

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Agar mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat, sebagai bangsa, kita harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dikembangkan, dikelola, dan dimanfaatkan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien. Upaya tersebut dapat dicapai melalui sebuah pendidikan.

Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sebagaimana yang telah dirumuskan dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II tentang Dasar, Fungsi dan Tujuan, pada Pasal 3, yang berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia,

sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) itu sendiri. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan pendidikan saat ini untuk menyempurnakan sistem pendidikan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, orientasi pendidikan perlu diarahkan pada penjaminan mutu agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan yang bermutu dapat menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan, keterampilan, maupun kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam menghadapi kehidupan masyarakat global yang berkembang saat ini dan yang akan datang. Dalam merealisasikan pendidikan yang bermutu, lembaga pendidikan dituntut menerapkan program mutu yang terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu seluruh komponen dan kegiatan pendidikan.

Menurut Zahroh, lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika *input*, *proses* dan *outcome*-nya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila performanya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh pengguna (*stakeholder*) maka dikatakan unggul.² Lembaga pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari operasionalnya yang terprogram secara sistematis tetapi juga harus memenuhi keinginan dari

¹ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 11 Tahun 2011 tentang guru dan Dosen. Bandung: Citra Umbara, 2012.

² Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 31.

pengguna jasa pendidikan tersebut. Lembaga pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Namun pada kenyataannya, upaya peningkatan mutu dalam dunia pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah. Masih cukup banyak masalah mutu yang dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan dari guru, serta profesionalisme dan kinerja guru. Mutu-mutu tersebut terkait dengan mutu manajerial para pemimpin pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan. Semua kelemahan mutu dari komponen-komponen pendidikan tersebut berujung pada rendahnya mutu lulusan.

Mutu lulusan yang rendah dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti lulusan tidak dapat melanjutkan studi, tidak dapat menyelesaikan studinya pada jenjang yang lebih tinggi, tidak dapat bekerja/ tidak diterima di dunia kerja karena tidak memiliki kualifikasi yang mumpuni, diterima kerja tetapi tidak berprestasi, tidak dapat mengikuti perkembangan masyarakat dan tidak produktif. Lulusan yang tidak produktif akan menjadi beban masyarakat dan memungkinkan ia menjadi warga yang tersisih dari masyarakat.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang turut memproduksi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Menurut Zazin, posisi pendidikan di madrasah menjadi bagian dari kesatuan sistem pendidikan nasional yang dituntut harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat umum.

Kedua, kedudukannya sebagai bagian penting dari pembangunan sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional.³ Kondisi ini yang membuat madrasah harus bekerja keras untuk menyelaraskan dua mutu sekaligus.

Namun faktanya, kerja keras tersebut masih belum sepenuhnya tercapai sampai saat ini. Menurut data kemenag, dari 63 ribu lebih madrasah di Indonesia, sudah 53 persen yang terakreditasi dan dikatakan berkualitas. Sementara sisanya sebanyak 47 persen belum terakreditasi.⁴ Sedangkan menurut A. Umar, Kemenag dan *The Asian Development Bank* (ADB) telah melakukan riset tentang kualitas Standar Pelayanan Minimal (SPM) madrasah. Hasilnya, nilai SPM madrasah negeri 68%, sedang swasta 35%.⁵ Dari hasil riset tersebut dapat dipahami bahwa standar pelayanan minimal madrasah masih terbilang cukup pada madrasah negeri dan rendah pada madrasah swasta. Oleh karena itu, dibutuhkan pengelolaan yang baik dan terencana dengan berorientasi pada mutu.

Arief Fourqan dalam Zazin menjelaskan bahwa berbagai kemungkinan rendahnya mutu lulusan di madrasah salah satunya disebabkan oleh pengurus yang kurang memiliki kemampuan dasar kependidikan modern, terutama dalam hal kepemimpinan dan manajemen. Demikian pula dengan kepala sekolah yang kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola

³ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 69-70.

⁴Kemenag, "Kepercayaan Publik Harus Dijawab Mutu Madrasah", <https://kemenag.go.id/berita/read/505575/direktur-kskk--kepercaayaan-publik-harus-dijawab-mutu-madrasah>, diakses pada tanggal 18 November 2017 pukul 21.06

⁵ Ibid.,

madrasah sendiri.⁶ Hal ini juga senada dengan pendapat David F. Salisbury yang dikutip oleh Syafaruddin, yang menyatakan bahwa “upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif”.⁷ Dari sini dapat ditarik kesimpulan, bahwasanya dalam upaya meningkatkan mutu suatu lembaga pendidikan, perlu adanya kepiawaian kepala sekolah dalam memimpin dan strategi dalam mengelola madrasah secara baik dan efektif.

Dalam proses menuju madrasah bermutu terpadu, maka kepala madrasah, komite madrasah, para guru, staf, siswa dan seluruh warga madrasah harus memiliki obsesi terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti kepala sekolah, para guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.

Penerapan TQM di madrasah tidak terlepas dari bagaimana upaya kepala sekolah mampu mengendalikan mutu pengelolaan madrasah tersebut secara terpadu. Pengendalian mutu terpadu merupakan sistem yang paling efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas dari berbagai level organisasi sehingga meningkatkan produktivitas. Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa seharusnya kepala sekolah harus dapat melaksanakan pengendalian mutu terpadu agar terjadi peningkatan hasil yang lebih baik dan efektif.

⁶ Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 71.

⁷ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia, 2002), 49.

Berbicara mengenai konsep mutu pendidikan, nampaknya akan selalu menjadi pembicaraan yang aktual. *Total Quality Management* (TQM) atau yang diartikan dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan salah satu paradigma baru untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif dan bermutu. Menurut Fandi Tjiptono, TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.⁸ Namun dalam penerapan TQM tidak boleh sembarangan, karena hasil yang didapat akan berbanding lurus dengan apa yang telah dilakukan. Jadi diperlukan strategi khusus untuk menerapkan TQM agar dapat berjalan dengan baik.

Implementasi manajemen mutu terpadu atau TQM menurut Sallis, kata *total* (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus.⁹ Begitu juga dengan *quality* (mutu), mutu yang tidak mungkin terjadi begitu saja, melainkan harus direncanakan dan didekati secara sistematis dengan menggunakan perencanaan strategis. Sebab, tanpa arahan jangka panjang yang jelas, maka sebuah institusi tidak dapat meningkatkan peningkatan mutu.¹⁰

Ini berarti dalam penerapan TQM, sudah barang tentu harus ditopang oleh pelaku pendidikan yang berada di *front* terdepan yakni keterlibatan kepala sekolah dengan mengacu pada rencana strategis, bekerjasama dengan seluruh

⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 4.

⁹ Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education Management Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 74.

¹⁰ *Ibid.*, 211.

komponen pendidikan yang meliputi wakil kepala, guru, masyarakat sekolah, komite sekolah dan dewan pendidikan untuk manajemen lembaga pendidikan dalam rangka mengefektifkan pencapaian tujuan itu sendiri.

Hansler dan Brunell sebagaimana yang dikutip oleh Usman, menjelaskan adanya empat prinsip TQM, salah satunya yakni fokus terhadap pelayanan dan kepuasan pelanggan.¹¹ Ini artinya dalam menerapkan TQM juga harus memenuhi harapan dan kebutuhan para pelanggan. Pelanggan yang dimaksud bukan hanya pelanggan utama saja (siswa), namun juga pelanggan kedua yang meliputi kepala sekolah, para guru dan staf, komite sekolah, serta wali murid. Selain itu juga pihak ketiga, yaitu pihak yang memiliki peranan penting meskipun tidak secara langsung (pemerintah dan masyarakat).¹² Oleh karena itu, setidaknya perlu adanya perbaikan dan pengembangan hal-hal baru dalam organisasi pendidikan, baik dalam hal pembiayaan yang efektif, penggunaan alat-alat teknologi pengajaran yang baru, materi pengajaran yang bermutu tinggi dan kemampuan memproduksi lulusan yang berkualitas. Mengingat bahwa eksistensi suatu lembaga sekolah ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk dan jasa, melainkan ditentukan oleh kemampuan produk dan jasa tersebut dalam memenuhi kebutuhan para pelanggannya.

Dan tentu saja dalam hal ini seorang kepala sekolah harus memiliki strategi alternatif, visi (pandangan jauh kedepan), dan misi, serta dapat merumuskannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas, selain itu harus

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 607.

¹² Sallis, *Total Quality Management*, 68.

mempunyai sikap inovatif, kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan dan kebutuhan para pelanggan yang berorientasi terhadap kualitas lembaga secara berkelanjutan.

Dari permasalahan terkait dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM), maka penulis mencoba membuka wacana tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Dalam hal ini, penulis memilih obyek penelitian yang berlokasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri yang beralamat di Jalan Pahlawan No. 66 Purwoasri Kabupaten Kediri. Salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang memiliki reputasi unggul karena pengelolaannya yang baik. MAN 2 Kediri termasuk salah satu MAN favorit di Kabupaten Kediri karena memiliki kualitas yang tak kalah bagus dengan MAN yang berada di Kota Kediri.

Berdasarkan hasil observasi penulis di MAN 2 Kediri, bahwa madrasah tersebut memiliki sarana dan prasarana yang lengkap ditambah dengan lingkungan madrasah yang asri menjadikan MAN 2 Kediri memiliki iklim belajar yang mendukung. Melalui pengelolaan yang baik, MAN 2 Kediri memiliki budaya kerja yang antusias dan terorganisir dengan rapi di setiap komponen sekolah. Tidak heran jika MAN 2 Kediri menyandang predikat Madrasah Aliyah Negeri unggul di Kabupaten Kediri dengan segala torehan prestasinya.

Berangkat dari uraian fenomena di atas, maka penulis pun tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“Strategi Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Kediri”**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian dan studi kasus di MAN 2 Kediri tersebut, maka dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada strategi Kepala madrasah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Pada penelitian ini hanya difokuskan pada dua prinsip saja dari empat prinsip TQM. Permasalahan pokok yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam mewujudkan kepuasan pelanggan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri?
2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam melakukan perbaikan berkesinambungan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam mewujudkan kepuasan pelanggan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri.
2. Untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam melakukan perbaikan berkesinambungan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah cakrawala berpikir dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya tentang ilmu

manajemen pendidikan yang terkait masalah strategi kepala sekolah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

2. Secara Praktis

a. Bagi Kepala sekolah

Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ide atau bahan masukan untuk lebih meningkatkan mutu lembaga dengan adanya suatu strategi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Bagi Guru

Bagi para guru atau staf, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana masukan untuk lebih meningkatkan kerjasama tim dalam rangka mewujudkan lembaga yang berkualitas.

c. Bagi Pengururus Komite Sekolah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi pengurus komite dalam mengontrol dan mendukung kinerja manajemen di lembaga pendidikan.

d. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini sebagai sarana aktualisasi, dari ilmu yang telah peneliti dapatkan, dan menambah cakrawala berpikir, serta membuka wawasan dalam bidang pendidikan, khususnya tentang strategi kepala sekolah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

e. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan berpikir dalam melakukan suatu penelitian yang relevan sehingga dapat menyempurnakan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM).