**BAB II**

**BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH**

**DAN PELAYANAN MUTU PENDIDIKAN**

1. **Konsep Dasar Budaya Organisasi Sekolah**
2. **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dua suku kata yang memiliki makna berbeda dan beriringan dalam prilaku manusia. Menurut beberapa ahli pengertian budaya organisasi sebagai berikut: Budaya adalah berasal dari bahasa sanskerta *budhayah* yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Demikian juga dengan istilah yang artinya sama yaitu Kultur merupakan terjemahan dari dari bahasa latin *colere* yang mengandung makna mengerjakan atau atau mengolah. Jadi budaya atau kultur disini dapat diartikan sebagai segala tindakan untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.[[1]](#footnote-1)

Menurut E.B Tylor, budaya adalah suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, keilmuan, hukum, adat istiadat, dan kemampuan yang lain, serta kebiasaan yang di dapat oleh manusia sebagai anggota masyarakat.[[2]](#footnote-2)

R. Linton kebudayaan dapat dipandang sebagai konfigurasi tingkah laku yang dipelajari dimana unsur pembentuknya di dukung dan diteruskan oleh anggota masyarakat lainnya.[[3]](#footnote-3)

Koentjaraningrat kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, milik diri manusia dengan belajar.[[4]](#footnote-4)

Dari pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya merupakan sesuatu hal yang kompleks dan utuh, dan akan meliputi aspek-aspek pengetahuan, keyakinan, seni, hukum, kebiasaan dan kemampuan, serta kebiasaan lain yang tumbuh dan berkembang dalam suatu masyarakat. Kompleksitas tersebut sering menjadi sebentuk anggapan dasar yang penting dan tidak dinyatakan secara eksplisit serta menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam sebuah komunitas masyarakat. dalam konteks yang lebih kecil, kultur atau budaya ini dapat pula terjadi pada lingkungan sekolah.

Dari pendapat para pakar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang apling cocok dalam lingkungannya.

Adapun Organisasi berasal dari bahasa Inggris *organisation* yang bentuk invinitifnya adalah *to organise*. Kata tersebut dari bahasaYunani *organen* yang berarti sebagian atau susunan[[5]](#footnote-5). Kata *to organise* artinya menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain yang tiap-tiap bagiannya mempunyai fungsi tersendiri sesuai dengan kapasitasnya.kata organisasi juga berasal dari bahasa Yunani *organon* dan istilah latin *organum* yang berarti alat, bagian anggota atau badan. Organ atau tubuh terdiri atas berbagai unsur yang tugas dan fungsinya berbeda-beda, tetapi saling berhubungan, menunjang dan diarahkan pada tujuan yang sama. Misalnya berjalan dengan kaki, tetapi ketika berjalan, keadaan tangan ikut bergerak ke depan. Oleh karena itu, irama dan seni berjalan manusia tidak seperti robot.

Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasar atas dasar wewenang formal dan kebiasaan dalam suatu sistem administrasi. John R.Schermerhorn dalam *moekijat*mendefinisikan organisasi sebagai gabungan orang-orang yang bekerja sama dalam suatu pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama.[[6]](#footnote-6) Dalam organisasi terdapat susunan orang yang diberi tugas dan wewenang yang berbeda-beda yang disebut dengan struktur organisasi. Garis hierarkisnya menunjukkan jabatan, tugas dan weweang masing-masing tetapi dalam pelaksanaannya selalu ada hubungan fungsional organik.

Edgar A. Schein menyatakan bahwa organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab manusia sebagai anggota organisasi tersebut. Jadi makna organisasi adalah bentuk setiap penggabungan manusia untuk suatu tujuan bersama.[[7]](#footnote-7)

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa organisasi merupakan sistem yang sinergis atau integral yang didalamnya terdapat subsistem dan Komponen-komponen yang *relationship* atau saling berhubungan erat. Setiap hubungan yang terjadi merupakan mutual *understanding* dan *team work* diantara subsistem yang ada, sehingga terdapat saling independensi yang kuat secara internal sebagai bagian dari kenyataan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat dan elemn lainnya yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Lembaga pendidikan adalah organisasi yang didalamnya terhimpun bagian-bagian dan subbagian yang saling berhubungan. Setiap unit kerja yang terdapat dalam lembaga pendidikan harus bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Misalnya kepala sekolah berhubungan dengan para guru.

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 wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya.

Namun diantara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofis yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.[[8]](#footnote-8)

Adapun Robert P.Vecchio memberikan definisi budaya organissi sebagai nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma[[9]](#footnote-9).

Budaya organisasi menurut stephen P. Robbinson adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama[[10]](#footnote-10)

Menurut Fred Luthans, dikutip Maisah budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai- nilai yang mengarahkan prilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berprilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dilingkungannya[[11]](#footnote-11)

Diantara pendapat para pakar tersebut tampak bahwa ada diantaranya memberikan pengertian yang lebih bersifat filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma dan nilai secara bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melkasnakan kinerjanya.

1. **Sekolah Sebagai Basis Budaya**

Menurut Anwar Hafid,dkk, keberadan lembaga-lembaga pendidikan, jika dilihat dari segi fungsinya ada 3, yaitu :1) melestarikan budaya, melakukan formulasi budaya, dan 3) mengembangkan budaya baru[[12]](#footnote-12). Menurut Karwati dan Donni Juni Priansa, budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari saling mempengaruhi antara tiga faktor yaitu sikap dan kepercayaan orang tua yang berada di sekolah dan diluar lingkungan sekolah, norma-norma budaya yang ada di sekolah dan hubungan antara individu-individu di dalam sekolah yang dalam pengimplementasiannya berjalan secara sinergis berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan, profesionalisme dan pemberdayaan[[13]](#footnote-13)

Sekolah sebagai lembaga pendidikan hanya akan dapat secara efektif sebagai pusat pemberdayaan bila dipenuhi persyaratan minimal penjamin mutu meliputi : tenaga pengajar, sarana dan prasarana, kurikulum, proses pembelajaran yang relevan, sistem evaluasi peserta didik yang bermotivasi dan manajemen penyelenggaraan[[14]](#footnote-14)

1. **Pemberdayaan sebagai Upaya Penciptaan budaya Sekolah**

Upaya lain yang dapat dilakukan guna menumbuhkan dan mengembangkan budaya sekolah adalah proses pemerdayaan kapasitas kelembagaan sekolah. Pengembangan budaya sekolah melalui pember-dayaan artinya meningkatkan efektivitas dan kreativitas setiap kom-ponen sekolah agar lebih berdaya guna sehingga dapat menumbuhkan kultur sekolah yang diinginkan dalam segi manajemen sumber daya manusia. Apa sesungguhnya yang dinamakan dengan pemberdayaan?

1. **Pengertian Pemberdayaan**

Istilah **pemberdayaan** merupakan terjemahan atas kata *empowering* yang pada awalnya digunakan dalam konteks manajemen bisnis. Istilah ini berkaitan erat dengan pemindahan atau pendelegasian wewenang (*authority*) dan kekuasaan (*power*) kepada staf pada suatu sistem.

Dalam konteks manajemen umum, istilah pemberdayaan me-rupakan konsep yang mengacu kepada cara praktis dan produktif untuk memperoleh hasil terbaik dari suatu tujuan dengan mengembangkan lebih dari sekedar pendelegasian agar kekuasaan ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif[[15]](#footnote-15). Pemberdayaan di sini bukan sekedar pelimpahan tugas semata kepada staf, melainkan juga pelimpahan proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh.

Nasution memberikan definisi lain mengenai pember-dayaan yang berbunyi ”pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibat-an karyawan yang benar-benar berarti, pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbang-kan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima ataukah tidak.”[[16]](#footnote-16)

Abdullah NS menambahkan rumusan pemberdayaan melalui tulisannya pada Mimbar Pendidikan dengan ungkapan pember-dayaan budaya organisasi berarti membantu membuat agar organisasi (dalam hal ini lembaga pendidikan) memiliki budaya organisasi yang lebih kuat atau lebih berdaya dengan cara menghilangkan sebanyak mungkin hambatan-hambatan dalam mengimplementasikan visi dari pimpinan organisasi ke arah keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang.[[17]](#footnote-17)

Dari ketiga konsep rumusan pemberdayaan di atas, dapat disusun sebuah definisi bahwa pemberdayaan adalah pelibatan seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan visi organisasi (lembaga pendidikan) untuk mencapai posisi yang lebih baik di masa mendatang melalui pendelegasian secara utuh wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab kepada staf dalam arti yang sebenarnya, serta dengan menghilangkan sebanyak mungkin hambatan yang akan muncul dan memberikan penekanan lebih kuat terhadap nilai-nilai positif.

1. **Esensi Pemberdayaan**

Manajemen selalu berhubungan dengan wewenang (*authority*) dan kekuasaan (*power*) yang merupakan modal utama untuk meng-gerakkan sebuah sistem organisasi. Wewenang dan kekuasaan ini kemudian melahirkan berbagai aturan, prosedur, perintah, dan sebagainya yang digunakan untuk mengefektifkan lajunya roda organisasi guna mencapai tujuan secara maksimal. Berbagai teori manajemen tentang tugas dan fungsi seorang manajer selalu bersumber dari kedua aspek ini[[18]](#footnote-18).

Akan tetapi, kekuasaan dan wewenang sangat tampak tidak mempertimbangkan sisi kemanusiaan sebagai pelaksana laju dan perkembangan sebuah organisasi. Sebagian besar gaya manajemen lama yang bertumpu pada manajer yang mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk memerintahkan agar suatu pekerjaan dapat diselesai-kan dengan cepat dan tepat ternyata sering memiliki kendala kemanusiaan yang menjauhkan hubungan komunikasi interpersonal dan antarpersonal dalam manajemen tersebut[[19]](#footnote-19). Para staf lebih banyak bertindak menunggu perintah dari atasan daripada bertindak sendiri sesuai dengan aturan secara kreatif. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya pendekatan lebih manusiawi dalam menggerakkan laju dan perkembangan organisasi sehingga tujuan-tujuan dapat tercapai dengan cepat, tepat, serta komunikasi berjalan secara maksimal.

Pemberdayaan pada dasarnya bermaksud meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah, dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintangi organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan ber-tujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari halangan-halangan yang hanya memper-lamban reaksi dan merintangi aksi mereka[[20]](#footnote-20).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan tidak pelak lagi akan mengakibatkan berkurangnya sebagian wewenang dan kekuasaan para manajer. Akan tetapi, seorang manajer berwibawa akan selalu memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk membimbing, memberi nasihat, dan membantu staf dalam mengambil keputusan sendiri berdasarkan bimbingan yang diberikannya. Manajer seperti itu akan mampu memastikan bahwa stafnya bertindak tepat tanpa perlu membuat daftar peraturan yang panjang ataupun perintah-perintah yang keras. Manajer yang memiliki kewibawaan akan lebih mendukung kreativitas dan aktivitas staf daripada memerintah mereka. Kewibawaan semacam itu tidak akan pernah lenyap karena mampu memberdayakan stafnya.

1. **Ragam Budaya Sekolah**

Depdiknas dalam buku pengembangan Kultur Sekolah menjelaskan bahwa budaya sekolah memiliki dua bagian yaitu bagian yang dapat diamati dan sebagian yang tidak di amati. Bagian yang bisa di amati seperti : arsitektur,tata ruang,eksterior dan interior,kebiasan dan rutinitas, peraturan-peraturan, cerita-cerita,upacara-upacara, ritus-ritus, simbol-simbol, logo, slogan, bendera, gambar-gambar, tanda-tanda, sopan santun, dan cara berpakian. Bagian yang tidak dapat di maknai secara jelas berintikan norma perilaku.

Bagian pertama budaya berupa norma-norma kelompok atau prilaku yang telah lama di miliki kelompok. Norma-norma prilaku ini umumnya sukar diubah. Bagian pertama ini biasa disebut dengan artefak. Bagian kedua berupa nilai-nilai bersama yang dianut kelompok berhubungan dengan apa yang penting, yang baik dan yang benar. Bagian kedua semuanya tidak dapat diamati karena terletak di dalam kehidupan bersama.Jika bagian pertama yang berintikan norma perilaku bersama sukar diubah, bagian kedua yang berintikan nilai-nilai dan keyakinan sangat sukar diubah serta memerlukan waktu untuk berubah.

Hal penting yang perlu diperhatikan bahwa titik berat budaya sekolah adalah norma-norma, nilai-nilai kepercayaan,keagamaan dan tradisi yang menjadi peraturan yang tidak tertulis, bagaiamana cara berfikir dan bertindak dalam suatu organisasi. Setiap organisasi mempunyai prediksi prosedur dan peraturan. Akan tetapi, budaya sekolah yang sering tertera adalah efek dan bagaimana interaksi orang-orang dalam suatu organisasi.

Nilai-nilai dalam konteks sekolah yaitu norma-norma yang telah disepakati bersama dan harus dipenuhi oleh semua komponen yang terlibat disekolah. Nilai-nilai itu merupakan bagian dari budaya sekolah yang tercermin dari visi dan misi sekolah. Nlai-nilai atau norma yang ada di sekolah merupakan acuan bagi semua warga sekolah dalam bertindak dan berprilaku[[21]](#footnote-21).

1. **Bentuk-Bentuk Organisasi Sekolah**

Setiap unit kerja dipimpin oleh seorang kepala/pimpinan yang menduduki posisi menurut tingkat unit kerjanya di dalam keseluruhan organisasi.posisi, tanggung jawab dan wewenang di dalam suatu kelompok formal terikat pada struktur dan dibatasi oleh peraturan-peraturan yang mendasari pembentukan organisasi kerja tersebut. Hubungan kerja yang di dasari wewenang dan tanggung jawab, baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal akan menunjukkan pola tertentu sebagai mekanisme kerja. Dengan kata lain pembagian tugas akan menggambarkan tipe atau bentuk organisasi kerja. Tipe-tipe organisasi itu antara lain :

1. Organisasi Lini (*line Organisation*)

Dalam tipe ini semua hak dan kekuasaan berada pada pimpinan tertinggi. Personal yang lain disebut bawahan tidak mempunyai hak dan kekuasaan sekecil apapun karena hanya berkedudukan sebagai pelaksana tugas dari atasan. Tidak , dibenarkan adanya inisiatif dan kreatifitas, semua tugas harus dilaksanakan sebagaimana diperintahkan. Saluran perintah dan penyampaian tanggung jawab dalam organisasi tipe ini dilakukan melalui prosedur dari atas ke bawah dan sebaliknya.

1. Organisasi Staf ( *Staff Organization* )

Dalam tipe ini semua hak, kekuasaan dan tanggung jawab di bagi habis pada unit kerja yang ada secara bertingkat. Setiap unit memperoleh sebagian hak dalam menentukkan kebijakan sepanjang tidak bertentangan dengan kebijakan umum dari pmpinan tertinggi. Wewenang dan tanggung jawab dilimpahkan secara luas, sehingga pimpinan berkedudukan sebagai koordinator. Tanggung jawab di sampaikan secara bertingkat sesuai dengan hak dan kekuasaan yang dilimpahkan.

1. Bentuk Gabungan (*Line and Staff Organization*)

Tipe ini sebagai gabungan dari kedua tipe di atas, menempatkan pimpinan tertinggi sebagai pemegang hak dan kekuasaan tertinggi dan terakhir. Tidak semua hak, kekuasaan dan tanggung jawab dibagi habis pada unit kerja yang ada, tugas yang bersifat prinsipil tetap berada pada atasan/pimpinan tertinggi. Pimpinan unit kerja sebagai staf memperoleh wewenang dalam bidang kerja masing-masing sepanjang tidak berhubungan dengan tugas yang menjadi wewenang atau kekuasaan pimpinan tertinggi.

1. Organisasi Fungsional (*Fungsional Organization*)

Dalam tipe ini pembagian hak dan kekuasaan dilakukan berdasar fungsi yang di emban oleh unit kerja dan terbatas pada tugas-tugas yang memerlukan keahlian khusus. Sehingga personal yang diangkat dan menerima wewenang untuk menjalankan kekuasaan di serahkan pada orang yang mempunyai keahlian dalam bidang kerja masing-masing. Wewenang yang dilimpahkan dibatasi mengenai bidang tekhnis yang memerlukan keahlian tertentu secara khusus[[22]](#footnote-22).

1. **Peningkatan Pelayanan Mutu Pendidikan**
2. **Pengertian Pelayanan**

Menurut Sutopo dan Adi Suryanto layanan yang mendapat imbuhan ‘Pe’ menjadi pelayanan adalah kegiatan yang ditawarkan oleh Organisasi atau perorangan kepada konsumen (customer/yang dilayani) yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki[[23]](#footnote-23). Sedangkan menurut Harbani Pasolong mengatakan bahwa pelayanan adalah aktifitas seseorang, sekelompok dan /atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan[[24]](#footnote-24).

 Menurut Kotler, dikutip Iksan, Karakteristik pelayanan/jasa antara lain : 1) *intangible* yaitu tidak berwujud atau tidak dapat diraba dengan panca indra, 2)*inseparability* artinya tidak dapat dipisahkan yaitu produksi dan dinikmati pada waktu yang bersamaan, 3) *variability* adalah jasa yang senantiasa mengalami perubahan tergantung dari siapa penyedia, penerima dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan, dan 4) *perish ability* artinya tidak tahan lama oleh karena itu perlu adanya perubahan yang berkesinambungan[[25]](#footnote-25).

1. **Bentuk Layanan Pendidikan**

Menurut Panduan Manajemen sekolah, dikutip Qomar, layanan pendidikan sekolah di bagi kepada dua, yaitu layanan internal (terdiri dari guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi ) dan mutu layanan eksternal (pelanggan primer yaitu siswa pelanggan sekunder yaitu orang tua dan pelanggan tersier yaitu pemakai dan penerima lulusan[[26]](#footnote-26).

Pertama, layanan internal yang terdiri dari guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Lembaga pendidikan seperti sekolah dibentuk dengan tujuan untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sekolah merupakan suatu lembaga pendidikan yang sangat dipercaya oleh masyarakat, keluarga dan pemerintah. Suatu sekolah tidak terlepas dari adanya kepala sekolah sebagai pemimpin, guru sebagai tenaga pengajar, dan siswa sebagai unsur yang belajar.

Kedua layanan eksternal yang terdiri dari pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan sekunder yaitu orang tua, dan pelanggan tersier yaitu pemakai dan penerima lulusan. Elemen yang dimaksud bukan saja dalam bentuk partisipasi orang tua, melainkan juga masyarakat umum, tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, lembaga swadaya masyarakat,perusahaan dan lembaga sosial lainnya[[27]](#footnote-27).Melalui dua institusi pendidikan yaitu keluarga dan sekolah maka di harapkan antara keduanya memiliki jalinan kerja sama yang erat untuk mendidik anak-anak yang belajar di dunia institusi tersebut. Orang tua mendapatkan informasi tentang perkembangan anak-anak mereka disekolah dan sekolah mendidik anak-anak melalui konsep kurikulum di sekolah.

1. **Layanan Mutu Pendidikan**

Sedangkan mutu sama artinya dengan kualitas. Sehubungan dengan kualitas ini, Ikke Dewi Sartika Mengemukakan bahwa kualitas pada dasarnya dapat berupa kemampuan, barang dan pelayanan. Kualitas pendidikan dapat menunjuk kepada kualitas proses dan kualitas hasil (produk). Suatu pendidikan dapat bermutu dari segi proses (yang sudah barang tentu amat dipengaruhi kualitas masukannya) Jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, dan peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna (Meaningful learning) dan juga memperoleh pengetahuan yang berguna baik bagi dirinya maupun bagi orang lain (Fungtional knowledge) yang ditunjang secara wajar oleh sumber daya (Manusia, dana, sarana dan prasarana)[[28]](#footnote-28)

Menurut kebijakan Akreditasi Sekolah, bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan[[29]](#footnote-29).

Mutu adalah mengerjakan sesuatu pada saat yang tepat, selalu berusaha untuk mencapai peningkatan dan selalu berusaha memuaskan pelanggan[[30]](#footnote-30). Sedangkan menurut Crosby mutu ialah *conformance to requiremen*, yaitu sesuai dengan yang disyaratan atau yang distandarkan. Suatu produk memiliki mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku,proses produksi dan produk jadi.[[31]](#footnote-31) Mutu telah menjadi agenda puncak yang ingin di capai oleh setiap produk dan upaya meningkatkan mutu merupakan tugas terpenting yang di hadapi oleh berbagai organisasi. Banyak orang yang memandang mutu sebagai konsep yang sulit untuk dipahami karena mutu memang terkadang sulit untuk di definisikan apalagi di ukur.

Hal yang perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan segmen pasar adalah faktor masuk layanan segmen pasar itu sendiri[[32]](#footnote-32). Produk berkualitas mempunyai aspek penting lain, yakni 1) konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu, umunya mempunyai loyalitas produk yang besar di banding dengan konsumen yang membeli berdasrkan harga, 2) memproduksi barang bermutu tidak secara otomatis lebih mahal dengan memproduksi produk bermutu dan 3) menjual barang tidak bermutu kemungkinan akan banyak menerima keluhan dan pengembalian barang dari konsumen[[33]](#footnote-33).

Mutu telah menjadi agenda puncak yang ingin di capai oleh setiap produk yang di hasilkan dan upaya meningkatkan mutu merupakan tugas terpenting yang di hadapi oleh berbagai organisasi. Banyak orang yang memandang mutu sebagai konsep yang sulit untuk di pahami karena mutu memang terkadang sulit untuk di definisikan apalagi diukur. Mutu merupakan kondisi suatu produk/hasil yang sesuai dengan standar dan memuaskan pelanggan. Ada yang berpendapat bahwa mutu layanan pendidikan ditandai dengan kesesuaian dengan kondisi dan kebutuhan, daya tarik pendidikan yang besar, efektifitas program, serta efesiensi dan produktifitas kegiatan. Sementara itu masyarakat umum berpendapat bahwa ukuran mutu yang utama adalah besarnya lulusan sekolah dengan nilai yang tinggi.

Mutu layanan adalah kualitas atau bentuk standar dari layanan yang diberikan kepada pelanggan atau di kenal dengan istilah Standar Operasional Pelayanan (SOP). Dalam pendidikan sebagai organisasi nonprofit, maka kualitas pelayanan ditentukan dengan kepuasan pelanggan *stakeholder* terhadap proses dan hasil pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat di simpulkan bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah adanya jaminan proses atau layanan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mampu memenuhi keinginan para siswa, masyarakat (kepuasan pelanggan)

1. **Pelayanan Jasa Pendidikan di Sekolah**

Sekolah merupakan lembaga yang bertugas sebagai pelayan jasa pendidikan bagi masyarakat sekitarnya. Menurut Kotler dalam Nasution jasa (*service*) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apa pun.[[34]](#footnote-34) Dalam lingkungan pendidikan, jasa yang dimaksud pada konteks ini adalah jasa pelayanan pendidikan sesuai dengan kandungan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Jasa pelayanan pendidikan yang digariskan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 sesungguhnya mengacu kepada konteks standar nasional pendidikan yang secara tegas digariskan pada pasal 2 yang mengamukakan bahwa Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi: (a) standar isi; (b) standar proses; (c) standar kompetensi lulusan; (d) standar pendidik dan tenaga ke-pendidikan; (e) standar sarana dan prasarana; (f) standar pengelolaan; (g) standar pembiayaan; dan (h) standar penilaian pendidikan.[[35]](#footnote-35)

Standar Nasional Pendidikan antara lain dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. *Standar isi* adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaranyang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
2. *Standar proses* adalah Standar Nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
3. *Standar kompetensi lulusan* adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
4. *Standar pendidik dan tenaga kependidikan* adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
5. *Standar sarana dan prasarana* adalah standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja,tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran,termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;
6. *Standar pengelolaan* adalah standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota,propinsi, atau Nasional agar tercapai efesiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan;
7. *Standar Pembiayaan* adalah Standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun;
8. *Standar Penilaian pendidikan* adalah standar Nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik[[36]](#footnote-36).

Standar Nasional pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan,pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan Nasional yang bermutu

Untuk mencapai standar nasional pendidikan sebagaimana digariskan di atas, diperlukan sebentuk strategi pelayanan minimal yang berorientasi kepada mutu.

Jika standar pelayanan minimal mengacu kepada pasal 2 PP 19 Tahun 2005 di atas, maka unsur yang terlibat membangun pelayanan pendidikan tersebut adalah semua warga sekolah secara terpadu. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan memiliki tugas tugas dan tanggung jawab paling luas yang membawahi seluruh komponen sekolah. Unsur kedua adalah guru sebagai person paling depan dalam melaksanakan layanan jasa kepada masyarakat. Setlah kedua unsur tersebut, barulah kemudian muncul unsur-unsur lain secara berurutan, yakni staf sekolah (terdiri atas tenaga administrasi sekolah dan pembantu pelaksana sekolah), para siswa, komite sekolah, serta masyarakat yang berada di dalam lingkungan sekolah. Masing-masing komponen warga sekolah tersebut secara sadar membangun komitmen menuju tujuan yang sama, yakni memberikan pelayanan bermutu kepada masyarakat sesuai dengan kapasitas masing-masing.

Atas dasar landasan teori di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan jasa pendidikan adalah aktivitas yang diberikan oleh sekolah (bersama seluruh komponen yang terlibat di dalamnya) kepada masyarakat dengan menetapkan batas-batas pelayanan minimal melalui standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

1. **Strategi untuk Mendorong Peningkatan Mutu Layanan Sekolah**

Pada dasarnya, pengembangan mutu layanan sekolah sangat bergantung kepada pola manajemen yang diterapkan di dalamnya serta komitmen seluruh komponen terhadap sasaran mutu. **Scholtes dan Nasution** mengemukakan bahwa strategi pengembangan kualitas layanan selalu mengacu kepada faktor-faktor berikut ini.

* 1. **Fokus pada pelanggan**, mengandung makna bahwa tujuan utama organisasi adalah untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan melalui suatu cara pelayanan yang bernilai.
	2. **Memiliki obsesi terhadap kualitas**, mengandung makna bahwa seluruh komponen sekolah secara agresif berusaha mencapai kualitas pelayanan pendidikan tertentu dalam rangka melampaui harapan pelanggannya.
	3. **Memiliki pemahaman terhadap struktur pekerjaan,** artinya setiap komponen sekolah (terutama guru) memiliki pemahaman mendalam tentang peran, tugas, serta tanggung jawabnya sebagai guru sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
	4. **Mengembangkan kebebasan yang terkendali,** yang mengandung makna bahwa guru dan staf sekolah lainnya harus selalu peka terhadap segala situasi perkembangan zaman sehingga dapat melakukan *improvisasi* pekerjaan dalam kerangka aturan yang berlaku. Pengembangan kebebasan di sini mengandung makna sebagai upaya guru dalam memenuhi atau melampaui harapan pelanggannya.
	5. **Memiliki kesatuan tujuan**, yang mengandung makna bahwa seluruh komponen sekolah memiliki kesatuan tujuan yang sama dalam mengembangkan mutu layanan sekolah. Kesatuan tujuan ini secara filosofis dan strategis tertuang dalam visi, misi, dan strategi sekolah dalam mencapai sasaran mutu.
	6. **Mencari kesalahan dalam sistem** dalam upaya mengatasi masalah dan memperbaiki kinerja.
	7. **Mengembangkan kerja sama tim.** Prinsip ini didasarkan kepada keyakinan bahwa kerja sama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individu.
	8. **Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan**. Dalam era teknologi informasi dan teknologi tinggi, mesin yang paling penting dalam lingkungan kerja adalah pikiran manusia. Oleh karena itu, belajar terus-menerus dan belajar sepanjang hayat merupakan unsur yang fundamental dalam pengembangan mutu pelayanan sekolah.[[37]](#footnote-37)

Dalam proses penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai manajer serta guru-guru sebagai pelaksana pengembangan sasaran mutu, mengembangkan sistem manajemen kualitas yang dapat diukur dan diperbaiki secara bertahap dan bekesinambungan. Pola manajemen kualitas tersebut mengacu kepada siklus perencanaan --> pelaksanaan --> peninjauan --> perbaikan ---> evaluasi --> perbaikan. Secara skematis, siklus manajemen kualitas tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

**Perencanaan**

**Penyebarluasan Kebijakan**

**Manajemen Kualitas**

Menetapkan Visi, Misi, dan Prinsip-prinsip Kualitas

Mengembangkan Rencana Kualitas 3 – 5 tahun

Mengembangkan Sasaran dan Tujuan Kualitas Tahunan

Pertemuan antara Tim Perbaikan Kualitas dan Manajemen

Identifikasi Hubungan Sebab Akibat

Mengembangkan Rencana Awal Implementasi

Pertemuan antara Tim Perbaikan Kualitas dan Manajemen

Mengembangkan Rencana Awal Implementasi

Tinjau Ulang Standarisasi Kemajuan

Tinjau Ulang Sasaran dan Tujuan Kualitas Tahunan

*Gambar 2.1*

*Manajemen Kualitas dalam Pelayanan Mutu Sekolah[[38]](#footnote-38)*

Pemberdayaan sekolah selalu diarahkan kepada sasaran mutu. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan perubahan-perubahan men-dasar dalam berbagai dimensi sebagaimana dikemukakan pada gambar di atas. Perubahan-perubahan ini bukanlah hanya sekedar formalitas yang hanya berlangsung seketika kemudian berjalan lagi apa adanya, melainkan sebuah proses yang dinamis dan berkesinambung-an sesuai dengan tuntutan zaman serta perkembangan demi per-kembangan yang berlangsung di dalam maupun di luar konteks pendidikan.

Untuk mencapai sasaran mutu sekolah, diperlukan kepaduan yang utuh secara kohesif dan koherensif setiap dimensi yang ada di dalamnya, baik dimensi manajemen, dimensi sumber daya manusia, serta dimensi infrastruktur pendidikan yang dilandasi oleh visi dan misi sekolah yang jelas dan terukur. Keterukuran ini biasanya ditandai dengan indikator-indikator pencapaian tujuan yang dirumuskan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi pengembangan sekolah jangka panjang.

1. **Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)**

Penjaminan mutu adalah istilah umum yang digunakan sebagai kata lain untuk semua bentuk kegiatan monitoring, evaluasi atau kajian mutu. Kegiatan penjaminan mutu tertuju pada proses untuk membangun kepercayaan dengan cara melakukan pemenuhan persyaratan atau standar minimum pada komponen *input*, komponen proses dan hasil atau *outcome* sesuai dengan yang di harapkan oleh *stake holder.*

Penjaminan mutu memiliki dua bentuk yaitu ; Pertama dalam bentuk desain kegiatan proses perbaikan dan pengembangan mutu secara berkelanjutan dan kedua dalam bentuk budaya mutu yang mengandung tata nilai yang menjadi keyakinan stake holder pendidikan dan prinsip atau asas-asas yang dianutnya.

Di Indonesia perihal penjaminan mutu di atur oleh peraturan pemerintah No.19/2005, pasal 91 :

1. Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.
2. Penjaminan mutu pendidikan di maksud pada ayat 1 bertujuan untuk memenuhi atau melampaui standar Nasional Pendidikan
3. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Dengan demikian penjaminan mutu sebagai suatu sistem mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan, perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

1. **Perdebatan Teori Tentang Budaya Organisasi dan Pelayanan Mutu Pendidikan**

Sejak dulu manusia sudah diberi nama julukan *“Zoon politicon”* (Makhluk yang hidup berkelompok). Hal itu mengandung makna bahwa manusia senantiasa menginginkan hubungan-hubungan dengan orang lain. Hubungan dimaksud adalah bagaimana manusia melakukan interaksi agar kehidupannya berkembang. Diantaranya adalah manusia pada semua tahapan kehidupan harus perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya, karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupannya.

Apabila memperhatikan beberapa literatur tentang budaya organisasi, sering kali dikejutkan dengan penggunaan terminologi budaya dan budaya organisasi di antara para penulis. Namun terdapat pula yang menggunakan kata tersebut dengan saling menggantikan secara bergantian.

Penulis berpandangan bahwa budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, karena budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi, bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan dengan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja sama secara harmoni. Budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi karena budaya yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusianya sehingga kinerja organisasinya meningkat. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, kepercayaan dan nilai-nilai dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

Budaya organisasi dikatakan baik apabila dalam pelaksanaan sesuai dengan nilai-nilai yang diputuskan bersama, sebaliknya budaya organisasi dikatakan tidak baik apabila keluar dari nilai-nilai yang sudah di sepakati bersama.

Begitu pula di dalam Budaya organisasi sekolah yang baik adalah harus berdasarkan nilai-nilai yang di sepakati oleh seluruh stakeholder yang ada. Berasal dari budaya organisasi sekolah yang baik akan dapat membentuk efek yang tinggi terhadap peningkatan pelayanan mutu pendidikan di sekolah.

Adapun menurut para ahli mengartikan budaya organisasi sangat beragam. Fred luthans yang di kutip Nevizond chatab bahwa budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun prilaku jajaran organisasi. Sedangkan menurut Glinow dan McShane mengartikan budaya organisasi adalah terdiri dari nilai dan asumsi bersama didalam organisasi[[39]](#footnote-39).

Sedangkan menurut Barry Phegan yang dikutip Wibowo Budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang baigaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan[[40]](#footnote-40)

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok dan secara operasional disebut kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja pelaksana organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama. Namun hal tersebut tidak berarti bahwa dalam suatu organisasi hanya terdapat satu budaya tunggal. Di dalam budaya organisasi masih terbuka kemungkinan adanya satu atau lebih subkultur. Kebanyakan organisasi besar mempunyai *dominant culture* dan sejumlah *subculture.*

Lembaga pendidikan merupakan bagian dari budaya korporasi *(corporate culture)*. Menurut Kasali, dikutip Muhaimin,dkk. Budaya sekolah merupakan sesuai yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (Value) yang di anut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah[[41]](#footnote-41).

Menurut Laraine Blaxter dan Cristina Hughes, dikutip Mukhtar dan Suparto, budaya sekolah adalah suatu suasana kehidupan yang terlihat bebas tenang dan reflektif yang bayangan setiap orang, seiring dengan itu dia melambangkan gagasan, intelektualitas, keterampilan dan keilmuan. Budaya sekolah terdiri dari beberapa elemen kebenaran yang dapat dijadikan sandaran dan menjadi petunjuk yang tidak dapat diabaikan dalam kehidupan nyata dalam sekolah saat ini. Budaya sekolah merupakan suatu sistem nilai, norma dan aturan-aturan yang terkait dengan persekolahan[[42]](#footnote-42).

Dengan demikian dari beberapa pendapat tersebut penulis lebih sepakat dengan teori kasali bahwa budaya organisasi harus di bangun berdasarkan nilai-nilai yang telah di sepakati baik oleh pimpinan sekolah, guru dan staekholder yang lainnya.

Adapun mengenai mutu penulis mengartikan bahwa mutu merupakan agenda puncak yang ingin di capai oleh setiap produk yang di hasilkan atau tujuan organisasi yang telah disepakati dan upaya meningkatkan mutu merupakan tugas terpenting yang dihadapi oleh berbagai organisasi. Mutu merupakan kondisi suatu produk/hasil yang sesuai dengan standar dan memuaskan pelanggan. Disamping itu bahwa mutu layanan pendidikan di tandai dengan kesesuain dengan kondisi dan kebutuhan, daya tarik pendidikan yang besar, efektifitas program, serta efesiensi dan produktifitas kegiatan. Sementara itu kadang ada masyarakat umum berpendapat bahwa ukuran mutu yang utama adalah besarnya lulusan sekolah dengan nilai yang tinggi.

Banyak yang memandang mutu sebagai konsep yang sulit untuk dipahami karena mutu memang terkadang sulit untuk didefinisikan apalagi diukur.

Ada lima orang ahli pakar yaitu Juran (1993), Crosby (1979 , Deming (1982), Feigenbaum (1986), Garvi dan Davis (1994) yang dikutip Abdul Hadis dan Nurhayati B.

Menurut **Juran** mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk *(Fitnes For Use)* untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, Yaitu (1) teknologi yaitu kekuatan, (2) Psikologi Yaitu citra rasa atau status, (3) Waktu yaitu kehandalan, (4) kontraktual, yaitu ada jaminan, (5) Etika, Yaitu Sopan Santun.

Kecocokan penggunaan produk tersebut memiliki dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan kastemer dan tidak memiliki kelemahan. Adapun ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan yaitu produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki ciri khusus yang berbeda dari produk pesaing serta dapat memenuhi harapan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omset penjualan dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

**Crosby** berpandangan lain bahwa mutu adalah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, Standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi dan produksi jadi.

Beda halnya menurut **Deming** Mutu adalah ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen.Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.

Sedangkan **Feigenbaum** berpandangan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya *(Full Customer satisfaction)* suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

**Garvi dan Davis** menyatakan bahwa mutu adalah suatu kondidim dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan peningkatan atau perubahan keterampilan tenaga kerja, proses produksi, dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen[[43]](#footnote-43).

Pada prinsipnya penulis sependapat dengan para ahli tersebut bahwa mutu merupakan hasil produk yang sesuai dan memuaskan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu pendidikan sebagai organisasi non profit, maka kualitas atau mutu pelayanan pendidikan di tentukan oleh kepuasan pelanggan terhadap proses dan hasil pendidikan bukan yang penting asal lulus.

1. Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik,* Alfabeta Bandung,2014, h.259 [↑](#footnote-ref-1)
2. Elly M.Setiadi dkk. *Ilmu sosial Budaya Dasar,* Prenada Media Group 2006,h.28 [↑](#footnote-ref-2)
3. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Ibid* [↑](#footnote-ref-4)
5. Magdalena Lumbantoruan, *Esiklopedi Ekonomi Bisnis dan Management*, Cipta Adi Pustaka, Jakarta, 1992, h.374 [↑](#footnote-ref-5)
6. Moekijat, *Asas-asas Perilaku Organisasi, Mandar Maju*, Bandung, 1990, h. 45-46 [↑](#footnote-ref-6)
7. Edgar A. Schein, *Organisasi Pschology*, Alih Bahasa Nurul Iman, Pustaka Binaman Pressindo, 1992, h. 17 [↑](#footnote-ref-7)
8. Wibowo, *Budaya Organisasi*, Raja Wali Pers 2010, h.16 [↑](#footnote-ref-8)
9. *Ibid* [↑](#footnote-ref-9)
10. *Ibid* [↑](#footnote-ref-10)
11. Kompri. *Op. Cit*. h. 259 [↑](#footnote-ref-11)
12. Anwar Hafid, dkk, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta 2013,h.101 [↑](#footnote-ref-12)
13. Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan rofesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*, Bandung Alfabeta, 2013, h.71 [↑](#footnote-ref-13)
14. Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Penada Media 2004,h.207 [↑](#footnote-ref-14)
15. Stewart, Aileen Mitchel. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1998, h. 23 [↑](#footnote-ref-15)
16. Nasution, M. Nur.*Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: PT Ghalia Indonesia, 2004,h. 172 [↑](#footnote-ref-16)
17. Abdullah NS., *Pemberdayaan Budaya Organisasi sebagai Upaya untuk Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan*. Artikel dalam Mimbar Pendidikan Nomor 3 Tahun XVII – 1998, (Bandung: IKIP Bandung, 1998), h.29 [↑](#footnote-ref-17)
18. Stewart, Aileen Mitchel, *Op.Cit*, h. 16 [↑](#footnote-ref-18)
19. *Ibid*, h. 18 [↑](#footnote-ref-19)
20. *Ibid*, h. 17 [↑](#footnote-ref-20)
21. Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 2012, h.151 [↑](#footnote-ref-21)
22. http.jamillagilagi.blogspot.com, *Bentuk-bentuk Organisasi sekolah*, di unduh tanggal 2 Oktober 2014 [↑](#footnote-ref-22)
23. Sutopo dan Adi Suryanto, *Pelayanan Prima*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara,2006, h.9 [↑](#footnote-ref-23)
24. Harbani Pasolong,*Teori Administrasi Publik*, Bandung Alfabeta,2010, h.128 [↑](#footnote-ref-24)
25. Iksan, *Manajemen Strategis dalam kompetisi pasar Global*, Jakarta : Gaung Persada Press,2009, h.156. [↑](#footnote-ref-25)
26. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang Gelora Eksara Pratama, 2007 hlm.200 [↑](#footnote-ref-26)
27. Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2008, h.177 [↑](#footnote-ref-27)
28. Ike Dewi Sartika, *Quality Service in Education*, Bandung,Kantor Yayasan Potensia, 2002, h. 8 [↑](#footnote-ref-28)
29. Depdiknas, *Manajemen Mutu berbasis Sekolah*, Bandung Remaja Rosda Karya 2004, h. 2 [↑](#footnote-ref-29)
30. Muhtar dan Widodo Suparto, Manajemen Berbasis Sekolah, Jakarta ; Fifamas, 2003, h.52 [↑](#footnote-ref-30)
31. Crosby,P.B, *Quality in Free*. New York,1979, h.58 [↑](#footnote-ref-31)
32. Michael Adiwijaya, *8 Bisnis Jitu Mengelola Bisnis Ritel Ala Indonesia*, Jakarta : Elex Media Komputindo,2010,h.31 [↑](#footnote-ref-32)
33. Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007. Hlm. 2-3 [↑](#footnote-ref-33)
34. Nasution, M. Nur. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta*,* PT Galia Indonesi. 2004. hlm. 67 [↑](#footnote-ref-34)
35. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pedidikan [↑](#footnote-ref-35)
36. Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung, Rosdakarya, 2015, hlm.147 [↑](#footnote-ref-36)
37. Nasution.*Op. Cit.* pp. 195-196 [↑](#footnote-ref-37)
38. *Ibid*, p. 198 [↑](#footnote-ref-38)
39. Nevizond Chatab,*Op.Cit h. 10* [↑](#footnote-ref-39)
40. Wibowo, *op.cit* h.18 [↑](#footnote-ref-40)
41. Muhaimin, dkk, *Manajemen pendidikan*, Jakarta : Kencana 2010, h.47-48 [↑](#footnote-ref-41)
42. Mukhtar dan Widodo Suparto, Manajemen Berbasis Sekolah, Jakarta: Fifamas,2004.h.64-65 [↑](#footnote-ref-42)
43. Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung, Afabeta, 2012.h.84-86 [↑](#footnote-ref-43)