

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

SMK Telkom Malang merupakan sekolah swasta di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang beralamatkan di Jl. Danau Ranau Sawojajar Kota Malang. Pada awal pendiriannya sekolah yang memiliki nama STM Telkom Sandhy Putra Malang ini memiliki jurusan Teknik Elektronika dengan fokus keahlian Informatika. Dengan jumlah siswa pada angkatan pertama sebanyak 120 siswa yang berasal dari berbagai daerah di luar kota Malang.

Sekolah yang berdiri sejak tahun 1992 ini pada awalnya berada di bawah naungan Yayasan Sandhykara Putra Telkom. Baru sejak tahun 2015 bergabung dengan YPT dan mengalami perkembangan yang sangat pesat. Hingga saat ini jumlah siswa mulai kelas X hingga kelas XII sejumlah 1.465 siswa dengan 3 konsentrasi keahlian, yaitu Teknik Komputer & Jaringan (TKJ), Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) dan Pengembangan Gim (PG)

Visi SMK Telkom Malang adalah “Mencetak lulusan berakhlak, ahli, dan berkebhinekaan global”. Adapun misi untuk mencapai visi tersebut adalah sebagai berikut 1) mengasuh mokleter menjadi pribadi yang religius dan tangguh; 2) mengasah mokleter menjadi pribadi pembelajar sepanjang hayat di bidang Teknologi Informasi & Komunikasi; dan 3) membekali mokleter dengan kompetensi berstandar internasional. Mokleter adalah sebutan dari siswa/i SMK Telkom Malang, yang Dimana kata moklet sendiri merupakan kebalikan dari kata Telkom. Hal ini menjadi identitas SMK Telkom Malang dengan menggunakan kearifan local Bahasa walikan malangan. (smktelkom-mlg.sch.id).



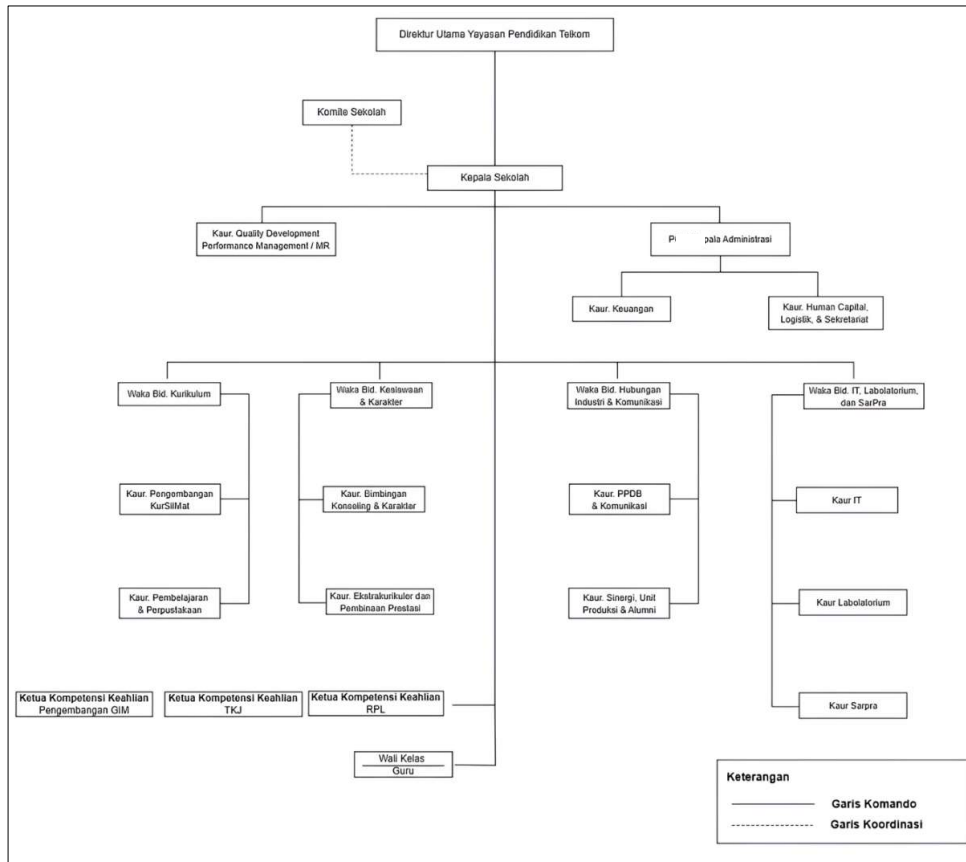
Gambar 1. 1 Logo SMK Telkom Malang

Sumber : Internal SMK Telkom Malang

Struktur organisasi SMK Telkom Malang dirancang untuk memastikan pengelolaan yang efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Kepala Sekolah memimpin keseluruhan operasional sekolah, bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan serta pencapaian visi dan misi sekolah.

Di bawah Kepala Sekolah, terdapat beberapa Wakil Kepala Sekolah yang membawahi bidang-bidang spesifik. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum mengelola pengembangan dan pelaksanaan kurikulum serta penilaian hasil belajar siswa. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan fokus pada pembinaan disiplin, pengembangan minat dan bakat siswa, serta bimbingan konseling. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana bertanggung jawab atas pengelolaan fasilitas dan infrastruktur sekolah, sedangkan Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Industri mengoordinasikan kerjasama dengan industri dan penempatan kerja bagi lulusan.

Selain itu, Kepala Program Studi mengelola masing-masing jurusan di sekolah, memastikan bahwa program pembelajaran sesuai dengan standar industri dan kebutuhan pasar kerja. Kepala Tata Usaha mengelola administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian, mendukung kelancaran operasional sekolah. Struktur ini didukung oleh berbagai unit pendukung, termasuk Guru Mata Pelajaran, Pembina Ekstrakurikuler, Staf Administrasi, dan Staf IT, yang bekerja sama untuk memastikan semua aspek operasional sekolah berjalan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Berikut bagan struktur organisasi SMK Telkom Malang.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi SMK Telkom Malang

Sumber : Internal SMK Telkom Malang

Dalam proses pengelolaannya, YPT menggunakan alat ukur sebagai standar internal untuk menjaga kualitas lembaga pendidikannya. Berdasarkan Peraturan Direktur Primary and Secondary Education (PSE) Badan Pelaksana Kegiatan YPT nomor : PDB-1573/00/PSE-PD02/YPT/2022, tentang standar internal Telkom Schools (TS) ver. 4.1 memiliki 9 indikator penilaian, antara lain yaitu 1) izin yang dimiliki satuan pendidikan; 2) rasio Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB); 3) pemenuhan atas Standar Nasional Pendidikan (SNP); 4) kualifikasi Sumber Daya Manusia (SDM); 5) kualitas siswa; 6) transformasi digital; 7) sarana dan prasarana; 8) standar manajemen mutu; dan 9) performansi keuangan.

No	Indikator TS 4.1	Ukuran - Kategori		
		TS Mover	TS Flyer	TS Internasional
1)	Izin Penyelenggaraan	Operasional	Operasional	Operasional
	Rasio PPDB:			
2)	TK-SD: Mengembalikan Formulir/Daftar Ulang	≥ 1.01	≥ 1.15	≥ 1.20
	SMP, SMA/K : Pendaftar/Daftar Ulang	≥ 1.10	≥ 1.20	≥ 1.25
3)	Pemenuhan SNP (Akreditasi)	B	A	A
	Kualifikasi SDM			
4)	Pendidikan Guru Min D4/S1/S2	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%
5)	Pemenuhan Kepemilikan NUPTK	≥ 30%	≥ 50%	≥ 75%
	Sertifikasi Pendidik	≥ 5%	≥ 10%	≥ 20%
6)	Mandatory Training YPT	≥ 30%	≥ 50%	≥ 75%
7)	Guru Penggerak	-	1	≥ 2
8)	Sertifikasi Kompetensi Guru Produktif (SMK)	≥ 30%	≥ 60%	≥ 85%
9)	Pendidikan Guru Linier Mata Pelajaran	≥ 80%	≥ 90%	≥ 100%
10)	Pemenuhan Guru Berkategori Karsa (Tingkat SD, SMP, SMA, SMK)	≥ 50%	≥ 70%	≥ 90%
11)	TOEFL/TOEIC : Guru & Kepala Sekolah ≥ 450 (SMK)	-	-	≥ 30%
	Kualitas Siswa			
12)	TOEFL/TOEIC : siswa SMA/SMK ≥ 450	≥ 15%	≥ 30%	≥ 50%
13)	Implementasi <i>Computational Thinking</i>	Implementasi	Implementasi	Implementasi
14)	Implementasi <i>Digital Talent (Project Based Learning)</i>	10% Rombel	25% Rombel	50% Rombel
15)	Rata-rata nilai Kota/Kab AKM berdasarkan RPI (SD, SMP, SMA, SMK)	≥ 5%	≥ 10%	≥ 20%
16)	Pemenuhan Karakter Siswa berkategori <i>High</i> (SD, SMP, SMA, SMK)	10%	20%	30%
17)	Jumlah Kerjasama Internasional	-	-	1
	Koneksi Internet			
18)	Besaran total <i>bandwidth</i> Internet yang disediakan sekolah			
	TK/PAUD	10 Mbps	10 Mbps	10 Mbps
	SD	10 Mbps	20 Mbps	30 Mbps
	SMP	20 Mbps	50 Mbps	100 Mbps
	SMK/SMA	50 Mbps	100 Mbps	200 Mbps
19)	Cakupan area pembelajaran yang tercapai sinyal Wi-Fi	Ada, <50%	Ada, >=50sd<100%	Ada, = 100%
	Sarana dan Prasarana Teknologi Informasi			
20)	Ketersediaan Ruang Praktek/Laboratorium TI	Ada & Berfungsi	Ada & Berfungsi	Ada & Berfungsi
21)	Ketersediaan Proyektor/TV 55" (Kelas & Lab)	>=50%	>=75%	100%
	Aplikasi dan Sistem Informasi			
22)	Penggunaan i-Gracias Telkom Schools (Master Data)	Update	Update	Update
23)	Penggunaan LMS TS (Mapel Kelas/Total Mapel Kelas)	20%	30%	50%
24)	Penggunaan Media Sosial (Facebook, IG, Youtube)	Aktif 1 Akun	Aktif 2 Akun	Aktif 3 Akun
25)	Kesesuaian instalasi <i>Software</i> Berlisensi YPT	Sesuai 70%	Sesuai 85%	Sesuai 100%
26)	Pemenuhan Standar Konten <i>Website</i> Resmi Sekolah (SD, SMP, SMA, SMK)	Sesuai & Update	Sesuai & Update	Sesuai & Update
	Sarana Prasarana			
27)	CCTV	TK : Halaman 50% Kelas & Lab	TK : 50% 75% Kelas & Lab	Wajib Kelas & Lab
28)	Pemenuhan <i>Smart Milenial Classroom</i> (SD, SMP, SMA, SMK)	10%	15%	30%
29)	Pemenuhan <i>E-Library</i>	-	Tersedia App	Tersedia & Update
30)	Standar Manajemen Mutu	TK : Dok SOP SD,SMP,SMA/K: AMI	AMI	AME
	Performansi Keuangan			
31)	Kesehatan Keuangan Sekolah	≥0%	TK≥10%, SD,SMP,SMA/K≥20%	TK≥10%, SD,SMP,SMA/K≥20%

Gambar 1.3 Standar Internal Telkom Schools (TS) ver. 4.1

Sumber : Internal Yayasan Pendidikan Telkom

Pengukuran standar internal TS 4.1 dilakukan satu tahun sekali dengan pengklasifikasian lembaga pendidikan berdasarkan kategori Mover, Flyer dan yang paling tinggi Internasional. Dari hasil penilaian standar internal TS 4.1 tahun 2024, SMK Telkom Malang memiliki hasil yang sangat baik dengan 8 indikator pada kategori Internasional dan 1 indikator masih masuk kategori flyer.

Indikator yang sudah masuk kategori tertinggi antara lain, Akreditasi menurut Standar Nasional Pendidikan memiliki nilai Unggul (A) dengan nilai 96, kualifikasi SDM sudah di atas rata-rata, kualitas siswa memiliki hasil literasi

numerasi di atas rata-rata nasional, sarana prasarana telah memenuhi standar internasional, transformasi digital telah berjalan serta sistem manajemen mutu ISO.



Gambar 1. 4 Sertifikat Akreditasi SMK Telkom Malang

Sumber : Internal SMK Telkom Malang

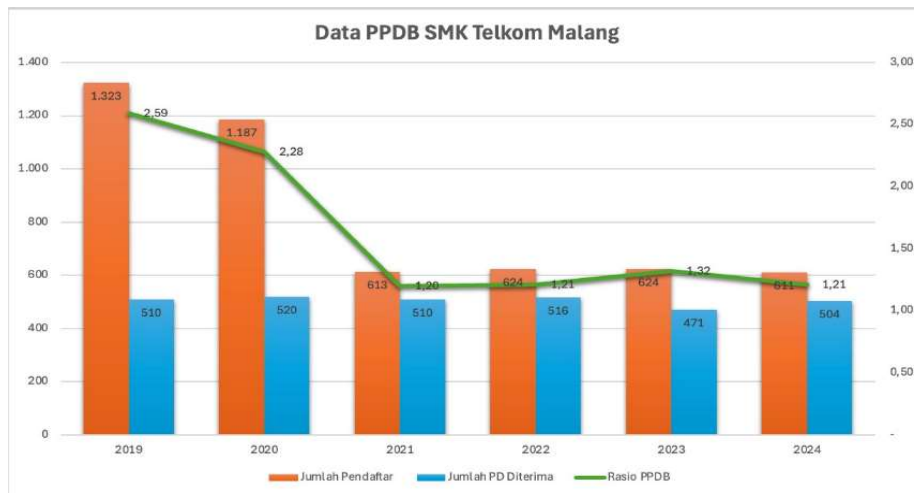
Peraturan Pemerintah (PP) nomor 4 tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menetapkan delapan kriteria minimal untuk menjamin mutu layanan pendidikan di Indonesia. Standar ini mencakup kurikulum, metode pengajaran, kompetensi tenaga pendidik, infrastruktur, hingga sistem evaluasi. Dengan penerapan SNP yang konsisten, sekolah dapat meningkatkan kualitas layanan, kepuasan peserta didik, dan daya saing di tingkat nasional maupun global.

Hal ini tercermin dalam akreditasi Unggul (A) dengan nilai 96 yang diperoleh SMK Telkom Malang, menegaskan keunggulan kualitas layanan pendidikan dalam hal kurikulum, tenaga pendidik, sarana prasarana, dan manajemen. Pencapaian ini seharusnya memperkuat reputasi sekolah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta menarik minat peserta didik dan industri mitra.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Kualitas layanan pendidikan menjadi isu krusial dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan masih banyaknya keluhan masyarakat terkait layanan pendidikan yang belum optimal, seperti fasilitas pembelajaran yang kurang memadai, kompetensi guru yang perlu ditingkatkan, serta manajemen sekolah yang belum efisien. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh. Dalam manajemen modern, seorang pemimpin juga memiliki kewajiban sebagai pengelola. Dalam fungsi manajemen, peran seorang pemimpin ialah Planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), dan controlling (pengawasan), maka kepala madrasah harus ikut mengambil bagian sebagai supervisor dan evaluator pengajaran.

Kualitas layanan pendidikan yang tercermin dalam pencapaian nilai 96 pada hasil Akreditasi SNP SMK Telkom Malang nampaknya tidak sejalan dengan fenomena penurunan animo pendaftaran peserta didik baru (PPDB). Data 6 tahun terakhir menunjukkan bahwa jumlah pendaftar di SMK Telkom Malang turun dari 1.323 pada tahun 2019 menjadi 611 pada tahun 2024. Kepala Urusan PPDB & Marketing Komunikasi mengonfirmasi bahwa 4 tahun terakhir jumlah pendaftar peserta didik baru di SMK Telkom Malang tidak pernah lebih dari 630. Masih menurut beliau, hal ini berbeda jauh dengan tahun 2020 ke belakang, yang konsisten selalu di atas 1.000 pendaftar setiap tahunnya.



Gambar 1. 5 Pertumbuhan PPDB SMK Telkom Malang

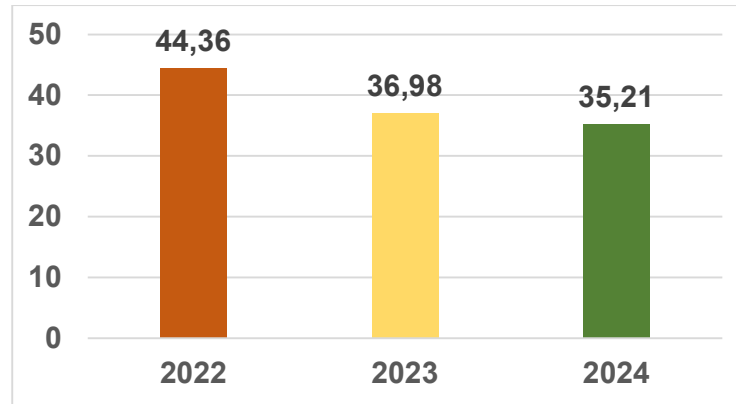
Sumber : Internal SMK Telkom Malang

Penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal LENSEA (2018) menunjukkan bahwa status sekolah (negeri atau swasta) dan akreditasi berpengaruh signifikan terhadap jumlah pendaftar. Sekolah negeri cenderung lebih diminati dibandingkan swasta, sementara sekolah dengan akreditasi A memiliki jumlah pendaftar yang jauh lebih tinggi dibandingkan yang tidak terakreditasi atau memiliki akreditasi lebih rendah. Meskipun SMK Telkom Malang telah memperoleh akreditasi Unggul (A) dengan nilai 96, tren penurunan pendaftar menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi.

Hal ini sejalan dengan temuan Salamah (2022) di SMA Al Yaqin Sluke, yang mengungkap bahwa penurunan jumlah siswa tidak hanya dipengaruhi oleh faktor akreditasi, tetapi juga oleh aspek kepemimpinan dan persepsi masyarakat terhadap sekolah. Oleh karena itu, meskipun SMK Telkom Malang memiliki standar akreditasi tinggi, penting bagi sekolah untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena tersebut.

Di SMK Telkom Malang pengukuran NPS dilakukan setiap tahun. Pada edisi 3 tahun terakhir menunjukkan tren penurunan NPS dari 44,36 pada tahun 2022 menjadi 35,21 pada tahun 2024. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah siswa

dan orang tua yang secara aktif merekomendasikan sekolah mengalami penurunan, sementara ketidakpuasan terhadap layanan pendidikan meningkat.



Gambar 1. 6 Hasil NPS 3 tahun terakhir

Sumber : Internal SMK Telkom Malang

Reichheld dan Markey (2011) menekankan bahwa pengukuran Net Promoter Score (NPS) tidak hanya sebatas perolehan skor, tetapi juga harus disertai analisis alasan di baliknya. Mereka merekomendasikan pertanyaan lanjutan seperti "Apa alasan utama di balik skor yang Anda berikan?" untuk memahami pengalaman pelanggan dan mengidentifikasi aspek layanan yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, NPS berfungsi tidak hanya sebagai indikator loyalitas, tetapi juga sebagai alat diagnostik untuk peningkatan kualitas layanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya et al. (2024) di Matahari Department Store Solo Square menunjukkan bahwa NPS tidak hanya berfungsi sebagai indikator loyalitas pelanggan, tetapi juga memiliki peran sebagai variabel mediasi yang memengaruhi hubungan antara kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa semakin tinggi nilai NPS, semakin besar tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap persepsi kualitas layanan.

Berdasarkan data sekunder dari internal SMK Telkom Malang terkait hasil survei Net Promoter Score (NPS), ditemukan bahwa kelompok detractors, yaitu siswa yang memberikan skor loyalitas rendah, mengungkapkan keluhan utama mereka pada beberapa aspek kualitas layanan. Keluhan yang paling dominan berkaitan dengan ketidakhadiran guru di kelas, yang mencerminkan dimensi empati (*empathy*) dalam model kualitas layanan. Selain itu, siswa juga menyatakan ketidakpuasan terhadap fasilitas sarana dan prasarana, yang berkaitan dengan dimensi bukti fisik (*tangibles*). Keluhan lain yang muncul adalah keterlambatan dalam penyampaian informasi, yang mencerminkan permasalahan dalam dimensi keandalan (*reliability*), serta anggapan bahwa peraturan sekolah kurang ketat, yang berhubungan dengan dimensi jaminan (*assurance*). Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas layanan di sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh aspek akademik, tetapi juga oleh faktor lingkungan, komunikasi, dan kebijakan internal yang berdampak pada persepsi serta loyalitas siswa.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kualitas layanan di institusi pendidikan, termasuk SMK Telkom Malang, dapat dievaluasi menggunakan pendekatan yang lebih terstruktur, seperti model SERVQUAL. Model ini telah banyak digunakan dalam penelitian untuk mengukur kualitas layanan berdasarkan kesenjangan antara harapan dan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menilai kualitas layanan berdasarkan lima dimensi: keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangibles*). Keandalan mengacu pada konsistensi layanan, sementara daya tanggap mencerminkan kesiapan staf dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Sinollah & Masruroh, 2019). Jaminan berkaitan dengan kepercayaan pelanggan terhadap penyedia layanan, sedangkan empati menunjukkan perhatian dan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan (Haryanti & Baqi, 2019). Bukti fisik mencakup aspek visual layanan, seperti fasilitas dan lingkungan yang mendukung persepsi kualitas (Cahyadi & Maulana, 2021). Pemahaman terhadap kelima dimensi ini memungkinkan institusi pendidikan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Penelitian Seitova et al. (2024) di Universitas Khoja Akhmet Yassawi, Kazakhstan, menggunakan model SERVQUAL untuk menilai pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan mahasiswa. Studi ini menemukan bahwa kualitas layanan yang dirasakan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan mahasiswa, menyoroti pentingnya peningkatan berkelanjutan dalam dimensi SERVQUAL untuk memenuhi harapan mahasiswa (Seitova et al., 2024).

Selain itu, Hoque et al. (2023) menilai kualitas layanan di beberapa universitas swasta di Bangladesh menggunakan model SERVQUAL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi keandalan dan daya tanggap memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan mahasiswa, menekankan pentingnya konsistensi dan responsivitas dalam layanan pendidikan (Hoque et al., 2023).

Penerapan model SERVQUAL dalam penelitian-penelitian ini menegaskan relevansinya dalam konteks pendidikan, membantu institusi mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan dalam layanan untuk meningkatkan pengalaman dan kepuasan mahasiswa secara keseluruhan.

Fenomena yang terjadi di SMK Telkom Malang, seperti penurunan animo pendaftar serta ketidakpuasan siswa yang tercermin dari umpan balik Net Promoter Score (NPS), mengindikasikan adanya kesenjangan dalam kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Gap ini menunjukkan bahwa ekspektasi siswa terhadap layanan akademik maupun non-akademik belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga diperlukan analisis lebih mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kualitas layanan sekolah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang dapat memengaruhi efektivitas layanan pendidikan, termasuk dalam peningkatan mutu sekolah.

NPS dapat dianggap sebagai cerminan dari kualitas layanan yang diberikan oleh suatu pendidikan. Skor NPS yang tinggi mengindikasikan bahwa pelanggan puas dengan layanan yang diterima dan cenderung merekomendasikan perusahaan tersebut kepada orang lain¹. Sebaliknya, skor NPS yang rendah menunjukkan adanya masalah dalam kualitas layanan yang perlu diperbaiki. Data yang diperoleh dari survei NPS dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas

layanan. Dengan menganalisis feedback pelanggan, kualitas layanan dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan mengambil tindakan untuk meningkatkan pengalaman. Hal ini menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang dapat meningkatkan baik kualitas layanan maupun skor NPS.

Layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu pelanggan cenderung menghasilkan skor NPS yang lebih tinggi. Personalisasi layanan menunjukkan bahwa perusahaan memahami dan menghargai pelanggan mereka secara individual

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Ekowati et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner yang efektif dan budaya organisasi yang kuat secara bersama-sama berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas tenaga pendidik, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan pendidikan. Selain itu, penelitian Chair (2020) di Universitas Muslim Maros juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kualitas pelayanan mahasiswa. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan dalam kedua aspek tersebut dapat meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan oleh mahasiswa, mengindikasikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi bukan hanya memengaruhi tenaga pendidik, tetapi juga berdampak pada pengalaman peserta didik secara keseluruhan.

Temuan-temuan ini didukung oleh hasil wawancara internal di SMK Telkom Malang, yang menunjukkan bahwa beberapa guru merasa kepemimpinan sekolah sudah mengarah pada inovasi digital, tetapi masih terdapat kendala dalam koordinasi dan komunikasi internal. Salah satu guru menyampaikan, "Kepemimpinan kepala sekolah mendorong inovasi digital, tetapi koordinasi antarbagian masih perlu ditingkatkan" (Guru C, wawancara pribadi 2024). Selain itu, dari sisi siswa, muncul keluhan terkait kedisiplinan guru dalam mengajar, yang mencerminkan adanya gap dalam budaya organisasi sekolah. Salah satu siswa menyatakan, "Beberapa guru tidak selalu hadir tepat waktu di kelas, dan ini membuat kami merasa tidak diperhatikan" (Siswa B, wawancara pribadi, 2024).

Lebih lanjut, temuan lain dari wawancara dengan siswa dan tenaga kependidikan menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin guru, seperti ketidakhadiran dalam kelas dan keterlambatan dalam mengajar, tidak selalu mendapatkan tindakan tegas. Seorang siswa menyampaikan, "Ada guru yang sering datang terlambat atau bahkan tidak masuk, tetapi kami jarang melihat ada konsekuensi yang diberikan" (Siswa A, wawancara pribadi, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah belum sepenuhnya berjalan dengan baik dalam menegakkan standar kedisiplinan, serta mengindikasikan adanya kelemahan dalam mekanisme pengawasan dan tindak lanjut dari kepemimpinan sekolah terhadap pelanggaran yang terjadi. Kurangnya penerapan budaya disiplin yang konsisten berpotensi menurunkan kredibilitas sekolah di mata siswa dan orang tua, serta berpengaruh pada motivasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai bagaimana kepemimpinan visioner dapat memperkuat budaya organisasi dalam membangun sistem disiplin yang lebih efektif, sehingga kualitas layanan pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Temuan-temuan ini mendukung fokus penelitian ini dalam meneliti kepemimpinan visioner dan budaya organisasi sebagai dua faktor kunci yang memengaruhi kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang. Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang kuat akan berkontribusi langsung pada peningkatan mutu sekolah karena mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang dipegang oleh seluruh anggota institusi pendidikan (Heryanto et al., 2014). Budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang kuat secara signifikan meningkatkan kualitas layanan pendidikan, termasuk kedisiplinan tenaga pengajar dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, budaya organisasi dan kepemimpinan yang kurang terinternalisasi dapat menyebabkan rendahnya tingkat kedisiplinan guru, termasuk kehadiran di kelas dan ketepatan waktu dalam mengajar. Selain itu, budaya organisasi yang baik juga berperan dalam menciptakan lingkungan persaingan yang sehat bagi siswa, mendorong mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Dalam konteks penelitian akademis, telah banyak temuan yang menegaskan pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kualitas layanan pendidikan. Heryanto (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki kontribusi sebesar 40,70% terhadap kualitas layanan sekolah. Sementara itu, Herminingsih (2021) membahas peran kepemimpinan visioner dalam pengembangan budaya kualitas melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Selain kepemimpinan visioner, budaya organisasi juga telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan pendidikan. Herayati (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi utama dalam membangun kualitas pendidikan, karena nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi dapat membentuk perilaku individu dan memengaruhi kinerja akademik. Widodo et al. (2023) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner secara langsung memengaruhi inovasi tenaga pengajar di pusat pelatihan vokasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan. Lebih lanjut, Fajriyah (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik, menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kondusif, serta mendorong partisipasi aktif seluruh elemen sekolah dalam meningkatkan mutu layanan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah, penelitian ini berusaha membangun model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas layanan pendidikan. Penelitian oleh Anggraini (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh dan penting dalam dunia pendidikan. Sementara itu, Soliha et al. (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang unggul di lembaga pendidikan. Selanjutnya penelitian tersebut menjadi landasan penting dalam mengkaji hubungan antara kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di SMK Telkom Malang serta dukungan dari berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dan

budaya organisasi merupakan dua faktor kunci yang harus diperkuat dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Kajian lebih lanjut terhadap kedua faktor ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi SMK Telkom Malang dalam menghadapi tantangan yang ada dan meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan sekolah kejuruan yang semakin kompetitif.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan observasi fenomena kualitas layanan pendidikan melalui hasil penilaian Akreditasi SMK Telkom Malang ternyata tidak sebanding dengan animo pendaftaran siswa baru dan didukung oleh triangulasi data, peneliti melihat adanya hubungan antara kepemimpinan visioner, budaya organisasi dengan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kualitas layanan pendidikan yang dirasakan oleh siswa SMK Telkom Malang.

Dalam penelitian ini, kualitas layanan pendidikan akan diteliti menggunakan teori SERVQUAL seperti yang telah dilakukan oleh Yuniarti (2023) dan Fatahuddin, A., Sultan, S., & Badaruddin (2023). Sedangkan untuk kepemimpinan visioner dijelaskan menggunakan konsep kepemimpinan visioner dari Nanus (1992) seperti yang dilakukan oleh Fatahuddin, A., Sultan, S., & Badaruddin (2023) dan Gian Yekti Widodo, Didik Notosudjono, & Suhendra (2023). Budaya Organisasi dijelaskan menggunakan teori Luthans seperti yang digunakan Khadafid & Aprianti (2020) dan Ratnawati (2022).

Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di SMK Telkom Malang”**. Adapun pertanyaan penelitian yang akan digunakan adalah :

- 1) Bagaimana kepemimpinan visioner di SMK Telkom Malang?
- 2) Bagaimana budaya organisasi di SMK Telkom Malang?
- 3) Bagaimana kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang?

- 4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang?
- 5) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang?
- 6) Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan :

- 1) Mengetahui dan menganalisa hasil penilaian tentang kepemimpinan visioner di SMK Telkom Malang.
- 2) Mengetahui dan menganalisa hasil penilaian tentang budaya organisasi di SMK Telkom Malang.
- 3) Mengetahui dan menganalisa hasil penilaian tentang kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang.
- 4) Mengetahui dan menganalisa kepemimpinan visioner sebagai faktor yang mempengaruhi kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang.
- 5) Mengetahui dan menganalisa budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang.
- 6) Mengetahui dan menganalisa kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap kualitas layanan pendidikan di SMK Telkom Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun setelah penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berguna sebagai sarana penerapan ilmu dan pengamatan langsung terhadap kejadian-kejadian nyata yang terjadi pada SMK Telkom Malang. Bagi para pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang upaya menciptakan kualitas layanan pendidikan di SMK.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini juga akan memberikan masukan pada SMK Telkom Malang dan SMK lain di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom guna meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan dalam bidang pendidikan kepada masyarakat, sehingga memungkinkan Yayasan Pendidikan Telkom untuk tetap bertahan meskipun berada dalam persaingan yang semakin ketat.

1.5 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir merupakan gambaran ringkas serta menyeluruh dari penulisan thesis ini. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pembaca agar memahami isi thesis secara ringkas. Uraian masing-masing bab, akan dijelaskan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri.

Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitianpenelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.