

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pada hakekatnya pendidikan dalam konteks pembangunan nasional mempunyai fungsi: (1) pemersatu bangsa, (2) penyamaan kesempatan dan (3) pengembangan potensi diri. Pendidikan diharapkan dapat memperkuat keutuhan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), memberi kesempatan yang sama bagi setiap warga negara untuk berpartisipasi dalam pembangunan dan memungkinkan setiap warga Negara untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara optimal. Sementara itu, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi sistem pendidikan nasional. Undang-undang tersebut memuat visi, misi, fungsi dan tujuan pendidikan nasional, serta strategi pembangunan pendidikan nasional untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdaya saing dalam kehidupan global.

Visi pendidikan nasional adalah mewujudkan sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Misi pendidikan nasional adalah:

(1) mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia; (2) meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing di tingkat nasional, regional dan internasional; (3) meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global; (4) membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar; (5) meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral; (6) meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global; dan (7) mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia. Terkait dengan visi dan misi pendidikan nasional tersebut, reformasi pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

Pertama; penyelenggaraan pendidikan dinyatakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, di mana dalam proses tersebut harus ada pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan, serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik. Prinsip tersebut menyebabkan adanya pergeseran paradigma proses pendidikan, dari paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran. Paradigma pengajaran yang lebih menitikberatkan peran pendidik dalam mentransformasikan pengetahuan kepada peserta didiknya bergeser pada paradigma pembelajaran yang

memberikan peran lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dan kreativitas dirinya dalam rangka membentuk manusia yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, berakhlak mulia, berkepribadian, memiliki kecerdasan, memiliki estetika, sehat jasmani dan rohani, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Kedua; adanya perubahan pandangan tentang peran manusia dari paradigma manusia sebagai sumber daya pembangunan, menjadi paradigma manusia sebagai subjek pembangunan secara utuh. Pendidikan harus mampu membentuk manusia seutuhnya yang digambarkan sebagai manusia yang memiliki karakteristik personal yang memahami dinamika psikososial dan lingkungan kulturalnya. Proses pendidikan harus mencakup: (1) penumbuhkembangan keimanan dan ketakwaan; (2) pengembangan wawasan kebangsaan, kenegaraan, demokrasi dan kepribadian; (3) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi; (4) pengembangan, penghayatan, apresiasi dan ekspresi seni; serta (5) pembentukan manusia yang sehat jasmani dan rohani. Proses pembentukan manusia di atas pada hakekatnya merupakan proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Ketiga; Adanya pandangan terhadap keberadaan peserta didik yang terintegrasi dengan lingkungan sosial-kulturalnya dan pada gilirannya akan menumbuhkan individu sebagai pribadi dan anggota masyarakat mandiri yang berbudaya. Hal ini sejalan dengan proses pentahapan aktualisasi intelektual, emosional dan spiritual peserta didik di dalam memahami sesuatu, mulai dari tahapan paling sederhana dan bersifat eksternal, sampai tahapan yang paling rumit dan bersifat internal, yang berkenaan dengan pemahaman dirinya dan

lingkungan kulturalnya. Keempat; Dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi pendidikan nasional, diperlukan suatu acuan dasar (*benchmark*) oleh setiap penyelenggara dan satuan pendidikan, yang antara lain meliputi kriteria-kriteria minimal berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Dalam kaitan ini, kriteria-kriteria penyelenggaraan pendidikan dijadikan pedoman untuk mewujudkan: (1) pendidikan yang berisi muatan yang seimbang dan holistik; (2) proses pembelajaran yang demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas dan dialogis; (3) hasil pendidikan yang bermutu dan terukur; (4) berkembangnya profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan; (5) tersedianya sarana dan prasarana belajar yang memungkinkan berkembangnya potensi peserta didik secara optimal; (6) berkembangnya pengelolaan pendidikan yang memberdayakan satuan pendidikan; dan (7) terlaksananya evaluasi, akreditasi dan sertifikasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Acuan dasar tersebut di atas merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Selain itu, standar nasional pendidikan juga dimaksudkan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional.

Standar nasional pendidikan memuat kriteria minimal tentang komponen pendidikan yang memungkinkan setiap jenjang dan jalur pendidikan untuk mengembangkan pendidikan secara optimal sesuai dengan karakteristik dan

kekhasan programnya. Standar nasional pendidikan tinggi diatur seminimal mungkin untuk memberikan keleluasaan kepada masing-masing satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dalam mengembangkan mutu layanan pendidikannya sesuai dengan program studi dan keahlian dalam kerangka otonomi perguruan tinggi. Demikian juga standar nasional pendidikan untuk jalur pendidikan nonformal hanya mengatur hal-hal pokok dengan maksud memberikan keleluasaan kepada masing-masing satuan pendidikan pada jalur pendidikan nonformal yang memiliki karakteristik tidak terstruktur untuk mengembangkan programnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Penyelenggaraan pendidikan jalur informal yang sepenuhnya menjadi kewenangan keluarga dan masyarakat, didorong dan diberikan keleluasaan dalam mengembangkan program pendidikannya sesuai dengan kebutuhan keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, standar nasional pendidikan pada jalur pendidikan informal hanya mengatur hal-hal yang berkaitan dengan pengakuan kompetensi peserta didik saja.

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengimplikasikan sekumpulan teknik berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, serta pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam peningkatan manajemen mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung aspek-aspek, antarlain mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun

administrasi, melibatkan proses diagnosis, serta memerlukan partisipasi semua pihak (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pakar).

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah;
- b) peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik;
- c) peningkatan mutu harus didasarkan data dan fakta baik bersifat kualitatif dan kuantitatif;
- d) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah;
- e) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat.

Menurut Gravin (dalam M. N. Nasution, 2002:43) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk atau mutu diantaranya:

1. kinerja berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik yang dipertimbangkan pelanggan;
2. *features*, merupakan aspek kedua dari perfoma yang menambah fungsi dasar serta yang berkaitan dengan pilihan;
3. keandalan (*reliability*) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu dibawah kondisi tertentu;
4. konformitas (*conformance*) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya;
5. daya tahan (*durability*) berkaitan berapa lama produk tersebut bisa digunakan;
6. kemampuan pelayanan (*servicability*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan;

7. estetika (*aesthetics*) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif serta berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari pilihan individu;
8. kualitas yang dipersiapkan (*perceived quality*) yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).

Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, missal; tes tertulis, daftar cek, anekdot, sekala rating, dan sekala sikap), proses pendidikan, instrument input (alat berinteraksi dengan *raw input*, yakni siswa). Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh setiap sekolah dalam kurun waktu tertentu (missal: setiap caturwulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Dalam proses pendidikan yang bermutu tercakup berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik)

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini bersifat *input oriented*. Strategi yang dimiliki lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (lulusan) yang bermutu sesuai yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya

di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi di dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro oriented* diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat bisa dikatakan cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu, tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school Resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Selain itu, mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya dalam mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan, hal ini dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamanya itu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap



terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *beenchmarking*).

Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang memandang sekolah harus berbasis mutu sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pembangunan manusia (*human development*) yang saat ini selalu didengungkan, merupakan suatu gagasan yang tidak hanya mengacu kepada salah satu aspek saja. Akan tetapi, harus membangun keseluruhan aspek sumber daya yang dimiliki oleh manusia. Jika hanya salah satu aspek saja yang menjadi fokus perhatian, maka hal tersebut akan menimbulkan dampak negatif bagi kehidupan masyarakat itu sendiri.

Mutu merupakan keunggulan sebuah produk atau pelayanan jasa. Sebuah produk yang bersaing dengan produk lainnya, atau suatu pelayanan jasa bersaing dengan pelayanan jasa lainnya memiliki tingkat keunggulan relative. Produk atau pelayanan jasa yang lebih unggul adalah produk atau pelayanan jasa yang bermutu. Mutu adalah suatu kesempatan untuk menempatkan pada posisi kompetitif. Bagi produsen atau penyedia jasa, kesempatan untuk berkompetisi merupakan hal sangat berharga, karenanya muncul kompetitor baru baginya merupakan sebuah wahana untuk meningkatkan mutu produk atau layanan jasa. Mutu adalah *fitness for use, meeting customer expectation, conformance to customer satisfactions*. Mutu pada dasarnya merupakan penyesuaian manfaat atau kegunaan, artinya harapan sesuai dengan kepuasan pemakai.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis dalam melakukan pelayanan terhadap pendidikan. Krajewsky mengemukakan bahwa *“Principle are the key to quality in the school and must be catalyst when it comes to the quality of education programs”*. Dengan demikian, kemampuan seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat berpengaruh terhadap kinerja sebuah lembaga.

Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*) dan bawahan (*consideration*), merupakan suatu proses di mana seorang pemimpin tidak hanya memperhatikan faktor-faktor kebutuhan pemenuhan tugas dan target yang telah ditentukan, tetapi juga memperhatikan faktor moral dan manusiawi dari para anggotanya. Hal ini sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan proses di mana seorang pemimpin menaikkan moral dan memotivasi bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Artinya, pemimpin berusaha menaikkan kesadaran bawahan, dengan mendorong idealisme dan nilai moral ke tingkat yang lebih tinggi, seperti yang terkait dengan kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan dan kemanusiaan, serta bukan berdasarkan emosional seperti rasa ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian.

Berdasarkan sumber dari BPS Suseda tahun 2006, membuktikan bahwa pengangguran terbuka berdasarkan tingkat pendidikan SLTA tahun 2006 sebanyak 634.441 orang, tingkat SMP sebanyak 42.036 orang, tingkat SD 731.667 orang, sehingga total 1.898.854 orang. Kondisi ini membuktikan bahwa tingkat pengangguran khususnya di Jawa Barat yang sudah mencapai 4.444.667

orang, maka kondisi ini harus mendapat perhatian dan menemukan solusi yang tepat untuk mengantisipasi masalah pengangguran ini.

Membahas mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas, antara lain melalui pembangunan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Sekolah merupakan salah satu sarana untuk membangun masyarakat. Sekolah juga dapat dikatakan sebagai agen perubahan masyarakat bahkan dunia. Manusia Indonesia yang diharapkan saat ini adalah manusia yang mampu mengembangkan keseluruhan potensi yang dimilikinya. Gambaran manusia yang seutuhnya tersebut telah dirumuskan di dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Berlandaskan tujuan tersebut,

diharapkan pendidikan akan mampu menciptakan manusia yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan secara global dan meresponnya secara positif. Perubahan yang terjadi di berbagai aspek merupakan kondisi yang menuntut masyarakat harus memiliki keunggulan dan daya saing, berkepribadian tangguh dan positif, cerdas, kerja keras, sehat dan tidak mudah putus asa.

Berdasarkan hal tersebut, maka sekolah sebagai lembaga masyarakat mengemban amanat masyarakat untuk membantu menciptakan siswa yang memiliki kualitas yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan visi pendidikan nasional tahun 2020, yaitu “Terwujudnya bangsa, masyarakat dan manusia Indonesia yang berkualitas tinggi, maju dan mandiri (Depdiknas, 2000:3)”. Kemudian, dipertegas lagi dengan rumusan visi Indonesia 2020, yaitu “terwujudnya masyarakat Indonesia yang religius, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara”.

Dengan tuntutan kondisi saat ini, maka diperlukan seorang pemimpin dan anggota yang dimiliki kinerja tinggi dalam mengelola dan menjalankan proses pendidikan. Sedangkan, organisasi yang diharapkan adalah organisasi yang memiliki anggota yang selalu belajar untuk mencapai suatu perubahan yang lebih baik dalam melayani masyarakat.

Marguardt (1996:15) mengemukakan bahwa perubahan yang terjadi bukan sekedar produk, aktivitas dan struktur eksternal yang dapat kita amati, tetapi juga perubahan internal yang terjadi dalam organisasi. Perubahan itu adalah mengenai nilai-nilai, cara berpikir, mindset, strategi, dan bahkan mungkin tujuan-tujuan yang akan dicapai. Sekolah harus terus menerus melakukan perbaikan secara

berkelanjutan untuk lebih meningkatkan kualitas yang diharapkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan. Perbaikan kualitas tersebut harus dimulai dari seorang pimpinan, yaitu kepala sekolah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, walaupun pada hakekatnya setiap personil sekolah memiliki tanggung jawab. Kualitas sekolah dapat dilihat salah satunya melalui hasil (*output*) yang berupa kelulusan dan nilai yang diperoleh.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu program pendidikan formal yang melayani dan membantu siswa untuk memiliki kecakapan atau skill tertentu sesuai dengan program yang ditawarkan. Dengan adanya kebijakan program ini, diharapkan akan mampu menciptakan siswa yang memiliki kemampuan dan kemandirian sehingga dapat mengatasi masalah yang selama ini masih menjadi dilema bagi negara ini, yaitu mengatasi pengangguran dan ketergantungan terhadap negara lain.

Sekolah bermutu akan terwujud jika kepala sekolah mampu menerapkan manajemen mutu disekolah yang bersangkutan, sebagaimana ungkapan dari Deming (1988) bahwa” *Qualitys made in the board room not on the factory floor*”, ungkapan tersebut mengisyartkan bahwa manajemen mutu membutuhkan transformasi kultural yang hanya dapat dimulai dari pimpinan puncak. Keberhasilan menerapkan manajemen mutu merupakan prestasi bagi kepala sekolah. Dengan demikian, kinerja kepala sekolah dapat dinilai dari sejauhmana kepala sekolah mampu mengimplementasikan manajemen mutu di sekolah yang di pimpinnya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini dilakukan analisis sekolah bermutu dan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhinya, berdasarkan data hasil kelulusan dan masih banyaknya tingkat pengangguran pasca sekolah, maka beberapa hal yang masih perlu mendapat perhatian dalam peningkatan kualitas Sekolah Menengah Kejuruan adalah:

1. hasil langsung pendidikan sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga;
2. pimpinan lembaga perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga yang berorientasi pada mutu;
3. masih terbatasnya komitmen masyarakat sekolah (Kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, tokoh masyarakat dan para pejabat setempat) terhadap penyelenggaraan pendidikan di SMK;
4. implementasi Manajemen mutu terpadu yang belum dilaksanakan secara menyeluruh;
5. masih terbatasnya kemitraan sekolah dengan dunia industri baik lokal maupun regional.

Dengan demikian, maka judul penelitian yang diangkat oleh penulis adalah: *“Manajemen Sekolah Bermutu (Studi tentang kontribusi kepemimpinan, implementasi manajemen mutu terpadu terhadap mutu sekolah menengah kejuruan di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Subang)”*.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah dalam penelitian ini, maka berikut ini adalah beberapa variabel yang akan menjadi fokus penelitian, yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari sudut perilaku kepemimpinan dalam mendorong staf dalam melaksanakan fungsi dan tugas.
2. Implementasi manajemen mutu yang merupakan tingkat pelaksanaan yang komprehensif dalam mengelola organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan meraih kemajuan dalam setiap aktivitas organisasi.
3. Mutu Sekolah sebagai aktualisasi kemampuan proses pelayanan terhadap siswa sebagai *customer* yang paling utama.

### **D. Rumusan Masalah**

Bertolak dari latar belakang penelitian yang telah diungkapkan di atas, maka fokus penelitian ini didasari oleh beberapa permasalahan yang muncul dalam manajemen sekolah yang terjadi saat ini. Ada beberapa kesenjangan (*gap*) antara manajemen sekolah bermutu secara teoritik dengan kondisi nyata, khususnya disekolah menengah kejuruan di kabupaten Subang. Rumusan masalah penelitian tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran Mutu di sekolah menengah kejuruan di kabupaten Subang?

2. Bagaimana gambaran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peningkatan mutu sekolah di SMK kabupaten Subang?
3. Bagaimana gambaran Implementasi Manajemen Mutu terpadu di sekolah menengah kejuruan kabupaten Subang?
4. Seberapa besar kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu sekolah menengah kejuruan kabupaten subang?
5. Bagaimana implemntasi manajemen mutu terpadu di sekolah menengah kejuruan kabupaten subang?
6. Bagaimana kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, manajemen mutu dan Implementasi manajemen mutu dilaksanakan bersama-sama dalam upaya peningkatan mutu sekolah?

## **E. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis informasi empiris tentang sekolah bermutu menengah kejuruan (SMK) di kabupaten subang, melalui studi korelasi antara kepemimpinan, iklim sekolah dan implementasi manajemen mutu sebagai variabel bebas. Sedangkan kinerja kepala sekolah dan sekolah bermutu sebagai variabel terikat.

Berdasarkan penelitian tersebut, diharapkan diperoleh suatu temuan implemntasi manajemen mutu terpadu. Sehingga, dapat dijadikan suatu rujukan baik secara konseptual maupun secara praktis bagi penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah kejuruan (SMK) di kabupaten Subang.



Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan analisis tentang:

- a. Gambaran mutu di sekolah menengah kejuruan kabupaten subang;
- b. Gambaran kepemimpinan di sekolah menengah kejuruan kabupaten subang;
- c. Gambaran implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah menengah kejuruan kabupaten subang ;
- d. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu sekolah menengah kejuruan di kabupaten subang;
- e. Kontribusi implementasi manajemen mutu terpadu terhadap mutu sekolah di kabupaten subang.
- f. kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah, implementasi manajemen mutu secara bersama-sama terhadap mutu sekolah.

## **2. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik dari aspek teoritis maupun praktis.

- a. **Secara teoritis**, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat terutama dalam hal:

- 1) pengembangan ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam manajemen mutu sekolah;
- 2) memberikan informasi yang akurat bagi pembentukan konsep yang berkaitan dengan mutu sekolah;

- 3) mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan peluang dan tantangan bagi terwujudnya mutu sekolah;
- 4) memberikan sumbangsih secara konseptual atau model yang dapat digunakan sebagai rujukan manajemen Mutu sekolah.

**b. Secara praktis,** penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- 1) informasi sebagai bahan evaluasi bagi para praktisi pendidikan, khususnya di sekolah menengah kejuruan di kota subang;
- 2) sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin atau kepala sekolah dalam mengelola lembaganya;
- 3) sebagai bahan pertimbangan atas adanya berbagai perubahan dan tuntutan zaman yang sangat berorientasi pada kemampuan fisik, mental maupun spiritual;
- 4) sebagai bahan pertimbangan bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diselenggarakan di tingkat (SMK).

## **F. Asumsi-asumsi Penelitian**

Dalam organisasi banyak faktor yang dapat menciptakan mutu atau kualitas dari produk, baik berupa barang ataupun jasa. Dalam kajian organisasi perilaku para anggota termasuk pimpinan. Interaksi dan karakteristik perilaku tersebut akan berdampak pula pada kondisi iklim organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin harus memahami dan memiliki pendekatan yang tepat untuk menghadapi berbagai situasi.

Iklim sekolah akan terbentuk atas kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi penentu kebijakan-kebijakan sekolah. Selain itu, juga dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh para personil sekolah. Sekolah menengah kejuruan merupakan pendidikan yang berorientasi pada *Skill* yang diharapkan mampu tepat guna dan produktif di kehidupan nyata. Oleh karena itu, kemitraan dengan masyarakat merupakan langkah awal untuk terjadinya hubungan yang harmonis antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Dengan menjalin kemitraan, maka secara otomatis akan terbentuk kerjasama dan keterlibatan baik mental maupun emosional antara masyarakat dengan pihak sekolah. Seorang pemimpin atau dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas manajerialnya. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan yang ideal, kompetensi dan komitmen yang kuat sebagai salah satu kunci keberhasilan dalam memimpin sebuah organisasi dalam mencapai mutu yang baik.

Dalam mengimplemmentasikan Manajemen mutu di sekolah, kepala sekolah memegang peranan penting dalam upaya mendorong setiap anggota atau personil sekolah untuk ikut berperan dalam berkontribusi dalam perbaikan kualitas. Melalui gaya atau prilakunya diharapkan kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan manajemen mutu. Manajemen mutu dalam sebuah organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi yang meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam manajemen. Sekolah bermutu akan terwujud dengan baik, jika seorang kepala sekolah dan para personil sekolah memiliki kompetensi yang diwujudkan melalui kinerja yang baik. Seluruh sumber

daya yang dimiliki oleh seseorang, baik berupa motivasi, konsep diri, kemampuan atau *skill* dan karakteristik atau kepribadian (*traits*), semua itu merupakan kapasitas diri atau modal dasar yang mendukung terwujudnya keberhasilan seseorang dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Konsep mutu sebagai konsep yang relatif bukan konsep yang *absolute*, sehingga mutu memiliki dua aspek yang memenuhi spesifikasi dan memenuhi persyaratan-persyaratan yang dituntut oleh konsumen.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka sekolah yang bermutu adalah sekolah yang memiliki kepemimpinan yang tepat dengan melaksanakan keseluruhan unsur determinan terhadap kualitas yang diharapkan. Sekolah bermutu, juga dapat dilihat sejauh mana iklim sekolah memberikan kontribusi positif terhadap terwujudnya sekolah bermutu. Kemudian sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong para personil sekolah untuk dapat memberikan kontribusi positif terhadap terwujudnya manajemen mutu di sekolah. Demikianlah asumsi-asumsi tersebut di atas yang dikutip berdasarkan asumsi teori dan asumsi empiris dari para ahli di bidangnya sebagai konsep dasar dalam menentukan hipotesis penelitian.

