

BAB II
LANDASAN TEORI
MANAJEMEN MUTU TERPADU PENINGKATAN KINERJA
MENGAJAR GURU DALAM MEWUJUDKAN LULUSAN YANG
UNGGUL DAN BERDAYA SAING

A. Landasan Filosofis

Penelitian mengenai Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) dalam peningkatan kinerja mengajar guru untuk mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing berlandaskan pada filsafat progresivisme. Aliran ini memandang pendidikan sebagai proses yang dinamis, berorientasi pada perubahan, perbaikan berkelanjutan, serta pengembangan potensi peserta didik melalui pembelajaran yang aktif, reflektif, dan kontekstual. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip Total Quality Management, yaitu continuous improvement, keterlibatan seluruh warga sekolah, pengambilan keputusan berbasis data, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Menurut Laksana et al. (2023):

"Filsafat progresivisme merupakan salah satu aliran dalam pendidikan yang menekankan pembelajaran aktif, pengalaman nyata, dan perkembangan individu. Dampak positif filsafat progresivisme dalam dunia pendidikan cukup besar karena menghadirkan perubahan paradigma pembelajaran menuju inklusivitas dan relevansi yang lebih tinggi bagi peserta didik."

Pandangan tersebut diperkuat oleh Faiz (2021) yang menjelaskan bahwa:

"Progresivisme yang dikembangkan oleh John Dewey menempatkan pendidikan sebagai proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (*student-centered learning*), mendorong partisipasi aktif, pengalaman langsung, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, serta kesiapan individu menghadapi perubahan sosial. Dalam perspektif ini, pendidikan tidak hanya bertujuan mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk individu yang mampu memecahkan masalah dan beradaptasi terhadap perkembangan zaman".

Selanjutnya, Kurniawati (2024) menjelaskan bahwa sekolah dipandang sebagai miniatur masyarakat, sedangkan guru berperan sebagai fasilitator yang membimbing peserta didik melalui pengalaman belajar yang bermakna. Sejalan dengan itu, Kulsum dan ErLitawanty (2023) menegaskan bahwa guru merupakan

agen perubahan yang memiliki tanggung jawab strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan profesionalisme dan inovasi pembelajaran.

Nilai-nilai progresivisme tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep *Total Quality Management*. TQM menempatkan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui keterlibatan seluruh warga sekolah, penguatan budaya mutu, kepemimpinan yang efektif, serta peningkatan kualitas proses pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, guru menjadi aktor utama yang mengimplementasikan nilai-nilai tersebut melalui peningkatan kinerja mengajar secara sistematis sehingga mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Dengan demikian, filsafat progresivisme menjadi landasan filosofis penelitian ini karena memberikan dasar nilai bagi penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Prinsip pembelajaran aktif, refleksi, inovasi, profesionalisme, dan perbaikan berkelanjutan yang terkandung dalam progresivisme selaras dengan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, sehingga menjadi pijakan filosofis dalam pengembangan model manajemen mutu untuk mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

B. Landasan Sistem Nilai

Achmad Sanusi, dosen senior Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung yang dikenal memiliki kharisma dan keluasan wawasan keilmuan, dalam berbagai forum perkuliahan menekankan pentingnya kesiapan manusia dalam menghadapi realitas kehidupan yang bersifat kompleks dan dinamis. Melalui pendekatan yang bijaksana dan profesional, ia membekali mahasiswa dengan pemahaman konseptual yang mendalam, khususnya mengenai enam sistem nilai kehidupan dalam perspektif Islam, sebagai fondasi dalam menjalani kehidupan yang bermakna. Sanusi (2017) menjelaskan sebagai berikut:

“Pola berpikir sistemik tidak berhenti pada tahap pengenalan atau pemetaan persoalan nilai semata, melainkan mengarahkan perhatian pada proses perwujudan nilai-nilai tersebut dalam praktik kehidupan sehari-hari. Nilai dipahami sebagai rujukan utama yang membimbing sikap dan perilaku manusia. Pengamalan enam sistem nilai kehidupan membutuhkan

komitmen yang kuat untuk membangun kehidupan yang berorientasi pada kebermaknaan dan tanggung jawab moral.”

Selanjutnya, masih dalam Sanusi (2017):

“Enam sistem nilai kehidupan meliputi nilai teologik, nilai fisiologik, nilai logik, nilai etik, nilai estetika, dan nilai teleologik. Masing-masing sistem nilai tersebut dapat dikaji secara terperinci dan dikontekstualisasikan ke dalam praktik supervisi akademik sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja guru.”

Berpedoman pada pemikiran tersebut, enam landasan nilai tersebut dapat direkonstruksi dan dikontekstualisasikan dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) untuk peningkatan kinerja mengajar guru dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing sebagai berikut:

1. Nilai Teologik

Nilai teologik menjadi landasan penting dalam pembentukan karakter manusia melalui hubungan dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan. Dalam pendidikan, nilai ini berperan dalam membangun budaya sekolah yang religius serta mendukung peningkatan kinerja guru yang profesional dan berakhlak. Suminta (2017) menjelaskan sebagai berikut:

“Nilai-nilai teologik mencerminkan hubungan antara manusia dan Tuhan. Hubungan tersebut diwujudkan melalui praktik ibadah yang tercermin dalam perilaku sehari-hari. Melalui ibadah, agama sebagai sistem keyakinan dan nilai mampu mengatur kehidupan individu, hubungan antarmanusia, serta hubungan manusia dengan lingkungannya. Keteraturan yang terbentuk menjadikan kehidupan manusia lebih dinamis dan harmonis.”

Lebih lanjut, Ningsih dan Wiyani (2021) mengemukakan bahwa:

“Inti dari keteraturan dalam nilai teologik adalah kepatuhan yang dalam konteks Islam dikenal sebagai taqwa. Kepatuhan seorang Muslim tercermin dalam keyakinannya terhadap ajaran agama dan pelaksanaan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, nilai teologik tidak hanya menjelaskan hubungan manusia dengan Tuhan, tetapi juga hubungan manusia dengan sesama dan lingkungannya.”

Makna tersebut sejalan dengan kandungan QS Al-Qalam ayat 4 yang berbunyi:

“Dan sesungguhnya engkau (Muhammad) benar-benar berbudi pekerti yang agung.”

Ayat tersebut menegaskan pentingnya pembentukan karakter dan akhlak mulia sebagai landasan nilai teologik dalam peningkatan kinerja guru dan budaya sekolah. Nilai teologik dalam manajemen mutu terpadu mengarahkan peningkatan kinerja guru agar tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi profesional, tetapi juga pada pembentukan karakter dan moral. Integrasi nilai-nilai religius dalam pembelajaran dan budaya sekolah mendukung terciptanya lulusan yang unggul secara intelektual sekaligus berakhlak dan berkepribadian baik.

2. Nilai Fisiologik

Nilai fisiologik dalam *Total Quality Management* (TQM) mengacu pada perhatian terhadap kebutuhan dasar fisik manusia sebagai pondasi utama untuk peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Dalam pengaturan pendidikan dan peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, nilai fisiologik menyoroti pentingnya pemenuhan kondisi fisik yang memungkinkan guru serta siswa untuk belajar dan bekerja dengan optimal. Dalam praktiknya, nilai fisiologik dalam TQM terlihat pada penyediaan lingkungan kerja dan belajar yang sehat, aman, serta nyaman, seperti ruang kelas yang memadai, pencahayaan yang baik, ventilasi yang cukup, suhu ruangan yang sesuai, fasilitas sanitasi yang memenuhi syarat, serta alat bantu belajar yang ergonomis. Memenuhi kebutuhan fisik ini secara langsung berdampak pada stamina, konsentrasi, dan kesehatan guru, sehingga proses pengajaran dapat berlangsung dengan efektif dan berkelanjutan.

Selain itu, nilai fisiologik juga meliputi perhatian terhadap kesejahteraan fisik guru, termasuk pengaturan beban kerja yang seimbang, waktu istirahat yang memadai, dan dukungan terhadap kesehatan serta keselamatan kerja. Dalam konteks TQM, pemenuhan aspek fisik dianggap sebagai syarat dasar untuk menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas, karena pelayanan pendidikan tidak dapat dicapai dengan optimal jika kebutuhan dasar sumber daya manusianya diabaikan. Dengan demikian, nilai fisiologik dalam TQM berfungsi sebagai dasar yang mendukung peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran, yang akhirnya berdampak pada terciptanya lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing.

Penjelasan mengenai nilai fisiologik tersebut sejalan dengan kandungan QS. Al-A'raf ayat 31 yang artinya: “Wahai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah

di setiap memasuki masjid, makan dan minumlah, tetapi jangan berlebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan”. Ayat ini menyampaikan bahwa manusia diizinkan untuk menikmati makanan, minuman, dan kenyamanan hidup yang pantas, tetapi tetap harus menghindari perilaku yang berlebihan. Prinsip keseimbangan ini menunjukkan anjuran untuk memperhatikan kesehatan, kebugaran, dan keteraturan fisik sebagai syarat untuk menjalani aktivitas kehidupan. Dalam konteks pendidikan dan manajemen mutu yang terintegrasi, pesan dari ayat ini menekankan pentingnya menjaga kondisi fisik yang sehat dan nyaman bagi pengajar serta siswa agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan berkelanjutan.

3. Nilai Etik

Nilai etik memiliki peran penting dalam membentuk perilaku individu dan budaya organisasi, khususnya dalam dunia pendidikan. Penerapan nilai etik menjadi landasan dalam menciptakan proses pendidikan yang adil, bertanggung jawab, dan berintegritas. Sidiqin et al. (2023) menjelaskan sebagai berikut:

“Nilai etik merujuk pada prinsip yang ditujukan kepada individu sebagai satu kesatuan terkait konsep baik dan buruk yang diterima oleh kelompok atau komunitas. Disiplin ilmu yang mengkaji nilai tersebut disebut etika. Nilai etik memiliki peran penting bagi manusia karena di dalamnya terdapat esensi kemanusiaan seseorang. Kejujuran, keberanian dalam memperjuangkan kebenaran, dan ketekunan dalam menghadapi kehidupan merupakan bagian dari nilai etik yang hanya dimiliki manusia.”

Selanjutnya, Sidiqin et al. (2023) juga mengemukakan bahwa:

“Nilai etik menjadi landasan utama dalam pengelolaan mutu pendidikan, khususnya dalam peningkatan kinerja mengajar guru. Manajemen mutu terpadu menuntut adanya kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi dalam pelaksanaan supervisi, penilaian kinerja, serta pengambilan keputusan. Dengan menjunjung nilai etika, proses peningkatan mutu dapat berjalan secara adil dan menjaga kepercayaan seluruh warga sekolah.”

Chala et al. (2023) mengemukakan sebagai berikut:

“Aktualisasi nilai-nilai etik dalam suatu organisasi, khususnya institusi pendidikan, berkaitan dengan penerapan prinsip moral dalam berbagai aspek kegiatan dan interaksi antarindividu. Proses ini mencakup internalisasi etika seperti kemandirian, kejujuran, etika berbicara, integritas,

serta tanggung jawab yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari seluruh anggota organisasi.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh kandungan QS Al-Baqarah ayat 195 yang berbunyi:

“Dan berbuat baiklah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab moral untuk memberikan manfaat kepada sesama dan lingkungan sekitarnya. Kebaikan tidak hanya ditujukan bagi kepentingan pribadi, tetapi juga diwujudkan melalui tindakan nyata yang mendukung kesejahteraan sosial, seperti menolong sesama, menciptakan keharmonisan, dan menghindari tindakan yang merugikan orang lain. Nilai kepedulian tercermin melalui sikap peka terhadap keadaan dan kebutuhan orang lain. Ayat tersebut mendorong manusia untuk bersikap empatik, menjunjung solidaritas, serta bersedia berkorban demi kepentingan bersama sehingga tercipta hubungan sosial yang dilandasi kasih sayang dan keadilan. Di sisi lain, nilai ihsan mengandung makna melakukan segala sesuatu dengan kualitas terbaik, disertai kesadaran akan pengawasan Allah dan komitmen terhadap moralitas yang tinggi. Dengan demikian, QS Al-Baqarah ayat 195 menegaskan bahwa kebaikan bukan hanya tindakan fisik semata, melainkan tanggung jawab etis yang terintegrasi dalam niat, sikap, dan perilaku, baik dalam kehidupan pribadi maupun sosial dan profesional.

4. Nilai Teleologik

Nilai teleologik menjadi landasan penting dalam mengarahkan setiap tindakan pada tujuan dan manfaat yang ingin dicapai. Dalam konteks pendidikan, nilai ini menekankan bahwa seluruh proses peningkatan mutu harus berorientasi pada hasil yang memberikan kebermanfaatan bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat. Aflaha et al. (2021) menjelaskan sebagai berikut:

“Nilai teleologik merupakan nilai yang berkaitan dengan kegunaan dalam kehidupan. Manusia sebagai makhluk hidup seharusnya memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun masyarakat. Nilai ini juga mencakup aspek efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW, manusia yang terbaik adalah manusia yang paling banyak memberikan manfaat bagi orang lain.”

Nurgianto (2023) mengemukakan sebagai berikut:

“Pendekatan teleologik dipahami sebagai suatu jenis norma yang menekankan pada tujuan dan manfaat dari suatu tindakan. Dalam pendekatan ini, pemahaman dan interpretasi digunakan untuk menggali nilai-nilai emosional atau perasaan yang diarahkan untuk mencapai keadilan dan kemanfaatan sosial.”

Selanjutnya, dijelaskan bahwa:

“Nilai teleologik menekankan bahwa pelaksanaan manajemen mutu terpadu dalam peningkatan kinerja mengajar guru diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang, yaitu menghasilkan lulusan yang bermutu, berdaya saing, serta unggul secara akademik maupun karakter. Seluruh upaya peningkatan mutu dilakukan secara berkesinambungan dengan berorientasi pada hasil nyata, khususnya terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran dan capaian belajar peserta didik.”

Prinsip teleologik tersebut sejalan dengan kandungan QS Al-Isra ayat 7 yang berbunyi:

“Jika kamu berbuat baik, maka kebaikan itu untuk dirimu sendiri, dan jika kamu berbuat jahat, maka kerugian itu untuk dirimu sendiri.”

Ayat tersebut mengandung makna teleologik bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi yang jelas. Oleh karena itu, nilai moral suatu perbuatan tidak hanya diukur dari niat atau prosesnya, tetapi juga dari dampak dan hasil yang ditimbulkan.

5. Nilai Logik

Nilai logik memiliki peran penting dalam dunia pendidikan karena berkaitan dengan kemampuan berpikir rasional, objektif, dan sistematis dalam memecahkan masalah. Dalam pelaksanaan pendidikan, nilai logik menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, penyusunan program, serta evaluasi yang terarah guna mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas peserta didik.

Popper (1959) menjelaskan sebagai berikut:

“Logika sejak lama dipandang sebagai dasar utama dalam pemikiran sains. Sejak masa Yunani Kuno, pemikir seperti Aristoteles telah memperkenalkan dasar-dasar logika deduktif untuk menjamin keabsahan argumen dalam menjelaskan fenomena alam serta merancang teori ilmiah.”

Nilai logika dapat berkembang dengan baik dalam lingkungan pendidikan karena proses pembelajaran selalu berkaitan dengan aktivitas ilmiah yang

menggunakan akal sebagai alat untuk menjelaskan tujuan. Namun, tidak semua persoalan dapat diselesaikan hanya dengan logika. Oleh karena itu, Islam mengajarkan pentingnya keseimbangan antara nilai logika dan nilai ketuhanan. Artinya, ketika suatu persoalan sulit diselesaikan melalui logika, maka manusia perlu kembali kepada iman dan keyakinan yang berkaitan dengan nilai-nilai agama. Selanjutnya, dijelaskan bahwa:

“Nilai logik yang bersifat rasional tercermin dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu yang menitikberatkan pada perencanaan yang matang, pengambilan keputusan yang objektif, serta evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan berbasis data empiris. Upaya peningkatan kinerja guru dilaksanakan melalui kajian kebutuhan, penilaian capaian kinerja, serta penerapan standar mutu yang terukur. Dengan demikian, setiap program pengembangan profesional guru dirancang secara logis dan terarah guna mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan menghasilkan lulusan yang bermutu.”

Prinsip tersebut sejalan dengan kandungan QS Az-Zumar ayat 9 yang berbunyi:

“Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?”

Ayat tersebut mengandung nilai logik berupa pengakuan terhadap perbedaan tingkat pengetahuan serta penghargaan terhadap ilmu. Dalam konteks pendidikan, ayat ini menegaskan pentingnya proses belajar sebagai sarana peningkatan kualitas berpikir dan kemampuan intelektual.

6. Nilai Estetika

Nilai estetika memiliki peran penting dalam menciptakan suasana pendidikan yang harmonis, nyaman, dan bermakna. Sukantina (1993) menjelaskan sebagai berikut:

“Pemaknaan estetika pada hakikatnya memiliki ragam penafsiran dan tidak bersifat tunggal. Baik sebagai konsep maupun sebagai bidang keilmuan, kriteria estetika terus mengalami pergeseran dan perkembangan sejalan dengan perubahan zaman. Dinamika tersebut dipengaruhi oleh berkembangnya pola pikir manusia, meningkatnya kesadaran terhadap lingkungan, serta tuntutan kebutuhan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pengetahuan estetika sebagai suatu objek kajian juga senantiasa mengalami pembaruan.”

Selanjutnya, dijelaskan bahwa:

“Dalam konteks penerapan *Total Quality Management* (TQM) di bidang pendidikan, nilai estetika tercermin melalui upaya membangun suasana pembelajaran yang kondusif, menyenangkan, dan mampu memotivasi peserta didik. Guru didorong untuk merancang dan menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif, beragam, dan menarik, sementara pihak sekolah berperan dalam menata lingkungan belajar yang selaras dan mendukung sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan memberikan pengalaman belajar yang bermakna.”

Prinsip tersebut sejalan dengan kandungan QS As-Sajdah ayat 7 yang berbunyi: “Allah menciptakan segala sesuatu dengan kualitas yang terbaik.” Ayat tersebut mengandung nilai estetika berupa kesempurnaan dan keindahan ciptaan. Dalam konteks pendidikan, nilai tersebut mendorong peserta didik untuk menghasilkan karya yang bermutu dan dilakukan dengan kualitas terbaik.

Dengan mengintegrasikan keenam nilai tersebut, penelitian ini memposisikan manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja mengajar guru di SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti. Pendekatan yang berlandaskan nilai rasional, etis, estetis, religius, dan berorientasi tujuan tersebut diharapkan mampu mendukung terwujudnya lulusan SMA yang unggul dan berdaya saing.

C. Landasan Teori

1. Teori Manajemen Mutu

William Edwards Deming (14 Oktober 1900 - 20 Desember 1993) adalah seorang ahli statistik, profesor, penulis, dosen, dan konsultan asal Amerika. Deming dikenal luas karena kontribusinya dalam meningkatkan produksi di Amerika Serikat selama era Perang Dingin, meskipun ia paling dikenal karena karyanya di Jepang. Sejak tahun 1950, ia mengajarkan kepada para pemimpin manajemen cara untuk memperbaiki desain dan layanan, kualitas produk, serta pengujian dan penjualan, terutama di pasar global, melalui berbagai metode, termasuk penerapan teknik statistik. Kontribusi Deming sangat berpengaruh terhadap reputasi Jepang dalam menciptakan produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonominya. Ia dianggap memiliki dampak yang lebih besar pada industri dan bisnis Jepang

dibandingkan individu lain yang tidak memiliki latar belakang Jepang. Meskipun Deming dianggap sebagai pahlawan di Jepang, ia diakui sebagai "Bapak Mutu" karena sumbangsih besarnya terhadap bidang manajemen mutu (Majidah, 2021).

Konsep mutu menurut W. Edward Deming menekankan bahwa kualitas lembaga ditentukan oleh kemampuannya memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen, termasuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam pendidikan. Chaeriah (2016) mengemukakan sebagai berikut:

“Menurut W. Edward Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang berkualitas adalah perusahaan yang mampu mendominasi pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga menciptakan kepuasan pelanggan. Konsep mutu Deming sejalan dengan dunia pendidikan, di mana sekolah dipandang sebagai perusahaan, lulusan sebagai hasil produksi, dan masyarakat sebagai konsumen. Dengan demikian, sekolah dikatakan bermutu apabila mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat.”

Selanjutnya, dijelaskan bahwa:

“Penerapan teori W. Edward Deming tidak selalu menggunakan istilah *Total Quality Management* (TQM). Beberapa organisasi mengadaptasi filosofi TQM dengan istilah lain seperti *Total Quality Control*, *Total Quality Service*, dan *Quality First*. Namun, secara substansial seluruh istilah tersebut merujuk pada upaya perbaikan mutu secara berkelanjutan.”

Shewhart dan Deming (1986) menjelaskan sebagai berikut:

“Manajemen mutu dalam pendidikan merupakan serangkaian proses yang bertujuan memastikan seluruh aspek dalam institusi pendidikan dikelola secara sistematis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Salah satu model peningkatan mutu yang banyak digunakan adalah siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang menekankan pentingnya perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, evaluasi berbasis data, serta tindak lanjut untuk perbaikan berkelanjutan.”

Dalam konteks sekolah, pendekatan PDCA dapat diterapkan dalam berbagai aspek, termasuk pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi akademik, dan penilaian kinerja dengan indikator yang terukur.

a. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu adalah sebuah program yang harus direncanakan, dijalankan, dipantau, dinilai, dan ditindaklanjuti (Darus dan Hartono, 2023).

Ismail (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Perencanaan mutu merupakan proses pengkajian terhadap produk yang dilakukan perusahaan selama fase produksi untuk memastikan kualitas produk sesuai dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan. Perencanaan mutu meliputi identifikasi cacat dan kekurangan produk serta pelaksanaan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.”

Selanjutnya, Kholifah (2020) mengemukakan bahwa:

“Perencanaan mutu adalah serangkaian langkah yang teratur untuk menciptakan produk, baik barang maupun jasa, yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Alat dan metode dalam perencanaan kualitas dipadukan dengan teknologi yang sesuai terhadap produk yang dikembangkan dan disampaikan. Dalam konteks pendidikan, perencanaan kualitas menjadi tahap awal untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Perencanaan yang baik dan teliti sangat penting agar peningkatan dan pengendalian mutu pendidikan dapat dilakukan secara efektif sehingga tujuan mutu pendidikan dapat tercapai.”

Juran (1999) mengemukakan bahwa terdapat beberapa langkah dalam perencanaan kualitas, antara lain:

1) Menetapkan Proyek (*Establish the Project*)

Proyek perencanaan mutu adalah aktivitas yang terstruktur dan penting untuk mempersiapkan suatu organisasi dalam meluncurkan produk baru atau yang telah diperbarui, dengan mengikuti prosedur terkait perencanaan kualitas. Dalam pengelolaan lembaga pendidikan, para pemangku kepentingan harus dapat merancang suatu program untuk meningkatkan mutu pendidikan. Program ini berfungsi sebagai strategi yang dirumuskan kemudian dilaksanakan sebagai langkah untuk mencapai standar pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, merumuskan berbagai program peningkatan mutu pendidikan menjadi langkah awal yang sangat vital dalam mengelola lembaga pendidikan untuk mencapai kualitas atau tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Penyusunan program peningkatan mutu pendidikan harus berdasarkan pada isu-isu strategis yang ada di lingkungan lembaga pendidikan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Dengan demikian, akan diperoleh strategi yang akurat dan efektif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

2) Identifikasi Pelanggan (*Identify the Customers*)

Pelanggan terdiri dari semua pihak yang berperan sebagai karakter yang perlu dipahami dengan baik. Secara umum, terdapat dua kategori pelanggan, yaitu pertama, pelanggan internal, yang merupakan individu yang ada di dalam organisasi produsen, dan kedua, pelanggan eksternal, yang merupakan individu yang berada di luar organisasi produsen. Dalam konteks organisasi lembaga pendidikan, terdapat pula dua jenis pelanggan pendidikan, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal mencakup kepala sekolah, pemangku kepentingan, guru, dan staf. Sedangkan pelanggan eksternal dibedakan menjadi eksternal primer, sekunder, dan tersier. Eksternal primer terdiri dari para siswa, sementara eksternal sekunder mencakup orang tua, pemerintah, dan perusahaan, dan eksternal tersier meliputi dunia kerja serta masyarakat umum.

3) Menemukan Kebutuhan Pelanggan (*Discover the Customers Need*)

Langkah ketiga dalam perencanaan mutu adalah untuk memahami kebutuhan pelanggan baik dari dalam maupun luar terkait produk. Proses ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal guna menemukan isu-isu strategis yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Di lembaga pendidikan, analisis lingkungan dapat dilakukan menggunakan metode analisis SWOT. Metode ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaga secara internal, serta pengidentifikasian tantangan dan peluang eksternal yang dihadapi oleh lembaga tersebut.

Beberapa ahli menjelaskan tujuan dari perencanaan mutu. Anggraeni et al. (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Perencanaan mutu bertujuan untuk merumuskan arah, strategi, dan tujuan pendidikan secara jelas dengan melibatkan seluruh komponen sekolah agar tercapai peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.”

Selanjutnya, Mahasina et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Perencanaan mutu bertujuan untuk memastikan bahwa proses pendidikan berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditentukan, baik dalam aspek kompetensi lulusan, proses pembelajaran, maupun elemen pendukung lainnya seperti fasilitas, infrastruktur, serta tenaga pendidik.”

Albab (2021) menjelaskan sebagai berikut:

“Perencanaan mutu bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing lulusan melalui pengembangan kompetensi intelektual, keterampilan, dan sosial secara optimal.”

b. Pelaksanaan Mutu

Banyak ahli mendefinisikan tentang pelaksanaan mutu. Sebagaimana Jailani et al. (2024) menjelaskan sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu di sekolah merupakan bagian dari manajemen mutu terpadu yang mencakup seluruh proses pendidikan, seperti metode pembelajaran, pengelolaan sekolah, dan keterlibatan seluruh pihak guna mencapai standar kualitas pendidikan yang diharapkan.”

Selanjutnya, Septyaningrum et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Pelaksanaan mutu pendidikan merupakan penerapan kebijakan dan strategi peningkatan mutu yang dilakukan secara berkelanjutan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.”

Fauzi et al. (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu pada dasarnya merupakan realisasi program-program sekolah yang diterapkan secara nyata dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah. Tahap ini menjadi penentu utama keberhasilan peningkatan mutu pendidikan karena kualitas implementasi sangat memengaruhi hasil yang dicapai.”

Selanjutnya, pelaksanaan mutu Pendidikan di sekolah dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti dikemukakan Ihsan et al. (2025) sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu pendidikan dilakukan melalui penguatan manajemen berbasis sekolah yang berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Hal tersebut diwujudkan melalui kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, kolaborasi antarguru, serta keterlibatan aktif orang tua dan masyarakat dalam mendukung proses pendidikan.”

Saputro dan Setiyatna (2026) menjelaskan sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu melalui pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dilakukan secara menyeluruh dengan menekankan kepemimpinan, budaya mutu, koordinasi kerja, serta evaluasi berkelanjutan. Kegiatan pembelajaran, komunikasi dengan orang tua, dan manajemen sekolah dijalankan secara terpadu guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan.”

Karima et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Pelaksanaan mutu pendidikan dilakukan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah yang memberikan kewenangan kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan program secara mandiri. Implementasi tersebut mencakup pengelolaan kegiatan sekolah, pengambilan keputusan, serta pelibatan berbagai pihak untuk mencapai mutu pendidikan yang optimal.”

Adapun tujuan pelaksanaan mutu di sekolah banyak juga dijelaskan oleh para ahli. Hal ini sebagaimana dijelaskan Putrawan et al. (2023) sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu di sekolah bertujuan untuk mengatur dan mengoptimalkan seluruh sumber daya pendidikan agar berjalan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian kualitas pendidikan yang diharapkan. Hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan tenaga pendidik, peserta didik, sarana prasarana, dan sistem manajemen sekolah sehingga setiap komponen dapat berfungsi secara optimal.”

Abidin dan Samsuriadi (2023) mengemukakan sebagai berikut:

“Tujuan pelaksanaan mutu adalah mencapai peningkatan kualitas pendidikan melalui penerapan program sekolah yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara sistematis. Dengan tahapan yang terstruktur, sekolah dapat memastikan bahwa setiap

program berjalan sesuai tujuan dan dapat diperbaiki secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.”

Salsabilah (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Tujuan pelaksanaan mutu adalah menjamin pengelolaan pendidikan berlangsung secara efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas hasil belajar serta pencapaian tujuan pendidikan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut memerlukan koordinasi yang baik antarkomponen sekolah agar setiap kegiatan pendidikan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan prestasi dan kompetensi peserta didik.”

Asyibli et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Pelaksanaan mutu bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pengelolaan sekolah yang mandiri, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Kemandirian dan partisipasi tersebut mendorong sekolah lebih responsif dalam pengambilan keputusan serta mampu menyesuaikan program dengan kondisi dan kebutuhan nyata di lapangan.”

Lebih lanjut, Sembiring et al. (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Pelaksanaan mutu bertujuan untuk memastikan kualitas hasil belajar siswa melalui proses yang sistematis, berkesinambungan, serta melibatkan seluruh elemen sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keterlibatan semua pihak, mulai dari kepala sekolah, guru, hingga orang tua, menjadi faktor penting dalam membangun budaya mutu yang konsisten dan berkelanjutan.”

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pelaksanaan mutu di sekolah adalah meningkatkan kualitas pendidikan melalui optimalisasi sumber daya, efektivitas pengelolaan sekolah, peningkatan hasil belajar peserta didik, serta penjaminan mutu secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah.

c. Evaluasi Mutu

Evaluasi mutu merupakan bagian penting dalam manajemen mutu terpadu untuk menilai efektivitas program dan mendukung perbaikan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Banyak ahli mengemukakan pentingnya evaluasi mutu. Jumawati et al. (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Evaluasi mutu merupakan komponen penting dalam sistem manajemen mutu terpadu yang dilakukan secara sistematis melalui evaluasi dan audit, baik internal maupun eksternal. Evaluasi yang dilakukan secara berkala mampu membangun budaya mutu yang berkelanjutan dalam organisasi. Evaluasi mutu bertujuan untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan telah memenuhi standar yang ditetapkan.”

Selanjutnya, Dari et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Evaluasi menjadi bagian penting dalam pengendalian mutu karena berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pengguna atau pelanggan. Evaluasi dipandang sebagai pilar utama dalam peningkatan mutu karena berfungsi untuk menilai efektivitas proses dan hasil suatu kegiatan, mengidentifikasi kelemahan, serta memberikan dasar bagi perbaikan yang berkelanjutan.”

Malik (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Evaluasi mutu merupakan bagian penting dari sistem manajemen mutu terpadu yang dilakukan secara sistematis melalui evaluasi dan audit mutu, baik internal maupun eksternal.”

Selanjutnya, Shakilla (2024) mengemukakan bahwa:

“Evaluasi mutu dilakukan untuk menilai sejauh mana program pendidikan mampu meningkatkan kualitas sekolah, baik dari aspek pembelajaran, manajemen, maupun hasil belajar siswa. Evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, keterlibatan siswa, dan prestasi akademik.”

Suparmi et al (2025) menjelaskan langkah-langkah evaluasi mutu

Pendidikan sebagai berikut:

1) Monitoring Pelaksanaan Program

Monitoring merupakan tahap awal evaluasi mutu yang bertujuan mengawasi pelaksanaan program agar berjalan sesuai rencana, tujuan, dan standar yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilakukan secara berkelanjutan untuk mendeteksi sejak dini adanya penyimpangan atau kendala, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan. Dengan demikian, monitoring berfungsi tidak hanya sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai upaya menjaga kualitas pelaksanaan program.

2) Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang relevan melalui observasi, wawancara, angket, dan dokumentasi. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan objektif agar menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya. Data yang diperoleh menjadi dasar penting dalam menilai keberhasilan program dan menentukan langkah selanjutnya.

3) Analisis Hasil

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk menilai tingkat keberhasilan program. Proses ini meliputi pengolahan dan interpretasi data berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Hasil analisis memberikan gambaran mengenai efektivitas program serta mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang ada.

4) Tindak Lanjut Evaluasi

Tahap akhir adalah tindak lanjut berdasarkan hasil analisis, seperti perbaikan program, penyempurnaan strategi, atau penetapan kebijakan baru. Tindak lanjut ini penting untuk memastikan adanya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berhenti pada penilaian, tetapi juga menjadi dasar perbaikan di masa mendatang.

d. Tindak Lanjut

Banyak ahli menjelaskan tentang konsep tindak lanjut sebagai bagian penting dalam proses evaluasi dan peningkatan mutu. Purwito dan Akhmad (2024) menjelaskan sebagai berikut:

“Tindak lanjut merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan atau evaluasi agar pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan ketentuan serta meningkatkan efektivitas pengelolaan.”

Selanjutnya, Simbolon et al. (2025) mengemukakan bahwa:

“Tindak lanjut merupakan tahap dalam siklus evaluasi atau audit yang berfungsi untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan telah dilaksanakan serta untuk memperkuat akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi.”

Primanisa dan Zahriani (2020) menjelaskan tindak lanjut mutu dalam konteks pendidikan sebagai berikut:

“Dalam konteks pendidikan, tindak lanjut merupakan upaya yang dilakukan setelah asesmen untuk memperbaiki kualitas pembelajaran, meningkatkan kompetensi pendidik, serta menyempurnakan perencanaan program pendidikan.”

Ambawani et al. (2024) mengemukakan bahwa:

“Tindak lanjut dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan program atau sistem setelah evaluasi dilakukan. Tanpa tindak lanjut, program yang telah dievaluasi tidak akan mencapai tujuan secara maksimal.”

Selanjutnya, Shalahudin et al. (2025) menjelaskan sebagai berikut:

“Tindak lanjut hasil evaluasi dilakukan melalui program remedial, pengayaan, serta keterlibatan orang tua untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Selain itu, tindak lanjut juga dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti komitmen guru dan kolaborasi sekolah dengan keluarga. Evaluasi dan tindak lanjut menjadi satu kesatuan dalam siklus peningkatan mutu.”

Anto et al. (2022) mengemukakan bahwa:

“Tindak lanjut hasil evaluasi terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi karena rekomendasi yang diberikan dapat memperbaiki kelemahan yang ditemukan dalam evaluasi.”

Menurut W. Edward Deming, masalah mutu ini berkaitan erat dengan manajemen. Dalam konteks pendidikan, kualitas harus dinilai dari aspek manajemen yang ada. Terdapat 14 poin dari W. Edward Deming mengenai manajemen kualitas yang mendesak manajemen untuk mengubah pendekatannya, yaitu:

- a. Tentukan tujuan yang jelas untuk perbaikan produk dan layanan. Sekolah seharusnya membimbing siswa untuk memiliki cita-cita yang jelas ke depan, bukan hanya berfokus pada pencapaian akademis tertinggi, tetapi juga membentuk siswa yang bermanfaat bagi masyarakat.
- b. Adopsi filosofi baru. Sekolah perlu mengimplementasikan sistem pembelajaran yang modern demi memberikan pendidikan yang terbaik untuk siswa, serta terbuka terhadap umpan balik siswa, tidak semata-mata berpegang pada otoritas sekolah.

- c. Hindari ketergantungan pada inspeksi massal untuk mencapai kualitas. Evaluasi yang dilakukan sekolah harus bersifat kontinu, tidak hanya pada akhir proses dengan ujian, tetapi juga di sepanjang proses pembelajaran. Terkait evaluasi, dalam proses rekrutmen pemimpin pendidikan, beberapa prosedur seperti 'fit and proper test' dapat diterapkan.
 - 1) Melaksanakan 'hearing' di hadapan tim dengan mempresentasikan program, visi, dan misi jika terpilih sebagai pemimpin.
 - 2) Menjawab pertanyaan lisan dan tertulis yang dirancang secara khusus, yang dapat mencakup integritas, moral, profesionalisme, dan keahlian.
 - 3) Mengharuskan calon Kepala Sekolah untuk mengumumkan harta kekayaan sebelum menduduki jabatan tersebut. Kebohongan mengenai kekayaan bisa berakibat pada pemecatan.
 - 4) Memahami sistem manajemen yang efektif dan efisien untuk lembaga yang akan dipimpin, termasuk dalam perekrutan karyawan, kesejahteraan, serta peningkatan kualitas dan kinerja.
 - 5) Mengungkapkan masalah pribadi, seperti pengalaman perceraian dan kondisi anak. Juga, memastikan bahwa calon pemimpin bebas dari tekanan atau ancaman.
 - 6) Tim seleksi harus menyelidiki dan memverifikasi semua informasi yang diberikan, baik tertulis maupun lisan. Jika calon tidak dapat memberikan jawaban yang memuaskan atau terbukti berbohong, maka mereka tidak bisa terpilih sebagai pemimpin.
- d. Hentikan praktik merendahkan nilai bisnis dengan harga. Banyak sekolah di Indonesia, terutama di daerah kecil, menerima siswa sebanyak mungkin, mungkin karena kurangnya pilihan, dan orang tua terpaksa memilih sekolah tersebut. Namun, banyak siswa yang diterima dapat mempengaruhi rasio guru dan siswa, yang berdampak pada kualitas proses belajar mengajar.
- e. Secara konsisten tingkatkan sistem produksi dan layanan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Dalam konteks sekolah, sistem produksi menunjukkan proses pembelajaran sementara jasa merujuk pada

peranan guru; untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, diperlukan perbaikan dan pemikiran strategis dari pihak sekolah dan guru.

- f. Institusikan pelatihan kerja. Di era modern ini, banyak siswa sangat mahir menggunakan teknologi, sedangkan banyak guru kurang memahami hal itu. Oleh sebab itu, pelatihan bagi seluruh staf sekolah sangat penting agar semua memiliki keterampilan dan pemahaman yang sejalan, menciptakan suasana belajar yang nyaman.
- g. Institusikan kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, kepemimpinan disebut 'leadership'. Menurut Marifield dan Hamzah, kepemimpinan melibatkan stimulasi, mobilisasi, pengarahan, dan koordinasi motivasi serta komitmen orang-orang yang terlibat dalam suatu usaha bersama, dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin bisa berupa individu atau kelompok, seperti kepala, komandan, ketua, dan sebagainya.
- h. Hilangkan rasa takut agar setiap individu dapat bekerja dengan efektif. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, penting dilakukan komunikasi antara semua anggota komunitas sekolah, seperti murid yang bertanya kepada guru, serta guru dan staf yang melaporkan masalah dan memberikan pendapat kepada pimpinan. Jika semua ini dilakukan tanpa rasa takut, maka akan tercapai kinerja yang optimal.
- i. Jelaskan kendala-kendala yang ada antar departemen. Hal ini serupa dengan jika departemen penjualan di perusahaan mengalami masalah yang akan memperlambat proses peningkatan kualitas produk. Begitu pula, jika departemen kesiswaan atau kurikulum di sekolah menghadapi kendala, maka peningkatan mutu pendidikan juga akan terhambat, karena kolaborasi dari semua anggota staf dari berbagai departemen sangat diperlukan.
- j. Hapuskan slogan, tekanan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja. Di sekolah, jika ada slogan mengenai kebersihan namun tindakan untuk mewujudkannya minim, maka slogan tersebut menjadi tidak berarti dan tidak berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan. Demikian pula, jika sekolah ingin menerapkan standar internasional tetapi kurangnya keterampilan dan pengetahuan staf, maka

tekanan dan target tersebut hanya akan menghambat peningkatan mutu pendidikan.

- k. Hapuskan standar kerja yang menggunakan kuota numerik. Kualitas tidak dapat diukur hanya dengan mengutamakan hasil proses. Sebagaimana telah dijelaskan, jika sekolah terlalu fokus pada pencapaian nilai kuantitatif, hal itu dapat menyebabkan penurunan mutu pendidikan itu sendiri.
- l. Hilangkan kendala-kendala yang mengurangi kebanggaan karyawan atas keahlian mereka. Adanya rasa kebanggaan terhadap hasil kerja sangat penting bagi guru dan siswa. Kebanggaan ini mendorong mereka untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban, sehingga mutu pendidikan dapat terjaga. Namun, Deming menolak sistem penilaian yang memicu kompetisi; jika guru atau siswa hanya fokus pada penilaian yang baik, maka hal ini dapat merusak kerjasama tim dalam meningkatkan mutu.
- m. Laksanakan berbagai program pendidikan yang dapat meningkatkan semangat dan kualitas kerja. Sekolah perlu merancang program-program pendidikan yang menarik dan mampu memotivasi staf sekolah. Staf yang bersemangat dan teredukasi dengan baik akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan.
- n. Tempatkan setiap individu dalam tim kerja untuk melakukan transformasi. Transformasi merupakan tanggung jawab penting dalam manajemen, serta merupakan tugas setiap individu dalam manajemen untuk mencapai budaya mutu yang lebih baik.

Dari keempat belas poin yang dikemukakan oleh W. Edward Deming, dapat dianalisis dari sisi kepuasan konsumen, yang dalam konteks ini merujuk pada para peserta didik serta masyarakat yang terlibat dalam dunia pendidikan (Mahmud, 2018).

2. Teori Kinerja

Kinerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menggambarkan tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Hasanah et al. (2025) menyatakan bahwa:

"kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan pekerjaan tersebut."

Menurut Mangkunegara (2023) 'kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.' Definisi tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan, tetapi juga kualitas hasil pekerjaan yang dicapai.

Rivai (2023) menyatakan bahwa 'kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.' Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja mencerminkan tingkat pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mendukung tujuan organisasi. Selanjutnya Simamora (2018) menjelaskan bahwa 'kinerja adalah tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seseorang dan menunjukkan seberapa baik seseorang memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan.' Definisi ini menegaskan bahwa kinerja berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks organisasi, kinerja individu berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Semakin tinggi kinerja individu, maka semakin besar peluang organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, seperti kompetensi, motivasi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan pemanfaatan teknologi.

Menurut Mangkunegara (2023), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan serta keterampilan). Pegawai yang memiliki kemampuan

sesuai dengan tuntutan pekerjaannya akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki seseorang, semakin besar pula usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Mangkunegara (2019) juga mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja yang meliputi:

1. Kualitas Kerja, yaitu tingkat ketepatan, ketelitian, dan kerapian hasil pekerjaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Pelaksanaan Tugas, yaitu kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan standar yang berlaku.
4. Tanggung Jawab, yaitu kesadaran dan kesediaan individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya.

Salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan kinerja adalah teori yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske. Menurut Gibson, kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Gibson et al. (2016) menyatakan bahwa "job performance is the outcome of work that is related to the organization's goals such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness" yang berarti bahwa:

“Kinerja merupakan hasil kerja yang berhubungan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari sejauh mana hasil tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.”

Menurut Gibson et al. (2016), terdapat tiga kelompok faktor utama yang memengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, serta karakteristik demografis seseorang. Individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2. Faktor Psikologis (*Psychological Factors*)

Faktor psikologis mencakup persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, proses belajar, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memengaruhi bagaimana seseorang memandang pekerjaannya dan seberapa besar usaha yang diberikan dalam menyelesaikan tugas.

3. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan, budaya organisasi, serta ketersediaan sumber daya. Lingkungan organisasi yang mendukung akan membantu individu mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan teori Gibson, kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Ketiga faktor tersebut saling memengaruhi dalam menentukan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga memerlukan dukungan lingkungan organisasi yang kondusif.

3. Teori Kinerja Mengajar Guru

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Selain itu, kinerja juga dipandang sebagai prestasi individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Shalahudin dan Ikhrum, 2024). Kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung

jawabnya, yang diukur berdasarkan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas (Jumanto 2023). Kinerja merupakan pencapaian kerja individu atau organisasi yang diukur melalui standar tertentu, yang mencakup aspek efektivitas, efisiensi, kualitas, serta perilaku kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Indriana et al, 2026).

Kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh seorang pengajar dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dianggap baik dan memuaskan jika hasil yang dicapai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan (Darmadi, 2018). Kinerja guru menurut Efendi dan Winarsih (2022) sebagai berikut:

“Kinerja guru adalah hasil dari usaha dan perkembangan yang berhasil diperoleh oleh seorang pengajar dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Beberapa indikator kinerja yang baik antara lain terlihat dari keinginan guru untuk datang ke sekolah dan kemauan yang tinggi dalam mengajar, guru yang mengajar dengan sepenuh hati menggunakan rencana pengajaran, dan melakukan pengajaran dengan penuh semangat dan antusiasme, menggunakan berbagai metode yang sesuai dengan materi yang diajarkan, serta melaksanakan evaluasi terhadap proses belajar mengajar dan menindaklanjuti hasil evaluasi tersebut. Kinerja yang tinggi dari seorang guru akan memberikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan siswa dalam mencapai kompetensi yang diharapkan”.

Kinerja mengajar guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efektif yang memengaruhi kualitas belajar, interaksi, dan lingkungan pembelajaran (Azizah et al, 2025). Kinerja mengajar guru merupakan produktivitas dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran secara efektif, efisien, dan berkualitas untuk mencapai tujuan pendidikan (Kusumaningrum, 2024). Kinerja mengajar guru merupakan kemampuan profesional guru dalam mengelola pembelajaran yang dipengaruhi oleh supervisi, kepemimpinan, dan praktik manajerial sekolah (Putra et al, 2025).

Konsep kinerja mengajar guru menurut Marzano (2011), berangkat dari gagasan *teacher effectiveness*, yaitu bahwa kualitas tindakan guru di kelas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar siswa. Dalam karyanya “*The Art and Science of Teaching: A Comprehensive Framework for Effective Instruction*”, Marzano mengembangkan kerangka pembelajaran berbasis bukti (*evidence-based*

teaching strategies) yang menekankan pentingnya praktik mengajar yang sistematis, terukur, dan reflektif. Marzano mengelompokkan kinerja mengajar guru ke dalam beberapa domain utama yang mencerminkan keseluruhan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan hingga pengembangan profesional. Domain tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Strategi Pembelajaran di Kelas (*Instructional Strategies*)

Domain ini merupakan inti dari aktivitas mengajar yang secara langsung berhubungan dengan interaksi guru dan siswa di kelas. Strategi pembelajaran mencakup kemampuan guru dalam:

- 1) Menyampaikan tujuan pembelajaran secara jelas,
- 2) Menggunakan metode dan teknik pembelajaran yang bervariasi,
- 3) Memberikan umpan balik, serta
- 4) Mengelola keterlibatan siswa dalam proses belajar.

Marzano menekankan bahwa penggunaan strategi pembelajaran yang tepat dan berbasis riset dapat meningkatkan pemahaman serta prestasi belajar siswa secara signifikan. Afifah et al (2025) menjelaskan bahwa:

“Strategi pembelajaran di kelas berperan penting dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar. Penerapan strategi yang tepat mampu meningkatkan pemahaman konsep siswa karena materi disajikan secara kontekstual sehingga lebih mudah dipahami. Selain itu, strategi pembelajaran juga berfungsi mengembangkan kemampuan berpikir kritis melalui kegiatan diskusi, analisis, dan pemecahan masalah, sehingga siswa tidak hanya menerima informasi secara pasif, tetapi aktif mengolahnya. Lebih lanjut, pendekatan kontekstual dan *student-centered* membantu mengoptimalkan hasil belajar, karena siswa terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, strategi pembelajaran tidak hanya sebagai cara menyampaikan materi, tetapi juga sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.”

Selanjutnya Arfin et al (2023) juga menjelaskan fungsi penting strategi pembelajaran, sebagai berikut:

“Strategi pembelajaran memiliki fungsi penting dalam meningkatkan kualitas proses belajar di kelas. Penerapan strategi yang tepat dapat meningkatkan motivasi belajar siswa, karena pembelajaran menjadi lebih menarik, variatif, dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Selain itu, strategi pembelajaran juga mendorong partisipasi aktif siswa melalui

kegiatan seperti diskusi, kerja kelompok, dan pemecahan masalah, sehingga siswa tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi terlibat langsung dalam proses pembelajaran. Lebih lanjut, strategi pembelajaran berperan dalam membantu siswa mencapai tujuan pembelajaran secara lebih optimal, karena proses belajar dirancang secara terarah dan sistematis. Dengan demikian, strategi pembelajaran menjadi sarana penting dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan bermakna”.

b. Manajemen Kelas (*Classroom Management*)

Manajemen kelas berkaitan dengan kemampuan guru dalam menciptakan dan mempertahankan kondisi belajar yang kondusif. Hal ini meliputi:

- 1) Pengelolaan perilaku siswa,
- 2) Penegakan aturan kelas,
- 3) Pengaturan waktu dan aktivitas pembelajaran.

Guru yang memiliki kemampuan manajemen kelas yang baik akan mampu meminimalkan gangguan dan memaksimalkan waktu belajar efektif.

Purnomo (2022) menjelaskan fungsi manajemen kelas, sebagai berikut:

“Manajemen kelas berfungsi untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dengan menciptakan kondisi belajar yang terarah dan terkontrol. Selain itu, manajemen kelas juga mengatur berbagai faktor pembelajaran secara sistematis, seperti waktu, aktivitas, dan interaksi di kelas. Dengan pengelolaan yang baik, proses pembelajaran dapat berjalan secara maksimal sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara optimal.”

Selanjutnya Rizqa et al (2024) mengemukakan:

“Manajemen kelas memiliki fungsi penting dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Salah satu fungsinya adalah menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, sehingga suasana kelas menjadi tertib, nyaman, dan mendukung konsentrasi siswa dalam belajar. Selain itu, manajemen kelas juga berperan dalam mendorong keaktifan siswa. Pengelolaan kelas yang baik memungkinkan guru mengatur interaksi, kegiatan, dan dinamika pembelajaran secara efektif, sehingga siswa lebih terlibat dalam proses belajar, baik melalui diskusi, kerja kelompok, maupun aktivitas lainnya. Lebih lanjut, manajemen kelas yang efektif dapat meningkatkan prestasi belajar siswa, karena kondisi belajar yang terarah dan partisipatif membantu siswa memahami materi dengan lebih baik. Dengan demikian, manajemen kelas tidak hanya berfungsi sebagai pengaturan lingkungan belajar,

tetapi juga sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kualitas dan hasil pembelajaran.”

c. Perencanaan dan Persiapan Pembelajaran (*Planning and Preparing*)

Domain ini menekankan pentingnya kesiapan guru sebelum melaksanakan pembelajaran. Perencanaan yang baik mencakup:

- 1) Penyusunan tujuan pembelajaran,
- 2) Pemilihan materi dan sumber belajar,
- 3) Perancangan metode serta media pembelajaran.

Menurut Marzano, kualitas perencanaan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Sementara itu, Dairu et al (2025) mengemukakan tentang persiapan mengajar, sebagai berikut:

“Persiapan mengajar merupakan elemen fundamental dalam pembelajaran karena guru berperan sebagai perancang dan pengelola proses belajar. Peran ini menuntut guru untuk mampu merancang kegiatan pembelajaran secara sistematis dan terarah. Dengan persiapan yang baik, guru dapat mengantisipasi berbagai situasi yang mungkin terjadi di kelas. Persiapan yang baik menentukan tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal. Hal ini karena setiap kegiatan pembelajaran telah disusun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, persiapan yang matang membantu meminimalkan hambatan selama proses pembelajaran berlangsung.

Menurut Safran et al (2024):

“Guru perlu menyiapkan berbagai aspek seperti metode, lingkungan belajar, dan profesionalitas sebelum pembelajaran dilaksanakan agar proses belajar berjalan efektif. Metode yang tepat akan mempermudah penyampaian materi kepada siswa. Lingkungan belajar yang kondusif juga mendukung keterlibatan siswa secara aktif dalam pembelajaran.”

Nadlir et al (2024) menjelaskan tentang perencanaan pembelajaran, sebagai berikut:

“Perencanaan pembelajaran menjadi pedoman bagi guru dalam mengajar, membantu menetapkan tujuan, serta meningkatkan profesionalisme dan kesiapan guru dalam pembelajaran. Dengan adanya pedoman yang jelas, guru dapat melaksanakan pembelajaran secara lebih terstruktur. Hal ini juga mencerminkan kompetensi profesional guru dalam merancang pembelajaran yang berkualitas.”

Selanjutnya Jurdil et al (2025) mengemukakan langkah-langkah perencanaan pembelajaran, sebagai berikut:

“Langkah-langkah perencanaan pembelajaran mencakup penyusunan tujuan, materi, strategi, dan asesmen yang terintegrasi untuk mendukung pembelajaran yang efektif dan sesuai kebutuhan siswa. Setiap komponen tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Integrasi yang baik akan menghasilkan proses pembelajaran yang lebih optimal dan bermakna bagi siswa.”

d. Refleksi dan Pengembangan Profesional Guru (*Reflecting and Professional Growth*)

Domain ini berkaitan dengan kemampuan guru untuk melakukan evaluasi diri terhadap praktik mengajarnya serta upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi profesional. Kegiatan yang termasuk dalam domain ini antara lain:

- 1) Refleksi terhadap keberhasilan dan kendala pembelajaran,
- 2) Mengikuti pelatihan atau pengembangan diri,
- 3) Berkolaborasi dengan rekan sejawat.

Refleksi yang berkesinambungan memungkinkan guru untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran yang dilaksanakan. Beberapa ahli memberikan penjelasan terkait refleksi diri. Seperti yang dijelaskan Rahman (2014):

“Refleksi diri guru memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme. Melalui refleksi, guru dapat menilai kembali proses dan hasil pembelajaran yang telah dilaksanakan. Hal ini mendorong guru untuk terus memperbaiki kualitas diri dan kinerjanya secara berkelanjutan. Guru yang melakukan refleksi secara rutin mampu memperbaiki praktik pembelajaran dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Refleksi yang dilakukan secara konsisten membantu guru mengidentifikasi kekurangan dalam proses mengajar. Dengan demikian, guru dapat melakukan perbaikan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.”

Refleksi diri Menurut Lestari (2024), dijelaskan sebagai berikut:

“Refleksi diri membantu guru memahami kelebihan dan kekurangan dalam mengajar serta meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan siswa. Pemahaman ini memungkinkan guru menyesuaikan strategi pembelajaran dengan

kondisi dan karakteristik peserta didik. Akibatnya, proses pembelajaran menjadi lebih relevan dan bermakna bagi siswa.”

Lebih lanjut Abdi et al (2025) menjelaskan

“Refleksi yang dipadukan dengan *lesson study* mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta mendorong inovasi pedagogik dan kolaborasi profesional guru. Kegiatan ini memberikan kesempatan bagi guru untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman dengan rekan sejawat. Melalui kolaborasi tersebut, guru dapat mengembangkan praktik pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif. Refleksi harian membantu guru mengevaluasi pembelajaran, mengidentifikasi kelemahan, serta menemukan solusi untuk meningkatkan kualitas pengajaran secara berkelanjutan. Kegiatan refleksi harian membuat guru lebih peka terhadap dinamika yang terjadi di kelas.”

Dengan demikian, perbaikan dapat dilakukan secara cepat dan berkesinambungan untuk mencapai pembelajaran yang optimal.

4. Budaya Sekolah

Budaya sekolah merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Budaya sekolah mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, tradisi, dan perilaku yang berkembang serta dianut oleh seluruh warga sekolah dalam menjalankan aktivitas pendidikan. Melalui budaya sekolah yang positif, lingkungan belajar dapat tercipta secara kondusif sehingga mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Suriansyah dan Aslamiah (2019):

"Budaya sekolah adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut serta dikembangkan oleh seluruh warga sekolah yang menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam kehidupan sekolah."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya sekolah berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi seluruh warga sekolah dalam menjalankan aktivitas pendidikan. Selanjutnya, Fathurrohman et al (2020) menyatakan bahwa:

"Budaya sekolah merupakan sistem nilai yang dibangun dan dikembangkan secara terus-menerus oleh warga sekolah yang tercermin dalam pola perilaku, tradisi, kebiasaan, dan simbol-simbol yang menjadi ciri khas sekolah."

Dengan demikian, budaya sekolah tidak hanya berupa aturan tertulis, tetapi juga tercermin dalam praktik keseharian yang dilakukan oleh guru, siswa, maupun tenaga kependidikan. Pendapat lain dikemukakan oleh Rusdinal dan Elizar (2021) yang menyatakan bahwa:

"Budaya sekolah adalah karakteristik khas yang dimiliki suatu sekolah yang tercermin melalui nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan pola interaksi sosial yang berkembang di lingkungan sekolah."

Definisi tersebut menegaskan bahwa budaya sekolah menjadi identitas yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan tradisi yang berkembang serta menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan berinteraksi guna menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif.

Budaya sekolah memiliki berbagai fungsi dalam mendukung keberhasilan proses pendidikan. Menurut Fathurrohman et al. (2020), budaya sekolah berfungsi sebagai:

1. Pedoman perilaku bagi seluruh warga sekolah.
2. Sarana pembentukan karakter peserta didik.
3. Alat pemersatu warga sekolah dalam mencapai tujuan bersama.
4. Pencipta lingkungan belajar yang kondusif.
5. Identitas dan ciri khas sekolah.

Sementara itu, Suriansyah dan Aslamiah (2019) menjelaskan bahwa budaya sekolah berfungsi untuk menanamkan nilai-nilai positif, meningkatkan kedisiplinan, memperkuat komitmen warga sekolah, serta mendorong terciptanya iklim kerja yang produktif dan harmonis.

Menurut Rusdinal dan Elizar (2021), budaya sekolah yang positif memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Adanya nilai dan norma yang disepakati bersama.
2. Terjalinnnya hubungan yang harmonis antarwarga sekolah. Tingginya komitmen terhadap mutu pendidikan.
3. Terciptanya lingkungan belajar yang aman dan nyaman.

4. Adanya kebiasaan-kebiasaan positif yang dilakukan secara konsisten.

Karakteristik tersebut menjadi indikator bahwa budaya sekolah dapat memengaruhi perilaku warga sekolah dan kualitas penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan.

Menurut Fathurrohman et al. (2020), budaya sekolah dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Nilai dan keyakinan bersama, yang menjadi dasar perilaku warga sekolah.
2. Norma dan aturan sekolah, yang mengatur kehidupan sekolah.
3. Tradisi dan kebiasaan sekolah, seperti kegiatan rutin yang mencerminkan nilai-nilai sekolah.
4. Hubungan sosial antarwarga sekolah, meliputi kerja sama, komunikasi, dan rasa saling menghargai.
5. Komitmen terhadap prestasi dan mutu pendidikan, yang ditunjukkan melalui upaya peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut, budaya sekolah dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, kebiasaan, dan tradisi yang berkembang dalam lingkungan sekolah serta menjadi pedoman perilaku seluruh warga sekolah. Budaya sekolah yang positif berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan kedisiplinan, membentuk karakter peserta didik, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.

D. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan dalam konteks pendidikan nasional yang mencakup aspek hukum, filosofis, dan implementatif yang dijadikan dasar pembentukan kebijakan pendidikan (Nurhafizah et al, 2024). Beberapa penelitian menghubungkan konsep landasan ini dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional serta peningkatan mutu pendidikan, termasuk kualitas lulusan (Miftah, 2022). Berikut landasan kebijakan yang relevan dengan penerapan Manajemen Mutu Terpadu untuk meningkatkan kinerja guru dan mewujudkan lulusan unggul serta berdaya saing dalam konteks pendidikan di Indonesia:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)
Merupakan regulasi dasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia yang menegaskan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan seluruh potensi peserta didik agar menjadi pribadi yang beriman, kompeten, kreatif, mandiri, dan memiliki kemampuan bersaing.
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
Menetapkan peran strategis guru sebagai tenaga profesional, sekaligus menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi dan kinerja guru sebagai faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan kualitas lulusan.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)
Mengatur standar mutu pendidikan yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan, meliputi kompetensi lulusan, proses pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sistem penilaian, pengelolaan, serta ketersediaan sarana dan prasarana pendukung.
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan
Memberikan pedoman pengelolaan satuan pendidikan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan program, pemantauan, evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan pengelolaan informasi, yang sejalan dengan pendekatan siklus PDCA dalam TQM.
5. Permendikbud Nomor 20, 21, 22, dan 23 Tahun 2016
Menetapkan standar kompetensi lulusan, isi, proses, dan penilaian pembelajaran sebagai rujukan utama dalam upaya penjaminan mutu akademik serta peningkatan daya saing lulusan.
6. Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah (SPMP)

Menegaskan pentingnya penerapan sistem penjaminan mutu secara internal dan eksternal yang berkelanjutan guna membangun budaya mutu di lingkungan sekolah.

7. Kurikulum Nasional

Menitikberatkan pembelajaran pada penguatan kompetensi, karakter, serta keterampilan abad ke-21 sebagai fondasi dalam membentuk lulusan yang unggul dan memiliki daya saing.

8. Kebijakan Akreditasi Sekolah

Berfungsi sebagai mekanisme penilaian kualitas lembaga pendidikan secara menyeluruh, termasuk aspek kinerja guru, tata kelola sekolah, dan pencapaian mutu lulusan.

9. Kebijakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru

Mendukung peningkatan profesionalisme guru melalui kegiatan pelatihan, pendampingan, supervisi, dan refleksi yang dilakukan secara berkelanjutan.

10. Kebijakan Pendidikan Nasional terkait Penguatan Daya Saing dan SDM Unggul

Mengarah pada pengembangan sistem pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang inovatif, adaptif, dan siap menghadapi persaingan di tingkat lokal, nasional, hingga global.

Secara terpadu, berbagai landasan kebijakan tersebut memperkuat implementasi Manajemen Mutu Terpadu di sekolah, mendorong peningkatan kinerja guru melalui pengelolaan mutu yang sistematis, serta menjadi dasar normatif dalam mewujudkan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan usaha oleh peneliti untuk melakukan perbandingan serta mencari ide baru untuk studi yang akan datang. Di samping itu, kajian terdahulu berkontribusi pada penelitian dalam menentukan posisi penelitian itu sendiri dan mengungkapkan keaslian dari studi yang dilakukan. Dalam bagian

ini, peneliti mencatat sejumlah hasil dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, kemudian menyusun ringkasan, baik dari penelitian yang sudah diterbitkan maupun yang belum. Selain itu, dalam penelitian terdahulu, peneliti juga bisa menganalisis kekurangan serta kelebihan dari penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya untuk ditingkatkan dalam penelitian yang akan datang. Dengan cara ini, peneliti mampu menghasilkan penelitian yang orisinal karena telah memahami apakah terdapat penemuan baru yang ditemukan dalam studi tersebut. Penelitian tentang manajemen mutu terpadu, telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Simpulan
1	Yanti dan Aulia	2021	Implementasi TQM di sekolah berfokus pada peserta didik melalui program unggulan, kerja sama guru (MGMP), penghargaan guru, dan supervisi berkelanjutan untuk menjaga mutu pendidikan.
2	Bintari et al.	2022	TQM dalam pendidikan menempatkan peserta didik sebagai fokus utama mutu pendidikan, sedangkan pimpinan sekolah berperan sebagai motivator bagi guru dan staf untuk meningkatkan layanan pendidikan.
3	Ijudin et al.	2022	Pelaksanaan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 79,85%, sedangkan 20,15% dipengaruhi faktor lain.
4	Montenegro dan Andal	2023	Praktik TQM berhubungan signifikan dengan keberhasilan sekolah melalui peningkatan evaluasi dan penguatan kinerja guru secara berkelanjutan.

No	Penulis	Tahun	Simpulan
5	Rony et al.	2024	Penerapan TQM dan supervisi akademik meningkatkan kualitas pembelajaran, motivasi guru, serta menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik.
6	Fatimah dan Murdani	2024	Implementasi manajemen mutu terpadu meningkatkan kualitas pendidikan melalui pembelajaran efektif, suasana belajar kondusif, sarana memadai, dan dukungan pengembangan siswa.
7	Wulandari et al.	2024	TQM dalam pendidikan harus diterapkan secara terintegrasi dan berkelanjutan oleh seluruh warga sekolah guna memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan pendidikan.
8	Emeliazola dan Sesmiarni	2024	Manajemen mutu berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan teknologi dan literasi digital yang mendukung pembelajaran interaktif.
9	Jazuli dan Sukhoiri	2024	Sistem manajemen mutu harus membangun komitmen, disiplin, profesionalisme, serta memperhatikan aspek kepribadian dan sosial guru dalam pengembangan kompetensi.
10	Zahrah dan Ansari	2024	Supervisi pembelajaran mendukung implementasi manajemen mutu terpadu melalui pembinaan guru yang berkelanjutan guna meningkatkan mutu pembelajaran.
11	Rafiuddin	2025	Manajemen mutu terpadu berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru melalui perbaikan berkelanjutan pada sumber daya manusia, layanan, dan organisasi sekolah.

No	Penulis	Tahun	Simpulan
12	Wasitoh et al.	2025	Implementasi TQM secara menyeluruh meningkatkan kinerja akademik, kepuasan pembelajaran, dan budaya sekolah meskipun menghadapi kendala sarana dan administrasi guru.
13	Manullang	2025	Sekolah bermutu dan berdaya saing ditentukan oleh kepemimpinan transformasional, pengelolaan berbasis data, penguatan kapasitas guru, dan inovasi pembelajaran.
14	Lesnawati	2025	Pengelolaan pendidikan berbasis mutu memperkuat daya saing melalui teknologi digital, penjaminan mutu, kepemimpinan efektif, dan evaluasi berkelanjutan.
15	Nisa et al.	2025	TQM meningkatkan mutu pendidikan melalui kepemimpinan, keterlibatan pemangku kepentingan, keputusan berbasis data, dan pengembangan profesional guru sehingga memperkuat daya saing lulusan.
16	Choirunisa et al.	2025	Keberhasilan penerapan TQM dipengaruhi komitmen pimpinan, visi jelas, dan strategi implementasi adaptif yang berdampak pada peningkatan mutu dan kompetensi lulusan.
17	Diana dan Faslah	2025	Penerapan prinsip TQM di era digital menghadapi hambatan literasi digital dan infrastruktur, namun dapat diatasi melalui pelatihan dan budaya organisasi adaptif.
18	Bakhri et al.	2025	Implementasi MMT dilakukan melalui penetapan standar mutu, monitoring dan

No	Penulis	Tahun	Simpulan
			evaluasi, pembentukan tim mutu, serta komunikasi visi dan misi lembaga.
19	Baihaki et al.	2025	Manajemen mutu terpadu meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui pembelajaran terencana, kepemimpinan kuat, dan kurikulum sistematis yang berdampak pada kepuasan peserta didik.
20	Maulidin dan Lukitasari	2025	Keberhasilan manajemen mutu pendidikan tercermin pada meningkatnya prestasi sekolah dan kepuasan masyarakat terhadap capaian pendidikan.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja mengajar guru, yang pada akhirnya berdampak pada terwujudnya lulusan yang unggul dan berdaya saing. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menitikberatkan pada mutu lembaga atau kinerja akademik secara umum, sehingga penelitian ini memiliki posisi penting untuk mengkaji secara lebih spesifik peran TQM dalam peningkatan kinerja mengajar guru sebagai faktor kunci dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan kompetitif.

Meskipun studi-studi sebelumnya telah menekankan betapa pentingnya manajemen mutu untuk meningkatkan kualitas pendidikan, terdapat beberapa kekurangan dalam penelitian, khususnya yang menghubungkan pendekatan PDCA secara khusus dengan peningkatan kinerja guru SMA. Penelitian tentang praktik manajemen mutu berbasis studi kasus mendalam di institusi dengan karakteristik manajerial yang berbeda, seperti SMAN 1 Ciamis dan SMAN 1 Cihaurbeuti, masih terbatas. Sebagian besar penelitian menunjukkan kekurangan dalam penelitian yang secara langsung menerapkan konsep PDCA untuk meningkatkan kinerja guru di SMA dengan pendekatan yang sistematis, kontekstual, dan berkelanjutan. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung sepihak, lebih fokus pada satu siklus PDCA

atau aspek manajemen tertentu. Hingga saat ini, belum ada pendekatan yang secara jelas menyederhanakan PDCA menjadi istilah yang mudah dimengerti dan diterapkan oleh kepala sekolah serta guru.