

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sedang berjuang keras untuk menguatkan kualitas pendidikan, hal ini dikarenakan keunggulan bangsa tidak lagi hanya bertumpu pada kekayaan alam, melainkan pada sumber daya manusia (SDM), yaitu tenaga terdidik yang mampu menjawab tantangan-tantangan yang sangat cepat.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia masih menjadi hal yang harus diperhatikan. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana dan prasarana sekolah, serta peningkatan mutu sekolah. Perubahan-perubahan kurikulum dan metode pembelajaran juga diharapkan dapat mendukung peningkatan kualitas lulusan dari suatu sekolah.

Menurut (Angela & Suryadi, 2018) Jaminan kualitas SMK ini menjadi tuntutan bagi lembaga pemerintah melalui pemberlakuan standarisasi yang berlaku secara nasional maupun internasional. Mutu sebuah sekolah merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kualitas lulusan dari suatu sekolah. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang tua menginginkan anaknya menjadi manusia unggul. Hal ini dapat dilihat dari animo masyarakat yang mendaftarkan anak-anaknya ke sekolah unggulan. Setiap Tahun Ajaran baru sekolah-sekolah unggulan dibanjiri calon siswa karena adanya keyakinan bias melahirkan manusia-manusia unggul.

Dalam menanggapi permasalahan tersebut, pemerintah melakukan upaya untuk mengantisipasi berbagai perubahan dengan meningkatkan pembangunan SDM yang berkualitas melalui berbagai kebijakan pendidikan, antara lain Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan upaya pemerintahan untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan ilmu dan teknologi dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya maupun sumber dana sesuai prioritas kebutuhan sekolah. Pada sistem MBS, sekolah diuntut secara mandiri untuk dapat mengalokasikan mengorganisasikan, mengontrol dan mempertanggung-jawabkan sumber-sumber dana kepada masyarakat dan pemerintah.

Pelaksanaan MBS menggunakan sistem manajemen mutu berstandar internasional, yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. ISO 9001:2015 merupakan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian suatu proses dari produk baik barang maupun jasa terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan. Implementasi ISO 9001:2015 berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan sehingga diharapkan dapat memuaskan para pelanggan pendidikan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu sekolah maupun mutu pendidikan secara nasional di Indonesia.

Dr. Stanislav karapetrovic, seorang pakar sistem manajemen mutu dengan fokus pendidikan, menyebutkan beberapa manfaat nyata yang akan di peroleh institusi pendidikan yang menerapkan standar ISO versi 9001:2015. 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 di jalankan; (7) Kemudahan dalam proses pemasaran dan akreditasi (Supriadi, 2012).

Sebagai standar mutu internasional, implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 secara konsisten akan meningkatkan mutu sekolah serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Selain itu, sekolah akan mendapatkan nilai lebih di mata masyarakat sebagai sekolah berkualitas internasional atau memiliki citra yang lebih baik dibanding sekolah lainnya. Hal ini tentunya akan meningkatkan kemampuan sekolah dalam mempengaruhi minat masyarakat untuk memasukan anaknya pada sekolah tersebut.

Dalam hal ini guru sebagai pelanggan internal dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang memiliki kedudukan, fungsi dan peranan penting dalam mewujudkan keberhasilan pengimplementasian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. (Sardiman, 2005:125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru merupakan salah satu unsur dibidang kependidikan harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga professional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Pelanggan internal adalah bagian dari perusahaan yang terkena dampak kegiatan perusahaan. Jadi Pelanggan internal adalah mereka yang terkena dampak dari kegiatan perusahaan dan juga anggota perusahaan (mereka) yang menghasilkan produk. Mereka ini sering disebut sebagai pelanggan tetapi bukan pembeli. (Valmohammadi, C. & Khodapanahi, 2011) Mengingat cukup beratnya beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang guru, maka sudah sepantasnya guru mendapatkan banyak hal yang dapat membangkitkan semangatnya dalam bekerja agar kepuasan dalam bekerja dapat tercapai. Hal ini penting, karena seorang guru akan menghasilkan kinerja yang baik jika mereka memiliki kompetensi yang baik serta memiliki motivasi kerja yang cukup.

Pengimplementasian sistem manajemen mutu dalam organisasi merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian peningkatan kepuasan kerja pegawai, adanya hubungan antara Implementasi ISO dengan kepuasan kerja

merupakan bukti bahwa pencapaian peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah dengan melakukan perbaikan sistem manajemen mutu perusahaan, unsur-unsur penting dalam Implementasi ISO 9001 yaitu *customer focus, training, employee empowerment and continuous improvement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Valmohammadi, C. & Khodapanahi, 2011)

Kepuasan kerja merupakan salah faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dan merupakan salah satu sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung menurut (Siagian, 2013) “kepuasan kerja dapat memacu prestasi kerja (kinerja) yang lebih baik. Oleh karena itu ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.”

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan bersangkutan (Martoyo, 1990:123).

Kepuasan kerja guru merupakan gejala kompleks yang memiliki berbagai faktor yang berhubungan yaitu personal, sosial, budaya, dan ekonomi. Kepuasan kerja guru juga merupakan hasil dari berbagai sikap seorang guru terhadap pekerjaannya dan terhadap faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Falahy, kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan hal penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah kepuasan guru dimana timbul kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru, dan lain lain (Liana, 2012).

Meningkatkan kepuasan kerja guru merupakan hal yang penting karena menyangkut masalah hasil kerja (kinerja) guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Guru dituntut untuk

bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada *stakeholder* (pemakai sekolah) yaitu siswa, orang tua dan masyarakat.

Selanjutnya, Luthans berpendapat bahwa :

“Ukuran kepuasan kerja karyawan adalah mereka dapat menikmati pekerjaan yang mereka hadapi. Gajaran diperoleh dari pekerjaan yang dihasilkan agar mendapatkan kompensasi yang di terima. Karyawan akan bekerja sepenuh hati dan bukan menjadi beban yang haru di tanggung dengan membuat mereka puas. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap aktualisasi diri dengan menunjukkan keterampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan kerja. Karyawan yang tidak merasakankepuasan akan frustrasi, banyak melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dalam tugas, serta melakukan pekerjaan lain yang berlainan dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas akan pekerjaannya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang baik dan berprestasi” (Fitriana, 2013).

Apabila sekolah tidak bisa secara optimal mengimplementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 akan mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah tersebut. Fenomena ini akan berdampak kepada menurunnya kredibilitas sekolah dan adanya penilaian yang negatif kepada sekolah tersebut. Tentu saja masalah ini jika dibiarkan akan semakin krusial dan akan merembet kepada aspek-aspek yang lebih luas. Karena masalah ini saling berhubungan dengan banyak faktor, meningkat betapa pentingnya suatu upaya proses belajar dan mengajar agar berjalan secara lancar.

SMK Negeri 11 Bandung merupakan sekolah menengah kejuruan di Kota Bandung yang beralamat di Jalan Budhi Cilember, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, SMK Negeri 11 Bandung telah menerapkan ISO 9001:2015, 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*.

SMK Negeri 11 Bandung merupakan sekolah yang memiliki jumlah guru sebanyak 105 orang dan seluruhnya merupakan responden dalam penelitian ini.

Tabel 1. 1
Data Status Kepegawaian di SMK Negeri 11 Bandung

Status Kepegawaian		Jumlah
PNS	Non PNS	
61	44	105

Sumber : Bagian Tata Usaha SMK Negeri 11 Bandung

Dari data di atas jumlah guru di SMK Negeri 11 Bandung terdiri dari guru dengan status kepegawaian yaitu Guru Pegawai Negeri Sipil dengan berjumlah 61 orang, dan Guru Non Pegawai Negeri Sipil / Honorer dengan jumlah 44 orang. Kemudian peneliti mendapatkan data pencapaian sasaran mutu bidang akademik SMK Negeri 11 Bandung, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Rekapitulasi Pecapaian Sasaran Mutu Bidang Akademik SMK Negeri 11 Bandung Tahun 2015-2018

Tahun Ajaran	Target (%)	Ketercapaian Target (%)	Ketercapaian Pertahun (%)	Perubahan Setiap Tahun (%)
2015/2016	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai UN rata-rata 65,0 sebanyak 100%	52,6	49,95	-
	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai mata pelajaran kejuruan rata-rata 75,0 sebanyak 100%	47,3		
2016/2017	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai UN rata-rata 65,0 sebanyak 100%	52,2	47	Turun 2,95
	Pencapaian siswa dengan perolehan nilai mata pelajaran kejuruan rata-rata 80,0 sebanyak 100%	41,8		

2017/2018	Pencapaian nilai minimal 70 untuk Mata Pelajaran Bahasa Indonesia dalam Ujian Nasional 2017/2018 sebanyak 75%	52,65	50,48	Naik 3, 48
	Pencapaian nilai minimal 70 untuk Mata Pelajaran Bahasa Inggris dalam Ujian Nasional 2017/2018 sebanyak 60%	48,6		
	Pencapaian nilai minimal 55 untuk Mata Matematika dalam Ujian Nasional 2017/2018 sebanyak 60%	50,2		

Sumber : Wakil Manajemen Mutu SMK Negeri 11 Bandung

Dapat terlihat dari Tabel 1.2 bahwa pencapaian sasaran mutu yang didapatkan selama 3 Tahun Ajaran terakhir dapat dikatakan rendah. Ketercapaian sasaran pertahun di Tahun Ajaran 2016/2017 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 11 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 11 Bandung, dilakukan tindakan lebih lanjut agar sasaran mutu yang ditetapkan pada tahun selanjutnya yaitu Tahun Ajaran 2017/2018 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 Ajaran 2017/2018 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 yang di peroleh dari kepuasan kerja dalam suatu organisasi dalam hal ini sekolah. Kemudian, data pendukung yang menunjukkan kurangnya kepuasan kerja guru sehingga guru belum mampu melakukan kinerja dengan produktif dapat dilihat dari indeks kepuasan pelanggan internal di SMK Negeri 11 Bandung. Pencapaian sasaran mutu diatas tentunya memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan internal (Guru), data akan kepuasan pelanggan internal (Guru) tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. 3
Data Kepuasan Pelanggan Internal (Guru) di SMK Negeri 11 Bandung

Tahun Ajaran	Persentase (%) Kepuasan	Perubahan Setiap Tahun (%)
2015/2016	85,89	-
2016/2017	83,63	Turun 2,26
2017/2018	85,49	Naik 1,86

Sumber : Wakil Manajemen Mutu SMK Negeri 11 Bandung

Dari data diatas dapat terlihat bahwa pencapaian kepuasan pelanggan internal pada Tahun Ajaran 2015/2016 mendapatkan penilaian 85,89% tetapi pada Tahun Ajaran 2016/2017 kepuasan pelanggan internal mengalami penurunan sebesar 2,26%. Pada tahun berikutnya kepuasan pelanggan internal kembali naik menjadi 85,49%. Walaupun terjadi kenaikan, namun berdasarkan wawancara dengan pihak sekolah kepuasan pelanggan internal ini masih butuh peningkatan hingga minimal 90%.

Menurut pendapat Bapak Drs.Rohmat Jakaria, M.Si, M.Pd. selaku wakil kepala sekolah, secara keseluruhan implementasi standar ISO 9001:2015 di SMK

Negeri 11 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 9001:2015 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 kepuasan 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 9001:2015 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 kepuasan kerja guru. Dengan penerapan SMM ISO 9001:2015 di SMK Negeri 11 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.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa perlu adanya kajian yang lebih mendalam antara lain melalui penelitian yang dapat dilakukan sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif terutama terkait dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung**”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang penulis tetapkan dalam penelitian ini adalah berhubungan “Apakah terdapat Pengaruh dari Impementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung?”.

Agar Masalah yang akan di teliti tidak terlalu luas ruang lingkupnya serta terarah kepada tujuan yang ingin dicapai, maka permasalahan tersebut dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat implementasi Sistem Manajemen Mutu di SMK Negeri 11 Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?
3. Adakah pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian, oleh karena itu penulis membagi tujuan penelitian sebagai berikut.

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan Umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung.

1.3.2 Tujuan Khusus

- a. Mengetahui gambaran tingkat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di SMK Negeri 11 Bandung.
- b. Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap keuasan kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Ada dua jenis kegunaan dari penelitian ini, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Secara teoritis, manfaat hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 kaitannya terhadap kepuasan kerja guru . Selanjutnya kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam dunia pendidikan dalam kerangka meningkatkan kepuasan kerja guru.. Sedangkan, manfaat praktisnya yaitu penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak terkait sebagai bahan evaluasi kinerjanya , diantaranya sekolah dan tenaga pendidik, maupun

eksternal, yaitu siswa, orang tua siswa, dan masyarakat, serta peneliti selanjutnya.