

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Di Era globalisasi ini, perkembangan ilmu dan teknologi turut mempercepat laju perkembangan pasar industri maupun ekonomi. Ilmu dan teknologi dijadikan sebagai sarana yang bisa dimanfaatkan oleh manusia sebagai penunjuk arah sekaligus inspirasi terhadap penyelesaian berbagai masalah kebutuhan hidup yang terus bergulir. Seiring dengan meningkatnya sumber daya manusia (SDM), semua bangsa berusaha merencanakan antisipasi ataupun solusi dari tuntutan dan persaingan hidup dengan terus berkembang. Peningkatan sumber daya manusia merupakan keniscayaan yang harus dikembangkan, dikelola, dan dimanfaatkan secara terencana, terarah, efektif dan efisien dalam proses pembangunan. Bagi mereka yang tidak siap, maka kemungkinan akan segera tersingkir dari area kompetitif tersebut.

Pendidikan yang merupakan salah satu kebutuhan dasar bagi seluruh warga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), memegang peranan kunci dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan dibutuhkan. 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 berkembangnya 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.<sup>1</sup>

Terkait dengan hal ini, Bangsa kita saat ini mulai menyadari berbagai kelemahan di masa lalu. Hal ini dapat ditandai dengan disiapkannya upaya reformasi pendidikan nasional untuk mengubah kinerja pelaksana pendidikan selama ini. Rich berpendapat, bahwa reformasi bertujuan untuk memperbaiki penyalahgunaan, kesalahan dan ketidakcocokan menjadi perubahan yang lebih baik.<sup>2</sup> Oleh karenanya, tidak heran jika muncul sejumlah sekolah yang berorientasi pada penjaminan mutu. Sebab mutu pendidikan yang ditangani secara benar dan profesional pada dasarnya akan tertuju pada keberhasilan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang turut menjadi *Agent of social change* (penentu perubahan sosial) dan turut memproduksi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Menurut Zazin, posisi pendidikan di madrasah sedikitnya dapat dilihat dari dua segi. Pertama, kedudukan madrasah menjadi bagian dari kesatuan sistem pendidikan nasional yang dituntut harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Kedua, kedudukannya sebagai bagian penting dari

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia, 2002), 20.

pembangunan sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional.<sup>3</sup> 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. Sebagaimana diungkapkan oleh Tim *Whole District Development* (WDD) kerjasama Indonesia Australia, bahwa keberadaan madrasah di Indonesia masih belum sepenuhnya bermutu dan masih diperlukan perbaikan.<sup>4</sup>

Arief Fourqan menjelaskan bahwa berbagai kemungkinan rendahnya mutu lulusan di madrasah salah satunya disebabkan oleh pengurus yayasan yang tidak memiliki pengetahuan dasar kependidikan modern, terutama dalam hal kepemimpinan dan manajemen. Demikian pula dengan kepala madrasah yang kurang memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk mengelola madrasah sendiri.<sup>5</sup> 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".<sup>6</sup> Juran dan Gryna juga menyatakan bahwa komitmen manajemen untuk melakukan perbaikan adalah perlu, namun belum cukup. Untuk itu, dalam melakukan tindakan terhadap komitmen dalam perusahaan atau organisasi, dibutuhkan elemen manajemen kualitas, dimana yang paling

---

<sup>3</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2011), 69-70.

<sup>4</sup> Ibid., 71.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan.*, 49.

penting adalah kualitas kepemimpinan melalui bukti yang nyata.<sup>7</sup> Dari sini dapat di tarik kesimpulan, bahwasanya dua hal yang paling fundamental untuk menyulap lembaga pendidikan dari yang biasa menjadi luar biasa yakni perlu adanya suatu terobosan atau strategi kepala sekolah dalam memimpin dan juga pengelolaan melalui manajemen yang bermutu.

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.<sup>8</sup> Dan kiranya, TQM ini masih merupakan hal yang baru untuk diterapkan pada lembaga pendidikan di negara Indonesia. Bila kita melihat lebih jauh, dalam dunia industri konsep TQM telah teraplikasi dengan sangat sukses. Namun, upaya untuk meraih kesuksesan tersebut tentulah tidak instan begitu saja, melainkan membutuhkan komitmen dan waktu yang cukup panjang. Selain itu, persoalan yang lebih teknis lagi, tentang bagaimana strategi alternatif untuk menerapkan TQM agar dapat berjalan dengan baik.

---

<sup>7</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Cetakan Pertama* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 156.

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

Implementasi manajemen mutu terpadu atau TQM menurut Sallis, kata *total* (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus.<sup>9</sup> 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 mutu.<sup>10</sup>

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

Hansler dan Brunell menjelaskan adanya empat prinsip TQM, salah satunya yakni fokus terhadap pelayanan dan kepuasan pelanggan.<sup>11</sup> 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, yayasan, komite sekolah, serta wali

---

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

<sup>10</sup> *Ibid.*, 211.

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

murid. Selain itu juga pelanggan ketiga, yaitu pihak yang memiliki peranan penting meskipun tidak secara langsung (pemerintah dan masyarakat).<sup>12</sup> 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 atau 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 memindahkannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas, selain itu harus 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*, maka penulis mencoba membuka wacana tentang bagaimana strategi kepala madrasah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Dalam hal ini, penulis memilih obyek penelitian yang berlokasi di Madrasah Tsanawiyah Arrahmah yang beralamat di Jalan KH. Hasyim Asy'ari Nomor 09 dusun Gendis desa Purwotengah

---

<sup>12</sup> Sallis, *Total Quality Management.*, 68.

Kecamatan Papar Kabupaten Kediri. Salah satu Madrasah Tsanawiyah swasta yang berusaha mempertahankan eksistensinya agar tetap mendapat kepercayaan dari masyarakat. Mengingat bahwa untuk mendapatkan siswa adalah salah satu tantangan sulit tersendiri khususnya bagi Madrasah swasta.

MTs Arrahmah Purwotengah ini dikelola di bawah campur tangan Yayasan Pendidikan Islam yang bernama Arrahmah bersama dengan para guru berkomitmen untuk terus meningkatkan mutu yang dicanangkan dalam visi, misi dan tujuan madrasah. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Bapak Kepala Madrasah MTs Arrahmah Purwotengah terkait dengan bagaimana strateginya dalam menerapkan *Total Quality Management*. Bapak Saifudin Zuhri mengatakan bahwa:

Kita membentuk tim koordinator, kemudian kita sosialisasikan sesuai dengan *job description*-nya. Ada beberapa macam bidang di MTs ini, seperti bidang pengembangan prestasi akademik, non-akademik, bidang kesiswaan, bidang kurikulum, bidang sarpras (sarana prasarana), dan lain sebagainya. Masing-masing koordinator bertanggung jawab sesuai dengan *job description*-nya masing-masing. Kita tetap kordinasi, setiap koordinator harus membuat laporan-laporan secara berkala untuk mengetahui progresnya. Misal koordinator bidang akademik menargetkan ingin juara olimpiade. Jadi, kita musyawarahkan dan kita sepakati *planning*-nya, lalu setelah berjalan, kita evaluasi. Jadi, semua bidang, langkah-langkahnya seperti itu.<sup>13</sup>

Pernyataan diatas dapat diketahui bahwasanya dalam rangka untuk menerapkan manajemen mutu terpadu, salah satu strategi Kepala MTs Arrahmah adalah dengan membentuk *team* koordinator, untuk bekerjasama dan bertanggung jawab sesuai dengan *job description*-nya

---

<sup>13</sup> Saifudin Zuhri, Kepala MTs Arrahmah Purwotengah, di Ruang Kepala Madrasah, 03 April 2014.

untuk melaksanakan PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Kemudian berhubungan dengan perbaikan dan pengembangan lembaga secara berkesinambungan, MTs Arrahmah Purwotengah berupaya melengkapi sarana prasarana untuk menunjang pembelajaran siswa. Pada tahun 2014 ini juga tengah mengadakan pembangunan sanggar dan tiga ruang kelas tambahan, kemudian untuk jangka panjangnya berencana membangun aula dan ruang ekstrakurikuler. Selain itu, Bapak Darmadi juga menambahkan bahwa, “yang baru lagi kelas dibuat berjenjang, jadi yang tidak pandai akademik disendirikan, ada kelas *Excellent*, Favorit dan P3S (Program Pengembangan Prestasi Siswa)”.<sup>14</sup>

Dengan kelebihan yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Arrahmah Purwotengah ini, maka tidak heran jika berbagai torehan prestasi telah diraih oleh para siswa dan lembaga MTs Arrahmah sendiri, baik dibidang akademik maupun non-akademik, baik ditingkat provinsi maupun ditingkat Nasional. Hal inilah yang menimbulkan animo di kalangan masyarakat yang mana MTs Arrahmah *notabene*-nya dinilai sebagai madrasah yang unggul dan teladan.

Berangkat dari uraian fenomena diatas, maka penulis pun tertarik untuk meneliti terkait dengan masalah tersebut dan mengemas penelitian ini dalam sebuah judul “**Strategi Kepala Madrasah dalam Menerapkan**

---

<sup>14</sup> Darmadi, Waka Kurikulum MTs Arrahmah Purwotengah, di Ruang TU, 05 April 2014.

## ***Total Quality Management (TQM) di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri***

### **B. Fokus Penelitian**

Beranjak dari uraian konteks penelitian dan studi kasus di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri tersebut, maka dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada strategi Kepala Madrasah dalam menerapkan TQM. Masalah-masalah dalam penelitian yang akan dikaji adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam menerapkan *Total Quality Management (TQM)* di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri?
2. Faktor-faktor apa yang mendorong dan menghambat dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan konteks dan fokus penelitian di atas, maka tujuan yang diharapkan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam menerapkan *Total Quality Management (TQM)* di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menghambat dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* di Mts Arrahmah Purwotengah Papar Kediri.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan kepada:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah cakrawala berfikir 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 Madrasah

Bagi kepala madrasah, 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 Yayasan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengelola lembaga, khususnya yayasan MTs Arrahmah Purwotengah untuk turut lebih mengawasi dan

mengevaluasi dalam mengelola lembaga guna memenuhi harapan masyarakat sekarang dan di masa mendatang.

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 madrasah dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM).