

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbagi kedalam dua frasa yaitu “budaya” dan “organisasi”. Budaya dalam KBBI atau “Kamus Besar Bahasa Indonesia” diartikan dengan pikiran, akal budi atau adat-istiadat. Schein dalam Meryati mengatakan “budaya adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai suatu cara yang dipersepsikan, berpikir, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut”.¹

Organisasi sendiri memiliki berbagai pengertian. Thompson mengemukakan bahwa “*an organization is a highly rationalized and impersonal integration of a large member of specialists cooperating to achieve some announced specific objective*”. Sedangkan Weber menjelaskan mengenai kelompok kerjasama atau organisasi memiliki beragam unsur berikut:

- 1) organisasi ialah suatu lembaga sosial. Individu, kelompok, dan lingkungannya saling berkaitan, berpengaruh serta saling berinteraksi satu dengan lainnya,
- 2) organisasi memiliki berbagai batasan khusus. Dimana individu yang berinteraksi dengan yang lain tidak menjadi dasar keinginannya, namun diberikan batasan pada peraturan yang berlaku,
- 3) organisasi ialah kodifikasi dari tata aturan yang memberikan perbedaan dari organisasi dengan kelompok masyarakat biasa. Aturan tersebut berisi mengenai tahapan

¹ Meryati Santoso, dkk. “Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan,” *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, no. 01 (2018): 86-87.

- interaksi antar anggota organisasi yang berkerja sama di dalamnya untuk membuat aturan dalam organisasi tersebut,
- 4) Organisasi adalah suatu struktur terorganisir yang mencakup wewenang, tanggung jawab, dan pembagian tugas untuk melaksanakan suatu fungsi khusus. Ungkapan lain untuk elemen ini adalah keberadaan hierarki. Implikasi dari hierarki ini adalah bahwa dalam konteks organisasi terdapat individu yang memegang peran sebagai pemimpin atau kepala, serta anggota atau staf yang berada di bawahnya.²

Menurut Gibson et.al, organisasi diartikan sebagai suatu entitas yang memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mencapai hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendirian. Robbins juga menggambarkan organisasi sebagai suatu entitas sosial yang diselaraskan secara disengaja, bekerja secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama. Dimock melengkapi definisi tersebut dengan menyatakan bahwa organisasi adalah kombinasi yang terstruktur dari bagian-bagian yang saling terkait, membentuk suatu kesatuan yang utuh dalam hal pengawasan, koordinasi dan kewenangan, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.³

Menurut Robbins, budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai utama yang dianut oleh suatu organisasi, filosofi yang mengarahkan kebijakan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan, metode pelaksanaan pekerjaan di lingkungan tersebut, serta asumsi dan keyakinan dasar yang menjadi bagian dari identitas organisasi.⁴

² Minatul Anggreni. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan,” *Jurnal PTK & Pendidikan*, no. 02 (2020): 51.

³ Yusuf, Muh. Hidayat H. “Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Tarbawi*, no.1 (2017): 84

⁴ Darmawan, D. “Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Satuan Unit Pendidikan di Perguruan Darul Ma’arif, Ciptan Selatan”. *Jurnal Sekretaris*, no.2 (2016): 12.

Irham Fahmi menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diaplikasikan dalam aktivitas kerja, berfungsi sebagai dorongan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan manajer perusahaan. Menurut Michael Amstrong, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama yang membentuk cara orang bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi, serta memberikan dukungan terhadap tindakan yang dilakukan. Budaya organisasi menjadi karakteristik utama yang dihormati oleh suatu organisasi dan membedakannya dari yang lain. Pola dasar budaya memiliki peran signifikan dalam menentukan efektivitas suatu organisasi.⁵

Melalui penjabaran yang sudah diberikan, bisa diketahui bahwasanya

Budaya organisasi ialah kumpulan sikap, perilaku, keyakinan, norma dan nilai yang dijadikan cirikhas dan mengidentifikasi organisasi. Budaya ini menggambarkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, bagaimana mereka memandang tugas dan tanggung jawab, serta bagaimana mereka merespons situasi tertentu. Budaya organisasi mencerminkan identitas, karakter, dan "cara kami melakukan hal-hal di sini" dari suatu organisasi.

Secara mendasar, mengembangkan budaya organisasi yang solid bukanlah tugas yang sederhana dan memerlukan dedikasi waktu yang signifikan serta perencanaan yang bertahap. Dalam perjalanannya, kemungkinan besar akan ada tantangan dan kemajuan yang berfluktuasi dari waktu ke waktu. Selanjutnya, budaya organisasi yang berhasil dibentuk harus dijaga dan disampaikan kepada seluruh anggota organisasi melalui berbagai metode komunikasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memegang peran yang krusial dalam mengatur tingkah laku anggotanya. Fungsinya dapat dijelaskan sebagai pembatas perilaku individu yang terdapat

⁵ Yusuf, Muh. Hidayat H. "Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan". *Jurnal Tarbawi*, no.1 (2017): 87

di dalamnya. Menurut Robbins, peran budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kebudayaan menciptakan perbedaan yang nyata di antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- 2) Kebudayaan memberikan identitas khas bagi para anggota organisasi.
- 3) Kebudayaan memudahkan munculnya keterikatan pada hal-hal yang lebih besar daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Kebudayaan berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan norma-norma yang sesuai untuk dipatuhi oleh karyawan.
- 5) Kebudayaan berperan sebagai mekanisme pembuat makna dan kontrol yang mengarahkan serta membentuk sikap dan perilaku.⁶

Dari penjelasan yang diberikan bisa dipahami bahwasanya Secara keseluruhan, budaya organisasi berfungsi sebagai identitas, penghubung, penguat komitmen, pedoman perilaku, dan mekanisme pembuat makna yang membentuk karakter dan keberhasilan suatu organisasi.

c. Sumber Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk oleh berbagai sumber dimana Ndraha dalam Darmawan menjelaskan mengenai sumber tersebut yakni:⁷

- 1) Pemilik organisasi

Pemilik organisasi atau pemegang saham berperan penting dalam merancang budaya organisasi. Prinsip dan nilai yang dimiliki oleh pemilik organisasi akan tercermin dalam kebijakan, tujuan, dan gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh organisasi. Jika pemilik organisasi menekankan pada etika, keberlanjutan, atau tanggung

⁶ Muh. Hidayat H. Yusuf. "Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan". *Jurnal Tarbawi*, no.1 (2017): 84.

⁷ D. Darmawan. "Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Satuan Unit Pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif, Cipetan Selatan". *Jurnal Sekretaris*, no.2 (2016): 12.

jawab sosial perusahaan, maka budaya organisasi juga akan mencerminkan hal tersebut.

2) Pendiri organisasi

Pendiri organisasi memiliki pengaruh kuat dalam membentuk budaya karena mereka adalah sumber asli nilai dan tujuan organisasi. Prinsip dan visi yang dimiliki oleh pendiri akan menjadi landasan dalam menetapkan norma dan tradisi organisasi. Budaya yang ditanamkan oleh pendiri biasanya dapat bertahan lama bahkan setelah pendiri tidak lagi terlibat secara aktif dalam perusahaan.

3) Sumber daya manusia asing

Ketika organisasi mengandalkan sumber daya manusia dari berbagai negara atau budaya yang berbeda, mereka membawa ke dalam organisasi beragam nilai dan cara pandang. Interaksi dan integrasi antara karyawan dari berbagai latar belakang ini dapat membentuk sub-budaya atau mengubah budaya organisasi secara keseluruhan.

4) Luar organisasi

Pengaruh dari lingkungan eksternal seperti industri, pasar, dan pesaing juga dapat membentuk budaya organisasi. Organisasi mungkin menyesuaikan diri dengan norma dan kebiasaan yang ada di sekitarnya, atau bahkan berusaha untuk mengubah lingkungan dengan nilai-nilai dan prinsip mereka.

5) Orang yang berkepentingan dengan organisasi

Pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau keterlibatan dengan organisasi, seperti pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis, dapat mempengaruhi budaya organisasi melalui tuntutan, kebutuhan, dan harapan mereka. Organisasi cenderung beradaptasi dengan harapan pihak-pihak ini agar tetap relevan dan berkelanjutan.

6) Masyarakat

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma yang berlaku secara lebih luas di masyarakat tempat organisasi beroperasi. Nilai-nilai sosial dan budaya masyarakat akan tercermin dalam kebijakan dan praktek yang diadopsi oleh organisasi.

Keseluruhan, budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai sumber dan faktor yang saling mempengaruhi. Penting bagi organisasi untuk menyadari pengaruh-pengaruh ini dan secara aktif membentuk budaya yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

d. Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara, tujuan menerapkan budaya organisasi adalah agar semua anggota dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat mematuhi dan mengikuti sistem nilai, keyakinan, serta norma-norma yang berlaku di dalamnya. Setiap karyawan memiliki tujuan dan kepentingan individu, begitu pula dengan organisasi dan perusahaan. Oleh karena itu, sebagai suatu entitas yang terdiri dari berbagai sumber daya, termasuk manusia, diperlukan nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati bersama agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat sejalan dan berjalan selaras.

Itulah mengapa pentingnya budaya organisasi, dengan tujuan agar setiap anggota di dalam suatu organisasi atau perusahaan mengikuti dan mengacu pada sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang ada. Dengan demikian, diharapkan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.⁸

e. Peran Budaya Organisasi

Wirawan menyatakan bahwa peranan budaya organisasi sangat signifikan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi. Namun demikian, budaya organisasi juga bisa menjadi penghalang bagi kemajuan organisasi. Dalam konteks ini, dipaparkan peran budaya organisasi terhadap organisasi itu sendiri, anggotanya, dan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi.

- 1) Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya

⁸ A. Ikhsan. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan non Dosen Pada Universitas Marcubuana Jakarta". *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*, No.1 (2016): 7.

- organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
- 2) Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi.
 - 3) Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.
 - 4) Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
 - 5) Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
 - 6) Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan perauran, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melaytani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
 - 7) Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
 - 8) Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan

kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

- 9) Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.
- 10) Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.⁹

f. Indikator Budaya Organisasi

Budaya Sekolah dapat dikembangkan lagi secara berkelanjutan dan terus-menerus kearah yang lebih positif. Balitbang mengemukakan beberapa aspek tentang budaya utama (*core culture*) yang direkomendasikan dalam pengembangan sekolah yaitu:

- 1) Budaya Jujur, Merupakan suatu budaya yang mengacu pada aspek kejujuran terhadap masyarakat dan teman-teman.
- 2) Budaya Saling Percaya, Merupakan suatu budaya yang menekankan para murid serta warga sekolah untuk saling percaya.
- 3) Budaya Kerjasama, Merupakan suatu budaya yang menjadikan seseorang saling membantu satu sama lain dalam berbagai hal untuk menggapai tujuan.
- 4) Budaya Membaca, Adalah Suatu budaya yang menjadikan seseorang gemar membaca

⁹ Onedy Ariwibowo. "Peran Budaya Organisasi". *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, (2010): 44-47.

- 5) Budaya Disiplin, Adalah suatu budaya patuh dan taat terhadap nilai-nilai yang dipercayai termasuk melakukan pekerjaan yang menjadi beban tanggung jawabnya.
- 6) Budaya Bersih, Adalah suatu budaya yang memberi pengajaran tentang bagaimana cara menjaga kebersihan dari badan dan lingkungan.
- 7) Budaya Berprestasi, Adalah suatu budaya yang menciptakan suatu kondisi kompetitif untuk memacu prestasi dari siswa.¹⁰

2. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi pribadi merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang guru. Tentunya, kompetensi ini perlu dipahami, dikuasai, dan tercermin dalam pelaksanaan tugas profesional di dalam kelas, yang umumnya dikenal sebagai proses pengajaran.¹¹ Kompetensi adalah hasil dari harmonisasi unsur-unsur seperti pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap, yang tercermin dalam pola berpikir dan perilaku seseorang. Oleh karena itu, kompetensi sangat terkait erat dengan kualitas personal.¹²

Penilaian terhadap kompetensi seorang guru mencerminkan sejauh mana profesionalitas pendidik tersebut. Bahkan, kemampuan guru juga berdampak langsung pada prestasi yang dapat dicapai oleh murid-muridnya.¹³ Kemampuan guru merujuk pada keterampilan individu yang

¹⁰ Albertin Dwi Astuti, "Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Karakter Siswa Kelas X Jurusan Tata Boga Smk Negeri 3 Klaten" (*Tugas Akhir*, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015), 12-13.

¹¹ Hafsah M Nur., and Nurul Fatonah. "Paradigma kompetensi guru." *Jurnal PGSD Uniga 1*. No 1 (2022): 12-16.

¹² Hendri Rohman. "Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru." *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan 1*. No 2 (2020): 92-102.

¹³ Jajat Sudrajat. "Kompetensi guru di masa pandemi COVID-19." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis 13*. No 1 (2020): 100-110.

membentuk standar profesi guru, termasuk penguasaan materi, pemahaman terhadap siswa, pelaksanaan pembelajaran yang efektif, pengembangan diri, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas pokoknya.¹⁴ Kompetensi guru adalah kumpulan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mengajar dan membantu siswa dalam mencapai potensi penuh mereka secara akademis, sosial, dan emosional.

b. Unsur-Unsur Kompetensi Guru

Kompetensi dalam pandangan Stephen P. Becker dan Jack Gordon mempunyai berbagai komponen didalamnya, yaitu:¹⁵

- 1) Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.
- 2) Pengertian (understanding), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.
- 3) Keterampilan (skill), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.
- 4) Nilai (value), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu.
- 5) Minat (interest), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, guru yang baik selalu tertarik kepada

¹⁴ Pakpahan, Grace Endang, et al. "Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta agung pematangsiantar." *Kinerja* 16. No 2 (2019): 131-138.

¹⁵ Bernawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.2009), 29.

warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

c. Indikator Kompetensi Guru

Kompetensi guru sudah diatur didalam UU No 14 tahun 2005 yang membagi kompetensi guru menjadi empat yaitu kompetensi professional, kepribadian, pedagogig dan social.¹⁶

1) Kompetensi pedagogig

Pedagogik diartikan dengan ilmu dalam mendidik. Kompetensi pedagogik mencakup keterampilan dan pengetahuan seseorang di dalam ranah pendidikan. Untuk mencapai status guru profesional, penting bagi seseorang untuk memiliki kompetensi pedagogik yang mencakup pengetahuan, pemahaman, serta kemampuan dan keterampilan yang relevan dalam profesi kependidikan.¹⁷

Kemampuan yang tercermin dalam diri guru yang memiliki kompetensi ini yaitu:

- a) Memahami sifat-sifat peserta didik dari segi fisik, moral, sosial, budaya, emosional, dan intelektual.
- b) Memahami teori pembelajaran dan prinsip-prinsip yang mendukung proses pendidikan.
- c) Merancang kurikulum yang relevan dengan mata pelajaran atau bidang pengembangan yang sedang diajar.
- d) Mengadakan pembelajaran yang bermakna.
- e) Utilizing teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran.
- f) Membantu peserta didik mengembangkan potensi mereka untuk mewujudkan berbagai bakat yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efisien, empatik, dan sopan dengan peserta didik.

¹⁶ Rohman, Hendri. "Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru." *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan 1*. No 2 (2020): 92-102.

¹⁷ Muh Ilyas Ismail. "Kinerja dan kompetensi guru dalam pembelajaran." *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan 13*. No 1 (2010): . 44-63.

- h) Melakukan penilaian dan evaluasi untuk meningkatkan proses pembelajaran.
 - i) Melakukan refleksi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.¹⁸
- 2) Kompetensi kepribadian

Kepribadian merupakan suatu konsep yang bersifat abstrak, hanya dapat diamati melalui penampilan, perilaku, komunikasi, dan gaya berpakaian seseorang. Setiap individu memiliki karakteristik kepribadian yang unik. Kompetensi kepribadian menjadi aspek kinerja pribadi yang penting bagi seorang guru. Kompetensi kepribadian dalam konteks guru mencakup keseluruhan kepribadian yang terpadu dengan kedewasaan yang patut dijadikan contoh, serta melibatkan sikap kepemimpinan yang demokratis dan kepedulian terhadap peserta didik. Oleh karena itu, seorang guru perlu menunjukkan kepribadian yang kukuh, stabil, matang, bijaksana, berwibawa, beretika tinggi, dan mampu menjadi teladan bagi yang lain.¹⁹

Permendiknas No.16/2007 menjelaskan bahwasanya guru yang memiliki kompetensi ini memunculkan sikap berikut:²⁰

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi serta bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

¹⁸ Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT.Prestasi Pustakarya, 2012), 22

¹⁹ Muh Ilyas Ismail. *"Kinerja dan kompetensi guru dalam pembelajaran."*

²⁰ Permendiknas No 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Guru

3) Kompetensi social

Menurut Ramly, guru dapat dianggap sebagai suatu refleksi atau cermin. Sebagai cermin, peran guru mencerminkan bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri di masa depan, serta bagaimana pandangan mereka terhadap profesi yang sedang mereka tekuni. Dengan merinci hal ini, kompetensi sosial dapat diartikan sebagai kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, rekan pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, serta masyarakat sekitar.²¹

Terdapat kriteria lain kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam konteks ini seorang guru harus mampu.²²

- a) Menunjukkan sikap inklusif, bertindak secara objektif, dan menghindari diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - b) Berinteraksi dengan efektif, penuh simpati, dan sopan terhadap rekan pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
 - c) Menyesuaikan diri dengan lingkungan tugas di seluruh bagian Republik Indonesia.
 - d) Melakukan komunikasi, baik lisan maupun tertulis, dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lainnya dalam berbagai bentuk.
- ### 4) Kompetensi profesional

Kompetensi profesional merujuk pada pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap materi pembelajaran, mencakup penguasaan kurikulum mata pelajaran di sekolah serta substansi ilmiah yang melingkupinya. Selain itu, hal ini juga mencakup

²¹ A. T Ramly dan E. Trisyulianti, *V Pumping Teaching, Memompa Teknik Pengajaran Menjadi Guru Kaya*, (Depok: Kawan Pustaka, 2006), 26.

²² Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*,

pemahaman yang kuat terhadap struktur dan metode keilmuan yang relevan.²³

Indikator profesionalisme guru ke dalam kriteria guru profesional berikut ini:

- a) Berakhlak dan berbudi pekerti yang luhur sehingga mampu memberikan contoh yang baik pada siswa.
- b) Mampu mendidik dan mengajar siswa dengan baik.
- c) Mampu menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dalam interaksi belajar mengajar.
- d) Memenuhi kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai bidang tugas.
- e) Mampu Merancang berbagai administrasi kependidikan (RPP, Silabus, Kurikulum, KKM, dan sebagainya).
- f) Memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk mengabdikan ilmu yang dimiliki pada siswa yang diajar.
- g) Terus belajar dan mengembangkan kemampuannya.
- h) Selalu aktif, kreatif, dan inovatif untuk mengembangkan pembelajaran.
- i) Selalu mengupdate informasi atau isu-isu yang terjadi di sekitar, terutama isu-isu pendidikan.
- j) Memiliki kemampuan digital yang baik seperti mengoperasikan komputer atau teknologi penunjang pendidikan lainnya.
- k) Memiliki kemampuan berinteraksi dan bersosialisasi dengan orangtua murid, teman sejawat dan lingkungan sekitar dengan baik.
- l) Selalu aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi atau komunitas -komunitas kependidikan (KKG, PGRI, Pramuka).
- m) Cinta kasih, tulus dan ikhlas dalam mengajar.

²³ 18Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 75-77.

3. Total Quality Management

a. Pengertian *Total Quality Management*

Manajemen mutu terpadu atau TQM adalah suatu ide yang memiliki prinsip-prinsip positif untuk kemajuan organisasi dalam berbagai bidang kehidupan. Menurut Suharsaputra, TQM juga merupakan suatu metode yang berusaha meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, layanan, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan.²⁴

Menurut Hadari Nawari, Manajemen Mutu Terpadu dapat dijelaskan sebagai bentuk manajemen fungsional yang terus-menerus berfokus pada peningkatan kualitas. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas yang diterima oleh masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pengembangan masyarakat.²⁵

TQM dalam ranah pendidikan mencakup suatu pendekatan filosofis dan metodologis terhadap peningkatan yang berkelanjutan, menyediakan serangkaian instrumen praktis bagi setiap lembaga pendidikan untuk memenuhi tuntutan, keinginan, dan harapan pelanggan baik pada saat ini maupun di masa mendatang.

Salah satu prinsip dasar dalam TQM dalam konteks pendidikan adalah konsep kerja tim, di mana anggota organisasi dan unit pendidikan bekerja bersama dalam kelompok kecil untuk mencapai satu tujuan tertentu. Fokus utama dari pendekatan ini adalah meningkatkan kualitas pembelajaran bagi pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas lulusan sebagai produk dari sistem pendidikan. Kualitas manajemen suatu lembaga pendidikan tercermin dalam produktivitas manajemen organisasionalnya. Produktivitas diukur dengan seberapa efektif kita mengubah

²⁴ Nurul Trihandayani, dkk. "Pengaruh Kinerja Guru Dan Implementasi Total Quality Management Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Smk N 5 Madiun," *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, no. 10 (2018): 4.

²⁵ Ifah Khadijah. "Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Al-Idarah Jurnal Pendidikan Islam*, no.01 (2015): 61.

input atau sumber daya menjadi output, produk, atau hasil yang bermanfaat sebagai hasil dari pemanfaatan sumber daya tersebut.²⁶

Dari beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Mutu Total merupakan upaya perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan, dan juga menggambarkan berbagai alat dan teknik praktis dalam konteks pendidikan.

b. Karakteristik *Total Quality Management*

Cirikhas yang terdapat dalam TQM dijelaskan oleh Hadari Nawawi sebagai berikut:²⁷

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

Karakteristik ini menekankan pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. TQM mengajarkan bahwa pelanggan adalah aset berharga dan kepuasan pelanggan harus menjadi prioritas utama dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh organisasi.

- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas

TQM berarti memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai kualitas produk dan layanan yang sangat baik. Obsesi terhadap kualitas berarti selalu berusaha untuk memperbaiki, mengasah, dan meningkatkan proses produksi serta layanan yang disediakan agar mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi.

- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan pemecahan masalah

TQM menerapkan pendekatan ilmiah untuk mengumpulkan data, menganalisis masalah, dan menemukan solusi terbaik. Metode ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang masalah yang

²⁶ Baharudin dan Moh. Makin. “*Manajemen Pendidikan Islam*”. UIN-MALIKI PRESS, (2010): 31.

²⁷ Naila Fadhilah. “*Manajemen Mutu Sekolah Total Quality Management dalam Sebuah Manajemen Pendidikan Formal*”. media.neliti.com, Okt. 13, 2022: 5.

dihadapi, mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan, serta membuat keputusan berdasarkan fakta dan bukti.

4) Memiliki komitmen jangka panjang

TQM bukanlah pendekatan jangka pendek, melainkan merupakan filosofi manajemen jangka panjang yang memerlukan komitmen dan keterlibatan dari seluruh anggota organisasi. Implementasi TQM membutuhkan waktu, upaya, dan ketekunan untuk mencapai hasil yang berkelanjutan.

5) Memperbaiki proses secara kesinambungan

TQM mendorong organisasi untuk terus menerus meningkatkan proses bisnis mereka. Hal ini mencakup identifikasi kelemahan, mengatasi masalah, dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam setiap aspek operasional.

6) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

TQM mengakui pentingnya keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan bagi anggota organisasi untuk mencapai kualitas yang tinggi. Oleh karena itu, pelatihan dan pendidikan teratur diberikan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip TQM.

7) Memberikan kebebasan yang terkendali

TQM memberikan kebebasan bagi karyawan untuk berinovasi, berpikir kreatif, dan memberikan masukan dalam upaya meningkatkan kualitas. Namun, kebebasan ini harus diatur dan terkendali untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil sesuai dengan visi dan tujuan organisasi.

8) Memiliki kesatuan yang terkendali

Kesatuan dalam TQM merujuk pada integrasi semua anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama menuju tujuan kualitas yang sama. Setiap individu dan departemen harus bekerja sebagai bagian dari tim yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

9) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

TQM menghargai peran penting karyawan dalam mencapai kualitas yang unggul. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberdayaan mereka untuk berkontribusi pada proses perbaikan adalah kunci untuk mencapai kesuksesan TQM.

Dengan menerapkan karakteristik-karakteristik ini, organisasi diharapkan dapat mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi, memberikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar.

c. Unsur-unsur *Total Quality Management*

Untuk mencapai transformasi TQM dalam konteks pendidikan, penting bagi lembaga pendidikan dan para pengajar untuk bekerja sama secara erat. Dengan kata lain, seluruh elemen yang terkait dengan lembaga pendidikan perlu berkolaborasi secara efektif dan sungguh-sungguh berupaya meningkatkan kualitas pendidikan. Jika penerapan TQM tidak disertai dengan upaya maksimal dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen pendidikan (termasuk kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, dan masyarakat), maka usaha transformasi TQM mungkin tidak mencapai hasil yang optimal.²⁸

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, diinginkan agar sekolah mampu beroperasi dengan mematuhi beberapa garis panduan khusus, yang antara lain sebagai berikut:

2) Sumber Daya

Sumber daya sekolah perlu memiliki kemampuan fleksibel dalam mengelola semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan lokal. Selain mengurus biaya operasional dan administratif, manajemen keuangan harus diarahkan untuk memperkuat posisi sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana dengan skala

²⁸ Jasuri. "Total Quality Management (TMQ) pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Madaniyah*, (2022): 147.

prioritas yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kualitas.²⁹

3) Pertanggungjawaban

Sekolah diharapkan memiliki akuntabilitas yang tinggi, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Ini mencerminkan komitmen terhadap standar keberhasilan serta harapan dan tuntutan dari orang tua dan masyarakat. Tanggung jawab ini bertujuan untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa dana yang diterima digunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan.³⁰

4) Kurikulum

Kurikulum sekolah harus dikembangkan sesuai dengan standar nasional yang telah ditetapkan. Tanggung jawab sekolah melibatkan pengembangan kurikulum dari aspek materi dan proses penyampaiannya. Dengan menjelaskan manfaat dan relevansi materi terhadap siswa, sekolah harus menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, melibatkan semua indra dan lapisan otak, serta menantang agar siswa dapat menguasai ilmu pengetahuan, menjadi trampil, memiliki kearifan dan kebijaksanaan, serta mencapai kematangan emosional. Dalam melakukan kegiatan tersebut, perlu diperhatikan beberapa hal, termasuk pengembangan kurikulum yang memenuhi kebutuhan siswa dan mengadopsi berbagai pendekatan untuk mengelola perubahan fenomena alami di sekolah.³¹ Untuk memahami kemajuan dalam pencapaian kurikulum, siswa perlu mengikuti ujian yang disusun sesuai dengan standar nasional, yang melibatkan evaluasi berbagai dimensi seperti kognitif, afektif, psikomotorik, dan aspek psikologi lainnya.³²

²⁹ Rahmat Hidayat. "Manajemen Pendidikan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di Kota Medan". *Jurnal Isema*, no.1 (2016): 23.

³⁰ Rahmat Hidayat. "Manajemen Pendidikan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di Kota Medan, 23.

³¹ Rahmat Hidayat. 23-24.

³² Rahmat Hidayat. 24.

5) Personil Sekolah

Sekolah memiliki tanggung jawab penuh dan terlibat dalam proses perekrutan, yang mencakup penentuan jenis guru yang dibutuhkan, serta pembinaan struktural untuk staf sekolah, termasuk kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf lainnya. Dalam konteks ini, penting bagi pengembangan profesional untuk mendukung peningkatan kualitas dan pengakuan terhadap pencapaian. Manajemen peningkatan kualitas yang berbasis di sekolah memberikan wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya manusia dan memberikan fleksibilitas dalam menanggapi kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh, sekolah dapat merekrut tenaga honorer dengan keahlian khusus sesuai dengan kebutuhan lokal, dan sebaliknya, mengirim guru untuk berlatih di lembaga yang dianggap sesuai.³³

6) Sarana dan prasarana

Alat dan perlengkapan yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, terutama dalam proses belajar-mengajar, dikenal sebagai sarana dan prasarana pendidikan. Contohnya meliputi gedung sekolah, ruang kelas, meja, kursi, buku, papan tulis, dan elemen-elemen lainnya. Sementara itu, prasarana pendidikan mencakup fasilitas yang mendukung proses pembelajaran secara tidak langsung, seperti bangunan sekolah, lapangan olahraga, dan halaman sekolah.³⁴

d. Implementasi Quality Manajemen

Di lingkungan pendidikan, lebih spesifiknya di dalam institusi pendidikan, prinsip TQM dapat diterapkan melalui beberapa tahapan teoritis sesuai dengan klasifikasi yang dijelaskan oleh Goetsch dan Davis. Tahapan tersebut mencakup persiapan, perencanaan, dan pelaksanaan. Rinciannya sebagai berikut:

³³ Rahmat Hidayat. 24-25.

³⁴ Fauzan. “*Pengantar Sistem Administrasi Pendidikan Tiori dan Praktek*”. UII Pres, (2016): 11.

1) Fase Persiapan

Tahap ini terdiri dari sepuluh langkah. Sebelum memulai langkah pertama, kondisi utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen sepenuhnya dari pimpinan perusahaan terkait waktu dan sumber daya yang diperlukan. Beberapa langkahnya melibatkan:

- a) Membentuk Total Quality Steering Committee (SC).
Pimpinan tertinggi menunjuk staf terdekatnya, yaitu bawahan langsungnya, sebagai anggota komite pengarah SC, sementara dirinya sendiri menjabat sebagai ketua komite tersebut.
- b) Membentuk Tim.
Komite Pengarah perlu menyelenggarakan pertemuan untuk membentuk tim sebelum memulai implementasi TQM. Umumnya, langkah ini memerlukan bantuan seorang konsultan. Dalam konteks pendidikan, disarankan untuk mengundang seorang konsultan pendidikan eksternal. Lebih baik jika pertemuan ini diselenggarakan di luar lingkungan lembaga pendidikan agar dapat fokus sepenuhnya pada diskusi tanpa mengganggu proses KBM.
- c) Pelatihan TQM.
SC perlu menjalani pelatihan yang melibatkan aspek filosofi, teknik, dan perangkat TQM sebelum memulai pelaksanaan TQM. Dalam rangka pelatihan ini, disarankan untuk mengundang seorang konsultan. Selain itu, dalam jangka panjang, perlu diadakan pelatihan tambahan yang sejenis sebagai tindak lanjut dari pelatihan awal.³⁵
- d) Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.
Langkah awal dalam TQM adalah merumuskan visi perusahaan dan panduan operasional perusahaan.

³⁵ Miftahul Munir. "Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar Tqm Dalam Pendidikan)". *Jurnal Realita*, No.01 (2018): 12.

- e) Menyusun Tujuan Umum.
SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
- f) Komunikasi dan Publikasi.
Pemimpin tertinggi dan tim manajemen mutu harus bersinergi dalam menyampaikan semua informasi terkait visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai panduan, serta tujuan dan konsep TQM.
- g) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.
SC perlu dengan objektif mengenali kelebihan dan kekurangan organisasi. Langkah ini krusial untuk menemukan pendekatan optimal dalam menerapkan TQM dan juga untuk menyoroti aspek yang perlu diperbaiki. Setelah itu, dapat dilakukan perbaikan strategis ke depan.
- h) Identifikasi Pendukung dan Penolak.
Langkah ini disarankan dapat dilakukan secara simultan dengan proses identifikasi kelemahan dan kekuatan atau setelahnya. Dalam konteks ini, SC mengidentifikasi individu kunci yang mungkin menentang dan mendukung TQM. Khususnya untuk individu yang menentang TQM, kemungkinan ini dapat terjadi karena ada 25 orang yang kemungkinan belum memahami dan siap dengan konsep TQM yang telah diimplementasikan. Dalam hal ini, perlu mencari akar penyebabnya dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampaknya.
- a) Memperkirakan Sikap Karyawan.
Dengan dukungan dari tim sumber daya manusia atau konsultan eksternal, SC harus berupaya untuk menilai sikap karyawan saat ini. Pimpinan perlu memberikan penilaian yang bersifat obyektif. Jika langkah ini telah diambil, dapat diidentifikasi apakah penerapan TQM berhasil atau tidak.
- b) Mengukur Kepuasan Pelanggan.
SC harus berupaya memperoleh tanggapan obyektif dari pelanggan untuk menilai tingkat kepuasan mereka.

Survei kepada pelanggan sebaiknya dilakukan dengan cara yang acak.³⁶

2) Fase perencanaan

Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- a) Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan – Do – Check – Adjust. Pada langkah ini, SC merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi – informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, peyesuaian, dan sebagainya.
- b) Identifikasi Proyek. SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- c) Komposisi Tim. Steering Committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- d) Pelatihan Tim. Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasardasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.³⁷

³⁶ Miftahul Munir. 13.

³⁷ Miftahul Munir. 13-14.

3) Fase Pelaksanaan

a) Pengerjaan Tim.

Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan-DO-Check-Action sebagai model proses TQM.

b) Umpan Balik

Kepada Steering Committee. Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Survei formal pelanggan perlu dilakukan setiap tahun. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

c) Umpan balik dari Karyawan.

Setiap tim yang berada dibawah kontrol SC secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan yang ada dibawahnya. Kemudian mengadakan komunikasi intensif dengan *steering committee*.

d) Memodifikasi Infrastruktur.

Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan.³⁸

Penerapan TQM yang positif akan ikut meningkatkan manajemen pembelajaran guru sehingga dapat meningkatkan kualitas peserta didik, sebagaimana teori dari Maria yang menyebutkan ada 4 fungsi pokok yang harus dilaksanakan oleh guru dalam proses pengajaran yaitu: merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengawasi. Hal ini sejalan dengan siklus Deming atau yang dikenal dengan nama siklus PDCA ((*Plan – Do – Check – Action*)) dalam TQM yang disampaikan oleh Pongtuluran. Siklus PDCA ini harus

³⁸ Miftahul Munir. 14.

dilaksanakan terus menerus dan tidak terputus, agar perbaikan berkelanjutan dapat terus dilakukan.³⁹

e. Prinsip Penerapan *Total Quality Management*

Sekolah yang menerapkan manajemen mutu total (TQM), sekolah tersebut harus melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

1) Fokus pada Kostumer

Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada didalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada diluar irganisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan yang berada diluar organisasi dan proses pendidikan.⁴⁰

2) Keterliabatan Total

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak.

3) Pengukuran

Bidang ini justru yang sering gagal dilakukan di sekolah. Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

4) Komitmen

Para pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu.

³⁹ Erlindah Z.S. Suyuthi Repository Eprint Pendidikan Teknologi Kejuruan Universitas Negeri Makassar, (2019): 11.

⁴⁰ Nurul Idana. "Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Al-Idaroh*, no.1 (2017): 69-70.

5) Perbaikan Berkelanjutan

Konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama “kalau belum rusak janganlah diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru “ bila tidak ada rusak perbaikilah, karena bila anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.⁴¹

Implementasi TQM di sekolah didasarkan pada berbagai prinsip seperti yang dikutip oleh Nana Saodih, bahwa Jerome S. Arcaro membuat model visual dari sekolah yang menerapkan Total Quality Management (TQM). Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima dasar, yaitu : 1) Berfokus pada pengguna, 2) Keterlibatan secara total semua anggota, 3) Melakukan pengukuran, 4) Komitmen pada perubahan, 5) Penyempurnaan secara terus-menerus. Pilar-pilar tersebut dibangun atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi sekolah, tujuan jangka panjang dan pendek serta kriteria keberhasilan yang kritis.⁴² Ada delapan prinsip mutu berdasarkan ISO, yaitu :⁴³

- a) *Customer Focused Organisation* (orientasi pada pelanggan)

Maksud dari orientasi pada pelanggan ini adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karenanya harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang.

⁴¹ Nurul Idana. “Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. *Al-Idaroh*, no.1 (2017): 70.

⁴² Miftahul Munir. “Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar Tqm Dalam Pendidikan)”. *Jurnal Realita*, No.01 (2018): 10.

⁴³ Nurul Idana. “Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. *Al-Idaroh*, no.1 (2017): 71.

b) *Leadership* (Kepemimpinan)

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin puncak perlu menyusun visi sekolah dengan jelas dan dilengkapi dengan sasaran dan tujuan yang konsisten dan didukung pula dengan perencanaan taktis dan strategis. Pemimpin harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan⁴⁴, yaitu :

- (1) Pertimbangan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan.
- (2) Tetapkan dan jelaskan visi organisasi kedepan agar setiap orang mengerti tujuan.
- (3) Tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan.
- (4) Ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua level organisasi.
- (5) Lengkapi semua orang dengan sumber daya yang diperlukan, misalnya : pelatihan sesuai keperluan bidang tugas dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab.
- (6) Beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.

c) *Involvement of people* (Keterlibatan orang-orang)

Prinsip keterlibatan seluruh personel ini mendasarkan pada ah input menjadi asumsi bahwa proses dari merubah input menjadi output merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan kegiatan lain, sehingga jika ada banyak orang yang tidak memiliki kepedulian terhadap mutu, maka upaya untuk menghasilkan produk atau layanan yang bermutu tidak mungkin terwujud.⁴⁵

⁴⁴ Nurul Idana. "Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", 72.

⁴⁵ Nurul Idana. 72.

Penerapan khusus prinsip ini yaitu :

- (1) Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi.
 - (2) Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggungjawab mereka dalam organisasi.
 - (3) Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotivasi untuk menyelesaikannya.
 - (4) Ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
 - (5) Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagai pengetahuan/pengalaman dan berinovasi.
 - (6) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.
- d) *Process Approach* (Pendekatan Proses)

Pendekatan proses maksudnya bahwa hasil yang diinginkan dicapai secara lebih efisien manakala sumberdaya dan aktivitas-aktivitas yang berhuungan dikelola sebagai suatu proses. Penerapan khusus prinsip ini yaitu :

- (1) Secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- (2) Menganalisa dan mengukur kapasitas aktivitas-aktivitas kunci.
- (3) Mengidentifikasi interface aktivitas-aktivitas kunci didalam dan diantara fungsi-fungsi organisasi.
- (4) Upayakan agar proses lebih singkat dan efektif, tidak berbelit-belit.
- (5) Menekankan pada faktor-faktor seperti sumberdaya, metode dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi.
- (6) Hilangkan birokrasi serta eliminir fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih.

- (7) Mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak aktivitas pada pelanggan/pemasok ataupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

e) *System Approach to Management*

Maksudnya adalah pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan sistem dari proses-proses yang terkait untuk memberikan perbaikan-perbaikan terhadap efektifitas dan efisiensi pada organisasi secara obyektif. Penerapan prinsip ini yaitu :

- (1) Penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien.
- (2) Memahami keadaan saling ketergantungan diantara proses-proses pada sistem.
- (3) Pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih.
- (4) Memberi pemahaman terbaik pada tugas-tugas/tanggungjawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama serta mengurangi hambatan lintas fungsional.
- (5) Menargetkan dan menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

f) *Continual Improvement* (Perbaikan Secara Berkelanjutan)

Hal penting dari penerapan sistem manajemen mutu adalah organisasi mampu melaksanakan berbagai perbaikan secara berkesinambungan. Adanya kemampuan untuk selalu melaksanakan proses perbaikan secara berkesinambungan tersebut memungkinkan sebuah organisasi untuk dapat memberikan dan meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan.⁴⁶

Penerapannya yaitu :

- (1) Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performansi.

⁴⁶ Nurul Idana. 74.

- (2) Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan berkesinambungan.
- (3) Laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses dan sasaran sistem.
- (4) Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan.
- (5) Beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan

g) *Factual Approach to Decision Making*

Adalah keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Penerapan khusus prinsip ini yaitu :

- (1) Pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya.
- (2) Sediakan data yang dapat diakses oleh yang membutuhkan.
- (3) Analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid
- (4) Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisa faktual seimbang dengan pengalaman intuisi.

h) *Mutually Benefesial Supplier-Relationship*

Maksudnya yaitu bahwa suatu organisasi dan supliernya adalah saling berhubungan/membutuhkan dan mempunyai kerjasama yang saling menguntungkan. Meningkatkan kemampuan kedua belah pihak untuk menciptakan nilai keberhasilan.⁴⁷

Penerapan prinsipnya, yaitu :

- (1) Tetapkan hubungan yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dengan mempertimbangkan jangka panjang.
- (2) Sinergikan keahlian dan sumberdaya secara berpasangan dengan pemasok.
- (3) Identifikasi dan pilih pemasok-pemasok kunci.

⁴⁷ Nurul Idana. 74-75.

- (4) Susun pengembangan bersama untuk fleksibilitas dan kecepatan merespon perubahan kebutuhan pasar
- (5) Berikan semangat, dorongan dan penghargaan atas peningkatan dan prestasi pemasok.

f. Indikator *Total Quality Management*

Implementasi dari *Total Quality Management* dalam sebuah organisasi secara nyata dapat memberikan dampak yang sangat esensial terhadap pelaksanaan tugas personal dalam organisasi. Aspek yang mendasari sebuah organisasi dalam menerapkan suatu layanan mutu yang berbasis ISO yaitu kepercayaan dan memberikan kepuasan. Kepuasan pelanggan ini merupakan salah satu prinsip-prinsip dari TMQ yang perlu mendapatkan perhatian khusus. Adapun indikator implementasi TQM yang mesti diamati dalam pandangan Burhanuddin yaitu:⁴⁸

- 1) Keadaan Lingkungan Sekolah
- 2) Sarana Prasarana Sekolah
- 3) Relasi Siswa dengan Guru dan Staff
- 4) Program Sekolah

4. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal. Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deksriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes

⁴⁸ Moch Arif Burhanudi, "Implementasi Total Quality Management dalam meningkatkan mutu pendidikan", (Tesis, UNNES Semarang, 2018), 61-64.

prestasi belajar.⁴⁹ Mutu pendidikan adalah gambaran kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.⁵⁰

Manajemen pendidikan terutama yang berada di sekolah, setiap lembaga mempunyai harapan agar mutu pendidikan yang dikelola dapat sukses dan bermutu. Namun, realitas di lapangan, kualitas pendidikan yang ditangai oleh lembaga pendidikan masih banyak kendala dalam pencapaian mutu tersebut. Menurut Husaini Usman Ada beberapa faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan. Karena: 1) kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan masih banyak menerapkan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; dan, 3) Peran masyarakat terutama para orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, masih sangat rendah.⁵¹

Berdasarkan faktor penyebab tersebut maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan perubahan, yaitu: 1) Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (*school based management*) di mana sekolah diberi kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara menyeluruh; 2) Pendidikan yang berbasis partisipasi komunitas (*community based education*) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*; dan 3) Menggunakan paradigma belajar (*learning paradigm*) yang

⁴⁹ Marsus Suti. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Pendidikan". *Jurnal MEDTEK*, No 2 (2011): 2.

⁵⁰ Fadila, Riza Nur, et al. "Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8. No 1 (2020): 81-88.

⁵¹ R. Sri Martini Meilanie dan Nana Aminah. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan*, (2009): 50.

akan menjadikan para siswa atau *learner* menjadi manusia yang berdaya.

Selain itu. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka pemerintah dalam hal Mendikbud, melakukan gerakan nasional untuk peningkatan mutu pendidikan, sekaligus mengantar perluasan pendekatan *Broad Base Education System* (BBE), yang memberi pembekalan kepada para siswa untuk siap bekerja. Dengan pendekatan tersebut, setiap siswa diharapkan akan memperoleh bekal *life skills* yang berisi pemahaman yang luas tentang lingkungan dan kemampuannya untuk kemanfaatan hidupnya. Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, yang didasarkan pada terpenuhinya data kuantitatif dan kualitatif. Dan pemberdayaan semua komponen sekolah sangat perlu dilakukan, dalam rangka untuk kesinambungan dalam pemingkatkan kapasitas dan kemampuan sekolah untuk memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat sekitar.

Dalam Manajemen Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya: 1) Mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah, baik kurikuler maupun administrasi; 2) Melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk diagnosa; dan 3) Memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar. Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Peningkatan mutu dilakukan di sekolah; 2) Peningkatan mutu hanya dapat dilakukan dengan kepemimpinan yang baik; 3) Peningkatan mutu didasarkan pada data dan fakta, baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif; 4) Peningkatan mutu selalu memberdayakan dan melibatkan semua komponen yang ada di sekolah; dan 5) Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa

sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.⁵²

Sekolah sebagai sistem memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan erat dengan mutu sekolah, yakni: Proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta budaya sekolah. Budaya merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat, yang mencakup cara berfikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.⁵³

b. Komponen Mutu pendidikan

Mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan memiliki berbagai komponen. Marsus Suti menjelaskan berbagai komponen mutu pendidikan yaitu:⁵⁴

- 1) Kesiapan dan motivasi siswa.
- 2) Kemampuan guru profesional dan kerjasama dalam organisasi sekolah.
- 3) Kurikulum meliputi relevansi isi dan operasional proses pembelajarannya.
- 4) sarana dan prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran.
- 5) partisipasi masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi) dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah.

c. Pendekatan Mutu Pendidikan

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu:

- 1) Perbaikan Secara Terus-menerus (*Continuous Improvement*)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua

⁵² Maswan. "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah". *Jurnal Tarbawi*, No 2 (2015): 5-6.

⁵³ Eva Maryamah, " Pengembangan Budaya Sekolah. *Jurnal Tarbawi*," no.2 (2016): 89.

⁵⁴ Marsus Suti. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Pendidikan". *Jurnal MEDTEK*, No 2 (2011): 2.

komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Konsep ini senantiasa memperbaharui proses pendidikan berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

2) Menentukan Standar Mutu (*Quality Assurance*)

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu pendidikan misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu yang menguasai Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik, menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas (*master learning*).

3) Perubahan Kultur (*Change Of culture*)

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan

harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin, staf, guru, siswa, dan berbagai unsur terkait, seperti pemimpin yayasan orang tua, dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik mutu hasil maupun proses pembelajaran.

4) Perubahan Organisasi (*Upside Down Organization*)

Jika visi dan misi, serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab. Misalnya, dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan struktur konvensional. Jika dalam struktur konvensional berturut-turut dari atas ke bawah; senior manager, middle manager, teacher dan support staff sedangkan struktur yang baru, berupa struktur organisasi layanan dari atas ke bawah berturut-turut; leader, team, teacher and support, staff, dan leader

5) Mempertahankan Hubungan Dengan Pelanggan (*Keeping Close To The Customer*)

Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam unit public relations. Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus-menerus dipertukarkan, agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Bukan hanya itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan,

penilaian dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan. Semuanya itu selanjutnya akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, gurudan staf justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar, termasuk orang tua pelajar dan masyarakat umum, termasuk pelanggan eksternal. Maka, pelanggan baik internal maupun eksternal harus dapat terpusatkan melalui interval kreatif pimpinan institusi pendidikan.⁵⁵

d. Indikator Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan yang ada di Indonesia didasarkan pada delapan standarisasi mutu yang ada, yaitu didasarkan pada Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005.⁵⁶ Delapan standarisasi mutu ini menjadi indikator mutu pendidikan dalam penelitian ini yaitu:

Standarisasi mutu pendidikan adalah suatu proses untuk mengatur dan menetapkan kriteria serta batasan-batasan yang harus dipenuhi oleh suatu sistem pendidikan agar dapat mencapai mutu dan kualitas yang baik. Standarisasi mutu pendidikan ini mencakup beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Berikut adalah penjelasan mengenai setiap standar mutu pendidikan yang Anda sebutkan:

- 1) Standar Isi. Standar Isi merupakan panduan untuk menyusun kurikulum dan materi pembelajaran yang harus diikuti oleh suatu lembaga pendidikan. Standar ini menjelaskan tentang mata pelajaran apa saja yang harus diajarkan, kompetensi yang harus dicapai, dan materi

⁵⁵ Marsus Suti. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Pendidikan". *Jurnal MEDTEK*, No 2 (2011): 2.

⁵⁶ Qiqi Asmara. "Implementasi Kebijakan Dan Mutu Pendidikan (Penerapan Delapan Standar Pendidikan Nasional di SMA Mutiara Bunda Kecamatan Arcamanik Kota Bandung)." *Jurnal KAIS Kajian Ilmu Sosial* 2. No 1 (2021): 119-125.

- pembelajaran yang sesuai dengan tingkat dan jenjang pendidikan tertentu.
- 2) Standar Proses. Standar Proses mencakup pedagogi, strategi pembelajaran, dan metode pengajaran yang harus diterapkan oleh pendidik dalam proses belajar-mengajar. Standar ini mengatur bagaimana proses pembelajaran harus berlangsung agar dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.
 - 3) Standar Kompetensi Lulusan. Standar Kompetensi Lulusan berisi tentang kriteria kompetensi dan tingkat pencapaian yang harus dimiliki oleh peserta didik pada akhir masa pendidikan tertentu. Standar ini menentukan apa yang harus dikuasai oleh siswa setelah menyelesaikan pendidikan pada suatu jenjang atau tingkat tertentu.
 - 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan mengatur kualifikasi, kompetensi, dan etika yang harus dimiliki oleh para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Standar ini bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk memberikan pendidikan yang baik.
 - 5) Standar Sarana Prasarana. Standar Sarana Prasarana mencakup fasilitas fisik, teknologi, dan lingkungan belajar yang harus tersedia dan memadai dalam suatu lembaga pendidikan. Standar ini menjamin bahwa peserta didik memiliki lingkungan yang mendukung untuk proses belajar-mengajar.
 - 6) Standar Pengelolaan. Standar Pengelolaan meliputi aspek manajemen dan organisasi lembaga pendidikan. Termasuk dalam standar ini adalah tata kelola, kepemimpinan, sistem administrasi, dan perencanaan strategis yang efektif untuk memastikan pengelolaan pendidikan berjalan dengan baik.
 - 7) Standar Pembiayaan. Standar Pembiayaan berhubungan dengan aspek keuangan dalam lembaga pendidikan. Standar ini mencakup sumber dana, alokasi anggaran, penggunaan dana, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan lembaga pendidikan.

- 8) Standar Penilaian. Standar Penilaian mengatur tentang proses evaluasi dan penilaian terhadap prestasi belajar peserta didik. Standar ini mencakup metode penilaian, instrumen evaluasi, serta tata cara pengukuran hasil belajar untuk memastikan objektivitas dan keadilan dalam penilaian.

B. Penelitian Terdahulu

Penting untuk diketahui bahwa penelitian dengan tema senada juga pernah dilakukan para peneliti terdahulu. Sehingga memungkinkan sebuah penelitian untuk mempunyai kemiripan ataupun kesamaan dengan konsep penelitian lain yang sudah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini, penulis merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

1. Skripsi M. Ahsan Agussalim (2017), dengan judul “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan Di Man 1 Makassar”. Hasil penelitian ini menunjukkan dampak budaya organisasi cukup memberikan sebuah pengaruh yang sangat menonjol dalam sistem administrasi untuk menciptakan sebuah nilai positif, tentunya ini adalah awal dari terbentuknya sebuah karakteristik pembeda dari sekolah lainnya yang kemudian menjadi instrumen dalam menegakkan sebuah aturan yang telah disepakati dan juga menjadikan seluruh personal sekolah mampu bersaing secara berkualitas. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh M. Ahsan Agus salim (2017) adalah penelitian ini lebih menekankan pada implementasi budaya organisasi apakah berpengaruh atau tidak pada bidang administrasi. Sementara penelitian yang dilakukann oleh penulis adalah penelitian yang ingin mengetahui apakah dengan adanya budaya organisasi dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sementara persamaan adalah penelitian M. Ahsan Agussalim dan penelitian yang penulis lakukan sama-sama meneliti budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan.
2. Jurnal penelitian Yusmariono (2017) dengan judul “Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kompetensi Sosial Guru. Hasil analisis menunjukan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kompetensi sosial guru di MTsN 1

Blangkejeren signifikan dengan nilai korelasi sebesar 0.465, dengan nilai thitung lebih besar dari ttabel yakni $3.14 > 1.701$. Kontribusi Budaya Organisasi dengan kompetensi sosial guru 21.62% sedangkan sisanya sebesar 78.28 % disebabkan oleh factor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Yusmariono (2017) adalah penelitian ini lebih menekankan pada hubungan budaya organisasi dengan kompetensi sosial guru sementara penelitian yang dilakukan penulis adalah lebih menekankan pada peningkatan mutu pendidikan. Persamaan penelitian yang dilakukan penulis dan penelitian yang dilakukan oleh Yusmariono adalah fokus pada budaya organisasi.

3. Jurnal Penelitian Eva Maryamah (2016) dengan judul “Pengembangan Budaya Sekolah” Hasil penelitian ini adalah pengembangan budaya sekolah mampu meningkatkan perilaku yang konsisten dan untuk menyampaikan kepada personil sekolah tentang bagaimana perilaku yang seharusnya dilakukan untuk membangun kepribadian mereka dalam lingkungan sekolah yang sesuai dengan iklim lingkungan yang tercipta di sekolah baik itu lingkungan fisik maupun iklim kultur yang ada. perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Eva Maryamah adalah penelitian yang berfokus pada hasil dari pengembangan budaya sekolah sementara penelitian yang penulis lakukan adalah ingin mengetahui bagaimana budaya yang ada di SMP N 26 Muaro Jambi.
4. Muladi Wibowo (2011) dalam Tesisnya yang berjudul “Pengelolaan Mutu Pendidikan RSBI (Studi Kasus DI SMAN 1 Surakarta)” pengelolaan manajemen mutu diarahkan upaya untuk meraih status sekolah berkualitas dan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI). Penjaminan mutu di SMAN 1 Surakarta telah terprogram, terukur, dan memiliki indikator yang jelas, sehingga mampu mengembangkan konsep dasar TQM untuk selalu mengembangkan perbaikan terus menerus sehingga menumbuhkan prestasi yang baik. Penelitian ini lebih terfokus pada kualitas proses pengelolaan dan menjadi sekolah bertaraf Internasional, Adapun perbedaan dengan peneliti lakukan adalah fokus pada peningkatan prestasi belajar.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penelitian yang akan peneliti lakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Meskipun ada beberapa kesamaan akan tetapi secara keseluruhan tidak ada yang sama.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	M. Ahsan Agussalim (2017), “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan Di Man 1 Makassar”.	Hasil penelitian ini menunjukkan dampak budaya organisasi cukup memberikan sebuah pengaruh yang sangat menonjodalam sistem administrasi untuk menciptakan sebuah nilai positif,	Sementara persamaan adalah penelitian M. Ahsan Agussalim dan penelitian yang penulis lakukan sama-sama meneliti budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan	penelitian ini lebih menekankan pada implementasi budaya organisasi apakah berpengaruh atau tidakpada bidang administrasi. Sementrara penelitian yang dilakukkann oleh penulis adalah penelitian yang ingin mengetahui apakah dengan adanya budaya organisasi dapat meningkatkan mutu pendidikan.
2	Yusmariono (2017) “Hubuangan Antara Budaya Organisasi	Hasil analisis menunjukan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan	Persamaan penelitian yang dilakukan penulis dan penelitian	penelitian yang dilakukan oleh Yusmariono (2017) adalah penelitian ini

No.	Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Dengan Kompetensi Sosial Guru.</p>	<p>kompetensi sosial guru di MTsN 1 Blangkejeren signifikan. Kontribusi Budaya Organisasi dengan kompetensi sosial guru 21.62% sedangkan sisanya sebesar 78.28 % disebabkan oleh factor lain</p>	<p>yang dilakukan oleh Yusmariono adalah fokus pada budaya organisasi</p>	<p>lebih menekankan pada hubungan budaya organisasi dengan kompetensi sosial guru sementara penelitian yang dilakukan penulis adalah lebih menekankan pada peningkatan mutu pendidikan.</p>
<p>3</p>	<p>Eva Maryamah (2016) “Pengembangan Budaya Sekolah”</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah pengembangan budaya sekolah mampu meningkatkan perilaku yang konsisten dan untuk menyampaikan kepada personil sekolah tentang bagaimana perilaku yang seharusnya dilakukan untuk membangun kepribadian mereka dalam lingkungan sekolah yang</p>	<p>Sama-sama meneliti budaya sekolah</p>	<p>perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Eva Maryamah adalah penelitian yang berfokus pada hasil dari pengembangan budaya sekolah sementara penelitian yang penulis lakukan adalah ingin mengetahui bagaimana budaya yang</p>

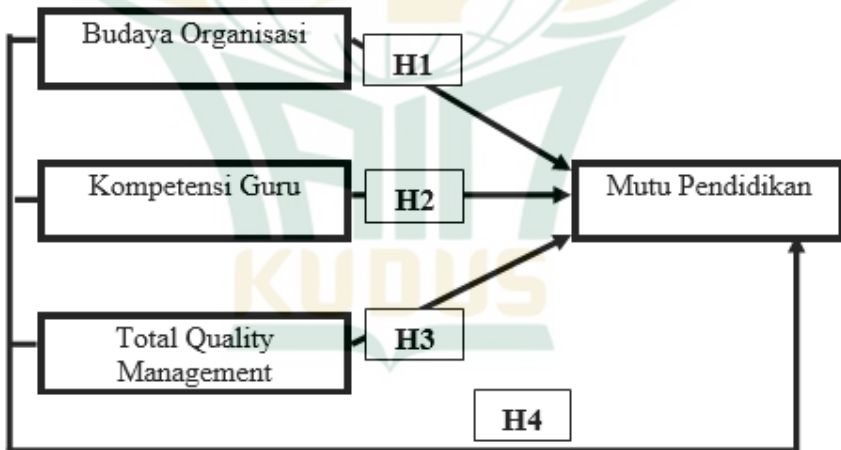
No.	Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		sesuai dengan iklim lingkungan yang tercipta di sekolah baik itu lingkungan fisik maupun iklim kultur yang ada.		ada di SMP N 26 Muaro Jambi.
4	Muladi Wibowo (2011) “Pengelolaan Mutu Pendidikan RSBI (Studi Kasus DI SMAN 1 Surakarta)”	pengelolaan manajemen mutu diarahkan upaya untuk meraih status sekolah berkualitas dan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI). Penjaminan mutu di SMAN 1 Surakarta telah terprogram, terukur, dan memiliki indikator yang jelas, sehingga mampu mengembangkan konsep dasar TQM untuk selalu mengembangkan perbaikan terus menerus sehingga menumbuhkan prestasi yang baik.	Sama-sama meneliti mutu pendidikan	Adapun perbedaan dengan peneliti lakukan adalah fokus pada peningkatan prestasi belajar. Penelitian ini lebih terfokus pada kualitas proses pengelolaan dan menjadi sekolah bertaraf Internasional,

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁵⁷ Kerangka berfikir atau konsep merupakan suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan.⁵⁸

Penelitian ini akan menelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan *total quality management* (TMQ) terhadap peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang dikemukakan maka sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis berikut disajikan kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: alfabeta, 2009), 60.

⁵⁸ Imas Masturoh dan Nauri Anggita T, *Metode Penelitian Kesehatan*, (Kementrian Kesehatan Republik Indonesia, 2018), 83.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah atau pertanyaan peneliti yang akan diuji kebenarannya⁵⁹. Hipotesis ini merupakan jawaban sementara berdasarkan pada teori yang belum dibuktikan dengan data atau fakta.⁶⁰

Berdasarkan pernyataan berikut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1) Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap mutu pendidikan di SMK Raden Umar Said Kudus.
- 2) pengaruh antara kompetensi guru terhadap mutu pendidikan di SMK Raden Umar Said Kudus.
- 3) Terdapat pengaruh antara *total quality management* (TMQ) terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMK Raden Umar Said terhadap mutu pendidikan di SMK Raden Umar Said Kudus.
- 4) Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi guru dan *total quality management* (TMQ) terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMK Raden Umar Said Kudus.

⁵⁹ Imas Masturoh dan Nauri Anggita T, *Metode Penelitian Kesehatan*, (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2018), 104.

⁶⁰ Imas Masturoh dan Nauri Anggita T, *Metode Penelitian Kesehatan*, 104.