

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Dalam praktik di Indonesia, kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu.

Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, di beberapa negara telah berupaya untuk melakukan revitalisasi pendidikan. Revitalisasi ini termasuk pula dalam hal perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam hal pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Pada hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek tanpa daya. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap kali mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang pada akhirnya hal ini berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap *a priori* dan bertindak hanya atas dasar

perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul (Sudrajat, 2007: 1).

Kepala sekolah seharusnya merupakan jabatan yang istimewa. Untuk satu hal saja, jabatan kepala sekolah bukan sekadar jabatan manajer dengan segala macam sebutannya itu. Memang dalam artian sebagai pimpinan sebuah unit kerja, sebenarnya jabatan kepala sekolah tidak berbeda dari jabatan kemanajerialan lainnya. Setidaknya fungsinya sama, yaitu memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bagi unit kerjanya. Dalam kadar tertentu, kepala sekolah sebagai pimpinan sebuah unit kerja, memainkan peran yang sama seperti halnya manajer unit kerja lainnya. Ia harus dapat memastikan bahwa sistem kerjanya berjalan lancar dan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil harus tersedia secukupnya dengan kualitas yang memadai. Namun, kepala sekolah mengelola sebuah lembaga yang sangat istimewa yaitu sekolah sebagai lembaga formal pendidikan yang akan sangat mewarnai masa depan anggota utamanya, peserta didik.

Mutu merupakan salah satu tujuan dan menjadi indikator kesuksesan sebuah perusahaan manufaktur maupun jasa. Dalam konteks ini mutu merupakan elemen kunci. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya Sistem Manajemen Mutu (SMM) harus diterapkan baik ditingkat implementasi sedemikian hingga seperti perencanaan mutu, penjaminan mutu, pengendalian mutu, serta pengembangan sistem manajemen mutu, termasuk dalam dunia pendidikan.

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 50 ayat 3 menyatakan bahwa: Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. Sementara itu, Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Pasal 61 ayat 1 dinyatakan bahwa : pemerintah bersama-sama Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional.

Visi Pendidikan Nasional adalah terwujudnya insan Indonesia cerdas, beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berjiwa diri Indonesia, dan kompetitif secara global. Dalam merespon visi tersebut, Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang harus bekerja keras untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya yang masih jauh tertinggal apabila dibandingkan dengan negara lain, khususnya di kawasan Asia.

Upaya yang harus dilakukan dalam rangka memperbaiki mutu sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan Bafadal (dalam Syukri, 2011: 1). Fokus utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah peningkatan institusi sekolah sebagai basis utama pendidikan, baik aspek manajemen, sumber daya manusia, maupun sarana dan prasarananya. Salah satu program yang dilaksanakan pemerintah agar

perubahan dan perkembangan tersebut dapat direspon dengan cepat adalah dengan meningkatkan mutu sekolah melalui pengembangan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) sebagaimana tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 50 ayat (3) yang berbunyi:

“Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan, untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional”.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi 8 (delapan) standar, yaitu standar isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kompetensi lulusan, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian. SNP dapat diperkaya, dikembangkan, diperluas, diperdalam melalui adaptasi atau adopsi terhadap standar pendidikan yang dianggap reputasi mutunya diakui secara internasional seperti Cambridge, IB, TOEFL/TOEIC, UNESCO, ISO, sehingga di Indonesia pun muncullah SBI, yang harus mampu memberi jaminan bahwa baik dalam penyelenggaraan maupun hasil-hasil pendidikannya lebih tinggi daripada SNP .

Dalam upaya untuk memperoleh hasil pendidikan yang bermutu, sekolah sebagai penyelenggara pendidikan dituntut melakukan pengelolaan pendidikan yang bermutu pula. Cara-cara lama dalam pengelolaan pendidikan yang kurang memperhatikan faktor mutu dan kurang memperhatikan prinsip-prinsip pendidikan yang seharusnya ditegakkan, perlu segera diperbaiki untuk menuju penyelenggaraan pendidikan yang berwawasan mutu keunggulan. Mutu yang baik hanya bisa dihasilkan oleh sekolah yang memiliki sistem manajemen mutu yang handal, yang mampu membangun budaya mutu

sekolah untuk selalu meningkat mutunya. Dengan demikian dibutuhkan sebuah pedoman kerja yang baku atau manajemen mutu yang menjamin proses continuous quality improvement yang berdaya guna dan berhasil. Upaya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan terutama di SMK pada saat ini dengan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah adalah dengan menjadikan sekolah sebagai unsur penting yang menjadi pusat perhatian. Departemen Pendidikan Nasional menggariskan empat faktor kunci yang berperan dalam menentukan keberhasilan sekolah, yaitu Man (Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Pendidik lainnya), Material (fasilitas sarana prasarana), Money (dana) dan Manajemen. Dari beberapa faktor tersebut, Kepala Sekolah dianggap memegang posisi sentral dalam mengelola sekolah. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan manajerial yang handal sesuai dengan tujuan dan target yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan sekolah Kepala sekolah selain memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik maka dituntut pula manajemen dengan penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian.

Menurut Malayu Hasibuan (2000) manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Terry (1960) fungsi-fungsi manajemen adalah terdiri dari “planning, organizing, actuating dan controlling (POAC)”. Menurut Fayol (1949) fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan.

Era globalisasi penuh persaingan, lingkungan yang sangat dinamis, tuntutan masyarakat selalu berkembang sehingga tantangan yang dihadapi oleh SMK makin besar. Untuk itu diperlukan Kepala Sekolah yang profesional dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Selalu berusaha untuk menguasai kompetensinya sebagai Kepala Sekolah, untuk itu dia selalu berkembang melalui proses belajar dan beradaptasi. Dia beranggapan bahwa keberhasilan bukanlah akhir dari suatu kemajuan, sebaliknya kelemahan dan kekurangan bukanlah cacat permanen.
- 2) Mampu mengubah atau mengkonversikan pengetahuan atau hasil belajarnya menjadi ketrampilan atau kemahiran. Contoh nyata untuk ini dapat dilihat dari tindakan Kepala Sekolah yang cepat tanggap, cepat mengambil keputusan dan cepat bertindak.
- 3) Kejujuran profesi, ini berarti Kepala Sekolah selalu jujur dalam melakukan profesinya selalu berpandangan positif dan optimis, namun dia tidak merasa paling hebat sendiri.
- 4) Menguasai masalah-masalah sekolah yang dipimpinya. Dia mampu mengkaitkan bidang yang satu dengan bidang yang lain secara utuh, komprehensif dan integral.
- 5) Mempunyai visi atau pandangan yang jauh kedepan. Selanjutnya dalam menjabarkan atau merealisasikan visi tersebut selalu berpijak pada akar budaya setempat, yang kemudian dibarengi dengan keberanian untuk melaksanakannya secara konsisten.

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi efektifitas sekolah adalah kualitas kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan Kepala Sekolah. Seperti para profesional

lainnya, Kepala Sekolah harus memikul tanggung jawab mengembangkan diri sendiri, orang-orang yang bekerja bersama mereka, dan bersama-sama mengembangkan sekolah. Para Kepala Sekolah kemungkinan perlu berbagi gagasan dengan berbagai pihak yang peduli dengan upaya memajukan pendidikan di sekolahnya. Seperti rekan sejawat, pejabat birokrasi pendidikan, pengawas, dunia usaha dan industri dan sebagainya.

Demikian juga di Kabupaten Kendal, didalam peningkatan skill manajerial kepala sekolah telah banyak dilakukan, misalnya memberikan pembinaan, mengirim kepala sekolah untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan peningkatan keterbukaan (transparansi). Tetapi hasil yang dicapai belum dapat diketahui secara pasti.

Satu hal yang perlu dicatat bahwa pemerintah Kabupaten Kendal telah menetapkan kebijakan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dengan cara memberikan kesempatan pendidikan kepada kepala sekolah untuk belajar kejenjang yang lebih tinggi, baik dengan biaya sendiri atau biaya Pemerintah Daerah, disamping itu atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar skill yang harus dicapai serta melakukan kajian dan penilaian terhadap skill kepala sekolah dalam kurun waktu tertentu.

Salah satu standar yang bisa diterapkan untuk menjadi sekolah standar internasional adalah dengan memenuhi persyaratan ISO khususnya Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 (Apriyanto, 2010: 2).

Untuk memperoleh sertifikat tersebut, sekolah harus menunjukkan proses belajar mengajar yang terpadu antara teori dan praktek, pelayanan kepada siswa, orang tua dan masyarakat, termasuk dunia usaha dan industri serta pemerintah. ISO 9001 yang berlaku saat ini, lebih fokus pada Sistem Manajemen berbasis proses (process base) yang lebih fleksibel terhadap modifikasi untuk menjamin kepuasan pelanggan. Keunggulan dari Sistem Manajemen ISO 9001 ini adalah adanya sistem pengukuran kepuasan pelanggan, dibukanya saluran komunikasi pelanggan, pengukuran sistem kinerja, pengukuran output, item untuk review manajemen yang lebih baik, dan dipergunakannya audit internal sebagai rekomendasi proses improvement.

ISO 9001 adalah standar internasional tentang sistem manajemen mutu (SMM). Standar tersebut diterbitkan pertama kali pada tahun 1987 dan direvisi pada tahun 1994, 2000 dan 2008 (Souza Poza dkk, 2009). ISO 9001 memiliki 8 prinsip utama yaitu (Lam, dalam Nurcahyo, 2011: 155).

1. Fokus pada pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Keterlibatan Personel
4. Pendekatan Proses
5. Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan
6. Perbaikan Terus Menerus
7. Pendekatan Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta
8. Hubungan Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Sistem manajemen berbasis ISO 9001: 2008 adalah sistem yang dibangun dengan fondasi kebijakan-kebijakan yang terdokumentasi dan dijalankan secara konsisten untuk membangun budaya mutu dalam institusi. Penyusunan dokumen yang tepat sesuai kondisi institusi dalam menuju pencapaian visi, misi dan sasaran organisasi serta kiat-kiat dalam menerapkannya merupakan kunci keberhasilan menjalankan sistem ini serta lulus dalam proses sertifikasi oleh lembaga sertifikasi yang independen.

Penerapan manajemen mutu melalui sertifikasi ISO (*International Organization for Standardization*) 9001: 2008 saat ini telah menjadi kebutuhan vital pada semua unit bisnis baik yang berskala kecil, menengah maupun skala besar. Kebutuhan akan pentingnya ISO 9001: 2008 ini tidak hanya terbatas pada sektor industri manufaktur saja, namun telah berkembang ke sektor bisnis, jasa perbankan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, peternakan, pertanian, kesehatan sampai ke sektor pendidikan. Begitu tingginya daya jual ISO 9001: 2008 sehingga semakin banyak organisasi maupun perusahaan berlomba untuk memperoleh dan mempublikasikannya.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan sekolah telah diyakini memberikan dampak positif bagi kinerja sekolah atau organisasi, karena terjadinya proses *contonous improvement* dalam sistem kerja, sistem koordinasi dan sistem pembentukan budaya kerja yang lebih baik. Secara empiris implementasi sistem manajemen mutu juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh

dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi sistem manajemen mutu secara efektif berpengaruh positif terhadap stakeholder (bey, 1998: 9), meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja, pengurangan biaya, dan meningkatkan kinerja bisnis, kinerja manajerial (laily, 2003: 7), dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sularso dan Muhardijanto, 2004: 10).

Kondisi kinerja di SMKN 3 Kendal sebelum mendapat sertifikat ISO 9001: 2008 ini nampak adanya manajemen kepemimpinan yang masih lemah dan mengandung banyak sangsi. Hal ini terlihat dari tersedianya SDM yang masih rendah, kualifikasi tenaga pendidik yang masih minim dan banyaknya tenaga non PNS. Dalam hal sarana prasarana, nampak pada kurang lengkapnya media pembelajaran, yang tersedia baru pada beberapa jurusan saja, sehingga pihak sekolah masih harus bekerjasama dengan pihak luar sekolah pada saat pembelajaran. Dalam hal pengelolaan dana, bagian administrasi masih lemah dalam pembukuan sebagai laporan dan kurang tepatnya penggunaan dana yang tersedia, sehingga masih ada beberapa pos yang membutuhkan pendanaan namun dana sudah teralokasikan pada keperluan yang lain. Hal ini dapat diindikasikan dari masih adanya kepala sekolah yang dalam penyelesaian tugas pekerjaannya tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan. Hal ini antara lain disebabkan karena kesadaran, tugas dan tanggung jawab pekerjaan termasuk didalamnya fungsi manajemen kepala sekolah yang meliputi Perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrolan kurang berjalan optimal sesuai dengan target yang ditentukan. Pelaksanaan

Monitoring dan Evaluasi (ME) atau yang dikenal dengan PKKS (Penilaian Skill Kepala Sekolah) yang pasti dan rutin sekolah akan menghadapi, sering kali dilakukan dengan lembur karena kurang siap dan belum terbiasa dengan adanya dokumen/bukti yang sudah dikerjakan dan yang akan dikerjakan. Kesiapan sekolah yang sudah MBS terindikasi dengan adanya skill manajerial kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan/koordinasi dan pengawasan.

Adapun kondisi SMKN 3 Kendal setelah mendapat sertifikat ISO 9001: 2008 secara berturut-turut yaitu tahun 2011 dan tahun 2012, maka usaha kepala sekolah dalam mempertahankan predikat sertifikat ini cukup tinggi. Terutama dalam mengemban posisi kepala sekolah baik kapasitasnya sebagai manajer, supervisor maupun administrator. Sejak diperolehnya sertifikat ISO 9001 ini, kinerja personil di SMKN 3 Kendal sudah mulai bertahan dan meningkat. Hal ini terlihat dari SDM yang sudah memiliki kompetensi cukup layak sebagai guru dan juga karyawan, pengelolaan baik pengadaan maupun penggunaan sarpras yang lebih maksimal, dan juga pada bidang pengelolaan dana, kepala sekolah sudah cukup mampu mengalokasikan sesuai perencanaan yang matang di awal, sekaligus penggunaan dan pelaporan yang cukup signifikan. Hal ini juga dapat terlihat dengan adanya kerja sama yang semakin erat antar personil sekolah, komunikasi yang lancar, kehadiran seluruh personil sekolah yang meningkat serta laporan perkembangan kemampuan belajar siswa dari para guru.

Di sisi lain, hal yang paling menonjol terhadap adanya penerapan system manajemen mutu di sekolah tersebut adalah bahwa perilaku kepala sekolah yang sangat proaktif yang terindikasi dengan kehadiran kepala sekolah yang ada setiap harinya selalu memotivasi seluruh personil sekolah. Sehingga kinerja seluruh personil sekolah dirasakan semakin meningkat dalam membangun mutu sekolah sekaligus untuk mendapatkan sertifikat yang merupakan pengakuan dari organisasi standar internasional (ISO) terhadap SMK Negeri 3 Kendal sebagai sekolah yang memiliki mutu yang setaraf dengan sekolah di seluruh dunia.

SMKN 3 Kendal sebagai sekolah yang sudah meraih sertifikat Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 : 2008 pada tahun 2011. karena kemampuan organisasi sekolah menerapkan sistem manajemen yang bagus, ditunjang dengan kompetensi guru, dukungan staf dan warga sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dan pemasaran lulusan serta fasilitas belajar demi menunjang kelancaran Proses Belajar Mengajar (PBM). Pada 2 tahun berturut-turut , yaitu tahun 2011 dan 2012 ini, SMK N 3 Kendal telah meraih peringkat 1(satu) rata-rata Ujian Nasional (UN) di kabupaten Kendal.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis ISO 9001: 2008 di SMKN 3 Kendal”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas fokus penelitian ini adalah “Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 di SMKN 3 Kendal?”. Fokus penelitian tersebut dijabarkan menjadi 3 sub fokus sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMKN 3 Kendal?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan sarana prasarana di SMKN 3 Kendal?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan dana di SMKN 3 Kendal?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan sub fokus tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMKN 3 Kendal.
2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan sarana prasarana di SMKN 3 Kendal.
3. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah berbasis ISO 9001: 2008 dalam pengelolaan dana di SMKN 3 Kendal.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Untuk menambah wawasan dan literatur dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen Pendidikan.

2. Secara Praktis

- a. Kepala Dinas Pendidikan, Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kendal sebagai bahan pertimbangan memberikan motivasi kepada kepala SMK lain di wilayah Kendal untuk mencapai standar ISO 9001: 2008.
- b. Kepala Sekolah, hasil penelitian ini menjadi masukan dan pertimbangan bagi SMKN 3 Kendal dalam rangka peningkatan kualitas *outcome*.
- c. Guru, hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan masukan bagi guru untuk berperan aktif dalam peningkatan kualitas *outcome*.
- d. Penelitian berikutnya, hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan referensi pengembangan bagi penelitian selanjutnya yang relevan.