

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Produktivitas dalam suatu organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk melihat sejauhmana ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi. Produktivitas organisasi dimaknai sebagai ‘proses pengelolaan masukan (*input*) secara optimal melalui pemanfaatan dan pemberdayaan sumberdaya organisasi yang ada secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keluaran (*output*) setinggi-tingginya’ ( Paul Mali, 1976:6-7) dalam Syehabudin, 2010).

Produktivitas dalam organisasi tentunya tidak hanya dilihat dari banyaknya produk yang dihasilkan, namun sejauhmana organisasi mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan output yang lebih baik, guna mencapai tujuan utama organisasi sesuai dengan visi, misi dari organisasi tersebut. Organisasi yang mampu menghasilkan output yang lebih baik serta mampu mengoptimalkan input menunjukkan organisasi tersebut memiliki produktivitas yang sangat baik.

Dalam konteks organisasi pendidikan, produktivitas merupakan ukuran kesuksesan sebuah lembaga pendidikan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan melalui optimalisasi sumber daya yang ada. Selain itu “produktivitas dalam organisasi pendidikan dipandang sebagai proses pemberdayaan terhadap sumber daya meliputi ketenagaan, kepandaian/keahlian, teknik pembelajaran, kurikulum, peralatan atau sarana prasarana pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan” (Syehabudin, 2010). Sementara *Weick’s Organizing Theory* (Weick, K. E. (1995) dalam Syafrudin (2013) melihat bahwa ‘produktivitas organisasi pendidikan dapat dikatakan meningkat dengan menggunakan sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru sesuai dengan keinginan *target audience*, dan mampu mereduksi ketidakjelasan yang muncul’.

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) merupakan organisasi pendidikan yang memiliki tugas pokok dan fungsi dalam mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya (Permendikbud No 44, 2013 tentang Tugas Pokok dan Fungsi PPPPTK). Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi dan semakin tingginya tuntutan akan kualitas, PPPPTK harus selalu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan memiliki produktivitas yang tinggi, yaitu bagaimana PPPPTK mampu menghasilkan produk-produk kediklatan unggulan, inovatif dan modern, sehingga mampu diaplikasikan oleh peserta didik di tempat mereka bekerja, sesuai dengan visi, misi dan tujuan PPPPTK itu sendiri.

Namun secara empirik bahwa produktivitas organisasi PPPPTK di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan belum mampu mencapai harapan. Hasil studi pendahuluan melalui wawancara dan pengamatan peneliti selama menjadi pegawai di salah satu PPPPTK, menunjukkan produktivitas organisasi dinilai masih rendah jika ditinjau dari optimalisasi *input* organisasi seperti pengembangan dan pemberdayaan SDM baik widyaiswara, administrasi, laboran maupun pustakawan yang sangat jarang dilakukan, dampaknya khusus widyaiswara hampir setengah dari jumlah widyaiswara tidak mampu mencapai angka kredit bahkan beberapa diantaranya terancam diberhentikan dari widyaiswara. Disamping itu tugas dan fungsi PPPPTK sebagai pengembang dan pemberdaya pendidikan dan tenaga kependidikan belum sejalan dengan permendikbud no 44 tahun 2013 tentang tugas pokok dan fungsi PPPPTK, karena pengembangan yang dilakukan belum disertai dengan pemberdayaan. Disisi lain pemanfaatan sarana dan prasarana sebagai pendukung program kerja belum optimal, banyak barang yang masih baru tidak termanfaatkan bahkan dibiarkan tidak terawat. Disamping itu kegiatan yang dilakukan sering tidak sesuai dengan tujuan dan sasaran lembaga,

Untuk mewujudkan produktivitas organisasi, PPPPTK perlu melakukan strategi dengan menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten dan berkelanjutan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Miftah Thoha (2001) bahwa “penjaminan mutu diperlukan untuk mewujudkan organisasi yang kuat dan produktif”. Sistem manajemen mutu dilakukan sebagai upaya memberikan panduan kepada seluruh *Stakeholders* bagaimana melakukan proses kegiatan berbasis mutu untuk mencapai tujuan dan sasaran yang harus dicapai organisasi. Dengan sistem manajemen mutu yang berstandar internasional maka diharapkan produktivitas PPPPTK bisa meningkat.

Salah satu implementasi/bentuk program penjaminan mutu yang berorientasi global dan berkembang saat ini adalah SMM ISO 9001: 2008, yang merupakan alat pencapaian tujuan dan diharapkan mampu menjawab tantangan globalisasi dan secara konsisten akan meningkatkan produktivitas organisasi serta efisien dalam pengelolaan sumber daya, sehingga kualitas dan output organisasi selalu menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Selain itu secara konseptual produktivitas organisasi akan ditunjang oleh implementasi perencanaan strategik yang baik, karena perencanaan strategik merupakan panduan bagi organisasi dalam membuat visi, misi, tujuan yang ingin dicapai serta target kegiatan serta kebijakan yang akan dijalankan dimasa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pendapat *Tony dan Coleman (1996)* dalam *Soewarso (2006)* menyatakan ‘bahwa perencanaan strategik merupakan titik pangkal berbagai program dalam manajemen atau organisasi, dimana menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut’.

Berdasarkan hal di atas maka, dapat dipastikan bahwa sistem manajemen mutu dan perencanaan strategik yang dilaksanakan secara konsisten akan melahirkan produktivitas organisasi PPPPTK yang tinggi.

Namun penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 yang sudah berjalan hampir delapan tahun sebagai strategi penjaminan mutu dalam rangka meningkatkan produktivitas nampaknya juga belum berjalan sesuai harapan. Kegiatan pelaksanaan SMM ISO dilaksanakan sebagian besar dilaksanakan saat adanya audit dan bersifat formalitas. Padahal biaya untuk sertifikasi ISO itu sendiri sangatlah mahal, hal tersebut belum diimbangi dengan produktivitas yang maksimal dari setiap elemen organisasi untuk menerapkan standar sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu masukan-masukan dari para stakeholder masyarakat yang berkepentingan dalam pendidikan juga masih sangat kurang. Setiap divisi di lingkungan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata belum secara aktif berinteraksi dengan para stakeholder. Padahal interaksi dengan para stakeholder pendidikan mempunyai peranan penting untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan organisasi yang sudah diterapkan dan diharapkan adanya masukan-masukan yang membangun untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan demi kepuasan pelanggan pendidikan.

Studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan Kepala Bidang Program PPPPTK Bisnis dan Pariwisata. Bahwa penerapan SMM ISO 9001: 2008 merupakan salah satu strategi implementasi kebijakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi PPPPTK Bispar untuk memberikan pelayanan yang terbaik dalam proses pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, yang tujuannya adalah untuk peningkatan mutu organisasi secara berkelanjutan, sehingga dapat mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi PPPPTK itu sendiri yang terangkum dalam rencana strategis PPPPTK. Guru, kepala organisasi, pengawas, administrasi tenaga kependidikan dan masyarakat lainnya merupakan *user* dari PPPPTK yang perlu dilayani secara profesional. Setelah diterapkannya SMM ISO 9001: 2008 perubahan dari sisi pendokumentasian sudah mulai disesuaikan dengan aturan ISO 9001: 2008,

walaupun dari perkembangan mutu organisasi secara keseluruhan belum memuaskan. Dengan demikian masih banyak yang harus dilakukan lembaga agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga mampu mewujudkan produktivitas organisasi yang diharapkan.

Studi pendahuluan menunjukkan bahwa implementasi perencanaan strategik, pada sebagian besar pegawai di tingkat *middle* dan *lower management* belum memahami akan implementasi perencanaan strategik PPPPTK. Implementasi strategik hanya dipandang sebagai rencana program yang sudah diatur atasan tertentu sedangkan bawahan hanya melaksanakan, tanpa berusaha untuk mengkaji dan berjuang untuk mencapainya.

Permasalahan di atas membuat peneliti berkeinginan untuk meneliti lebih jauh tentang Implementasi SMM ISO 9001 : 2008 dan Perencanaan Strategik terhadap produktivitas organisasi PPPPTK sebagai pusat pengembangan dan pemberdayaan SDM khususnya pendidik dan Tenaga kependidikan. Peneliti akan meneliti pada dua belas (12) PPPPTK yang semuanya merupakan unit kerja Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjaminin Mutu Pendidikan dan Kebudayaan. Kemendikbud.

Peneliti melakukan penelitian di PPPPTK karena beberapa alasan, yaitu :

1. PPPPTK sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan, sehingga perlu untuk dikaji bagaimana pelayanan yang telah dilakukan.
2. Memiliki tugas pokok yang diatur oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga perlu diteliti sejauhmana pelaksanaan tugas pokok tersebut.
3. Sudah menerapkan SMM ISO 9001 : 2008, sehingga perlu untuk diteliti bagaimana penerapannya saat ini.
4. PPPPTK menghadapi tuntutan global, sehingga perlu dikaji sejauhmana organisasi memiliki peranan dalam perubahan.

Penelitian pengaruh penerapan sistem manajemen mutu dan implementasi perencanaan strategik terhadap produktivitas organisasi PPPPTK diharapkan dapat memberikan jawaban mengenai penerapan SMM ISO 9001:2008 dan Implementasi perencanaan strategik dan pengaruhnya terhadap produktivitas organisasi di PPPPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga PPPPTK mampu menganalisis langkah-langkah agar produktivitas terus meningkat dengan memberdayakan faktor-faktor daya dukung produktivitas yang ada.

Berdasarkan uraian di atas terdapat fenomena bahwa penerapan sistem manajemen mutu diduga berpengaruh terhadap produktivitas organisasi, demikian pula implementasi perencanaan strategik diduga berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Namun demikian belum jelas benar apakah penerapan sistem manajemen mutu dan implementasi perencanaan strategik berpengaruh terhadap produktivitas PPPPTK. Dengan demikian hal ini penting untuk diteliti.

## **B. Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

### **1. Identifikasi Masalah Penelitian**

Dari latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Era Globalisasi menimbulkan persaingan antar organisasi kediklatan khususnya baik di daerah maupun di pusat, menuntut PPPPTK harus terus berupaya meningkatkan kualitas dan produktivitas.
2. Upaya pengembangan dan pemberdayaan sumber daya organisasi di PPPPTK belum optimal.
3. Ketercapaian tujuan dari sisi output sering tidak sesuai dengan rencana bahkan jauh dari yang telah direncanakan seperti tidak memenuhi target atau sasaran kediklatan baik dari sisi peserta, program kegiatan maupun anggaran.

4. Respon lembaga dan karyawan terhadap perubahan masih rendah, sehingga lambat dalam bertindak.
5. Dukungan pimpinan terhadap perkembangan produktivitas organisasi melalui implementasi SMM ISO 9001 : 2008 masih rendah, hal ini dapat dilihat dari ketidakhadiran pimpinan dan manajemen pada rapat ISO dalam kurun tahun 2010 -2013.
6. Budaya yang terjadi belum menunjukkan budaya kualitas yang tercermin dalam standar ISO 9001 : 2008.
7. Peningkatan kualitas SDM yang masih rendah dan belum terlihat adanya inovasi-inovasi dalam program kediklatan.
8. Pelaksanaan ISO 9001 : 2008 masih parsial belum menyentuh semua unit di PPPPTK .
9. Fasilitas yang ada dari segi kualitas bagus namun belum ada standar perawatan dan pengelolaan, sehingga dibiarkan rusak dan jarang difungsikan.
10. Belum terlihat adanya peningkatan kinerja atau ketercapaian tujuan meskipun Impelementasi ISO 9001:2008 sudah lama dilaksanakan.
11. Proses penyusunan program implementasi perencanaan strategik belum melibatkan semua unsur organisasi.
12. Implementasi program perencanaan strategik tidak sesuai dengan renstra ada.

## **2. Rumusan Masalah Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian tentang Sistem Manajemen Mutu dan Implementasi Perencanaan Strategik terhadap produktivitas organisasi perlu dilakukan, hal ini ditujukan untuk keefektifan dan kevalidan hasil penelitian yang akan dilakukan. Adapun fokus masalah yang akan diteliti adalah bagaimana Implementasi Sistem Manajemen Mutu dan Perencanaan Strategik berpengaruh terhadap produktivitas organisasi sehingga akan mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efesien.

Pemilihan fokus tersebut didasarkan pada masalah penelitian yang akan dikaji, yakni “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam hal ini SMM ISO 9001:2008 dan Perencanaan Strategik terhadap Produktivitas organisasi” Masalah yang akan diteliti dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran SMM ISO 9001 : 2008 PPPPTK saat ini ?
2. Bagaimanakah gambaran perencanaan strategik PPPPTK saat ini ?
3. Bagaimanakah gambaran produktivitas organisasi pada PPPPTK saat ini ?
4. Seberapa besar pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Produktivitas organisasi ?
5. Seberapa besar pengaruh Perencanaan Strategik terhadap produktivitas organisasi ?
6. Seberapa besar pengaruh penerapan SMM ISO 9001 : 2008 dan Perencanaan Strategik terhadap Produktivitas Organisasi ?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini diarahkan pada pengembangan organisasi di PPPPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam konteks peningkatan produktivitas organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan informasi yang berguna, oleh sebab itu dilakukan eksplorasi informasi secara sistemik. Adapun secara khusus penelitian ini, mendeskripsikan dan menganalisis tentang :

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Diperolehnya gambaran sistem manajemen mutu PPPPTK saat ini.
2. Diperolehnya gambaran implementasi perencanaan strategik PPPPTK saat ini.
3. Diperolehnya gambaran produktivitas organisasi pada PPPPTK saat ini.



4. Untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh sistem manajemen mutu terhadap produktivitas PPPPTK Kemendikbud.
5. Untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh implementasi perencanaan strategik terhadap produktivitas PPPPTK Kemendikbud.
6. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi seberapa besar pengaruh penerapan sistem manajemen mutu dan implementasi perencanaan strategik terhadap produktivitas PPPPTK Kemendikbud.

## **2. Manfaat Penelitian**

Selaras dengan latar belakang, perumusan dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian yang diharapkan adalah suatu pengembangan organisasi kediklatan. Pengembangan tersebut, diharapkan bermakna baik secara teoritis maupun praktis.

### **a. Secara Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kepentingan akademik di bidang Administrasi Pendidikan, khususnya kajian manajemen mutu, perencanaan dan pengembangan organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan keterbacaan mengenai produktivitas organisasi pendidikan.
3. Dapat dijadikan informasi awal kajian produktivitas organisasi, sehingga dapat dianalisis dari dua pandangan teoritis dan empirik lapangan.
4. Diharapkan diperoleh suatu model dalam pengembangan organisasi pendidikan.
5. Temuan penelitian dapat dijadikan salah satu rujukan bagi peminat untuk melakukan penelitian lanjut berkenaan dengan kajian produktivitas organisasi.

b. Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan atau bahan pertimbangan dalam implementasi manajemen mutu dan perencanaan strategik pada PPPPTK dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Dapat dijadikan bahan pertimbangan PPPPTK di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) untuk mengembangkan sistem manajemen mutu dan perencanaan strategik PPPPTK.

**D. Struktur Organisasi Tesis**

Struktur organisasi tesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, Pendahuluan pada penelitian ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis.

BAB II Kajian Teori, bab ini berisi kajian pustaka yang mendukung penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian, bab ini berisi uraian lokasi penelitian, desain penelitian, metode penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, teknik pengolahan dan analisis data serta teknik pengumpulan data penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, bab ini menggambarkan hasil penelitian secara rinci serta pembahasan yang didukung dengan teori sebelumnya.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi, bab ini ini menguraikan kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian