

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan merupakan agenda strategis dalam pembangunan nasional karena berperan penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global. Meskipun berbagai kebijakan transformasi pendidikan telah dilaksanakan, berbagai indikator menunjukkan bahwa mutu pendidikan Indonesia masih menghadapi tantangan. Salah satu indikator internasional, *Programme for International Student Assessment (PISA)* yang diselenggarakan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, menunjukkan bahwa pada PISA 2022 Indonesia memperoleh skor 359 untuk literasi membaca, 366 untuk matematika, dan 383 untuk sains, masih berada di bawah rata-rata OECD, yaitu 476, 472, dan 485. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan peserta didik dalam memahami informasi, berpikir kritis, dan memecahkan masalah masih perlu ditingkatkan (OECD, 2023). Temuan tersebut sejalan dengan hasil Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) yang menunjukkan bahwa capaian literasi dan numerasi peserta didik Indonesia belum mencapai kompetensi minimum yang diharapkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses pembelajaran masih perlu diperkuat agar mampu mengembangkan kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills*), kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah sebagai kompetensi utama abad ke-21. Hal tersebut juga diperkuat oleh Rapor Pendidikan Indonesia, yang menunjukkan bahwa meskipun beberapa indikator mengalami peningkatan, aspek kualitas pembelajaran, literasi, numerasi, kepemimpinan pembelajaran, iklim sekolah, dan tata kelola satuan pendidikan masih memerlukan penguatan agar peningkatan mutu berlangsung secara berkelanjutan.

Berbagai indikator tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan masih menjadi tantangan nasional. Pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing bangsa melalui pengembangan kompetensi, karakter, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, kualitas pendidikan menjadi faktor penting dalam menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing (Musliyono, 2020; Azzahra & Irawan, 2023). Meskipun demikian, perubahan kebutuhan dunia kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan keterampilan abad ke-21 mengharuskan sekolah menghadirkan pembelajaran yang bermutu, adaptif, dan relevan. Kondisi tersebut menuntut satuan pendidikan untuk terus memperbarui kurikulum, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, memperkuat kompetensi pendidik, serta mengembangkan sistem pengelolaan sekolah yang mampu menjamin mutu secara berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Haelan et al. (2021) menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pembaruan berkelanjutan pada kurikulum, proses pembelajaran, dan tata kelola sekolah, sedangkan Siregar et al. (2024) menekankan pentingnya sistem pengelolaan yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan agar seluruh komponen sekolah mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu lulusan.

Berdasarkan uraian tersebut, peningkatan mutu pendidikan tidak cukup dilakukan melalui penyempurnaan kurikulum atau penyediaan sarana dan prasarana semata, tetapi memerlukan sistem pengelolaan yang mampu mengintegrasikan seluruh komponen pendidikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, analisis selanjutnya diarahkan pada kondisi mutu pendidikan di Provinsi Jawa Barat sebagai representasi implementasi kebijakan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebelum mengkaji kondisi empiris SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti sebagai lokasi penelitian. Sebagai tindak lanjut dari gambaran mutu pendidikan nasional, analisis perlu diarahkan pada kondisi mutu pendidikan di Provinsi Jawa Barat sebagai provinsi dengan jumlah penduduk, peserta didik, guru, dan satuan pendidikan terbesar di Indonesia. Besarnya skala penyelenggaraan pendidikan menjadikan Jawa Barat memiliki peran strategis dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan nasional.

Berdasarkan Rapor Pendidikan Provinsi Jawa Barat, mutu pendidikan menunjukkan kecenderungan membaik pada beberapa indikator, seperti kualitas pembelajaran, kepemimpinan pembelajaran, iklim sekolah, serta capaian literasi dan numerasi. Namun, beberapa aspek masih memerlukan penguatan, terutama

kualitas proses pembelajaran, pemerataan mutu antarsatuan pendidikan, budaya refleksi, dan tata kelola sekolah yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan di Jawa Barat belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan. Dari sisi akses pendidikan, data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa Angka Partisipasi Kasar (APK) SMA/ sederajat tahun 2024 mencapai sekitar 83,84%, sedangkan Angka Partisipasi Murni (APM) sebesar 60,68%. Perbedaan kedua indikator tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat penduduk usia 16–18 tahun yang belum memperoleh layanan pendidikan sesuai jenjang usianya, sehingga peningkatan akses pendidikan masih perlu diimbangi dengan pemerataan layanan yang berkualitas.

Selain itu, capaian literasi dan numerasi peserta didik di Jawa Barat masih menunjukkan variasi antarsatuan pendidikan. Hasil Rapor Pendidikan juga memperlihatkan bahwa implementasi pembelajaran berdiferensiasi, pemanfaatan teknologi digital, dan pengembangan kompetensi abad ke-21 belum berjalan secara merata. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada pemenuhan standar nasional pendidikan, tetapi juga pada kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Sebagaimana dikemukakan Musliyono (2020) serta Azzahra dan Irawan (2023), kualitas pendidikan merupakan faktor utama dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan perlu diarahkan pada penguatan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kompetensi dan kinerja guru serta pengelolaan sekolah yang efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat Haelan et al. (2021) dan Siregar et al. (2024) yang menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pembaruan proses pembelajaran dan sistem pengelolaan sekolah yang adaptif serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, Provinsi Jawa Barat masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan mutu pembelajaran, baik dari aspek pemerataan akses pendidikan, capaian literasi dan numerasi, maupun kualitas proses pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola sekolah yang

mampu menjamin peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui peningkatan kinerja guru dan pengembangan budaya mutu sekolah. Atas dasar tersebut, penelitian ini difokuskan pada SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti untuk mengkaji bagaimana penerapan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dapat meningkatkan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Sebagai representasi kondisi mutu pendidikan jenjang Sekolah Menengah Atas di Provinsi Jawa Barat, penelitian ini difokuskan pada SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti. Kedua sekolah dipilih karena telah memperoleh Akreditasi A, memiliki berbagai prestasi akademik maupun nonakademik, serta menerapkan program peningkatan mutu yang menunjukkan kapasitas kelembagaan dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedua sekolah memiliki potensi yang memadai untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.

Berdasarkan Rapor Pendidikan, kedua sekolah juga menunjukkan capaian yang relatif baik pada indikator kualitas pembelajaran, kepemimpinan pembelajaran, iklim sekolah, dan hasil belajar peserta didik. Namun demikian, beberapa aspek masih memerlukan penguatan, terutama pemerataan kualitas pembelajaran, peningkatan literasi dan numerasi, pemanfaatan teknologi digital, serta pengembangan budaya refleksi dalam pembelajaran. Dari sisi daya saing lulusan, kedua sekolah secara konsisten mengantarkan peserta didik melanjutkan pendidikan ke berbagai perguruan tinggi negeri, meskipun persentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri unggulan masih perlu ditingkatkan. Hasil pengamatan awal mengindikasikan bahwa lulusan SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti masih menghadapi tantangan dalam bersaing memasuki perguruan tinggi unggulan maupun dunia kerja yang semakin kompetitif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian formal sekolah, seperti akreditasi dan berbagai prestasi, belum sepenuhnya sejalan dengan kualitas lulusan yang diharapkan. Dengan demikian, peningkatan mutu lulusan tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan standar administratif, tetapi juga oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, guru memegang peranan strategis sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Lailatussaadah (2015) menyatakan bahwa kinerja guru yang berkualitas berpengaruh terhadap mutu pembelajaran, kualitas lulusan, pemenuhan standar pendidikan, dan pencapaian tujuan pendidikan. Hal tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menegaskan bahwa guru bertanggung jawab merencanakan, melaksanakan, menilai, dan mengevaluasi proses pembelajaran sebagai bagian dari tugas profesionalnya. Berdasarkan hasil observasi, proses pembelajaran di kedua sekolah masih menghadapi beberapa tantangan. Praktik pembelajaran yang berpusat pada guru (*teacher-centered*) masih dijumpai pada sebagian kelas sehingga pengembangan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi peserta didik belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran belum diterapkan secara merata, sejalan dengan temuan Rahmawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa keterbatasan kompetensi pedagogik dan rendahnya inovasi pembelajaran menjadi salah satu faktor yang memengaruhi mutu pendidikan.

Pelaksanaan supervisi akademik juga telah dilaksanakan sebagai bagian dari pembinaan profesional guru, namun masih perlu diperkuat agar tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi, tetapi juga menjadi sarana refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Di sisi lain, meskipun sekolah telah didukung fasilitas pembelajaran berbasis digital, pemanfaatan teknologi oleh guru masih bervariasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Kusel et al. (2020) yang menjelaskan bahwa keterbatasan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi digital menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Selain itu, inovasi pembelajaran guru juga belum berlangsung secara merata. Sebagian guru telah menerapkan strategi pembelajaran yang kreatif dan berpusat pada peserta didik, sedangkan sebagian lainnya masih menggunakan pendekatan konvensional. Padahal, Indriawati et al. (2022) menegaskan bahwa kinerja guru merupakan cerminan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu,

peningkatan kinerja guru memerlukan pembinaan yang dilakukan secara sistematis melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut yang berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi empiris tersebut, dapat dipahami bahwa meskipun SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti telah menunjukkan berbagai capaian positif dari aspek akreditasi, prestasi, dan indikator mutu pendidikan, masih terdapat tantangan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, pelaksanaan supervisi akademik, pemanfaatan teknologi, dan inovasi pembelajaran guru. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya sistem pengelolaan yang mampu mengintegrasikan seluruh proses peningkatan kinerja guru secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Fenomena inilah yang menjadi dasar dalam mengidentifikasi gap empiris sebagai pijakan penelitian mengenai Manajemen Mutu Terpadu dalam meningkatkan kinerja mengajar guru untuk mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Berdasarkan kondisi empiris di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti, terdapat kesenjangan antara capaian formal sekolah dengan kualitas proses pembelajaran yang diharapkan. Kedua sekolah telah memperoleh Akreditasi A, memiliki berbagai prestasi akademik maupun nonakademik, serta menunjukkan capaian yang relatif baik pada beberapa indikator Rapor Pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara kelembagaan kedua sekolah telah memenuhi berbagai standar mutu pendidikan dan memiliki potensi untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

Namun demikian, hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa capaian tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kualitas proses pembelajaran. Sebagian lulusan masih menghadapi kendala dalam bersaing memasuki perguruan tinggi unggulan maupun dunia kerja yang semakin kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan administratif dan prestasi sekolah belum sepenuhnya berbanding lurus dengan kualitas lulusan yang dihasilkan. Kesenjangan tersebut tampak pada kinerja mengajar guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Meskipun guru memiliki peran strategis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, hasil observasi menunjukkan bahwa praktik pembelajaran inovatif belum diterapkan secara merata. Pada sebagian kelas masih ditemukan pembelajaran yang berpusat pada guru (teacher-centered), sehingga

pengembangan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi peserta didik belum berlangsung secara optimal. Kondisi ini sejalan dengan temuan Rahmawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi pedagogik dan inovasi pembelajaran menjadi faktor penting yang memengaruhi mutu pendidikan.

Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran masih menunjukkan variasi antar guru. Meskipun fasilitas pembelajaran berbasis digital telah tersedia, tidak semua guru mampu mengintegrasikannya secara optimal dalam proses pembelajaran. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Kusel et al. (2020) yang menjelaskan bahwa keterbatasan penguasaan teknologi digital menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Pelaksanaan supervisi akademik juga belum sepenuhnya berfungsi sebagai sarana pembinaan profesional yang berkelanjutan karena masih cenderung berorientasi pada pemenuhan administrasi, sehingga hasil supervisi belum dimanfaatkan secara optimal untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Berbagai kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada keterbatasan sarana, status akreditasi, ataupun prestasi sekolah, melainkan pada belum optimalnya sistem pengelolaan mutu yang mampu mengintegrasikan peningkatan kinerja mengajar guru secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Akibatnya, peningkatan mutu pembelajaran masih berlangsung secara parsial dan belum sepenuhnya didukung oleh budaya mutu sekolah.

Dengan demikian, terdapat gap empiris antara kondisi ideal, yaitu terselenggaranya pembelajaran yang inovatif, adaptif terhadap perkembangan teknologi, didukung supervisi akademik yang efektif, serta menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, dengan kondisi aktual yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja mengajar guru belum berlangsung secara sistematis dalam kerangka manajemen mutu sekolah. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya suatu pendekatan manajemen yang mampu membangun budaya mutu sekaligus mengintegrasikan seluruh proses peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Berangkat dari kondisi tersebut, Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) dipandang sebagai pendekatan yang relevan karena menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan

seluruh warga sekolah, kepemimpinan yang efektif, serta orientasi pada peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya menguraikan landasan teoritis mengenai Manajemen Mutu Terpadu sebagai pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini.

Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas, sehingga guru memegang peranan strategis sebagai aktor utama yang merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, maupun sistem administrasi, tetapi juga oleh kualitas kinerja mengajar guru sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Pentingnya peran guru ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat (2), yang menyatakan bahwa pendidik bertugas merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Sejalan dengan itu, Lailatussaadah (2015) menjelaskan bahwa kinerja guru yang berkualitas berkontribusi langsung terhadap mutu pembelajaran, kualitas lulusan, pemenuhan standar pendidikan, dan pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, peningkatan mutu lulusan sangat bergantung pada kualitas kinerja mengajar guru.

Kinerja mengajar guru mencakup kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Guru dituntut mampu menyusun perangkat pembelajaran yang sistematis, menerapkan strategi dan media pembelajaran yang inovatif, serta melakukan evaluasi sebagai dasar perbaikan pembelajaran. Menurut Indriawati et al. (2022), kinerja guru merupakan gambaran kemampuan guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesional sesuai standar yang telah ditetapkan, sehingga semakin baik kinerja guru, semakin tinggi pula kualitas proses pembelajaran yang dihasilkan. Namun demikian, peningkatan kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan. Rahmawati et al. (2021) menjelaskan bahwa profesionalisme guru dipengaruhi oleh kompetensi

pedagogik, komitmen profesional, kemampuan berinovasi, serta dukungan lingkungan sekolah. Selain itu, perkembangan teknologi informasi menuntut guru mampu memanfaatkan teknologi digital dalam pembelajaran. Akan tetapi, Kusel et al. (2020) menyatakan bahwa keterbatasan penguasaan teknologi digital masih menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi abad ke-21 peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja mengajar guru merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas lulusan. Namun, peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial melalui pelatihan atau supervisi sesaat, melainkan memerlukan sistem pengelolaan yang mampu mengintegrasikan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajemen yang mampu membangun budaya mutu dan meningkatkan kinerja guru secara sistematis. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan adalah Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management), yang menekankan keterlibatan seluruh komponen sekolah, perbaikan berkelanjutan, dan orientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Pembahasan mengenai pendekatan tersebut diuraikan pada bagian berikutnya sebagai landasan teoritis penelitian ini.

Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Dalam konteks tersebut, guru memegang peranan strategis sebagai aktor utama yang merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, maupun sistem administrasi sekolah, tetapi juga oleh kualitas kinerja mengajar guru sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Pentingnya peran guru ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat (2), yang menyatakan bahwa pendidik bertugas merencanakan, melaksanakan, menilai proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan

pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Sejalan dengan itu, Lailatussaadah (2015) menyatakan bahwa kinerja guru yang berkualitas berkontribusi langsung terhadap mutu pembelajaran, kualitas lulusan, pemenuhan standar pendidikan, serta pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, peningkatan mutu lulusan sangat bergantung pada kualitas kinerja mengajar guru.

Kinerja mengajar guru meliputi kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Guru dituntut mampu menyusun perangkat pembelajaran yang sistematis, menerapkan strategi dan media pembelajaran yang inovatif, serta melakukan evaluasi sebagai dasar perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Menurut Indriawati et al. (2022), kinerja guru merupakan gambaran kemampuan guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesional sesuai standar yang telah ditetapkan sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Namun demikian, peningkatan kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan. Rahmawati et al. (2021) menjelaskan bahwa profesionalisme guru dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik, komitmen profesional, kemampuan mengembangkan inovasi pembelajaran, serta dukungan lingkungan sekolah. Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi menuntut guru mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pembelajaran. Akan tetapi, Kusel et al. (2020) menyatakan bahwa keterbatasan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi digital masih menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi abad ke-21 peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja mengajar guru merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas lulusan. Namun, peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan sistem pengelolaan yang mampu mengintegrasikan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajemen yang mampu membangun budaya mutu dan meningkatkan kinerja guru secara sistematis. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan adalah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), yang menekankan keterlibatan seluruh komponen sekolah, perbaikan berkelanjutan (*continuous*

improvement), dan orientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Pembahasan mengenai pendekatan tersebut diuraikan pada bagian berikutnya sebagai landasan teoritis penelitian ini.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Ijudin et al. (2022) menunjukkan bahwa manajemen mutu terintegrasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi sekolah melalui penguatan kepemimpinan dan budaya mutu. Ahyani et al. (2024) menjelaskan bahwa manajemen kinerja guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan, sedangkan Jailani et al. (2024) menyimpulkan bahwa implementasi TQM meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui keterlibatan seluruh warga sekolah. Sementara itu, Nurlaeliyah (2018) dan Sa'diyah et al. (2020) menempatkan TQM sebagai pendekatan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sedangkan Lailatussaadah (2015), Indriawati et al. (2022), Rahmawati et al. (2021), dan Kusel et al. (2020) lebih memfokuskan kajian pada kinerja guru, kompetensi pedagogik, inovasi pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi sebagai faktor yang memengaruhi mutu pembelajaran. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji TQM sebagai sistem pengelolaan sekolah atau kinerja guru sebagai variabel yang berdiri sendiri. Penelitian terdahulu belum menjelaskan secara komprehensif bagaimana implementasi Manajemen Mutu Terpadu yang mengintegrasikan budaya mutu sekolah, supervisi akademik, dan siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) mampu meningkatkan kinerja mengajar guru secara sistematis dan berkelanjutan. Selain itu, kajian pada jenjang Sekolah Menengah Atas, khususnya sekolah negeri dengan capaian mutu yang baik namun masih menghadapi tantangan dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan daya saing lulusan, juga masih terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kesenjangan konseptual maupun kesenjangan empiris mengenai implementasi Manajemen Mutu Terpadu berbasis budaya mutu sekolah melalui siklus PDCA dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Kesenjangan tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk mengembangkan model implementasi yang mampu meningkatkan mutu

pembelajaran sekaligus mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Berdasarkan kondisi empiris, hasil sintesis penelitian terdahulu, dan *research gap* yang telah diidentifikasi, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa Model Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Budaya Mutu Sekolah untuk meningkatkan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Model ini mengintegrasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, budaya mutu sekolah, supervisi akademik reflektif, dan siklus PDCA sebagai mekanisme peningkatan mutu yang berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan sebagaimana dikemukakan oleh Nurlaeliyah (2018), Sa'diyah et al. (2020), dan Jailani et al. (2024).

Kebaruan penelitian ini terletak pada penyatuan TQM, budaya mutu sekolah, supervisi akademik reflektif, siklus PDCA, dan peningkatan kinerja mengajar guru ke dalam satu model implementatif yang berorientasi pada peningkatan mutu lulusan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengkaji unsur-unsur tersebut secara terpisah, penelitian ini menjelaskan mekanisme implementasi setiap tahapan *Plan*, *Do*, *Check*, dan *Act* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menghasilkan model konseptual, tetapi juga model implementatif yang dapat diterapkan pada Sekolah Menengah Atas. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan sistem pengelolaan yang mampu mendorong perbaikan berkelanjutan. Ijudin et al. (2022) menegaskan bahwa manajemen mutu terintegrasi meningkatkan efektivitas organisasi sekolah, sedangkan Ahyani et al. (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Menurut Nurlaeliyah (2018), *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem pengelolaan yang mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi untuk meningkatkan mutu layanan, sedangkan Sa'diyah et al. (2020) menekankan bahwa TQM merupakan pendekatan filosofis yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui keterlibatan seluruh komponen sekolah. Selanjutnya, Jailani et al. (2024) menjelaskan bahwa implementasi TQM membangun budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dalam implementasinya, TQM menggunakan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) sebagai mekanisme perbaikan mutu secara berkelanjutan. Tahap *Plan* berfokus pada penyusunan program peningkatan kinerja guru, *Do* pada pelaksanaan program melalui pelatihan, pendampingan, dan supervisi akademik, *Check* pada monitoring dan evaluasi, sedangkan *Act* pada tindak lanjut hasil evaluasi untuk penyempurnaan program. Melalui siklus tersebut, peningkatan kinerja guru berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran. Pemilihan *Total Quality Management* dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuannya mengintegrasikan seluruh komponen sekolah melalui budaya mutu, kepemimpinan, pengambilan keputusan berbasis data, dan keterlibatan seluruh warga sekolah. Sementara itu, PDCA dipilih karena menyediakan mekanisme implementasi yang sistematis mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut, sehingga setiap program peningkatan mutu dapat terus disempurnakan.

Berdasarkan kondisi empiris, hasil penelitian terdahulu, research gap, serta karakteristik *Total Quality Management* dan siklus PDCA, pendekatan ini dipandang paling relevan untuk menjawab permasalahan penelitian. *Total Quality Management* tidak hanya memberikan kerangka konseptual mengenai peningkatan mutu, tetapi juga menyediakan mekanisme implementasi yang mampu mengintegrasikan budaya mutu sekolah, supervisi akademik, pengembangan kompetensi guru, dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan *Total Quality Management* dipandang mampu menjawab kesenjangan empiris maupun research gap sehingga penelitian mengenai Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Mengajar Guru untuk Mewujudkan Lulusan yang Unggul dan Berdaya Saing di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti menjadi penting untuk dilakukan.

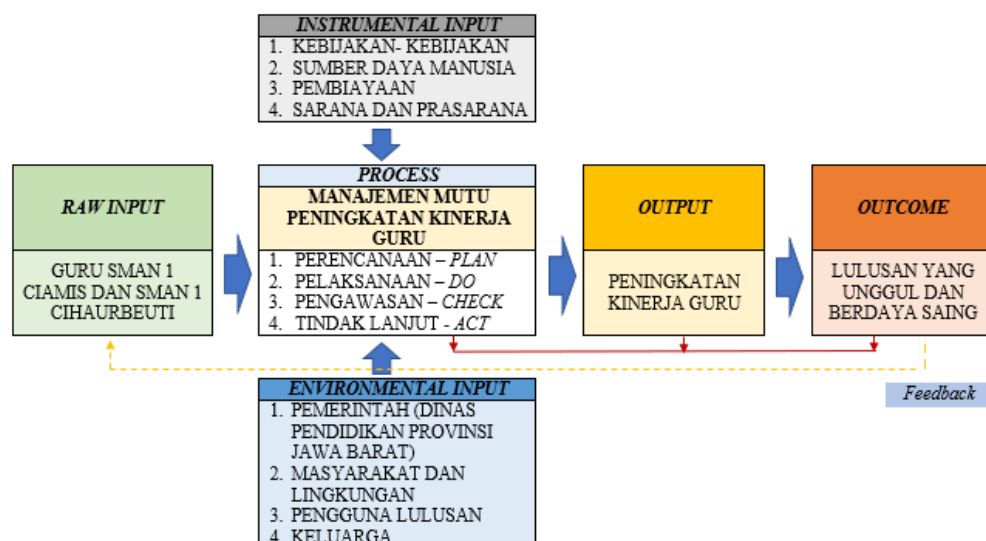
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan,

khususnya dalam konteks penerapan manajemen mutu terpadu untuk meningkatkan kinerja guru di SMA, sebagai berikut: a) Mutu lulusan SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti belum menunjukkan daya saing optimal di perguruan tinggi unggulan dan dunia kerja meskipun telah terakreditasi A dan berprestasi; b) Kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran belum optimal, terutama dalam pembelajaran inovatif dan berorientasi keterampilan abad ke-21; c) Kompetensi pedagogik sebagian guru masih rendah, ditandai pembelajaran yang berpusat pada guru dan minimnya metode pembelajaran aktif; d) Inovasi pembelajaran serta pemanfaatan teknologi digital oleh guru masih terbatas, sehingga pembelajaran cenderung monoton dan kurang adaptif terhadap era digital; e) Peningkatan kinerja guru belum dikelola secara terpadu, sistematis, dan berkelanjutan melalui manajemen mutu Pendidikan; f) Penerapan manajemen mutu terpadu (TQM), khususnya siklus PDCA, belum dilaksanakan secara optimal dan konsisten; dan g) Kajian empiris terkait efektivitas manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu lulusan SMA masih terbatas.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana efektifitas manajemen mutu terpadu peningkatan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing?”. Permasalahan tersebut selanjutnya divisualisasikan dalam bentuk gambar untuk memperjelas alur dan keterkaitan antarvariabel yang diteliti:



Gambar 1.1 Perumusan Masalah

Gambar tersebut mencerminkan isi sebagai berikut:

a. *Raw Input*

Guru diartikan sebagai individu yang membagikan pengetahuan. Sementara itu, dalam pengertian bahasa Indonesia, guru umumnya merujuk pada seorang tenaga pendidik profesional yang memiliki tanggung jawab utama untuk mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, menilai, melatih, dan melakukan evaluasi terhadap para siswa. Dalam penelitian ini, guru sebagai variabel utama dan juga objek studi adalah guru dari SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti. Sekolah-sekolah tersebut menjadi fokus penelitian dan berada di daerah Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.

b. *Process*

Peningkatan kualitas pengajaran di kedua sekolah menengah atas negeri ini akan dianalisis menggunakan metode manajemen mutu. Penelitian akan fokus pada bagaimana rencana, pelaksanaan, pengecekan, dan tindak lanjut dari peningkatan kinerja guru ini dilakukan.

1) Manajemen Mutu

Manajemen mutu yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk menjamin kualitas berdasarkan ide-ide yang diperkenalkan oleh W. E. Deming yang juga dikenal dengan istilah siklus Deming. Siklus ini terdiri dari empat tahap yakni perencanaan, yang disebut *plan*, pelaksanaan atau *do*, pengawasan yang dikenal sebagai *check*, dan tindakan atau *act* (PDCA). Proses ini dijalankan oleh kepala sekolah di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja para guru.

2) Kinerja Guru

Kinerja yang dimaksud oleh peneliti dalam studi ini merujuk pada sekumpulan tugas, tanggung jawab, dan peran serta hasil kerja yang dijalankan oleh seorang pendidik di lingkungan pendidikan SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti. Proses pengelolaan untuk

meningkatkan kinerja di kedua sekolah menengah atas tersebut akan dikaji dimulai dari perencanaan strategis bagi peningkatan kinerja, standar kualitas guru, serta program yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja melalui peningkatan aspek organisasi seperti kualitas kepemimpinan dan program pemberdayaan, serta penguatan pada aspek individu guru yang meliputi efikasi dan daya inovatif. Pelaksanaan program ini kemudian akan diawasi dan dievaluasi untuk mengetahui hasilnya, sementara permasalahan yang muncul akan dicari solusinya dan ditindaklanjuti.

c. *Output*

Hasil dari pengelolaan mutu peningkatan performa guru ini adalah meningkatnya kualitas kerja guru. Ini bisa tercapai melalui program pemberdayaan bagi guru dengan pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan. Peningkatan kemampuan ini akan memperkuat kualifikasi guru, karena diyakini guru yang memiliki kemampuan yang tinggi akan memiliki efikasi, yaitu sikap mental yang meyakini bahwa suatu tugas dapat diselesaikan dengan baik dalam waktu yang ditentukan.

d. *Instrumental Input*

Kebijakan-kebijakan:

- 1) UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003. UU ini menjelaskan arah dan tujuan akhir pendidikan, yaitu menghasilkan peserta didik yang berkualitas, kompeten, mandiri, dan mampu bersaing. Kebijakan ini menjadi dasar untuk menjelaskan mengapa peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja guru diperlukan guna mewujudkan lulusan unggul dan berdaya saing.
- 2) UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. UU ini menjelaskan indikator kinerja mengajar guru dan standar profesionalisme guru. Karena fokus penelitian Anda pada peningkatan kinerja mengajar guru, regulasi ini menjadi dasar untuk mengukur bagaimana manajemen mutu terpadu meningkatkan kualitas guru dalam proses pembelajaran.

- 3) PP no 4 tahun 2022 tentang Standar pendidikan nasional. PP ini menjelaskan standar mutu pendidikan yang harus dicapai sekolah. Dalam penelitian Anda, kebijakan ini dapat digunakan untuk menjelaskan indikator mutu pembelajaran, mutu guru, dan mutu lulusan sebagai hasil implementasi manajemen mutu terpadu.
- 4) Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 1 menjelaskan setiap lembaga pendidikan wajib memenuhi standar Pengelolaan Pendidikan Nasional yaitu Perencanaan Program, Pelaksanaan Rencana Kerja, Pengawasan dan evaluasi, Kepemimpinan Sekolah, Sistem Informasi Manajemen dan Penilaian Khusus.
- 5) Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan No. 20 hingga 23 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan (SKL) Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian Pendidikan Dasar dan Menengah

e. *Human Resource*

Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah, para guru serta staf pendidikan lainnya, serta pegawai non akademis.

f. *Infrastructure*

Sarana dan prasarana yaitu alat untuk kegiatan belajar-mengajar dan mendukung kegiatan belajar-mengajar, alat yang mendukung pelaksanaan kurikulum dalam penyelenggaraan sekolah lainnya. Teori Manajemen Mutu dan konsep evaluasi kinerja guru.

g. *Environmental Input*

Keterlibatan dan bantuan dari keluarga siswa, keluarga staf sekolah, masyarakat sekitar, termasuk pengguna lulusan baik yang melanjutkan pendidikan ke tingkat lebih tinggi atau ke dunia kerja, serta peran pemerintah pusat dan daerah.

h. *Outcome*

Sekolah Menengah Atas Negeri yang memiliki kualitas pengajaran yang memadai tentu akan berkontribusi pada pendidikan yang berkualitas,

sehingga memberi kesempatan untuk mempunyai keunggulan kompetitif serta dapat menghasilkan lulusan dengan daya saing yang tinggi. Penelitian ini akan membahas bagaimana pengelolaan mutu dalam peningkatan kinerja guru dapat menciptakan lulusan yang unggul dan berdaya saing di SMA Negeri.

i. *Feedback*

Feedback (umpan balik) merupakan informasi hasil evaluasi program peningkatan kinerja guru yang digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Umpan balik diperoleh melalui supervisi akademik, penilaian kinerja guru, refleksi pembelajaran, evaluasi hasil belajar siswa, serta masukan dari orang tua dan pemangku kepentingan sekolah. Dalam penelitian ini, *feedback* berfungsi sebagai kontrol mutu untuk memastikan setiap tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi berjalan sesuai standar. Hasilnya dianalisis sebagai dasar tindak lanjut berupa perbaikan program, penyesuaian strategi pembinaan, dan penguatan kebijakan sekolah guna mendukung peningkatan mutu secara berkelanjutan.

2. Pembatasan Masalah

Agar lebih terfokus, penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*plan*) peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, meliputi:
 - 1) Tujuan peningkatan kinerja mengajar guru
 - 2) Standar kinerja mengajar guru
 - 3) Program peningkatan kinerja mengajar guru
 - 4) Sumber daya
 - 5) Standar mutu lulusan
- b. Pelaksanaan (*do*) peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, meliputi:
 - 1) Rencana tindakan
 - 2) Sosialisasi

- 3) Pengarahan
 - 4) Evaluasi dan tindak lanjut
 - 5) Komunikasi
- c. Pengawasan (*check*) peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, meliputi:
- 1) Teknis pengawasan
 - 2) Pelaksanaan pengawasan
 - 3) Hasil pengawasan
 - 4) Tindak lanjut pengawasan
- d. Tindak Lanjut (*act*) peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing, meliputi:
- 1) Tindak lanjut peningkatan kinerja
 - 2) Melaksanakan tindak lanjut
 - 3) Mengevaluasi tindak lanjut
- e. Kendala manajemen mutu terpadu peningkatan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan unggul dan berdaya saing di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti:
- 1) SDM
 - 2) Sarana dan Prasarana
 - 3) Pembiayaan
- f. Solusi menghadapi kendala manajemen mutu terpadu peningkatan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan unggul dan berdaya saing di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti:
- 1) SDM
 - 2) Sarana dan Prasarana
 - 3) Pembiayaan

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis manajemen mutu terpadu untuk meningkatkan kinerja mengajar guru dalam menciptakan lulusan yang unggul dan berdaya saing di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti.

b. Tujuan Khusus

Untuk memperoleh pemahaman dan melakukan analisis tentang:

- 1) Perencanaan (*plan*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 2) Pelaksanaan (*do*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 3) Pengawasan (*check*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 4) Tindak lanjut (*act*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 5) Kendala manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 6) Solusi menghadapi kendala manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru tentang manajemen mutu terpadu peningkatan kinerja mengajar guru, serta menjadi rujukan bagi para peneliti.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kepala Sekolah dalam menyusun kebijakan manajemen mutu terpadu khususnya dalam meningkatkan kinerja mengajar guru, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

2) Bagi Guru

Sebagai bahan masukan bagi guru dalam memperluas wawasan dan kemampuan, serta meningkatkan rasa percaya diri saat menjalani tugas.

3) Bagi Siswa

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan hasil belajar siswa, pengembangan potensi diri, menjadi lulusan yang unggul dan berdaya saing sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

4) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan kinerja mengajar guru.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Perencanaan (*plan*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?
2. Bagaimana pelaksanaan (*do*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?

3. Bagaimana pengawasan (*check*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?
4. Bagaimana tindak lanjut (*act*) manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?
5. Apa kendala manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?
6. Bagaimana solusi menghadapi kendala manajemen mutu terpadu untuk peningkatan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing ?