thulani Gamede, 2021), (Kovács et al., 2021). Peran *stakeholder* tertentu harus dinyatakan dengan jelas dan dipantau untuk memastikan kinerja aktif *stakeholder*. Tujuan utama dari partisipasi stakeholder adalah meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan komunikasi, dan membangun dukungan luas untuk inisiatif organisasi. Hal ini sangat penting untuk memperhatikan dan menjaga relasi yang baik dengan para stakeholder dengan cara yang efektif. Budaya mutu pendidikan mendorong kolaborasi di antara semua *stakeholder* dalam pendidikan (Soesilowati & Utomo, 2017), (hurair & Pokharel, 2019).

*Stakeholder* sebagai bagian dari organisasi atau lembaga yang bisa menentukan arah dan kesuksesan suatu layanan pendidikan (Soesilowati & Utomo, 2017), (Hurair & Pokharel, 2019), (Walsh et al., 2022). Namun pada aspek mutu belum sepenuhnya sekolah melibatkan partisipasi stakeholder (Amon & Bustami, 2021). Ditinjau dari perspektif yang lebih luas, pelibatan *stakeholder* dapat meningkatkan mutu kinerja suatu lembaga yang berdampak pada pengguna layanan (Thakshak, 2018), (Amon & Bustami, 2021), (Guzman, 2022), (Ibidunni et al., 2023). Partisipasi *stakeholder* merupakan salah satu penentu penting dalam perbaikan mutu lembaga atau organisasi (Olkiewicz, 2020). Hal itu dikarenakan kemampuan sistem pendidikan dalam meningkatkan nilai tambah faktor input guna menghasilkan inovasi yang berkualitas memerlukan keterlibatan *stakeholder* terkait. Sedangkan lembaga pendidikan formal belum mampu memaksimalkan potensi *stakeholder* dalam mewujudkan inovasi sekolah bermutu berdaya kompetitif yang tidak hanya terfokus pada jumlah rombongan belajar (Abdullah, 2018), (Amon & Bustami, 2021), (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021).

Sekolah dengan tingkat kolaborasi stakeholder yang rendah mengalami penurunan pendaftaran siswa sebesar 15% dalam tiga tahun terakhir (Smith et al. 2022). Kurangnya keterlibatan orang tua dan komunitas berkontribusi signifikan terhadap penurunan jumlah siswa dan peningkatan risiko penutupan sekolah (Lee dan Kim, 2020). Oleh karena itu dibutuhkan inovasi budaya mutu dalam pendidikan yang merujuk pada komitmen bersama untuk mencapai standar tinggi dalam semua aspek pendidikan, termasuk kurikulum, pengajaran, dan manajemen sekolah (Sallis, 2018). Kurangnya keterlibatan stakeholder sekolah dalam menawarkan layanan pendidikan kepada masyarakat, menciptakan kesenjangan antara harapan terhadap pendidikan yang holistik dan realitas yang ditemui di sekolah-sekolah saat ini (Jaffe-Walter, 2016), (Ucan & Wright, 2019), (Shams, 2020).

Sekolah-sekolah saat ini berupaya hadir dengan merangkul stakeholder sebagai solusi yang mencoba menjembatani kesenjangan ini dengan menawarkan pendidikan yang menyeluruh, mencakup aspek akademik, moral, dan spiritual (Isma, 2018). Sekolah berupaya menawarkan pendekatan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai karakter dengan kurikulum akademik, menjadikannya pilihan menarik bagi keluarga yang mencari pendidikan yang tidak hanya berkualitas tinggi tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai agama mereka (Hadi, 2019; Rahman & Abdullah, 2020).

Dalam konteks ini, Sekolah jenjang SMA yang unggul dalam budaya mutu telah muncul

sebagai pilihan yang semakin populer di kalangan keluarga menengah atas terutama di kota-kota besar (Fauzan et al., 2023), (Muspawi et al., 2023). Penelitian ini berfokus pada dua kota, yaitu Bogor dan Jambi, kota yang mewakili karakteristik berbeda. Kota Bogor sebagai kota penyangga Daerah Khusus Jakarta berpenduduk 1.127.408 mewakili segmen Kota metropolitan (berpenduduk diatas 1 juta). Sedangkan Kota Jambi berpenduduk 637.510 mewakili segmen Kota Besar (berpenduduk 500.000-1.000.000). Dari dua kota tersebut, terpilihlah masing-masing satu sekolah yakni SMAIT Ummul Quro' di Bogor dan SMAIT Nurul 'Ilmi di Jambi sebagai objek studi. Kedua sekolah ini dipilih karena representatif dalam penerapan budaya mutu dan inovasi pendidikan, masing-masing Kota.

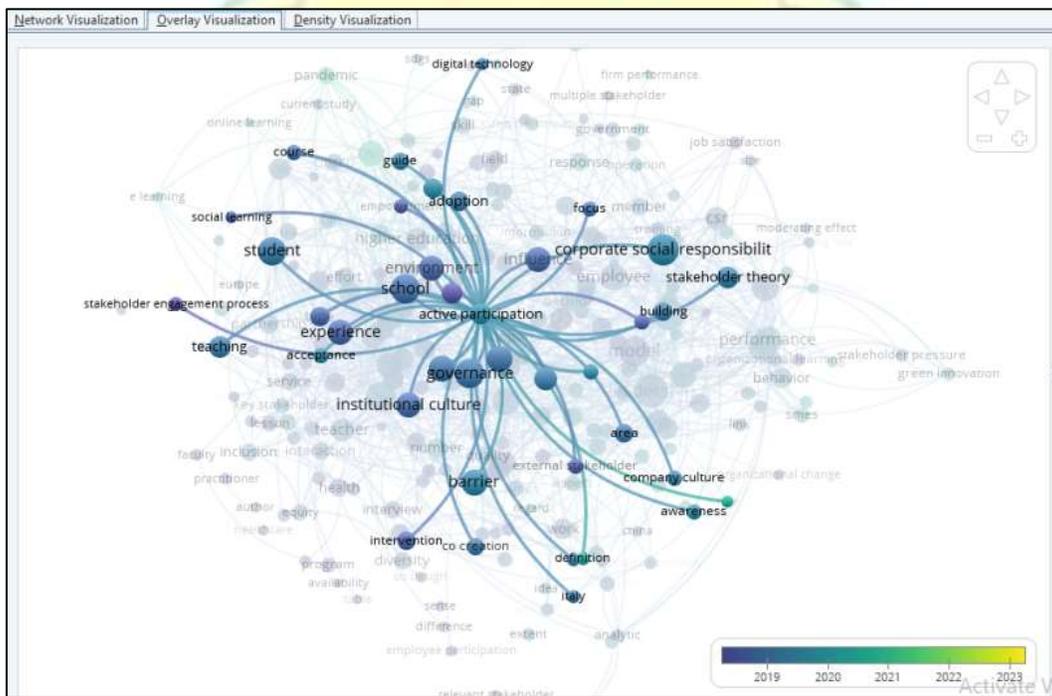
Dalam peringkat pendidikan, SMAIT Ummul Quro' Bogor dikenal sebagai salah satu sekolah unggulan menempati posisi ketiga di Kota Bogor, posisi ke-19 di tingkat Provinsi Jawa Barat, dan posisi ke-129 secara nasional dalam Top 1000 versi UTBK 2022 untuk kategori SMA/SMK/MA (LTMPT, 2022). Dalam daftar tersebut, SMAIT Ummul Quro' bahkan melebihi sekolah negeri unggulan dalam pemeringkatan versi UTBK tersebut. Sebagai sekolah Islam terbaik, SMAIT Ummul Quro' Bogor dihadapkan pada ekspektasi tinggi dari masyarakat untuk memberikan pendidikan akademik yang solid, sekaligus menanamkan nilai-nilai spiritual dan karakter yang kuat pada siswa-siswinya (Fauzan et al., 2023). Di SMAIT Ummul Quro' Bogor, pelibatan stakeholder menjadi kunci dalam mempertahankan reputasi sebagai salah satu sekolah unggulan. Partisipasi aktif orang tua, alumni, dan komunitas lokal dalam berbagai kegiatan sekolah, seperti rapat komite, kegiatan ekstrakurikuler, dan program pengembangan karakter, menciptakan ekosistem pendidikan yang dinamis dan terintegrasi dengan tuntutan perkotaan yang kompleks (*participant 1, personal communication, September 25, 2023*). Selain itu, kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi dan dunia industri juga dilakukan untuk memperkaya kurikulum dan memberikan pengalaman belajar yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar kerja di kawasan metropolitan (*participant 2, personal communication, September 25, 2023*).

Tantangan serupa dihadapi oleh SMAIT Nurul 'Ilmi di Jambi, yang juga memiliki tingkat keunggulan 1 di Kota Jambi, unggulan 3 di Provinsi Jambi serta 896 Terbaik Nasional dalam Top UTBK 2022 tingkat SMA/ SMK dan MA (LTMPT, 2022). Tantangan ini, di mana perubahan sosial dan ekonomi mempengaruhi preferensi keluarga terhadap pendidikan komprehensif. Di sisi lain, SMAIT Nurul 'Ilmi Jambi, pelibatan stakeholde lebih terfokus pada



Gambar 1.1 Hasil analisis active participation

Berdasarkan analisis bibliometrik, penelitian tentang *stakeholder management* telah banyak dibahas. Namun, masih terdapat peluang penelitian lebih lanjut terkait *active participation* (hijau). Beberapa topik relevan lainnya mencakup *institutional culture* (hijau), *stakeholder theory* (biru), dan *stakeholder engagement process* (hijau). *Network Visualization* pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa Analisis bibliometrik *active participation* melalui VOSviewer mengonfirmasi bahwa “participation” dan “organizational culture” telah banyak diteliti secara global, tetapi masih terbuka ruang eksplorasi lebih lanjut..



Gambar 1.2 Analisis bibliometrik bentuk Overlay Visualization topik Active Participation

Berdasarkan visualisasi overlay jaringan VOSviewer, terlihat bahwa beberapa tema terkait *school* masih tergambar gelap, menandakan bahwa topik tersebut belum banyak diteliti, termasuk dalam konteks *stakeholder engagement*. Beberapa tema seperti *participation active*, *stakeholder management*, *stakeholder eksternal*, dan *citizen participation* menunjukkan masih terbukanya ruang eksplorasi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang memperkuat partisipasi aktif stakeholder serta strategi dalam membangun budaya mutu yang adaptif terhadap tantangan pendidikan di masa depan (Burgos-Ayala et al., 2022), (Hayudiyani et al., 2020), (Roque,

2023)..

Penelitian ini bertujuan mengisi *research gap* dalam tata kelola partisipasi stakeholder berbasis budaya mutu guna memaksimalkan *stakeholder engagement process*. Keterlibatan stakeholder di sekolah perlu dikaji lebih mendalam untuk memahami perspektif, pengalaman, keyakinan, budaya, dan praktik yang beragam dalam membangun budaya mutu. Dengan mengeksplorasi strategi manajemen keterlibatan stakeholder yang efektif, penelitian ini akan merancang model partisipasi yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi model yang dapat dijadikan referensi bagi sekolah, khususnya di tingkat SMA di Kota Jambi, dalam meningkatkan sinergi antar-stakeholder pada perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan mutu pendidikan.

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Pada fokus penelitian tentang inovasi berkelanjutan budaya mutu berbasis partisipasi *stakeholder* dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui studi etnografi di SMAIT Ummul Quro' Bogor dan SMAIT Nurul Ilmi Jambi, memiliki tiga fokus utama, yakni: Pertama, inovasi berkelanjutan dalam budaya mutu; Kedua, Partisipasi Stakeholder dalam Budaya Mutu; Ketiga, Meningkatkan Keunggulan Kompetitif melalui Inovasi Budaya Mutu.

Peningkatannya tergantung pada keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan secara rinci agar mudah dipahami dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Fokus penelitian diuraikan menjadi subfokus penelitian sebagai berikut:

### **1. Inovasi Berkelanjutan dalam Budaya Mutu**

- a. Konsep inovasi berkelanjutan dalam budaya mutu mencakup pengembangan dan peningkatan berkelanjutan sistem, proses, serta praktik yang mendukung budaya mutu di sekolah. Inovasi ini bertujuan untuk secara terus-menerus memperbaiki standar kualitas, meningkatkan efektivitas, dan mencapai tujuan jangka panjang melalui pendekatan terintegrasi. Definisi ini menekankan inovasi manajerial yang penting untuk adaptasi dan respons terhadap perubahan dalam lingkungan pendidikan.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi berkelanjutan merupakan elemen penting yang mendukung terciptanya perubahan dan peningkatan berkelanjutan dalam mutu pendidikan, dengan fokus pada penerapan strategi yang mendorong kemajuan dan keberlanjutan inovasi dalam konteks yang dinamis dan berorientasi pada hasil yang optimal.

## **2. Partisipasi stakeholder dalam budaya mutu**

Stakeholder berperan penting dalam implementasi budaya mutu, dalam tahapan Plan Do Check Act (PDCA) memastikan kualitas pendidikan terjaga melalui kolaborasi, dukungan, dan pengawasan terhadap kebijakan dan proses yang diterapkan.

## **3. Peningkatan Keunggulan Kompetitif melalui Budaya Mutu**

Budaya mutu di sekolah berperan penting dalam memperkuat reputasi, meningkatkan kualitas pendidikan, serta memenuhi kepuasan pengguna layanan.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian inovasi keberlanjutan budaya mutu berbasis partisipasi *stakeholder* berdasarkan pendekatan etnografi, di peroleh rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya mutu berbasis partisipasi stakeholder diterapkan di SMAIT Ummul Quro' Kota Bogor dan SMAIT Nurul Ilmi Kota Jambi sebagai upaya inovasi berkelanjutan?
2. Bagaimana kategori inovasi berkelanjutan yang muncul dari partisipasi stakeholder dalam budaya mutu di lingkungan SMAIT Ummul Quro' Kota Bogor dan SMAIT Nurul Ilmi Kota Jamb diidentifikasi dan dikembangkan?
3. Bagaimana komponen yang teridentifikasi dalam praktik inovasi berkelanjutan yang melibatkan stakeholder di SMAIT Ummul Quro' Kota Bogor dan SMAIT Nurul Ilmi Kota Jamb dapat saling berinteraksi untuk membentuk budaya mutu?
4. Bagaimana tema budaya yang berkembang sebagai hasil inovasi berkelanjutan budaya mutu berbasis partisipasi stakeholder sehingga secara terukur mampu meningkatkan keunggulan kompetitif sekolah?
5. Bagaimana model yang dapat dikembangkan untuk mendukung inovasi berkelanjutan dalam budaya mutu guna meningkatkan keunggulan kompetitif berdasarkan partisipasi stakeholder di SMAIT Ummul Quro' dan SMAIT Nurul Ilmi?

### **D. Kegunaan Penelitian**

Signifikansi penelitian ini dapat terlihat secara teoritis dan praktis di antaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Secara teoritis**

1. Memberikan kontribusi kepada peneliti manajemen pendidikan khususnya mengenai manajemen budaya mutu berbasis stakeholder pendidikan.

2. Menjadi sumbangan ilmu pada disiplin Manajemen Pendidikan khususnya pengelolaan *stakeholder* dalam manajemen budaya mutu sekolah
  3. Menjadi bahan gambaran yang berguna bagi lembaga dalam menciptakan lingkungan di mana budaya mutu dapat tumbuh dan menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari dalam organisasi;
- b. Secara praktis
1. Memberikan gambaran bagi kepala sekolah dalam mengembangkan manajemen budaya mutu di lingkungan sekolah;
  2. Sebagai masukan bagi sekolah dalam memperkuat hubungan dengan *stakeholder* untuk mengembangkan keunggulan yang kompetitif;
  3. Memberikan kesempatan bagi masing-masing sekolah untuk menumbuh dan mengembangkan budaya mutu dalam rangka membangun branding untuk sekolah;
  4. Menciptakan model inovasi budaya mutu berbasis partisipasi *stakeholder*
  5. Menambah referensi manajemen pendidikan, khususnya manajemen budaya mutu sekolah berbasis partisipasi *stakeholder*.

