

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kehidupan manusia semakin berkembang dari masa ke masa diiringi oleh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi diseluruh belahan dunia yang saat sekarang ini disebut juga dengan globalisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi untuk menghadapi era global seperti saat ini. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin kencangnya arus globalisasi dunia membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan. Tujuan utama SMK adalah untuk memproduksi tenaga-tenaga terampil yang berkompeten di bidangnya, sesuai dengan permintaan masyarakat pada umumnya, dan dunia industri pada khususnya. Dimana lulusan-lulusan SMK dituntut untuk bisa memenuhi spesifikasi, kualifikasi, keahlian, dan keterampilan di bidangnya.

Kebutuhan dunia industri akan tenaga terampil berkualitas mendorong suatu lembaga pendidikan tidak terkecuali SMK untuk melakukan suatu penjaminan terhadap proses pendidikan yang dilaksanakan dengan harapan kepuasan konsumen dapat terpenuhi. Sebagai komitmen terhadap mutu, pemerintah merancang sistem penjaminan mutu pendidikan (SPMP) yang dituangkan dalam Permendiknas No. 63 Tahun 2009. Dalam Permendiknas tersebut dinyatakan bahwa penjaminan mutu adalah serangkaian proses dan sistem yang terkait untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data mutu tentang kinerja staf, program, dan lembaga. Dengan demikian diharapkan adanya perbaikan yang berkelanjutan untuk menciptakan budaya mutu.

Salah satu upaya dari lembaga pendidikan yang dalam konteks permasalahan ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) untuk melakukan penjaminan mutu proses pendidikan yaitu dengan menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. Sebagai standar mutu internasional, implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara konsisten akan meningkatkan mutu sekolah serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Selain itu, diharapkan ada suatu proses penyempurnaan berkelanjutan (*continual improvement*) terhadap kinerja sekolah sehingga kualitas dan output sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan selalu menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Dr. Stanislav Karapetrovic (2014, hlm. 499), seorang pakar sistem manajemen mutu dengan fokus pendidikan, menyebutkan beberapa manfaat nyata yang akan diperoleh institusi pendidikan yang menerapkan standar ISO 9001 : 2008. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

- (1) Dokumentasi sistem manajemen mutu ISO 9001 akan membuat proses kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung nyaman, terarah, dan dapat diterima;
- (2) Dokumentasi juga meningkatkan pengertian antar pengajar dan staf serta dapat digunakan untuk melatih staf baru;
- (3) Operasional institusi pendidikan lebih efisien, masalah mutu dapat diidentifikasi, diperbaiki, dicegah, dan kegiatan *improvement* dapat dilakukan secara sistematis;
- (4) Audit mutu internal memungkinkan setiap pengajar dan staf untuk mengemukakan dan memecahkan persoalan-persoalan yang ada. Di sisi lain, siswa dan pihak terkait lainnya dapat memanfaatkan proses formal yang ada untuk memberikan tanggapan terhadap proses pelayanan yang berjalan;
- (5) Sistem manajemen mutu memberikan penjabaran yang jelas terhadap hak dan kewajiban siswa, pengajar, maupun staf;
- (6) Audit yang dilakukan oleh badan sertifikasi independen menghadirkan perspektif eksternal yang lebih objektif. Hal ini membuka peluang adanya peningkatan mutu. Beberapa hal yang mungkin diidentifikasi dalam proses audit eksternal yaitu kekuatan, kelemahan, dan beberapa potensi *improvement* yang belum dijalankan;
- (7) Kemudahan dalam proses pemasaran dan akreditasi.

Menengah Kejuruan (SMK) yang sudah memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 mempunyai kelebihan bahwa penerapan ISO 9001:2008 secara periodik akan diaudit badan sertifikasi ISO yaitu pada saat awal sertifikasi dan satu tahun sekali *surveillance visit*. Kehadiran pihak ketiga dari badan sertifikasi ISO tersebut akan mendorong sekolah untuk secara efektif menerapkan dan memelihara ISO 9001:2008 sebagai standar manajemen yang telah dipilih. Hal tersebut dapat dirasakan dengan adanya dokumentasi-dokumentasi, alur kerja,

komunikasi, job description, dan prosedur operasi standar (SOP) yang sudah terkelola dengan baik sehingga semua elemen organisasi sekolah dapat memahami tugasnya masing-masing.

Namun dalam pelaksanaannya, implementasi ISO 9001:2008 di sekolah-sekolah sebagian besar cenderung hanya untuk memenuhi kebijakan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Dirjen Dikdasmen) sekaligus untuk mengangkat nama sekolah di mata masyarakat. Padahal biaya untuk sertifikasi ISO itu sendiri sangat mahal. Dari data observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, biaya untuk registrasi mencapai 34 juta rupiah dan setiap tahun harus membayar sekitar 13 juta rupiah untuk badan sertifikasi ISO. Hal tersebut belum diimbangi dengan kinerja yang maksimal dari setiap elemen organisasi sekolah untuk menerapkan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

SMK Negeri 3 Bandung merupakan sekolah menengah kejuruan di Kota Bandung yang beralamat di JL. Solontongan No. 10, Kelurahan Turangga, Kecamatan Lengkong, Bandung. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, SMK Negeri 3 Bandung telah menerapkan ISO 9001:2008 dengan nomor registrasi 01 100 075162. Pengendalian mutu yang diterapkan berdasarkan pada prinsip *plan, do, check, and action* yaitu merencanakan program, melaksanakan sesuai apa yang direncanakan secara terukur dan terdokumentasi, dan selalu meninjau program yang dilaksanakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Perangkat utama untuk mengukur berjalannya kinerja melalui internal audit, eksternal audit, dan management review.

Dari data yang didapatkan peneliti saat observasi diketahui pencapaian sasaran mutu bidang akademik SMK Negeri 3 Bandung sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Rekapitulasi Pencapaian Sasaran Mutu Bidang Akademik SMK Negeri 3 Bandung**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Target	Ketercapaian Target (%)	Ketercapaian Pertahun (%)	Perubahan Setiap Tahun (%)

2014/2015	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai UN rata-rata 65,0 sebanyak 100%	<b>52,6</b>	49,95	-
	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai mata pelajaran kejuruan rata-rata 75,0 sebanyak 100%	<b>47,3</b>		
2015/2016	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai UN rata-rata 65,0 sebanyak 100%	<b>52,2</b>	47	Turun 2,95
	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai mata pelajaran kejuruan rata-rata 80,0 sebanyak 100%	<b>41,8</b>		
2016/2017	Pencapaian nilai minimal 70 untuk Mata Pelajaran Bahasa Indonesia dalam Ujian Nasional 2016/2017 sebanyak 75%	<b>52,65</b>	50,48	Naik 3, 48
	Pencapaian nilai minimal 70 untuk Mata Pelajaran Bahasa Inggris dalam Ujian Nasional 2016/2017 sebanyak 60%	<b>48,6</b>		
	Pencapaian nilai minimal 55 untuk Mata Matematika dalam Ujian Nasional 2016/2017 sebanyak 60%	<b>50,2</b>		

Sumber: Wakil Manajemen Mutu SMK N 3 Bandung, 2017

Dapat terlihat dari tabel 1 bahwa pencapaian sasaran mutu yang didapatkan selama 3 tahun terakhir dapat dikatakan rendah. Ketercapaian sasaran pertahun di tahun 2015 hanya mencapai 47%, turun dari tahun sebelumnya sebesar 2, 95 hal ini tentunya jauh dari target yang telah ditetapkan oleh sekolah yaitu 100%. Dari analisis yang dilakukan oleh Tim ISO SMK Negeri 3 Bandung menyatakan bahwa hal tersebut terjadi karena siswa kurang familiar dengan sistem baru yang disebut Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) dan juga tingginya target yang ditetapkan pihak sekolah untuk perolehan nilai rata-rata mata pelajaran kejuruan.

Setelah diadakannya analisis dan evaluasi oleh Tim ISO SMK Negeri 3 Bandung, dilakukan tindakan lebih lanjut agar sasaran mutu yang ditetapkan pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2016/2017 dapat tercapai lebih baik dengan dipisahkannya pencapaian per matapelajaran dalam ujian nasional dan diturunkannya persentase target, akan tetapi setelah dilakukan perbaikan atas sasaran mutu pada tahun 2016/2017 hasil pencapaian hanya mengalami kenaikan 3,48% dari tahun sebelumnya, ketercapaian tersebut masih jauh dari target yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan merupakan salah satu hal yang dapat menggambarkan efektivitas kerja dalam suatu organisasi dalam hal ini sekolah. Sebagaimana dikatakan Siagian (2004, hlm: 24) efektivitas merupakan suatu keadaan yang menggambarkan keberhasilan kerja yang ditetapkan. Sejalan dengan itu Schermerhon (1998, hlm: 5), mengatakan bahwa efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas dan tujuan. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan, jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran maka semakin tinggi tingkat efektivitas kerjanya.

Pencapaian sasaran mutu diatas tentunya memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan eksternal, data akan kepuasan pelanggan eksternal tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1. 2**  
**Kepuasan Pelanggan Eksternal Per-Aspek Pengukuran Di SMK Negeri 3 Bandung**

TAHUN	ASPEK	PERSENTASE (%)	
		PUAS	TIDAK PUAS
2014/2015	Guru	92,39	7,61
	Kegiatan Belajar Mengajar	68,83	31,17
	Sarana Prasarana	65,24	34,76
	Layanan Terhadap Siswa	76,59	23,41
	Layanan Manajemen	79,87	20,13
<b>TOTAL</b>		<b>76,59</b>	<b>23,41</b>
2015/2016	Guru	45,89	54,11
	Kegiatan Belajar Mengajar	39,50	60,50
	Sarana Prasarana	35,75	64,25
	Layanan Terhadap Siswa	49,26	50,74
	Layanan Manajemen	31,07	68,93
<b>TOTAL</b>		<b>40,29</b>	<b>59,71</b>
2016/2017	Guru	78,74	21,26
	Kegiatan Belajar Mengajar	72,59	27,41
	Sarana Prasarana	65,71	34,29
	Layanan Terhadap Siswa	81,69	18,31
	Layanan Manajemen	59,70	40,30
<b>TOTAL</b>		<b>72,16</b>	<b>27,84</b>

Sumber: Wakil Manajemen Mutu SMK N 3 Bandung, 2017

Dari data diatas dapat terlihat bahwa pencapaian kepuasan pelanggan eksternal pada tahun 2014/2015 mendapatkan penilaian 76,59% menyatakan puas dengan aspek guru sebesar 92,39% sebagai aspek yang paling mempengaruhi kepuasan tersebut, akan tetapi pada tahun 2015/2016 kepuasan pelanggan eksternal mengalami penurunan yang sangat signifikan yaitu sebesar 36,3%. Pada tahun berikutnya total kepuasan pelanggan kembali naik menjadi 72,16%. Walaupun terjadi kenaikan, namun berdasarkan wawancara dengan pihak sekolah kepuasan ini masih butuh peningkatan hingga minimal 80%.

Steers (1998, hlm. 192) mengatakan bahwa tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi merupakan salah satu ukuran efektivitas kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu ukuran efektivitas kerja, sehingga apabila kepuasan kerja rendah maka efektivitas kerja bisa dikatakan rendah. Dengan indeks kepuasan pelanggan tersebut dapat dikatakan bahwa pada tahun 2015/2016 belum maksimalnya efektivitas kerja guru karena terjadi penurunan yang sangat signifikan dari indeks kepuasan pelanggan.

Menurut pendapat ibu Dra. Christina Intyas, S.P. selaku ketua WMM (Wakil Manajemen Mutu) secara keseluruhan implementasi standar ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Bandung belum berjalan secara maksimal. Bukti nyata dari pendapat tersebut yaitu masih kurangnya keseriusan dalam mengimplementasikan standar mutu ISO. Pemahaman warga sekolah tentang mekanisme sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 juga sangat berperan penting dalam penerapannya di lingkungan sekolah. Jika pemahaman sekolah tentang mekanisme ISO sudah baik, maka kesadaran dan tanggung jawab akan tugas dari masing-masing personil organisasi sekolah tentu saja semakin tinggi. Komitmen terhadap penerapan sistem manajemen mutu, khususnya tentang mutu guru inilah yang dapat diduga berpengaruh terhadap efektivitas kerja guru yang dapat tergambar dari ketercapaian nilai ujian siswa.

Guru merupakan salah satu warga sekolah yang harus paham tentang mekanisme sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 karena mereka berinteraksi langsung dengan siswa yang merupakan salah satu dari pelanggan pendidikan. Berpegang pada filosofi sistem manajemen mutu, yaitu merencanakan dan melaksanakan sesuai apa yang direncanakan secara terukur dan terdokumentasi, dalam hal ini guru dituntut kinerjanya untuk memberikan pelayanan terbaik demi peningkatan mutu pendidikan. Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya menyatakan bahwa tugas utama guru adalah mendidik, mengajar,

membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.

Keberhasilan proses belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja guru. Dengan penerapan SMM ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Bandung, tanggung jawab, kewenangan, dan tugas guru ditegaskan kembali dalam isi pedoman mutu. Guru juga diwajibkan untuk membuat serta menyusun administrasi guru. Kurikulum ditinjau setiap tahun agar selaras dengan kebutuhan siswa sekaligus melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai mutu yang diharapkan.

Dari uraian di atas seharusnya dengan penerapan standar ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Bandung, efektivitas kerja guru lebih optimal dalam proses belajar mengajar. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara konsisten akan meningkatkan mutu sekolah serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Sumber daya sekolah yang paling berpengaruh dalam hal ini adalah sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa. Guru mempunyai peranan paling penting dalam pembelajaran dan diharapkan adanya *continual improvement* pada proses belajar-mengajar sehingga dapat mencetak lulusan yang berkualitas. Adanya kedua fenomena seperti penerapan sistem manajemen mutu dan efektivitas guru yang belum maksimal tersebut tergambar dari masih rendahnya pencapaian sasaran mutu di bidang akademik siswa sehingga membuat kepuasan pelanggan eksternal menjadi turun.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah yang terkait dengan hal-hal berikut:

- a. Implementasi SMM ISO 9001:2008 dengan biaya mahal belum diimbangi oleh kinerja maksimal dari setiap elemen organisasi sekolah.
- b. Masih rendahnya pencapaian sasaran mutu dibidang akademik
- c. Pemahaman warga sekolah tentang mekanisme penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 belum diketahui.



- d. Belum diketahui pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap efektivitas kerja guru.
- e. Kepuasan pelanggan eksternal sangat rendah pada tahun 2015/2016 dan belum mencapai target pada tahun 2016/2017.

Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah ini adalah pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya teori perilaku organisasi. Teori perilaku organisasi ini merupakan konsep dasar perilaku dengan dua komponen utama, yaitu individu dengan berbagai karakteristik dan organisasi dengan berbagai karakteristik pula. Berdasarkan identifikasi masalah di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung?
3. Adakah pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap efektivitas kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan mengkaji secara ilmiah tentang efektivitas kerja guru kaitannya dengan sistem manajemen mutu. Penelitian ini sebagai salah satu syarat kelulusan Sarjana (S1) pada Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia. Secara khusus tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap efektivitas kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Setelah mengetahui tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dapat di ambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis
  - a. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu pendidikan dalam penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2008 untuk meningkatkan mutu pendidikan.
  - b. Menjadi kontribusi bahan acuan bagi peneliti lain dalam mengkaji masalah sistem manajemen mutu sekolah dari sudut pandang yang berbeda.
2. Manfaat praktis
  - a. Pertimbangan bagi sekolah untuk menentukan langkah dan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan standar ISO 9001:2008
  - b. Sebagai acuan sekolah yang bersangkutan dan sekolah lain dalam mengoptimalkan sumber daya guru untuk kemajuan sekolah.