

Perubahan dan Perkembangan Budaya Mutu dalam Pendidikan

Rifqi Firdaus

IAI Ibrahimy Genteng Banyuwangi, Indonesia

Email: Rifqifirdauss19@gmail.com

Abstrak: Meningkatnya kesadaran dan semakin kritisnya peran keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam proses pendidikan menunjukkan pentingnya membangun budaya mutu yang melibatkan semua pihak terkait, sehingga lembaga pendidikan perlu meningkatkan budaya mutu pendidikan. Budaya mutu merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi kelangsungan dan kelangsungan peningkatan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan harapan mengenai promosi mutu. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah studi literatur, di mana peneliti memperoleh hasil kajian mendalam mengenai perubahan dan perkembangan budaya mutu dalam pendidikan. Perubahan dan perkembangan kualitas yang diinginkan diawali dengan perubahan yang berarti transformasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu pada lembaga pendidikan yang meliputi nilai dan misi sekolah/madrasah; struktur organisasi, komunikasi, pengambilan keputusan, lingkungan kerja, rekrutmen dan seleksi, perencanaan kurikulum, pengelolaan sumber daya dan anggaran, kedisiplinan, serta hubungan masyarakat kualitas suatu sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal maupun horizontal.

Kata Kunci: Perubahan dan Perkembangan, Budaya Mutu, Pendidikan.

Abstract: The increasing awareness and increasingly critical role of parent and community involvement in the educational process shows the importance of building a quality culture that involves all related parties, so educational institutions need to improve the culture of educational quality. Quality culture is an organizational value system that produces a conducive environment for the continuity and continuity of quality improvement. Quality culture consists of values, traditions, procedures, and expectations regarding quality promotion. In this research, the method used is a literature study, where the researcher obtains the results of an in-depth study regarding changes and developments in quality culture in education. Changes and developments in the desired quality begin with change, which means transformation from the current state to the expected state in the future. There are several factors that influence the quality culture in educational institutions which include: school/madrasah values and mission, organizational structure, communication, decision making, work environment, recruitment and selection, curriculum planning, resource and budget management, discipline, community relations The quality of a school can also be seen from its orderly administration. One form of orderly administration is the existence of an effective and efficient work mechanism, both vertically and horizontally.

Keywords: Change and Development, Quality Culture, Education.

Pendahuluan

Pendidikan menjadi salah satu pilar utama untuk mengantisipasi masa depan, karena pendidikan selalu diorientasikan pada penyiapan peserta didik untuk berperan di masa yang akan datang. Semua warga negara akan menjadi cikal bakal ke arah, yaitu: peningkatan mutu pendidikan dasar, menengah dan tinggi; dan terbentuk masyarakat terdidik yang mampu terus belajar mandiri (*life long education*).

Upaya peningkatan mutu dapat diwujudkan dengan upaya perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan menuju pendidikan bermutu. Peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan mencakup pengembangan manusia Indonesia seutuhnya yang meliputi multi aspek; moral, budi pekerti, akhlak, pengetahuan, ketrampilan, seni, olahraga dan perilaku, sehingga menjadi budaya dalam kehidupan di sekolah. Keberhasilan dalam peningkatan mutu pendidikan tidak lepas dari peran serta masyarakat dan *stakeholders* bidang pendidikan. ditegaskan bahwa peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, organisasi profesi, pengusaha, organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana dan sebagai pengguna hasil pendidikan.¹

Peran masyarakat dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan, meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah. Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis. Komite sekolah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana-prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kepustakaan. Penelitian berbasis kepustakaan adalah suatu bentuk penelitian yang menggunakan karya sastra sebagai objek kajian.² Dalam penelitian ini metode yang dipakai adalah studi literatur, di mana peneliti untuk mendapatkan hasil kajian yang mendalam terkait dengan tema yang di angkat, maka peneliti harus membaca dan mengkaji ter-

¹ Depdiknas, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001), 4.

² Tjiptohadi Sawarjuwono dan Agustine Prihatin Kadir, "Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran Dan Pelaporan (Sebuah Library Research)," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 5, no. 1 (2003): 35–57, <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15699>.

lebih dulu literatur tentang perubahan dan perkembangan budaya mutu dalam pendidikan tersebut tersebut menjadi sumber utama peneliti untuk dapat mengungkapkan gagasan pada artikel ini.

Paradigma Budaya Mutu di Pendidikan

Pengertian Mutu

Dalam mendefinisikan mutu, menurut para ahli, istilah yang berbeda digunakan berdasarkan sudut pandang, standar, dan konteks yang berbeda Edward Sallis.³ Percaya bahwa kualitas adalah kepuasan terbaik dari kebutuhan/keinginan pelanggan. Kualitas dapat dilihat sebagai konsep yang mutlak dan relatif. Dalam percakapan sehari-hari, kualitas sering dipahami sebagai suatu yang mutlak, seperti restoran mahal dan mobil mewah. Sebagai konsep mutlak, mutu selain kualitas yang baik, indah dan benar, merupakan cita-cita yang tidak dapat di kompromi. Dalam definisi absolut, mutu adalah sebagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat dilampaui. Sedangkan mutu relatif dipandang sebagai suatu yang berhubungan dengan suatu produk yang memenuhi kebutuhan pelanggannya. Untuk itu, dalam definisi relatif ini, suatu produk atau jasa akan dianggap berkualitas, bukan karena mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, seperti orisinalitas, kecerdasan, dan pengenalan produk.

Sedangkan menurut W. Edwards Deming, kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kebutuhan dan keinginan konsumen lainnya.⁴ Sedangkan menurut Philip B. Crosby, kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan apa yang di persyaratkan, standar atau kualitas sebagai *zero defect*, kesempurnaan, pemenuhan persyaratan.⁵ Feigenbaum juga mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).⁶

Menurut Oemar Hamalik, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni, manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.⁷

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam

³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Philadepia, 1993), 24.

⁴ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, n.d.), 16.

⁵ *Ibid.*, 17.

⁶ *Ibid.*, 19.

⁷ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosda, 1990), 33.

pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.

Peningkatan mutu pendidikan yang efektif hanya dapat terjadi melalui pengelolaan yang tepat. Namun banyak lembaga yang tidak mengelola sistem manajemennya dengan baik. Meskipun pada awalnya mereka merencanakan dengan baik, namun hasilnya tidak seperti yang diharapkan. Faktanya, banyak institusi yang kesulitan merealisasikan rencana yang telah dibuatnya. Hal inilah yang menyebabkan lembaga pendidikan tertinggal dibandingkan lembaga pendidikan lainnya.⁸

Budaya Mutu dalam Pendidikan

Budaya mutu dalam pandangan Nursya'bani Purnama merupakan sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif demi keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.⁹

John West Burnham memaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu di sekolah yang meliputi: 1) nilai-nilai dan misi sekolah, 2) struktur organisasi, 3) komunikasi, 4) pengambilan keputusan, 5) lingkungan kerja, 6) rekrutmen dan seleksi, 7) perencanaan kurikulum, 8) manajemen sumber daya dan anggaran, 9) disiplin, 10) hubungan masyarakat mutu sebuah sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya.¹⁰ Adapun salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal ataupun horizontal.

Dalam pandangan Mulyadi kriteria manajemen sekolah berbudaya mutu ditandai 5 (lima) pilar mutu pendidikan.

1. Fokus pada siswa (peserta didik). Bahwa sekolah/madrasah dan para profesional pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar untuk selalu mengoptimalkan potensi-potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Dengan kata lain dalam proses kegiatan belajar mengajar harus dipersiapkan dengan baik, dikelola secara profesional agar dapat memberikan nilai manfaat yang besar bagi pengembangan potensi siswa.
2. Keterlibatan total. Bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab Kepala Sekolah, mutu merupakan tanggungjawab semua pihak yaitu, komite, guru, staf, orang tua, bahkan siswa

⁸ Rifqi Firdaus, "Strategi Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMP Plus Cordova Banyuwangi," *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2023).

⁹ Purnama Nursya'bani, *Manajemen Kualitas Perspektif Global* (Yogyakarta: PT. Ekonisia, 2006), 78.

¹⁰ Burnham John West, *Managing Quality in Schools Effective Strategies for Quality-Based School Improvement* (London: Prentice Hall, 2009), 65.

itu sendiri. Mutu, berarti menuntut kepada setiap orang untuk memberikan kontribusi bagi upaya mutu.

3. Pengukuran. Pengukuran merupakan bidang yang sering kali banyak gagal disekolah, karena setiap yang dikerjakan tidak diiringi pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Secara tradisional ukuran mutu pada keluaran sekolah adalah prestasi siswa.
4. Komitmen. Para profesional pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Jika mereka tidak memiliki komitmen, maka proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai, karena terpaksa dijalankan maka dipastikan akan gagal. Hal ini berarti perlu adanya perubahan budaya dan manajemen yang memiliki komitmen untuk mendukung proses perubahan kearah peningkatan mutu.
5. Perbaikan berkelanjutan (*continous inprofmen*). Mutu didasarkan pada sebuah konsep, bahwa setiap proses itu dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Maka para profesional pendidikan harus konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.¹¹

Mutu pendidikan memang harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh sutau perubahan terencana. Peningkatan mutupendidikan diperoleh melalui dua strategi. Pertama, peningkata nmutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutupendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman. Kedua, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yang esensial dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas,nyata dan bermakna.¹²

Studi Poerwanto¹³ menemukan bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C yaitu komitmen (*commitment*), kemampuan (*competence*), kepaduan (*cohesion*) dankonsistensi (*consistency*). Komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan perlu didukung oleh kemampuan individual baik keahlian teknis, psikologis maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan perusahaan secara menyeluruh.Kondisi tersebut harus dilaksanakan secara konsisten terhadap apayang telah disepakati bersama. Keempat K pembentuk budaya yangkuat tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahpisahkan.

Membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat yang memiliki visi dan kepribadian yang kuat pula. Para pendiriadalah orang yang

¹¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 32.

¹² M. Choiri, "Makna School Culture dan Budaya Mutu bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015," *Kodifikasia* 9, no. 1 (2016): 147-170. doi: <https://doi.org/10.21154/kodifikasia.v9i1.464>.

¹³ Poerwanto, *Budaya Perusahaan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 69.

membangun visi, misi, filosofi serta tujuan-tujuan utama organisasi. Pada saat itu pula dimulainya perilaku organisasi yang dimotori oleh pendiri dan tim pimpinan puncak lain. Gerakan pertama pada saat dimulainya operasi adalah memberi teladan padapara bawahan dan mengantisipasi kegiatan lingkungan eksternal.

Pimpinan mempunyai pengaruh dalam menanamkan nilai-nilai yang telah dibangun. Seorang pemimpin harus memberikan contoh bagaimana bawahan melaksanakan tugas-tugasnya secara benar dan komunikasi, merupakan media dari pemimpin dalam mengarahkan dan mengontrol perilaku karyawan. Hal lain perilaku individual para pemimpin dalam kehidupan sehari-hari baik dalam tugas organisasi maupun diluar tugas dapat menjadi teladan kesederhanaan dan kepribadian yang bersahaja. Veithzal Rivai mengatakan organisasi adalah sebuah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat memperoleh hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai individu secara sendiri-sendiri. Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.¹⁴

Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat menurut pandangnya.¹⁵

Keith Davis dan John Newstrom bahwa: “*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members.*” Dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sejumlah asumsi, kepercayaan, nilai dan norma yang berlaku diantara para anggota.¹⁶ Adapun Jerald Greenberg dan Robert A. Baron menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Dan akar dari setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.¹⁷

Sementara itu, menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan

¹⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), 169-170.

¹⁵ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cet. Ke-1 (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010), 1.

¹⁶ Keith Davis dan John Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill International, 1989), 60.

¹⁷ Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice-Hall, 2003), 515.

pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.¹⁸

Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi memengaruhi perilaku kita dipekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.¹⁹

Di antara beberapa pendapat para pakar tersebut tampak bahwa ada di antaranya memberikan pengertian secara filosofis, namun ada pula secara operasional. Dari pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua SDM (sumber daya manusia) dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Stephen P. Robbins meperhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara. Pertama, pendiri hanya melakukan perekrutan pekerja dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya. Kedua, mengindoktrinasi dan mensosialisasikan kepada pekerja tentang cara berpikir dan merasakan sesuatu. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai pemeran/model yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka semua dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat menjadi determinan utama keberhasilan.²⁰

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandanginya benar berdasarkan pengalamannya.

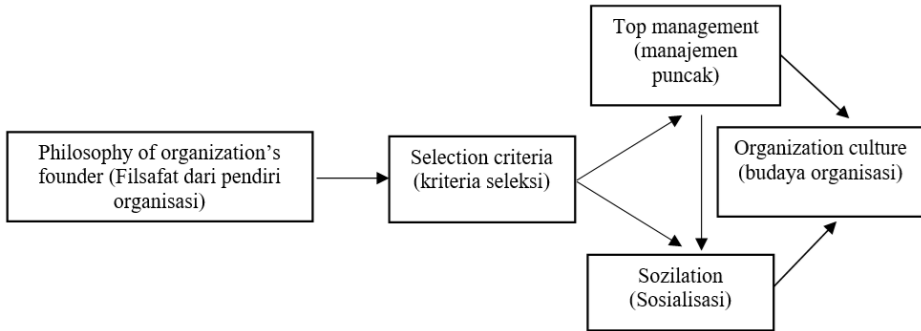
Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins.

¹⁸ James L. Gibson, dkk, Jr, *Organizations* (Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2000), 30.

¹⁹ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), 68.

²⁰ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (t.tp: t.p, 2003), 531.

Gambar 1
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi²¹



Gambar 1 menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangatlah mempengaruhi kriteria yang dipergunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak yang menentukan iklim umum dari sebuah perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Pengukuran tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya lembaga (perusahaan) tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Perubahan dan Pengembangan Budaya Mutu di Pendidikan

Perubahan dalam kaitan dengan organisasi/institusi, tentunya tidak lepas dari peran besar kepemimpinan. Dalam hal kepemimpinan ini, keberanian menjadi modal dasarnya, yaitu bagaimana keberanian untuk selalu mengadakan perubahan. Kalau kita mencoba merinci modal dasar kepemimpinan, setidaknya ada enam (6), yaitu: selalu menginginkan perubahan (ide), bersedia mengurus dan mengatur, mempunyai harapan yang tinggi, bersikap positif, bersedia mengambil resiko, dan berani tampil dan berada di muka (tanggung jawab).²²

Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).²³ Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different*, yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan

²¹ Ibid., 535.

²² M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Islamic Educational Leadership* (Malang: Dream Litera Buana, 2016), 114-115.

²³ Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005), 1.

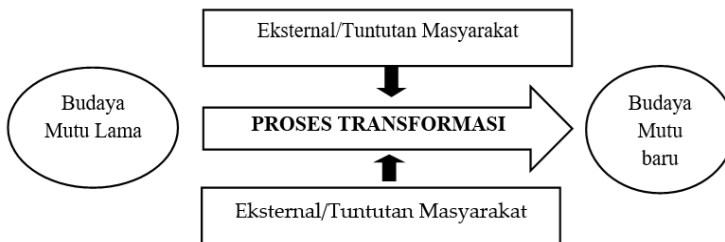
karena terdapat dua jenis perubahan, yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Perubahan yang diinginkan, berawal dari perubahan yang berarti transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa depan.²⁴ Adapun beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker, yaitu: kondisi yang tidak diharapkan; munculnya ketidakwajaran; inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses; perubahan pada struktur industri atau struktur pasar; faktor demografis; perubahan persepsi, suasana, dan makna; serta pengetahuan baru.²⁵

Di pihak lain, Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip Wibowo²⁶ mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah, yaitu: *economic insecurity* (ketidakamanan ekonomi); *fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak diketahui); *threats to social relationship* (ancaman terhadap hubungan sosial); *habits* (kebiasaan); *failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah).

Proses pengembangan adalah melakukan perubahan yang direncanakan. Gambar berikut merupakan proses pengembangan menuju budaya mutu yang kuat.

Gambar 2
Pengembangan Menuju Budaya Mutu yang Kuat.²⁷



Keadaan sekarang (*current state*) menggambarkan budaya lama yang berkembang secara ilmiah dan sudah berjalan bertahun-tahun. Untuk mewujudkan keadaan baru yang diinginkan (*desire state*) yaitu berbudaya kerja berbasis budaya mutu yang kuat, maka terlebih dahulu melewati proses transformasi (pengembangan).

Untuk memaksimalkan hasil proses transformasi, maka perlu diikuti perubahan lain diinternal organisasi. Dalam bentuk pertama penghapusan (*elimination*), yang merupakan tindakan menghilangkan atau memangkas proses yang sebenarnya tidak perlu dilakukan. Bentuk kedua, penyederhanaan (*simplification*), yaitu meringkas atau memperpendek rangkaian proses. Bentuk ketiga, penyatuan (*integration*),

²⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta, Rajawali Press, 2006), 1.

²⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta, Bumi Aksara, 2006), 39.

²⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 122.

²⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 105.

yaitu berupa penggabungan beberapa proses yang sebenarnya dapat dilakukan sekaligus secara bersama-sama (simultan).

Pada masa yang bersamaan terjadi masa peralihan (transisi) terhadap sikap, prilaku, nilai dan budaya organisasi yang lama untuk menyesuaikan kepada lingkungan baru yaitu lingkungan kerja yang berbasis budaya mutu yang kuat. Setiap perubahan manapun, suka tidak suka, hendaknya menyentuh nilai-nilai. Perubahan tanpa menyentuh dan melakukan transformasi nilai, manusia akan tetap melakukan hal-hal atau cara-cara yang sama seperti yang dilakukan sebelumnya.

Masa transisi merupakan periode peralihan dari suatu keadaan (tempat, tindakan, dan lain-lain) kepada keadaan yang lain. Pada masa ini merupakan masa kritis bagi setiap perubahan manapun. Pada masa transisi terjadi pergeseran terhadap sikap, perilaku, nilai dan budaya yang sudah berkembang lama bahkan mengakar untuk bergeser kepada keadaan baru yang diinginkan. Pada masa transisi (*delta state*) inilah munculnya pelbagai masalah internal organisasi yang menyangkut aspek non teknis. Masalah-masalah ini wujud baik secara implisit maupun eksplisit dan menjadi satu rintangan untuk menuju satu perubahan baru yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh benturan dua kekuatan, yaitu kekuatan pendorong dan kekuatan penentang terhadap perubahan.

Kesimpulan

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Budaya mutu merupakan sebuah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif demi keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.

Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah yang meliputi: 1) nilai-nilai dan misi madrasah, 2) struktur organisasi, 3) komunikasi, 4) pengambilan keputusan, 5) lingkungan kerja, 6) rekrutmen dan seleksi, 7) perencanaan kurikulum, 8) manajemen sumber daya dan anggaran, 9) disiplin, 10) hubungan masyarakat. Mutu sebuah sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya. Adapun salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal ataupun horizontal.[]

Daftar Pustaka

- Choiri, M. “Makna School Culture dan Budaya Mutu bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015.” *Kodifikasia* 9, no. 1 (2016): 147-170. doi: <https://doi.org/10.21154/kodifikasia.v9i1.464>.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta, Bumi Aksara, 2006.
- Davis, Keith, dan John Newstrom. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill International, 1989.
- Depdiknas. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001.
- Gibson, James L. dkk, Jr. *Organizations*. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2000.
- Greenberg, Jerald, dan Robert A. Baron. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- Hamalik, Oemar. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda, 1990.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001.
- Mulyadi, Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Nasution, M. N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, n.d.
- Nursya'bani, Purnama. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: PT. Ekonisia, 2006.
- Poerwanto, Poerwanto. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Rifqi Firdaus. “Strategi Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMP Plus Cordova Banyuwangi.” *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2023).
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. t.tp: t.p, 2003.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Philadepia, 1993).
- Sawarjuwono, Tjiptohadi, dan Agustine Prihatin Kadir. “Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran Dan Pelaporan (Sebuah Library Research).” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 5, no. 1 (2003): 35–57, <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15699>.
- Tharaba, M. Fahim. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Islamic Educational Leadership*. Malang: Dream Litera Buana, 2016.

- West, Burnham John. *Managing Quality in Schools Effektive Strategies for Quality-Based School Improvement*. London: Prentice Hall, 2009.
- Wibowo, Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cet. Ke-1. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010.
- Wibowo, Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta, Rajawali Press, 2006.
- Winardi, Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana, 2005.