

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia menuju ke kehidupan yang lebih baik. Untuk itu, pendidikan berlangsung tanpa adanya batas ruang dan waktu tertentu sepanjang hayat. Suatu lembaga pendidikan diharapkan dapat turut serta dalam membangun kecerdasan bangsa dengan memberikan pelatihan dan pengajaran kepada peserta didiknya untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Sekolah sebagai organisasi berfungsi untuk membina sumber daya manusia (SDM) yang kreatif dan inovatif agar dapat memenuhi tuntutan jaman yang selalu berubah. Dunia pendidikan memegang peranan kunci untuk mengembangkan dan meningkatkan SDM yang berkualitas agar mampu berperan serta dalam persaingan global. Setiap lembaga penyelenggara pendidikan dituntut untuk mampu mencetak lulusan yang bermutu dan berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan jaman sehingga mereka memiliki kompetensi untuk menguasai, menerapkan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang (Fauziah, 2008; dan Salamah, 2010).

Menurut Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2012, di Indonesia banyak lembaga pendidikan yang belum memperbaiki mutu pendidikannya secara optimum. Rendahnya mutu pendidikan

pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah menjadi permasalahan yang dihadapi hingga sekarang ini. Berdasarkan pengamatan dan hasil analisis yang dilakukan oleh Depdiknas (2001, dalam Hasan, 2011) faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah pertama, penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan menggunakan pola birokratik-sentralistik dimana pengelolaan pendidikan bergantung pada keputusan birokrasi. Kedua, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan metode *education production function* atau *input-output analysis* yang hanya berfokus pada ketersediaan *input* dan pencapaian *output* yang dihasilkan. Ketiga, rendahnya peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan mutu pendidikan diatas adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) di sekolah. TQM merupakan konsep perbaikan terhadap kualitas produk maupun jasa yang dilakukan secara terus menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal melalui: fokus pada kebutuhan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan di setiap jenjang organisasi, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Penerapan TQM diharapkan dapat mengubah pola pendekatan yang sentralistik menjadi lebih fleksibel dengan memberikan wewenang kepada pihak sekolah agar dapat secara leluasa mengelola proses pendidikan dan

mengambil keputusan yang berkaitan dengan kelangsungan hidup sekolah. TQM juga merubah cara pandang mengenai mutu yang tidak hanya berfokus pada *input* dan *output* yang dimiliki dan dihasilkan oleh sekolah saja, tetapi juga mengenai proses pendidikan yang diterapkan oleh sekolah dalam menghasilkan *output* yang berkualitas (Dewi, 2008; Fauziah, 2008; dan Utomo, 2005).

TQM dapat diimplementasikan dengan baik melalui adanya kontribusi dari seluruh pihak yang ada di dalam sekolah dan komitmen yang kuat untuk memahami, memenuhi, dan bahkan melebihi harapan pelanggan. Dimulai dengan kesiapan sekolah dalam menyediakan fasilitas yang dapat mendukung proses belajar siswa; kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan usahanya sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; serta kemampuan guru dalam memberikan ilmu pengetahuan sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan sebelumnya. Penerapan TQM yang konsisten diharapkan dapat membawa organisasi ke arah perbaikan secara terus-menerus demi tercapainya penyempurnaan mutu produk (lulusan) dan jasa pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Implementasi TQM yang terencana dan terarah dapat memberikan manfaat bagi sekolah antara lain meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah, meningkatkan produktivitas dan kinerja sekolah, dan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen masyarakat melalui kualitas pelayanan pembelajaran yang ditawarkan (Fauziah, 2008; dan Noviyanti, 2010).

Pengaruh implementasi TQM yang dilaksanakan oleh sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan telah banyak diteliti. Salah satunya adalah Fadli (2010) yang meneliti tentang upaya implementasi TQM dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam pelaksanaannya, TQM berorientasi pada kualitas sehingga semua elemen yang ada di dalam sekolah harus menjalankan tugasnya dengan benar tanpa kesalahan. Proses implementasi TQM dimulai dengan melakukan beberapa langkah strategis, diantaranya: (1) dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan; (2) menyusun rencana, program, dan kebijakan sekolah dengan berorientasi pada mutu; (3) memberdayakan kerja sama tim (*teamwork*) dalam pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah yang berkaitan dengan sekolah; (4) menetapkan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan latar belakang akademik guru masing-masing; memberikan pendidikan dan pelatihan bagi guru dan karyawan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya; dan (5) menyediakan sarana prasarana yang diperlukan sekolah dalam menunjang proses pembelajaran siswa. Hasil yang dicapai menunjukkan bahwa implementasi TQM yang dilakukan oleh sekolah mampu meningkatkan mutu pendidikannya secara berkesinambungan melalui perbaikan yang dilakukan secara terus menerus terhadap kualitas SDM yang ada di sekolah melalui program pelatihan dan pengembangan bagi guru dan karyawan, sarana prasarana sekolah termasuk fasilitas penunjang pembelajaran

seperti laboratorium dan perpustakaan, serta kemampuan guru dalam mengelola kelas dan memotivasi minat belajar siswa.

Salamah (2010) meneliti tentang dampak penerapan TQM terhadap mutu sekolah dan beranggapan bahwa usaha peningkatan mutu sekolah harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan (*continue improvement*). Semua warga yang ada di dalam sekolah dituntut untuk mempunyai komitmen yang kuat terhadap mutu total dengan melakukan perubahan besar pada budaya dan sistem kerja organisasi untuk mencapai penyempurnaan mutu secara terus-menerus. Tujuan utama dari upaya peningkatan mutu sekolah adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan secara optimal melalui jasa pelayanan yang diberikan. Hasil implementasi TQM sebagai upaya untuk meningkatkan mutu sekolah dapat dilihat dari prestasi yang mampu diraih sekolah baik dari segi akademik maupun non akademik yang menandakan bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh siswa; pengadaan sarana prasarana yang memadai untuk menunjang keefektivitasan proses pembelajaran siswa; kompetensi dan loyalitas yang tinggi dari guru dan karyawan sekolah lainnya dalam menjalankan tugas dan perannya masing-masing; dan hasil nilai ujian baik di tingkat sekolah maupun nasional yang rata-rata cukup memuaskan. Hal tersebut membuktikan bahwa implementasi TQM dapat membantu sekolah meningkatkan mutu pendidikannya dengan berorientasi pada penyediaan dan penciptaan SDM yang berkualitas tinggi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadli (2010) dan Salamah (2010), implementasi TQM terbukti dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan melalui adanya pengendalian manajemen kelas yang baik sehingga guru dapat mengendalikan proses belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan sebelumnya; pembagian tugas dan wewenang yang terstruktur sehingga semua warga sekolah dapat memahami dengan baik tugas dan tanggung jawabnya masing-masing; serta kesadaran dan keikutsertaan seluruh warga sekolah dalam melakukan perubahan untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan berorientasi pada penelitian terdahulu diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai upaya implementasi TQM dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah karena secara tidak langsung upaya peningkatan mutu pendidikan berhubungan dengan peningkatan kinerja sekolah yang lebih efektif untuk mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal atas jasa yang ditawarkan dengan menggunakan SMA Katolik Santa Agnes sebagai objek penelitiannya.

Pengendalian mutu menggunakan TQM merupakan upaya SMA Katolik Santa Agnes untuk menghadapi persaingan di era global terutama dengan masuknya sekolah-sekolah yang bertaraf internasional. Semua warga sekolah diharapkan dapat bekerja secara tim agar kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi lebih baik yang pada akhirnya akan menghasilkan pendidikan yang bermutu sesuai dengan harapan dan tuntutan pelanggan melalui penerapan

TQM. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai penerapan Manajemen Mutu Total atau yang biasa disebut dengan TQM pada lembaga pendidikan, khususnya di SMAK Santa Agnes Surabaya dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah.

Pentingnya meningkatkan mutu pendidikan dalam menghadapi tantangan global turut dirasakan oleh SMA Katolik Santa Agnes Surabaya. Sebagai institusi pendidikan yang cukup terkemuka di Surabaya, sekolah ini ikut merespon tantangan dan mengambil peluang yang ada dalam rangka meningkatkan mutu agar dapat bersaing dalam kelas dunia. Organisasi yang sudah bergelut di bidang pendidikan sejak tahun 1963 ini selalu berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikannya secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan jaman melalui perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus terhadap kinerja bisnis organisasinya. SMA Katolik Santa Agnes Surabaya telah melakukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan secara optimal, terutama dengan masuknya sekolah-sekolah yang bertaraf internasional. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal sekolah secara konsisten dan mencapai peningkatan kinerja secara terus menerus dan berkelanjutan dalam setiap aspek aktivitas organisasi. Pengimplementasian TQM diyakini dapat meningkatkan partisipasi

seluruh elemen sekolah dalam menetapkan, mengupayakan, dan mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas tinggi.

SMA Katolik Santa Agnes Surabaya memulai proses pengadopsian TQM dengan menerapkan 3T, yaitu total dalam hal proses pengajaran dan administrasi pendidikan yang berkaitan dengan pengintegrasian falsafah TQM ke dalam penetapan kurikulum sekolah, perubahan metode pengajaran dari *teacher centred focus* ke *learning/student centered focus* yang menuntut setiap siswa agar berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran di kelas, serta pengambilan keputusan dalam hal pengelolaan administrasi sekolah untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang. Total dalam pekerjaan, dimana setiap orang yang terlibat dalam jasa pelayanan sekolah baik kepala sekolah, guru, maupun karyawan sekolah lainnya dituntut untuk mempunyai totalitas kerja yang tinggi terhadap tugas dan perannya masing-masing. Setiap pekerjaan mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan sekolah, karena itu untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tidak hanya dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu akan tetapi semua pekerjaan yang ada mempunyai peranan penting untuk meningkatkan mutu sekolah. Total dalam pekerjaan dapat juga diartikan sebagai bebas dari kesalahan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Ketiga adalah total dalam setiap orang, dimana setiap orang baik itu yang ada di dalam maupun di luar organisasi mempunyai andil yang besar dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan sekolah. Setiap orang

yang ada harus turut serta dalam menghasilkan lulusan maupun jasa yang berkualitas, baik setiap anggota organisasi maupun orang tua murid dan masyarakat sekitar.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Total Quality Management dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah pada SMAKatolik Santa Agnes Surabaya?
2. Sejauh mana manfaat yang diberikan terkait dengan penerapan TQM untuk menjaga dan meningkatkan mutu secara berkesinambungan pada SMAKatolik Santa Agnes Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuanyang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi TQM yang dilakukan oleh SMA Katolik Santa Agnes Surabaya dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah secara lebih efektif dan efisien.
2. Untuk mengetahui manfaat yang diperoleh SMAKatolik Santa Agnes Surabaya dari usahanya dalam meningkatkan mutu secara berkesinambungan melalui penerapan TQM di sekolahnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Akademik:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana penulisan ilmiah khususnya di bidang akuntansi manajemen, juga sebagai bahan referensi dan masukan serta perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktik:

1. Memberikan pengetahuan yang lebih atas dampak penerapan TQM terhadap kualitas *output* pendidikan yang berupa lulusan maupun jasa yang dihasilkan oleh sekolah dibandingkan dengan sebelum penerapannya.
2. Menjadi bahan masukan bagi pihak sekolah dalam membangun dan mengembangkan sekolah serta pendidikan ke arah yang lebih baik dengan menghasilkan SDM yang bermutu tinggi.

1.5. Sistematika Penulisan Tugas Akhir Skripsi

Dalam penulisan skripsi ini, penulis membagi isi skripsi kedalam beberapa bab yang terdiri dari sub-sub bab secara teratur dan sistematis. Adapun sistematika dari penulisan laporan tugas akhir skripsi adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Di dalam bab ini akan dibahas secara umum mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir skripsi.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini secara garis besar memberikan gambaran mengenai landasan teoridan konsep dasar yang merupakan uraian singkat dari teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas dan penelitian terdahulu. Selain itu, juga terdapat rerangka berpikir guna membantu peneliti dalam melakukan analisis terhadap hasil penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Berisi tentang desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan selama proses penelitian.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang karakteristik obyek penelitian untuk memberikan gambaran umum organisasi, deskripsi dan analisis data serta pembahasan hasil peneltian.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini merupakan bab terakhir yang berisi tentang simpulan dari seluruh pembahasan pada bab-bab sebelumnya yang telah dianalisa dan saran penelitian yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi SMA Katolik

Santa Agnes Surabaya untuk perbaikan di masa mendatang serta bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.