

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM
UPAYA MENINGKATKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH**
(Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)

SKRIPSI



Oleh:

Evti Riskina
15.0305.0123

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019**

HALAMAN PENEGAS
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM
UPAYA MENINGKATKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH
(Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam Menyelesaikan Studi pada
Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Muhammadiyah Magelang

Oleh:

Evti Riskina
15.0305.0123

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019

PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM UPAYA MENINGKATKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH (Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)

Diterima dan Disetujui oleh Dosen Pembimbing Skripsi
Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Muhammadiyah Magelang



Oleh:
Evti Riskina
15.0305.0123

Dosen Pembimbing I

Drs. Arie Supriyatna, M.Si.
NIP. 19560412 198503 1 002

Magelang, 17 Agustus 2019
Dosen Pembimbing II

Rasidi, M.Pd.
NIDN. 0620098801

PENGESAHAN

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM UPAYA MENINGKATKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH (Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)

Oleh:
Evti Riskina
15.0305.0123

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi dalam rangka menyelesaikan
Studi pada Program Studi S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar PGSD
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Muhammadiyah Magelang

Diterima dan disahkan oleh penguji

Hari :

Tanggal :

Tim Penguji Skripsi

1. Drs. Arie Supriyatna, M.Si. (Ketua / Anggota)
2. Rasidi, M.Pd. (Sekretaris / Anggota)
3. Dra. Indiaty, M.Pd. (Anggota)
4. Septiyati Purwandari, M.Pd. (Anggota)



Mengesahkan
Dekan

Prof. Dr. Muhammad Japar, M.Si., Kons.
NIK. 19580912 198503 1 006

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Evti Riskina
NIM : 15.0305.0123
Prodi : Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
dalam Upaya Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah
(Studi Pada SD Negeri Muntilan Kecamatan
Muntilan Kabupaten Magelang)

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari diketahui merupakan penjiplakan terhadap karya orang lain (plagiat). Saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 13 Juli 2019

Yang Menyatakan



Evti Riskina

NIM. 15.0305.0123

MOTTO

لمثل هذا فليعمل العاملون

“Limišli haza falya’malil – ‘a milun”

Artinya : “Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang – orang yang bekerja”

(Q.S. As – Syaffat [88]: 3)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

1. Muh Sururi (Ayahku) dan Mariyati (Ibuku) yang selalu memberikan kasih sayang dan dukungan tiada banding, serta do'a yang tak pernah putus untuk kesuksesanku.
2. Evtah Riskina (Kembaranku) dan Nasrul Umam (Adikku) yang selalu mendukung dan membantu setiap saat.
3. Almamaterku Universitas Muhammadiyah Magelang.

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM
UPAYA MENINGKATKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH**
(Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)

EVTI RISKINA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi berbasis sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah di Sekolah Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Muntilan.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan sumber data yaitu informan atau narasumber. Populasi seluruh warga sekolah SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan. Sementara, untuk sampel diambil berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informan. Teknik sampel menggunakan *snowball sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan *natural setting*, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data. Pada teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dokumentasi dan untuk validasi data menggunakan triangulasi data. Analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah mampu meningkatkan budaya mutu sekolah yang dilakukan dengan adanya, 1) peningkatan kualitas guru yang diselenggarakan dengan adanya unit penjaminan mutu sekolah dan dilakukan dengan pengadaan audit mutu internal secara berkala, 2) budaya dan kebiasaan yang dirumuskan dan dibuatkan menjadi suatu iklim di sekolah, dan 3) meningkatkan peran serta masyarakat untuk kinerja sekolah. Adapun faktor pendukungnya, 1) kesadaran orang tua siswa terhadap pendidikan, 2) dukungan dari seluruh warga sekolah dan masyarakat dengan adanya paguyuban sekolah dan sudah terseruktur dengan memiliki organisasi dan keanggotaannya, 3) peran aktif dari pihak komite sekolah sukses mendorong peningkatan budaya mutu sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya, 1) waktu luang yang dimiliki oleh setiap masing – masing orang tua siswa berbeda, 2) pola asuh yang berbeda antara sekolah dengan orang tua siswa.

Kata Kunci : manajemen berbasis sekolah, budaya mutu sekolah

SCHOOL BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN EFFORTS TO IMPROVE SCHOOL QUALITY CULTURE

*(Study at Muntilan Public Elementary School, Muntilan District, Magelang
District)*

EVTI RISKINA

ABSTRACT

This study aims to determine the school-based implementation (SBM) in an effort to improve school quality culture in the Muntilan Public School, Muntilan District, Muntilan District.

The research method used is descriptive qualitative data sources namely informants or informants. Population of all residents of Muntilan Public Elementary School, Muntilan District. Meanwhile, for samples taken based on consideration of the function and role of the informant. .sample technique using snowball sampling. Data collection methods use natural settings, primary data sources, and data collection techniques. The data collection technique is done by observation, documentation interview and for data validation using data triangulation. .the data analysis used is the Miles and Huberman model namely, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of the study concluded that school-based management was able to improve the school quality culture carried out in the presence of, 1) improvement in the quality of teachers held by the existence of a school quality assurance unit and carried out by periodic procurement of internal quality audits, 2) .culture and habits that are formulated and made into a climate in schools, and 3) enhance community participation for school performance. .As for the supporting factors, 1) parents' awareness of education, 2) support from all school members and the community with the existence of a school and sudash association structured by having their organization and membership, 3) the active role of the school committee is successful in encouraging .improvement of school quality culture.while the inhibiting factors, 1) the free time owned by each parent of each student is different, 2) different parenting between the school and parents of students.

Keywords: school-based management, school quality culture

KATA PENGANTAR

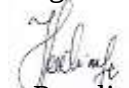
Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat dan hidayah serta inayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Upaya Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah (Studi pada SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang Tahun 2018/2019)” dengan sebaik – baiknya. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana dalam Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.

Penulis juga menyadari, bahwa dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Eko Muh Widodo, MT selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberi fasilitas pendidikan,
2. Prof. Dr. Muhammad Japar, M. Si., Kons. Selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Magelang,
3. Dr. Riana Mashar, M.Si.,PSi selaku Wakil Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Magelang,
4. Ari Suryawan, M.Pd. selaku Ka. Program Studi PGSD FKIP Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memfasilitasi penelitian,
5. Drs. Arie Supriyatno, M.Pd. selaku Pembimbing I dan Rasidi, M.Pd. selaku Pembimbing II yang telah membimbing dari awal sampai akhir,
6. Dosen dan Staf Tata Usaha Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Magelang,
7. Kepala Sekolah SD Negeri Muntilan yang telah memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian, dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu menyelesaikan penulisan skripsi ini

Penulis berharap masukan dan kritik yang membangun untuk perbaikan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Magelang, 26 Juli 2019


Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENEGAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Permasalahan	5
C. Pembatasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Budaya Mutu Sekolah.....	8
B. Manajemen Berbasis Sekolah	29
C. Penelitian Relevan.....	50
D. Kerangka Berfikir.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
A. Rancangan Penelitian.....	54
B. Setting Penelitian	55
C. Fokus Penelitian.....	55
D. Subjek Penelitian.....	55
E. Instrumen Penelitian.....	56
F. Metode Pengumpulan Data	60
G. Uji Keabsahan Data	61
H. Metode Analisis Data	62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Latar Belakang Objek Penelitian	64
B. Penyajian Data Penelitian	73
C. Pembahasan.....	90
BAB V.....	100
SIMPULAN DAN SARAN	100
A. Simpulan	100
B. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kisi-Kisi Pedoman Observasi	58
Tabel 2. Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	59
Tabel 3. Daftar Cek Pelaksanaan Kurikulum	69
Tabel 4. Daftar Cek Dokumentasi yang Berkaitan dengan Kurikulum	69
Tabel 5. Jam Belajar Efektif Setiap Minggu	69
Tabel 6. Keadaan Kepegawaian	71
Tabel 7. Keadaan Siswa	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Bagan Kerangka Pikir	53
Gambar 2 Bagan Analisis Data Kualitatif Menurut Miles dan Huberman	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	107
Lampiran 2. Surat Bukti Hasil Penelitian	109
Lampiran 3. Surat Keterangan Validasi Instrumen Penelitian	112
Lampiran 4. Pedoman Observasi	117
Lampiran 5. Pedoman Wawancara	125
Lampiran 6. Struktur Organisasi Sekolah SD Negeri Muntilan	137
Lampiran 7. Prestasi Yang Diraih SD Negeri Muntilan.....	139
Lampiran 8. Kedaan Guru	147
Lampiran 9. Sarana dan Prasarana	149
Lampiran 10. Catatan Lapangan	152
Lampiran 11. Hasil Observasi	160
Lampiran 12. Hasil Wawancara	167
Lampiran 13. Dokumentasi	179

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah negara disebut maju apabila sumber daya manusianya memiliki kualitas. Kualitas tersebut dihasilkan salah satunya dari bidang pendidikan. Karena kualitas ini yang nantinya akan dijadikan daya saing di tengah era globalisasi. Kualitas itu sendiri adalah pribadi yang serasi, selaras, dan seimbang dalam berbagai aspek. Dari hal tersebut maka pendidikan dituntut untuk memiliki program pengajaran yang jelas, sarana dan prasarana yang memadai, pendidik yang terampil, dan lain hal sebagainya. Namun, dalam kenyataannya pendidikan belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat.

Hal ini ditandai dengan masih rendahnya mutu pendidikan yang terjadi di setiap sekolah. Menurut Survei yang dilakukan oleh *Programme For International Student Assessment (PISA)* pada tahun 2015, Indonesia berada di posisi 69 dari 76 peserta survei PISA. Rincian hasil survei meliputi sains sebesar 403 poin, matematika sebesar 386 poin dan membaca sebesar 397 poin. Melalui hasil survei tersebut maka Indonesia masih tertinggal jauh untuk terus memperbaiki mutu pendidikan.

Mutu pendidikan yang masih rendah berakibat pada hasil lulusan yang masih rendah, baik kompetensi akademik ataupun non-akademik dan kejuruan, lulusan yang kurang diserap dalam dunia kerja maupun untuk melanjutkan sekolah ke jenjang berikutnya. Sehingga, membuat masyarakat

merasa pesimis terhadap sekolah. Hal ini terjadi disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah manajemen pendidikan. Sejarahnya sistem pendidikan dilakukan dengan model sentralistik. Pengambilan kebijakan hanya dilakukan oleh pemerintah pusat dan daerah atau sekolah sebagai penerima dan bersifat pasif. Sehingga, banyak sekali pengambilan keputusan tidak sesuai dengan keadaan nyata atau riil dalam lapangan. Kesenjangan kebutuhan dan garis keputusan kadang tidak sesuai dengan keperluan di sekolah.

Hal ini dapat dilihat dari ketatnya aturan seperti penggunaan kurikulum, pengadaan sarana dan prasarana, pemanfaatan anggaran, pembinaan guru dan lain hal sebagainya. Maka, sekolah sebagai pelaksanaannya menemui banyak kendala. Seiring bertambahnya pemahaman bahwa pendidikan adalah sesuatu hal yang sangat penting selain politik. Pemerintah mulai mengadakan perubahan – perubahan pada pendidikan, yaitu dengan diberlakukannya peraturan pemerintah RI nomor 25 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom.

Melalui diberlakukannya undang – undang tersebut pemerintah berharap akan ada perubahan yang cukup baik bagi sekolah dengan melihat kebutuhan sekolah, karakteristik tempat sekolah dan keberagaman budaya yang ada. Salah satu bentuk dukungan pemerintah mengenai pendidikan juga dilakukan dengan menerapkan suatu sistem manajemen sekolah yang memberikan wewenang kepada pihak sekolah secara luas untuk mengatur

dan mengelola rumah tangganya. Manajemen ini dikenal dengan istilah manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sudah memiliki dasar hukum, yaitu undang – undang Sisdiknas pasal 51 ayat 1. Pasal tersebut berbunyi: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”

Manajemen berbasis sekolah adalah pelaksanaan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pihak yang terkait langsung oleh sekolah dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah. Pihak – pihak yang dimaksud adalah pemegang kepentingan (*stakeholder*), kepala sekolah, guru, siswa, wali murid dan masyarakat. Menurut Mulyasa (2004: 7) manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok – kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

MBS atau manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah untuk mengembangkan prosedur kebijakan sekolah, memecahkan masalah-masalah umum, memanfaatkan semua potensi

individu yang tergabung dalam tim tersebut. Sehingga sekolah selain dapat mencetak orang yang cerdas serta emosional tinggi, juga dapat mempersiapkan tenaga – tenaga pembangunan. Menurut Mulyasa (2004: 13), tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif.

Salah satu bagian kesuksesan MBS adalah dengan ikut mendukung terjadinya budaya mutu sekolah. Budaya menurut Depdiknas (2010), diartikan sebagai keseluruhan sistem berfikir, keyakinan, moral, nilai dan norma manusia yang dihasilkan oleh masyarakat. Sehingga, budaya mutu adalah suatu sistem berfikir atau segala bentuk penilaian mengenai sekolah baik buruknya melalui keluaran hasil dan proses yang ada. Budaya mutu sekolah dalam hal ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sehingga terdapat peningkatan untuk menjadi lebih baik.

Namun, juga dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan dalam upaya meningkatkan budaya mutu di sekolah ini pada kenyataannya tidak semudah orang dalam membalikkan telapak tangan, karena dalam pelaksanaannya membutuhkan kerjasama dan kesiapan seluruh komponen warga sekolah dan masyarakat. Sehingga, sampai saat ini belum semua

sekolahan atau lembaga pendidikan mampu menerapkan manajemen berbasis sekolah secara optimal.

Sekolah Dasar Negeri Muntilan Kabupaten Magelang merupakan salah satu lembaga pendidikan yang telah diakui sebagai Sekolah Standar Nasional, memiliki banyak prestasi, baik dalam bidang akademik maupun dalam bidang non akademik, serta dengan memiliki tenaga pendidik dan staf yang kompeten. Hal tersebut tidak terlepas dari pengelolaan sekolah melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal tersebut juga yang melatarbelakangi peneliti menjadikan sekolah tersebut sebagai objek penelitian.

B. Identifikasi Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diambil identifikasi masalahnya adalah:

1. Peringkat mutu pendidikan Kecamatan Muntilan adalah yang terbaik se-Kabupaten Magelang.
2. Manajemen berbasis sekolah sebagai salah satu jawaban dari upaya peningkatan mutu pendidikan di Muntilan, sehingga diharapkan mampu memperbaiki kualitas mutu pendidikan.
3. Salah satu bentuk manajemen berbasis sekolah yaitu ikut mendukung budaya mutu sekolah.
4. Budaya mutu Sekolah Dasar Negeri Muntilan sangat baik, sehingga pelaksanaan manajemen berbasis sekolah bisa dikatakan sudah optimal.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada dan dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam, peneliti membatasi masalah penelitian yang akan diteliti dan perlu dibatasi. Oleh karena itu, peneliti membatasi hanya implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah di SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang ada, maka rumusan masalah yang dilakukan oleh peneliti adalah “Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Upaya Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah di Sekolah Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan?”.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah di Sekolah Negeri Muntilan.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Teoritis, penelitian ini mengkaji implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah, dengan harapan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dibidang

pendidikan dan hasilnya dapat digunakan sebagai bahan diskusi perkuliahan dan perkembangan ilmu maupun sebagai bahan acuan dibidang penelitian sejenis.

2. Praktis

- a. Peneliti, untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Magelang.
- b. Bagi pihak sekolah, Hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan profesionalisme dalam menentukan kebijakan pengelolaan sekolah guna memperbaiki mutu sekolah.
- c. Bagi pihak orang tua siswa atau masyarakat, Hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan kesadaran orang tua / wali siswa dan masyarakat agar berpartisipasi aktif dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan sekolah.
- d. Bagi Dinas Pendidikan atau lembaga pendidikan, Hasil penelitian ini dapat dikembangkan untuk menentukan kebijakan bidang pengelolaan pendidikan. Dinas Pendidikan, memberikan masukan kepada dinas pendidikan untuk membuat keputusan atau kebijakan yang tepat melalui aspek – aspek yang dinilai guru oleh kepala sakolah, sehingga mutu dan kualitas pendidikan di Indonesia dapat meningkat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Budaya Mutu Sekolah

1. Pengertian Budaya Mutu Sekolah

Budaya atau kebudayaan dalam bahasa Sansekerta berawal dari kata *buddhayah* yang diartikan sebagai hal – hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Sementara dalam bahasa inggris kebudayaan disebut *culture* yang berasal dari kata *colere* bahasa latin yang berarti mengolah atau mengerjakan (Wahyu, 2008: 95).

Menurut Kurniawan (2012: 1) kebudayaan adalah sesuatu yang mempengaruhi tingkat pengetahuan manusia dan meliputi sistem ide atau gagasan yang terdapat dalam pikiran manusia, sehingga dalam kehidupan sehari – hari kebudayaan itu bersifat abstrak. Sedangkan menurut Ruth Benedict (Wahyu, 2008: 95) kebudayaan adalah pola pikir dan perbuatan yang terlihat dalam suatu kelompok dan yang membedakan dengan kelompok lainnya.

Budaya adalah cara hidup yang dimiliki dan berkembang di suatu kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Menurut Soemardjan dan Soemardi (Kurniawan, 2012: 2-3), kebudayaan adalah sarana hasil rasa, karya, dan cipta masyarakat. Sedangkan perwujudan dari kebudayaan itu sendiri meliputi benda – benda yang dihasilkan atau diciptakan oleh manusia yang berbudaya, misalnya dapat berupa pola – pola perilaku manusia, bahasa yang digunakan, peralatan hidup, organisasi sosial, religi seni, dan lain-lainnya yang ditujukan untuk

membantu kelangsungan kehidupan manusia dalam bermasyarakat. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diperoleh pengertian mengenai kebudayaan, yaitu pengolahan akal manusia dan budi yang menghasilkan suatu pola pemikiran dan perbuatan yang terlihat dalam suatu kumpulan manusia yang kemudian dapat diwariskan dan yang membedakan dengan kelompok lainnya.

Menurut Salis (Sani,dkk, 2015: 3), mutu adalah menunjuk pada sifat suatu barang atau jasa seberapa tingkat ke-baik-kannya yang diproduksi atau dihasilkan oleh suatu lembaga. Menurut Sudarwan Danim (Arbangi,dkk, 2018: 86) mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Sedangkan menurut Tenner dan Toro (Sani,dkk, 2015: 3), mutu adalah strategi dasar bisnis yang menyediakan dan layanan yang sepenuhnya memuaskan pelanggan baik secara internal maupun eksternal dengan memenuhi harapan mereka.

Sementara, menurut Arbangi, dkk (2018: 86) mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Sehingga, konsep mutu dari penjelasan diatas adalah seberapa jauh tingkat “baik” atau derajat keunggulan yang dimiliki suatu lembaga dalam menyediakan layanan dan pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk

memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan secara internal dan eksternal.

Mutu dalam pendidikan mengacu pada konteks hasil pendidikan dan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, lima tahun, dan sebagainya. Prestasi juga dapat dicapai dengan bidang akademik seperti UN, ulangan umum dan lainnya dapat pula dengan bidang non-akademik seperti cabang olahraga ataupun seni. Sementara dalam proses pendidikan mengacu pada *input* seperti bahan ajar (CAP), administrasi sarana dan prasarana dan lain – lainnya. Sedangkan *output* pendidikan untuk mendapatkan mutu harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah sehingga akan terlihat jelas target pencapaian sekolah dalam kurun waktu tertentu. Sehingga *input* dan proses harus mengacu pada *output* yang ingin dicapai.

Hal yang sama pula dengan *raw input* atau siswa yang harus didukung oleh orang tua seperti peduli terhadap proses belajar anak di sekolah maupun di rumah. Budaya mutu menurut Purnama adalah sistem nilai organisasi untuk kelanjutan dan keberlangsungan mutu yang bersifat kondusif. Budaya mutu terdiri dari nilai – nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai – nilai, keyakinan – keyakinan, asumsi - asumsi, atau norma – norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu

organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya (Sutrisno, 2010: 2). Sementara menurut Robbilaran (Daryanto dan Farid, 2013: 217) budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Daryanto dan Farid (2013: 215) Budaya sementara budaya sekolah diartikan sebagai: 1) tindakan yaitu keyakinan dan tujuan yang dimiliki, dianut dan bertahan lama walaupun sudah mengalami pergantian anggota dalam suatu organisasi. Misalnya, saling menyapa, toleransi dan lain sebagainya. 2) norma perilaku yaitu cara berperilaku yang dimiliki, digunakan dan diwariskan kepada anggota organisasi yang baru. Misalnya, menjaga kebersihan, giat belajar dan lain hal sebagainya. Budaya sekolah adalah budaya organisasi. Karena, sekolah memiliki organisasi didalamnya. Sehingga pengertian budaya sekolah atau pun budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, asumsi atau norma yang diwujudkan dalam tindakan yang telah disepakati, diikuti dan sudah lama berlaku sehingga dapat diwariskan sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan pernyataan – pernyataan tersebut penyusun menyimpulkan bahwa definisi budaya mutu sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu pola pemikiran dan perbuatan untuk meningkatkan derajat keunggulan yang dimiliki suatu lembaga demi harapan dan kepuasan pelanggan (siswa) secara internal dan eksternal

dengan adanya kesepakatan bersama mengenai sistem nilai organisasi dalam menyediakan layanan dan pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien suatu jasa (pendidikan) sesuai persyaratan yang telah ditetapkan.

2.Karakteristik Budaya Mutu Sekolah

Menurut Arbangi, dkk (2018: 87-88) terdapat 4 karakteristik sekolah yang memiliki budaya mutu, yaitu:

- a.Tidak berwujud (*Intangibility*); Jasa dari pendidikan tidak terlihat, maka seseorang untuk mengetahuinya harus menjadi subsistem lembaga pendidikan. Maka untuk menarik perhatian dan meningkatkan pengguna jasa pendidikan, sekolah perlu memperlihatkan tanda atau informasi sekolahnya misalnya seperti; *pertama*, meningkatkan visualisasi jasa yang tidak berwujud menjadi jasa yang berwujud. *Kedua*, menekankan pada manfaat yang akan diperoleh (lulusan). *Ketiga*, menciptakan atau membangun suatu nama lembaga pendidikan. *Keempat*, meningkatkan kepercayaan konsumen dengan memakai nama seseorang yang terkenal.
- b.Tidak terpisahkan (*Inseparability*); Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa dan peserta didik sebagai pembeli jasa tidak dapat dipisahkan. Karena, dilakukan secara bersama lembaga pendidikan menghasilkan yang kemudian langsung dikonsumsi oleh pembeli jasa.
- c.Bervariasi (*Variability*); Jasa pendidikan sering berubah karena tergantung siapa yang menyajikannya. Maka untuk mengendalikan

kualitas jasa yang dihasilkan, sekolah melakukan beberapa strategi sebagai berikut. Pertama, seleksi dan pelatihan untuk menghasilkan SDM yang baik sebagai jasa pendidikan. Kedua, pembuatan standarisasi proses kerja dalam menghasilkan jasa pendidikan. Ketiga, adanya monitor kepuasan peserta didik melalui kotak saran, keluhan, maupun survai pasar.

d. Mudah rusak (*Perihability*); Sebuah jasa pendidikan dapat cepat musnah apabila lembaga pendidikan sebagai penyedia layanan tidak siap dalam pelayanannya. Maka dibutuhkan program pemasaran jasa yang sangat cermat untuk memenuhi permintaan pengguna jasa. Kualitas sebuah jasa pendidikan dapat dilihat dari seberapa jauh perbedaan kenyataan dan harapan dari para pengguna pelayanan.

Sementara karakteristik mutu produk atau jasa menurut V. Gasparez (Arbangi, dkk, 2018: 91) meliputi, yaitu:

- a. Berwujud; tanda fisik dari jasa tersebut, lokasi, peralatan, karyawan, komunikasi, dan materil.
- b. Keandalan; kemampuan untuk memberikan dan melakukan jasa sesuai yang dijanjian sebelumnya secara andal dan akurat.
- c. Kecepatanggapan; ditunjukkan dengan karyawan atau penyedia jasa memberikan pertolongan atau menolong dan memberikan jasa kepada kosumen atau pembeli jasa secara tepat dan cepat.

- d. Jaminan; pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh penyedia jasa atau karyawan guna menjaga kepercayaan dan keyakinan dari pembeli jasa.
- e. Empati; tindakan atau perlakuan yang ditunjukkan dengan kepedulian dan perhatian dari penyedia jasa kepada pembeli jasa atau konsumen secara individual atau personal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 karakteristik sekolah yang memiliki budaya mutu, yaitu; a) tidak berwujud (*Intangibility*), b) tidak terpisahkan (*Inseparability*), c) bervariasi (*Variability*), d) mudah rusak (*Perishability*). Sementara dimensi mutu produk atau jasa terdapat 5 dimensi, yaitu; a) berwujud, b) keandalan, c) kecepatantanggapan, d) jaminan, dan e) empati.

3. Indikator Mutu Pendidikan

Menurut Arbangi, dkk (2018: 91) mendefinisikan indikator yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan, yaitu:

a. Hasil akhir pendidikan

Tujuan peserta didik diakhir pelaksanaan belajar di sekolah tentunya untuk menjadi lulusan yang terbaik. Maka sekolah dituntut untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi tidak hanya pada aspek kognitif saja namun diharapkan mampu memiliki semua aspek meliputi, aspek kognitif, aspek afektif, dan aspek psikomotorik.

Hal tersebut sesuai dengan standar nasional pendidikan pasal 25 ayat 4 yang menyatakan bahwa standar kompetensi lulusan mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Menurut Arbangi, dkk (2018: 91) hasil akhir pendidikan mengacu pada prestasi yang diraih dalam kurun waktu tertentu, seperti: tiap catur wulan, tiap semester, tiap tahun, tiap 5 tahun dan sebagainya. Hasil akhir ini juga bisa disebut sebagai *output* sekolah.

Menurut Dolong (2018: 8) hasil atau *output* sekolah dapat berupa prestasi akademik misalnya, nilai UAN dan nilai UNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba atau olimpiade mata pelajaran dan lain sebagainya. Sementara non-akademik dapat berupa budi pekerti atau akhlak yang baik, dan perilaku sosial yang baik seperti kejujuran, toleransi, solidaritas, rasa kasih sayang, kerjasama, bebas narkoba, prestasi olahraga, kesenian dan kepramukaan. Maka dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hasil akhir pendidikan adalah menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor serta menghasilkan berbagai prestasi sekolah yang berupa akademik maupun non-akademik.

b. Hasil langsung pendidikan

Hasil inilah yang menjadi titik tolak ukur mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misalnya anekdot, tes tertulis, daftar cek, skala rating, dan skala sikap. Menurut Sani, dkk (2015: 20) hasil mutu suatu lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan cara proses

penjaminan mutu. Proses tersebut memiliki tiga tingkatan yaitu: a) pada tingkat satuan pendidikan, pada tingkat ini sekolah melakukan perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, serta evaluasi diri dan perbaikan yang nantinya disusun sebagai sebuah laporan tahunan sehingga masyarakat dapat melihat dan dibaca secara jelas. b) tingkat nasional, pada tingkat ini Kementerian Pendidikan melakukan inspeksi mutu pendidikan ke setiap lembaga pendidikan untuk menemukan hasil mutu pendidikan yang bersifat terbuka. c) tingkat internasional, proses ini dilakukan oleh suatu organisasi yang independen yang dikenal secara internasional guna kepentingan pengembangan dan akuntabilitas proses pendidikan.

Sedangkan menurut Idris (2007: 21) Hasil pendidikan adalah wujud kinerja sekolah. Maka produktifitas proses, efektifitas, dan efisiensi program, temuan, pembaruan yang dikembangkan, perubahan dan semangat kerja setiap orang akan dinilai. Sehingga dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hasil langsung pendidikan adalah hasil kerja sekolah yang dinilai yang dapat dilakukan dengan tiga tingkatan yaitu, tingkat sekolah, tingkat nasional dan tingkat internasional sebagai tolak ukur mutu pendidikan suatu lembaga.

c. Proses pendidikan

Proses ini melibatkan dalam hal ini terlibat berbagai *input*, seperti; bahan ajar, metodologi, sarana sekolah untuk mendukung

administrasi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Menurut Sugihartati (2004: 15), terdapat 5 karakteristik proses, yaitu: a) proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi, hal ini ditujukan dengan pelaksanaan belajar mengajar yang menekan pada pemberdayaan peserta didik. b) kepemimpinan sekolah yang kuat, hal ini penting adanya karena sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. c) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, melalui sekolah yang memiliki iklim belajar yang aman dan tertib akan berdampak pula pada proses belajar mengajar yang nyaman. d) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, kepala sekolah memiliki peran penting untuk memimpin bawahannya mengenai analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi dan hubungan kerja serta imbal jasa yang diberikan kepada tenaga kependidikan. e) budaya mutu yang dimiliki sekolah, setiap perilaku warga sekolah didasari pada keprofesionalisme, sehingga budaya mutu tertanam pada setiap diri warga sekolah.

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Dolong (2018: 5) penekanan pada internalisasi, sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan sehari – hari oleh peserta didik akan berdampak pada proses belajar mengajar yang memiliki efektifitas yang tinggi. Belajar yang efektif seperti inilah juga harus mengacu pada pilar - pilar pendidikan menurut

UNESCO yaitu: 1) *Learning to know* yaitu belajar untuk mengetahui, 2) *Learning to do* yaitu belajar untuk melakukan, 3) *Learning to live together* yaitu belajar untuk bermasyarakat, 4) *Learning to be* yaitu belajar tentang apa yang bisa dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari, dan berdasarkan pendapat para ahli di atas 5) *Learning to religi* yaitu belajar untuk memahami agama. Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses pendidikan adalah pelibatan *input* dan situasi yang kondusif dalam proses belajar mengajar yang mengacu pada lima pilar UNESCO dan karakteristik proses.

d. Instrumen *input*

Instrumen *input* yaitu alat untuk berinteraksi dengan *raw input*. Instrumen tersebut meliputi; kinerja guru (profesional, pedagogik, kepribadian, personal) dan kurikulum yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Menurut Dolong (2018: 4), terdapat tiga *input* pendidikan, yaitu: 1) memiliki kebijakan mutu, kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah diharapkan mampu menyatakan kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu dan disosialisasikan kepada setiap warga sekolah sehingga, tertanam dalam pikiran dan menjadi sebuah tindakan atau kebiasaan hingga menjadi kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah. 2) kesiapan dan ketersediaan sumber daya, hal ini sangat penting adanya karena berhubungan dengan proses pendidikan yang memadai dan berakhir pada sasaran

sekolah yang akan dicapai sehingga, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya yang ada disekitarnya. 3) sekolah memiliki harapan dan prestasi yang tinggi, terdapat tiga unsur yang merupakan faktor penyebab sekolah yang selalu dinamis untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Ketiga unsur tersebut adalah, *pertama*, kepala sekolah yang memiliki komitmen dan motivasi kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. *Kedua*, guru memiliki harapan dan komitmen yang tinggi bahwa anak didiknya dapat berprestasi secara maksimal walaupun dengan segala keterbatasan yang ada di sekolah. *Ketiga*, peserta didik mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai bakat dan kemampuannya.

Menurut Arbangi, dkk (2016: 92) terdapat lima instrumen *input*, meliputi: 1) guru, orang pertama yang berinteraksi langsung dengan peserta didik adalah guru, sehingga dalam proses belajar mengajar guru dituntut menjadi seorang yang memiliki komitmen yang tinggi dan 4 kompetensi sebagai guru yaitu, pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial sehingga akan menciptakan suasana belajar yang efektif dan menyenangkan di dalam kelas. 2) sarana dan prasarana, kebutuhan belajar mengajar diperlukan guna menunjang keberhasilan siswa seperti, gedung sekolah, media dan alat peraga sesuai kebutuhan. 3) biaya pendidikan, adanya sumber dana akan meningkatkan pengadaan kebutuhan sekolah sehingga,

juga akan berdampak pada proses belajar mengajar yang maksimal.

4) kurikulum, penerapan kurikulum yang sesuai dengan tujuan pembelajaran dan realistik dengan fenomena yang dihadapi. 5) metode pengajaran, guru harus mampu memilih metode pengajaran yang sesuai dengan keadaan.

Berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa instrumen input adalah berupa, a) kebijakan mutu pendidikan, b) kesiapan dan ketersediaan sumber daya, c) sekolah memiliki harapan dan prestasi yang tinggi, d) guru, e) sarana prasarana, f) biaya pendidikan, g) kurikulum, dan h) metode pengajaran.

e. Raw input (siswa) dan lingkungan

Menurut Arbangi, dkk (2016: 92) dukungan dan kepedulian orang tua terhadap anak dan pada penyelenggaraan pendidikan akan berdampak pada hasil prestasi belajar siswa. Hal ini sejalan dengan pemikiran Marini (2014:101) dengan adanya dukungan dari orang tua dan atau masyarakat akan bermanfaat pada siswa itu sendiri, meliputi: a) prestasi akademik meningkat, b) sikap belajarnya meningkat, c) tingkat *drop-out* yang menurun, d) keamanan dan stabilitas emosi yang meningkat, dan e) hubungan yang positif antar keterlibatan orang tua dan perilaku siswa, sehingga menyebabkan perilaku yang meningkat positif dan kehadiran siswa di sekolah yang lebih baik. Berdasarkan dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa siswa dan lingkungan adalah kesatuan yang

tidak terpisahkan karena akan menjadi sebab dan akibat jika salah satunya tidak ada atau tidak berkerja secara maksimal.

Sementara menurut Fadhli (2017: 219) terdapat tujuh indikator yang bermutu, yaitu:

1) Dukungan dari pemerintah

Memajukan kualitas pendidikan Indonesia adalah peran penting bagi pemerintah hal ini sesuai dengan amanat dalam pembukaan Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 yang mengamanatkan bahwa pemerintahan Negara Indonesia harus dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka untuk itu pemerintah memulai upaya tersebut dengan menyediakan sarana prasarana sampai dengan penyediaan guru-guru yang berkualitas. Menurut Sagala (Fadhli, 2017: 220) dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dan dukungan pemerintah provinsi daan kabupaten atau kota kaitannya dengan pelayanan anggaran dan fasilitas sekolah.

Sedangkan menurut Idris (2007: 25) terapat dua peran lembaga pemerintah yaitu menetapkan standar mutu pendidikan dan menjamin pemerataan kesempatan belajar bagi setiap lapisan masyarakat. Pemerintah juga dapat memberikan dan dukungan terhadap sekolah demi terwujudnya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disimpulkan dukungan pemerintah dapat berupa penyediaan

sarana prasarana, penyediaan guru yang berkualitas, penetapan standar mutu pendidikan, pelayanan anggaran dan penjaminan pemerataan kesempatan belajar bagi tiap warga negara atau lapisan masyarakat.

2) Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan salah satunya oleh kepemimpinan. Menurut Fadhli (2017: 223) kepemimpinan merupakan proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau anak buahnya, untuk: a) menginterpretasikan keadaan atau lingkungan sekolah, b) memilih tujuan sekolah, c) pengorganisasian kerja pengikut dan memotivasinya untuk mencapai tujuan sekolah, d) mempertahankan kerjasama dan tim kerja, e) mengorganisasi kerjasama dan dukungan orang dari luar sekolah. Sehingga, kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi didalam sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam upaya memajukan pendidikan.

Sedangkan, menurut Zamroni (2007: 45), kepala sekolah memiliki tugas pokok berupa untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan bagi setiap siswa. Kepala sekolah dituntut mampu memanajemen dan memimpin dengan kuat dan teguh agar mampu mengambil keputusan dengan baik.

Maka dari hal tersebut, kepala sekolah harus memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah (Dolong, 2018: 5). Sehingga, dapat disimpulkan dari berbagai uraian di atas bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau anak buahnya serta memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan, sehingga dibutuhkan kepala sekolah yang kuat dan tangguh guna memajukan dan mencapai tujuan sekolah.

3) Kinerja guru yang baik

Guru adalah pemilik peran penting didalam proses pendidikan, karena akan berhadapan langsung oleh siswa. Maka dari itu guru dituntut harus bekerja dengan baik. Guru yang baik menurut undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 8, adalah harus memiliki empat kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi profesional, dan kompetensi kepribadian. Sehingga, guru harus memiliki komitmen dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Zamroni (2013: 83-84) kualitas guru adalah salah satu variabel utama dalam kualitas proses belajar mengajar. Kualitas guru mencakup empat kompetensi yaitu: personal, sosial, pedagogik dan profesional.

Sedangkan menurut Siahaan (2006: 44) kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas pokok guru, ditunjukkan dengan peningkatan kemampuan berikut: a) perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, b) penilaian proses dan hasil pembelajaran, c) meningkatkan penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, d) pemberian umpan balik yang secara tepat, terarus dan terus-menerus kepada pesdik, e) pemberian bimbingan kepada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, f) penciptaan suasana lingkungan yang menyenangkan untuk belajar, g) pengembangan dan pemanfaatan alat bantu dan media pengajaran, h) pemanfaatan sumber belajar yang tersedia, i) pengembangan interaksi dengan pemilihan metode, strategi dan teknik yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan, j) melakukan penelitian praktis untuk perbaikan pembelajaran, dan k) berinteraksi dengan komunitas pembelajaran yang lainnya. Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang baik adalah guru yang memiliki empat kompetensi dan mampu melaksanakan peningkatan tugas pokok guru.

4) Kurikulum yang relevan

Menurut Fadhli (2017: 219) Kurikulum dibentuk oleh empat komponen, yaitu: tujuan, isi, metode dan evaluasi. Pengembangan kurikulum adalah hal mutlak dalam upaya

meningkatkan mutu pendidikan, hal ini guna untuk menyelaraskan antara mutu lulusan dengan tuntutan atau perkembangan zaman. Pada tahun 2013 pemerintah Indonesia mengganti Kurikulum 2006 atau KTSP menjadi Kurikulum 2013. Hal ini dilakukan guna menyelaraskan atau merelevansi antara mutu lulusan dengan tuntutan perkembangan zaman.

Sedangkan menurut Supriyatno, dkk (2018: 39) kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran di sekolah bersama guru-guru harus bisa menjabarkan isi kurikulum untuk lebih rinci dan dioperasionalkan ke dalam program tahunan, semester dan bulanan. Sehingga, dari pernyataan – pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum yang relevan adalah proses penjabaran atau pengembangan dari kurikulum yang ada (pusat) menjadi program yang dirancang di setiap sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan.

5) Lulusan yang berkualitas

Lulusan disebut memiliki kualitas jika siswa atau lulusan tersebut memiliki tiga aspek, yaitu: aspek kognitif, aspek psikomotorik, dan aspek afektif. Hal ini juga sesuai dengan peraturan pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang standar nasional pendidikan pasal 25 ayat 4 yang menyatakan bahwa standar kompetensi lulusan mencakup dimensi pengetahuan, dimensi ketrampilan dan dimensi sikap. Ketiga dimensi tersebut

harus dimiliki oleh setiap lulusan. Sehingga, seorang lulusan dapat dikatakan berkualitas jika memiliki ketiga aspek atau dimensi tersebut. Menurut Dolong (2018: 8) hasil atau *output* sekolah dapat berupa prestasi akademik dan non – akademik. Prestasi akademik dapat berupa nilai UAN dan UNAS, yang nantinya nilai – nilai ini sebagai indikator keberhasilan mutu pendidikan disekolah.

Sedangkan menurut Arbangi, dkk (2018: 91) hasil akhir pendidikan mengacu pada prestasi yang diraih dalam kurun waktu tertentu, seperti: tiap catur wulan, tiap semester, tiap tahun, tiap 5 tahun dan sebagainya. Hasil akhir ini juga bisa disebut sebagai *output* sekolah. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dijelaskan lulusan yang berkualitas adalah lulusan yang mencakup 3 aspek, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dilihat dalam kurun waktu tertentu seperti nilai ujian akhir nasional dan lain hal sebagainya.

6) Budaya dan iklim organisasi yang efektif

Menurut Mulyasa (2012: 91-92) menyatakan terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah, sebagai berikut a) tujuan-tujuan sekolah yang dicerminkan, diperlihatkan, ditetapkan dan diumumkan dengan jelas dan luas oleh sekolah, b) permumusan tujuan pembelajaran akademik yang dapat diukur, c) perawatan dan perbaikan fasilitas sekolah, d) memperlihatkan

keadaan fisik sekolah yang rapi, bersih aman dan nyaman, e) penataan pekarangan dan lingkungan dengan kesan asri, teduh dan nyaman, f) adanya poster-poster positif, g) rasa bangga terhadap sekolah dari penciptaan rasa memiliki sekolah, h) suasana yang menyenangkan, sehingga mendorong aktifitas belajar siswa, i) penjadwalan kegiatan atau acara sehingga tidak mengganggu belajar siswa, j) ada transisi / peralihan yang lancar dan cepat antar kegiatan-kegiatan di sekolah maupun di dalam kelas, k) kemauan guru dalam pengubahan metode yang lebih baik, l) Penggunaan sistem *moving-class*, m) penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan, n) dimana para guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi akan memberikan kesan sekolah memberi harapan yang baik, o) belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah yang ditekankan kepada siswa, p) penyampaian harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi, kepada seluruh orang tua peserta didik, dan q) berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari yang dilaksanakan oleh seluruh staf dan guru.

Sedangkan menurut Fadhli (2017: 219) Suatu sekolah memiliki budaya dan iklim organisasi yang berbeda dan hal ini yang menjadi ciri atau ke – khasan setiap sekolah. Budaya dan iklim memberikan dampak berupa adanya identitas dan tuntunan

kepada setiap anggota organisasi sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan nilai – nilai dan karakter yang ada di organisasi sekolah. Sehingga, perlu adanya pembentukan budaya dan iklim organisasi sekolah yang berorientasi pada mutu yang nantinya akan berdampak pada setiap anggota yang bekerja dengan baik dan mutu sekolah yang baik akan tercapai.

7) Dukungan masyarakat dan orang tua siswa

Keterlibatan langsung masyarakat dan orang tua adalah penyumbang terbesar terjadinya mutu sekolah yang baik. Karena tujuan dari kerjasama masyarakat dan orang tua dengan sekolah adalah usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sehingga, pihak sekolah harus mampu mengupayakan dan meningkatkan hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat dan orang tua siswa guna untuk usaha-usaha sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut (Fadhli, 2017: 219). Sedangkan menurut Marini (2014: 105) terdapat 6 kategori untuk keterlibatan orang tua dan masyarakat, yaitu: pengasuhan anak, berkomunikasi, melakukan pekerjaan dengan sukarela, belajar di rumah, pembuatan keputusan, dan kolaborasi bersama dengan masyarakat.

Sehingga dari uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan dari masyarakat dan orang tua merupakan faktor terbesar dari terjadinya mutu pendidikan yang

baik dengan melihat 6 kategori untuk keterlibatan orang tua dan masyarakat, yaitu: pengasuhan anak, berkomunikasi, melakukan pekerjaan dengan sukarela, belajar di rumah, pembuatan keputusan, dan kolaborasi bersama dengan masyarakat, sehingga akan adanya peningkatan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat dan orang tua.

Berdasarkan pernyataan – pernyataan tersebut penyusun menyimpulkan bahwa indikator mutu pendidikan meliputi, yaitu: a) hasil akhir pendidikan atau lulusan, b) hasil langsung pendidikan, c) proses pendidikan, d) instrument *input*, e) *raw input* (siswa) f) dukungan pemerintah, orang tua, masyarakat dan lingkungan, dan g) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dan h) Budaya dan iklim organisasi yang efektif.

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai usaha untuk mendesentralisasikan organisasi, manajemen, penyelenggaraan pendidikan, pemberdayaan infrastruktur, menciptakan peran dan tanggung jawab, dan mengubah gaya atau proses belajar-mengajar di ruang kelas (Supriyatno dkk, 2018: 19). Sementara penjelasan Pasal 51 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, menyebutkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Manajement* (SBM) adalah bentuk otonomi manajemen

pendidikan pada satuan pendidikan, dengan kegiatan pendidikan yang dikelola oleh kepala sekolah dan guru di sekolah dasar, dibantu oleh komite sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang melibatkan semua *stakeholder* sekolah dengan secara otonomi sudah direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah sendiri yang telah disesuaikan dengan kebutuhan guna untuk peningkatan mutu pendidikan (Bafadal, 2012: 86).

Menurut Suryosubroto (2010: 196), Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu strategi pengelolaan sekolah yang menekankan pengarahannya dan pendayagunaan baik dari sumber internal sekolah maupun lingkungan sekolah secara efektif dan efisien dengan harapan menghasilkan lulusan yang berkualitas atau bermutu. Sejalan dengan pemikiran ini Marini (2014: 114) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu sistem di mana sekolah dasar secara individu untuk membuat banyak keputusan mengenai kurikulum yang akan digunakan, pengajaran, pengembangan pegawai sekolah, alokasi dana atau anggaran, dan penugasan pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS adalah suatu strategi yang dikelola oleh kepala sekolah dan guru dalam usaha mendesentralisasikan organisasi, manajemen, penyelenggaraan pendidikan, pemberdayaan infrastruktur, menciptakan peran dan

tanggung jawab, dan mengubah gaya proses belajar mengajar yang menekankan pada pengarahan dan pemberdayaan sumber internal dan lingkungan sekolah secara efektif dan efisien guna menghasilkan lulusan yang bermutu.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Supriyatno, dkk (2018: 20) Manajemen Berbasis Sekolah memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Ketiga peningkatan tersebut dapat diperoleh antara lain melalui keleluasaan mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi, partisipasi orang tua siswa terhadap sekolah, fleksibilitas pengelola sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya insentif serta disinsentif, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Menurut Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah (Bafadal, 2012: 84) bertujuan untuk memandirikan atau memperdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Sehingga, dengan kemandiriannya, diharapkan:

- a. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah;
- b. Sekolah dapat mengembangkan program-programnya sendiri sesuai kebutuhannya;
- c. sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah;

- d. sekolah dapat melakukan persaingan dengan sekolah lain dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara itu menurut Buku Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan kemandirian sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah dan mendorong keikutsertaan semua yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah. Sementara tujuan khusus dari Manajemen Berbasis Sekolah yaitu;

- a. Membina dan mengembangkan komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- b. Membina dan mengembangkan komponen manajemen peserta didik melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- c. Membina dan mengembangkan komponen pendidik dan tenaga kependidikan melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- d. Membina dan mengembangkan komponen manajemen sarana dan prasarana melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- e. Membina dan mengembangkan komponen manajemen pembiayaan melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif;

- f. Membina dan mengembangkan komponen manajemen hubungan sekolah dan masyarakat melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; dan
- g. Membina dan mengembangkan komponen budaya sekolah.

Sehingga dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memiliki tujuan meningkatkan kemandirian sekolah untuk meningkatkan efisiensi, pemerataan, dan mutu sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya yang memadai dengan upaya pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh sekolah.

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Marini (2014: 116), Manajemen Berbasis Sekolah memiliki 6 karakteristik yang berfokus untuk menjadi sekolah yang efektif, yaitu:

- a. Otonomi, fleksibilitas dan responsif;
- b. Perencanaan oleh kepala sekolah dan masyarakat sekitar sekolah;
- c. Adopsi peran baru oleh kepala sekolah;
- d. Lingkungan sekolah yang turut berpartisipasi;
- e. Adanya kolaborasi dan kolegialitas di antara pegawai; dan
- f. Efikasi diri yang tinggi dari kepala sekolah dan guru-guru.

Mengutip dari pendapat Edmon, (Suryosubroto, 2010: 197-198), berbagai indikator yang menunjukkan karakter dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain:

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai;
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi;
- e. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus – menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu; dan
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dan orang tua murid atau masyarakat.

Sementara karakteristik kunci Manajemen Berbasis Sekolah menurut Bafadal, (2012: 86-87), terdapat 3 karakterisitik, yaitu:

- a. Desentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab kepada para *stakeholder* sekolah dalam mengambil keputusan mengenai peningkatan mutu pendidikan;
- b. Desentralisasi sebagian besar manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru, dan kirkulum; dan

- c. Diperlakukannya regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.

Berdasarkan pernyataan – pernyataan tersebut penyusun menyimpulkan bahwa karakteristik manajemen berbasis sekolah meliputi, yaitu:

- a. Sekolah memiliki, visi dan target mutu yang ingin dicapai serta pengadaan evaluasi terus-menerus untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu.
- b. Adanya harapan yang tinggi dari perseonel sekolah untuk berprestasi dengan melakukan berbagai upaya seperti, kolaborasi, efikasi diri, pengembangan dan komunikasi yang terjalin antar personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa).
- c. Kepala sekolah melakukan perencanaan bersama masyarakat sekitar sekolah.
- d. Lingkungan sekolah yang aman, tertib dan turut serta untuk berpartisipasi.
- e. Desentralisasi dan regulasi kekuasaan dan tanggungjawab dalam upaya peningkatan mutu pendidikan terhadap sekolah.

4. Komponen – Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen komponen-komponen sekolah itu sendiri menurut Supriyatno, dkk (2018: 38). Setidaknya ada tujuh

komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik oleh Manajemen Berbasis Sekolah. Tujuh komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran,

Menurut Supriyatno, dkk (2018: 38-39) Manajemen kurikulum dan program pengajaran meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Agar pengelolaan kurikulum dan program pengajaran dapat dilaksanakan dengan baik maka perlu adanya; pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan, penyusunan jadwal pelajaran, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan KKM, penetapan penilaian, pembagian waktu yang digunakan, pencatatan kemajuan peserta didik oleh guru kelas, peningkatan perbaikan pengajaran, serta pengisian waktu jam kosong yang dikarenakan guru kelas tidak masuk oleh alasan tertentu.

Sementara menurut Suderadjat (2005: 44-45) Manajemen Kurikulum meliputi kegiatan a) perencanaan, perumusan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi terhadap baik tujuan mata pelajaran ataupun tujuan pembelajaran. b) perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi materi pembelajaran. c) perencanaan proses pembelajaran, pengorganisasian kegiatan belajar siswa, mengawasi, membimbing, dan mengevaluasi proses belajar siswa. d) perencanaan dan pengorganisasian evaluasi, serta evaluasi terhadap instrument evaluasi.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum adalah meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian atau evaluasi terhadap kurikulum.

b. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Marini (2014: 62) manajemen sumber daya manusia adalah bagian administrasi sekolah yang unik dan ditujukan untuk membuat kondisi kerja yang nyaman dan profesional. Kegiatan yang dilakukan berhubungan dengan tata kearsipan, perencanaan, pengembangan deskripsi pekerjaan, penyaringan pelamar, supervise, rekrutmen, pelantikan, administrasi keluhan, pengembangan dan evaluasi kebijakan, manajemen manfaat, dan pendidikan.

Sedangkan menurut Supriyatno, dkk (2018: 40-42) Manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan yang dimaksud adalah guru dan personalia adalah bertujuan untuk mendayagunaan pendidik dan kependidikan agar mencapai hasil yang optimal dan dalam keadaan tetap menyenangkan secara efektif dan efisien. Manajemen ini meliputi; a) perencanaan personalia, b) pengadaan personalia, c) pembinaan dan pengembangan personalia, d) promosi dan mutasi, e) pemberhentian, f) kompensasi, dan g) penilaian personalia.

Berdasarkan dari pernyataan – pernyataan tersebut dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia atau manajemen

pendidikan dan tenaga kependidikan adalah keseluruhan personel sekolah yang ditujukan untuk mendayagunakan keseluruhan personel untuk bekerja dengan kondisi yang menyenangkan, nyaman dan profesional guna mencapai hasil yang maksimal.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen peserta didik berbasis sekolah merupakan pengaturan peserta didik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan, dan evaluasi program kegiatan peserta didik dengan berpedoman pada prinsip – prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Ruang lingkup kegiatan manajemen ini meliputi; penerimaan peserta didik, pelayanan bakat dan minat, pembinaan disiplin, layanan khusus peserta didik, penatalaksanaan peserta didik dan penelusuran alumni (Buku Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Buku IV, 2013: 26-64).

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Supriyatno, dkk (2018: 42) Manajemen kesiswaan atau peserta didik merupakan usaha pengaturan dan penataan peserta didik dan kegiatannya dalam suatu sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah pengembangan pengetahuan, sikap, karakter kepribadian, aspek sosial emosional, dan keterampilan lainnya yang dimiliki seperti bakat dan potensi oleh peserta didik. Adapun kegiatan manajemen ini meliputi; memiliki data peserta didik berupa buku induk, buku rapor, buku

klaper, buku prestasi siswa, buku laporan keadaan siswa, buku mutasi dan lain sebagainya.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kesiswaan adalah perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan, dan evaluasi program kegiatan peserta didik yang berupa pengembangan pengetahuan, sikap, karakter kepribadian, aspek sosial emosional, dan keterampilan – keterampilan lainnya yang dimiliki seperti bakat dan potensi oleh peserta didik.

d. Manajemen Keuangan

Menurut Buku Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Buku IV (2013: 26-64), manajemen keuangan merupakan pengaturan pembiayaan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program di sekolah dengan berpedoman pada prinsip – prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Kegiatan manajemen ini dapat berupa penganggaran penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS).

Adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun rencana keuangan sekolah sebagai berikut; a) Perencanaan harus realistis, b) Perlunya koordinasi dalam perencanaan, c) Perencanaan harus berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan intuisi, d) Perencanaan harus luwes atau *flesible*, e) Perencanaan

yang didasarkan pada penelitian, dan f) Perencanaan akan menghindari *under* dan *over planning*.

Sementara menurut Marini (2014: 45) manajemen keuangan adalah tindakan manajemen yang berhubungan dengan aspek finansial sekolah yang dilaksanakan oleh seseorang yang memiliki kewenangan dan bertujuan untuk mencapai pendidikan yang efektif.

Sehingga, dari pernyataan – pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen keuangan guna mencapai pendidikan yang efektif yang dilaksanakan oleh seseorang yang berwenang.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah merupakan pengaturan sarpras yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program di sekolah yang berpedoman pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana. Kegiatan manajemen ini meliputi: a) Identifikasi kebutuhan, b) Perencanaan, c) Pengadaan, d) Penginventarisan, e) Penyimpanan atau pemeliharaan, dan f) Penghapusan menurut Buku Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Buku IV (2013: 26-64).

Sementara menurut Supriyantno, dkk (2018: 44-45) Manajemen sarana dan prasana atau biasa disebut sarpras adalah perlengkapan dan instrumen yang menunjang proses pembelajaran peserta didik di sekolah secara langsung, seperti: gedung, meja, kursi, alat-alat atau media pendidikan, serta ruang kelas. Kegiatan komponen manajemen ini meliputi; a) Kegiatan perencanaan, b) Pengadaan barang, c) Pengawasan sarpras, d) Penyimpanan inventarisasi, dan e) Penghapusan serta penataan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah perlengkapan guna menunjang proses pembelajaran peserta didik di sekolah secara langsung yang sudah disesuaikan standarnya pada nomor 24 Tahun 2007.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Menurut Suryosubroto (2010: 157) manajemen humas adalah serangkaian kegiatan organisasi untuk menciptakan suatu hubungan yang harmonis terhadap masyarakat atau pihak-pihak terkait yang di luar organisasi tersebut, sehingga mendapat dukungan dalam pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien yang bersifat sadar dan sukarela. Sementara menurut Buku Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Buku IV (2013: 26-64) Hubungan sekolah dan masyarakat ini bertujuan untuk mendorong masyarakat setempat supaya merasa memiliki

sekolahnya dan berperan aktif dalam kegiatan sekolah. Adapun jenis peran serta masyarakat adalah pembangunan dan perawatan fisik sekolah dan bantuan nonfisik. Bantuan fisik adalah masyarakat ikut terlibat dalam peningkatan sarana dan prasarana sekolah.

Sementara bantuan nonfisik adalah dorongan peserta didik untuk belajar dan paguyuban kelas. Sehingga, kesimpulan dari pernyataan – pernyataan di atas adalah manajemen hubungan sekolah merupakan hubungan yang diciptakan oleh sekolah secara harmonis guna mendapat dukungan dan berperan aktif dalam kegiatan sekolah berupa pembangunan dan perawatan serta bantuan fisik maupun non – fisik.

g. Manajemen Layanan Khusus

Menurut Supriyatno, dkk (2018: 46). Manajemen layanan khusus merupakan komponen penting dalam Manajemen Pendidikan Sekolah. Layanan tersebut dapat berupa bimbingan konseling, perpustakaan, keamanan dan kesehatan sekolah.

h. Budaya Sekolah

Budaya sekolah yang ditegaskan oleh Direktorat Tendik Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2007: 1) adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma yang diterima, dilaksanakan dengan sadar dan dibentuk oleh lingkungan dan menciptakan pemahaman yang sama baik antar seluruh warga sekolah dan masyarakat sekitar

sekolah. Program pembiasaan adalah program yang harus dimiliki sekolah untuk mengembangkan budaya dan lingkungan sekolah. Program pembiasaan dapat meliputi: a) Budaya religius, b) Bersih dan sehat, c) Sopan dan santun, d) Berdisiplin, e) Budaya Baca, dan f) Budaya gemar menabung. Sehingga, diharapkan pihak sekolah dan peserta didik menjadi religius, berdisiplin, lingkungan sekolah menjadi bersih dan sehat, dan budaya baca berkembang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komponen manajemen berbasis sekolah, meliputi: 1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran, 2) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 3) Manajemen Kesiswaan, 4) Manajemen Keuangan, 5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan, 6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat, 7) Manajemen Layanan Khusus, dan 8) Budaya Sekolah.

5. Kelebihan dan Kekurangan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Kelebihan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Marini (2014: 122) terdapat beberapa kelebihan yang dimiliki Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu;

- 1) Penyebaran pengetahuan dan manajemen sumber daya di sekolah akibat dari kekuasaan dan pertanggungjawaban yang tersebar.
- 2) Meningkatkan pemahaman mengenai kebutuhan sekolah dari *review* anggaran setempat yang dibagi dan alokasi sumber daya,

sehingga memperoleh solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi.

- 3) Adanya manajemen sumber daya yang dikawal sehingga akan membatasi program yang menyimpang dan berkontribusi terhadap koherensi program pembelajaran.
- 4) Pemberian dukungan untuk prakarya dari sadarnya masyarakat terhadap keuangan sekolah secara individu.
- 5) Pengakuan dan penghargaan kreativitas dalam mengakses sumber daya yang bernilai.
- 6) Kebutuhan sekolah yang khas diidentifikasi dan dananya dibuat secara tepat di mana akan dilakukan yang terbaik untuk siswa.

Sementara menurut Nurkholis (2006: 107), penerapan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki beberapa kelebihan atau keunggulan berupa;

- 1) Dapat memahami kemampuan maupun keahlian yang dimiliki oleh orang – orang yang bekerja di sekolah.
- 2) Peningkatan moral guru disebabkan adanya komitmen dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan di sekolah.
- 3) Konstituen sekolah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan sehingga sekolah memiliki akuntabilitas.
- 4) Keputusan yang diambil berdasarkan tingkat kekuatan yang dimiliki, termasuk pada tingkat kekuatan keuangan untuk tujuan intruksional.

- 5) Menstimulasi adanya pemimpin baru di sekolah, sehingga keputusan yang akan diambil akan berjalan dengan baik.
- 6) Kebersamaan dalam memecahkan suatu masalah akan memperlancar komunikasi antar warga sekolah sehingga meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi.

b. Kekurangan Manajemen Berbasis Sekolah

Disamping adanya kelebihan pastilah adanya kekurangan, begitupula dengan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki beberapa kekurangan. Menurut Sriudin (Herdayati, 2018: 19-20) terdapat 6 kekurangan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu:

- a) Tidak berminat untuk terlibat; dalam hal – hal seperti perencanaan dan anggaran yang harus menggunakan banyak waktu, sehingga tidak semua anggota dewan sekolah berminat dan menyediakan waktunya untuk urusan tersebut.
- b) Tidak efisien; pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif seringkali lebih lambat dan kadang menimbulkan sedikit rasa frustrasi, sehingga dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian diri pada tugas.
- c) Pikiran kelompok; pengambilan keputusan yang dilakukan hanya karena merasa tidak berlainan pendapat dengan anggota yang lainnya, sehingga pengambilan keputusan kemungkinan sudah tidak berdasarkan realitas.

- d) Memerlukan pelatihan; pihak – pihak yang mempunyai kepentingan didalamnya kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum memahami dan berpengalaman dalam menerapkan model dan partisipatif tersebut, sehingga mereka memerlukan bentuk pelatihan untuk mengetahui pengetahuan dan ketrampilan tentang hakikat MBS yang sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan lain hal sebagainya.
- e) Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru; terlalu lama dalam situasi atau iklim yang sudah biasa dijalani membuat kemungkinan besar pihak-pihak yang terlibat akan terkejut dan kebingungan dalam menjalankan perubahan peran dan tanggung jawab mereka dengan adanya penerapan MBS ini, sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.
- f) Kesulitan koordinasi, dalam setiap melakukan kegiatan yang beragam dibutuhkan koordinasi yang efektif dan efisien antar pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga adanya dua unsur penting dalam meminimalisir hambatan yang akan dihadapi yaitu, pelatihan yang cukup mengenai MBS dan klarifikasi peran serta tanggung jawab dan hasil yang diharapkan kepada setiap pihak yang berkepentingan.

Adanya 6 kekurangan yang ada pada penerapan Manajemen Berbasis Sekolah menurut Marini (2014: 123), yaitu:

- a) Ketidakjelasan di dalam penanggung jawab dari kantor pusat sehingga membingungkan dan membatasi usaha manaejen fisikal setempat.
- b) Pelatihan yang ekstensif di dalam manajemen anggaran dan pratik fisikal melebihi peran manajer sekolah dan pimpinan sekolah sehingga dibutuhkan efisiensi riil.
- c) Program yang didelegasikan dapat menciptakan hambatan untuk secara efektif menggunakan penyedia sumber daya yang memungkinkan.
- d) Menggerakkan pihak sekolah, partisipasi orang tua dan anggota masyarakat untuk mendiskusikan masalah finansial dengan atau panitia sekolah memakan banyak waktu dan usaha.
- e) Kerugian pihak sekolah akan memperlemah manajemen fisikal.
- f) Manajemen berbasis sekolah yang berada di bawah pengawasan jarang berhasil tanpa pelatihan dan kemampuan yang berarti untuk menyesuaikan perolehan sumber daya dengan kubutuhan sekolah.

Sehingga dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memiliki kelebihan dan kelemahan yaitu berupa:

- a. Kelebihan Manajemen Berbasis Sekolah

- 1) Pemahaman kebutuhan berdasarkan dari identifikasi dan review anggaran yang dilakukan untuk kebaikan siswa dengan melihat dari kekuatan keuangan yang dimiliki akan memperoleh solusi dan tepat guna sesuai tujuan intruksional sehingga sadarnya masyarakat secara individu dan memberi dukungan terhadap keuangan sekolah.
- 2) Penyebaran pengetahuan dan manajemen sumber daya di sekolah menyebabkan adanya stimulasi pemimpin baru serta adanya pengawalan manajemen sumber daya sehingga keputusan yang diambil memiliki akuntabilitas.
- 3) Memahami kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap orang-orang yang bekerja di sekolah membuat adanya pengakuan dan penghargaan sebagai hasil kerjanya serta peningkatan moral dari adanya komitmen dan tanggung jawab yang diemban setiap masing-masing orang dalam bekerja.
- 4) Kebersamaan dalam memecahkan suatu masalah akan memperlancar komunikasi antar warga sekolah sehingga meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi.

b. Kekurangan Manajemen Berbasis Sekolah

- 1) Tidak berminat untuk terlibat; tidak semua anggota dewan sekolah berminat dan menyediakan waktunya untuk terlibat dalam urusan sekolah.

- 2) Pengambilan keputusan yang terlalu lama akan berdampak pada kerugian pihak sekolah serta memperlemah manajemen fisik
- 3) pengambilan keputusan yang dilakukan hanya karena merasa tidak berlainan pendapat dengan anggota yang lainnya, sehingga pengambilan keputusan kemungkinan sudah tidak berdasarkan realitas.
- 4) Memerlukan pelatihan; memerlukan bentuk pelatihan untuk mengetahui. Manajemen berbasis sekolah yang berada di bawah pengawasan jarang berhasil tanpa pelatihan dan kemampuan yang berarti untuk menyesuaikan perolehan sumber daya dengan kebutuhan sekolah. Pelatihan yang ekstensif di dalam manajemen anggaran dan praktik fisik melebihi peran manajer sekolah dan pimpinan sekolah sehingga dibutuhkan efisiensi riil.
- 5) Jarang adanya keberhasilan tanpa pelatihan ekstensif dan kemampuan dalam pengetahuan dan ketrampilan tentang hakikat MBS yang sebenarnya, sehingga perolehan sumber daya dengan kebutuhan sekolah kurang sesuai.
- 6) Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru; ketidakjelasan di dalam penanggung jawab dari kantor pusat.
- 7) Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru disertai ketidakjelasan penanggung jawab dari kantor pusat sehingga

membingungkan dan membatasi usaha manaejen fisik al setempat dan dapat menciptakan hambatan akan penggunaan sumber daya yang ada.

8) Kesulitan koordinasi antar pihak – pihak yang berkepentingan.

C. Penelitian Relevan

Penelitian terkait Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Upaya Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah (Penelitian di SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang) yang ditemukan, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Winanda dengan judul ”Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Al Kautsar Bandar Lampung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya manajemen sekolah dengan pemberlakuan standar manajemen berbasis sekolah atau unsur-unsur yang telah ditetapkan sangat diperlukan. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa manajemen di sekolah yang dilaksanakan sesuai dibidangnya atau kemampuan masing-masing dibidangnya dapat meningkatkan manajemen sekolah.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Syahru dengan judul “Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pemberdayaan Potensi Guru di SMA Negeri 4 Bulukumba”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu; faktor pendukung berupa; *pertama*, adanya dukungan pemerintah berupa pemberian dana BOS, alokasi dana

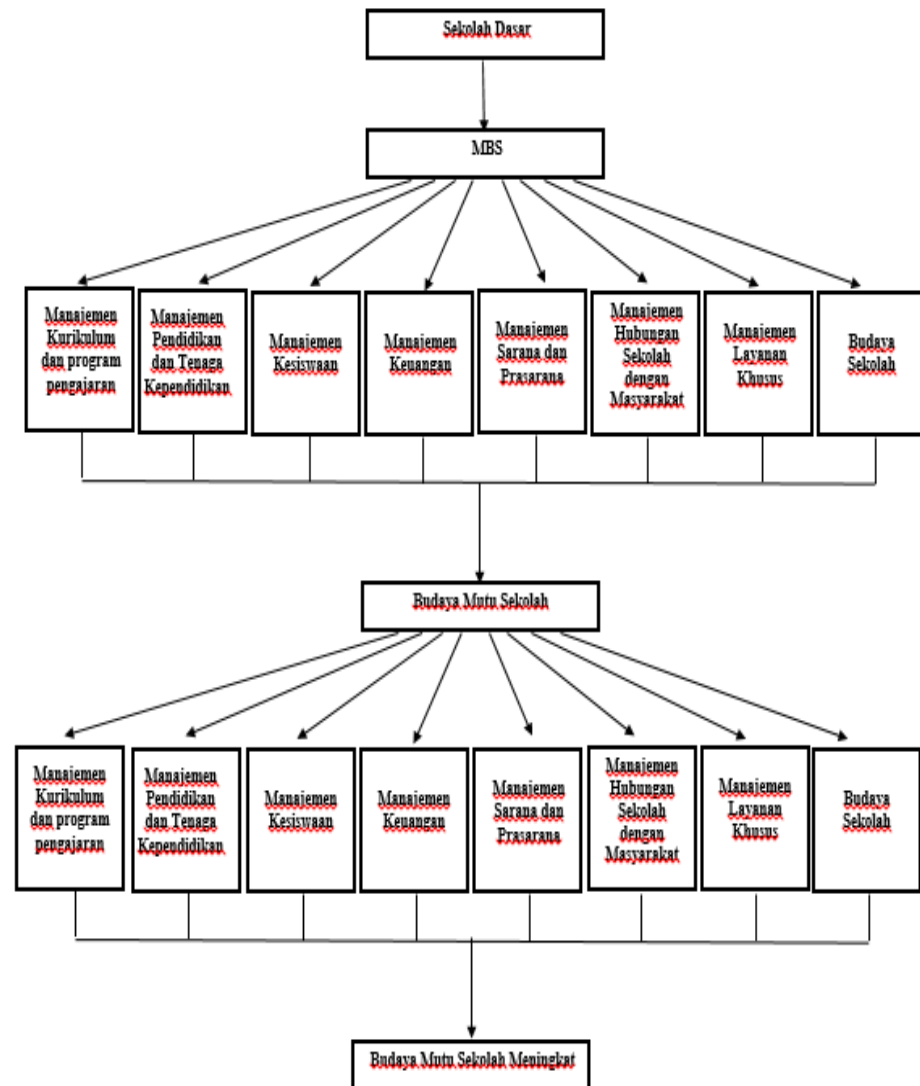
pemerintah daerah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah. *Kedua*, adanya dukungan guru upaya berupa tenaga pengajar yang berkualifikasi S1 dan S2 serta guru yang tersertifikasi. *Ketiga*, adanya dukungan siswa berupa peningkatan jumlah siswa pertahun dan bantuan sukarela yang diberikan oleh orang tua siswa. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu, sarana dan prasarana dan dana masih terbatas serta peran masyarakat atau lingkungan yang belum maksimal. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang dalam upaya pemberdayaan potensi guru terlaksana dengan baik hal ini dapat dilihat dengan adanya kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru-guru dan staf. Serta dapat dibuktikan dengan dari segi potensi guru dalam manajemen kurikulum, potensi guru dalam manajemen kesiswaan, potensi guru dalam mengelola keuangan, serta potensi guru dalam penyediaan sarana dan prasarana.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Fauziyah dengan judul “Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Upaya Mengembangkan *Life Skill* Peserta Didik”. Hasil penelitian menunjukan bahwa dengan adanya penerapan MBS mampu mendukung upaya pengembangan *life skill* peserta didik. Upaya pengembangan tersebut dilakukan dengan diadakannya kegiatan *student day*, integrasi *life skill* pada setiap mata pelajaran, peningkatan peran masyarakat dan penciptaan budaya sekolah yang kondusif. Program tersebut mempunyai faktor pendukung

maupun faktor penghambat, yaitu untuk faktor pendukung adalah dengan adanya dukungan dari seluruh warga sekolah dan masyarakat terhadap seluruh program yang dijalankan oleh sekolah, sarana dan prasarana yang cukup memadai, serta staf dan pengajar yang cukup memadai pula, dan juga motivasi yang tinggi dari peserta didik untuk mengikuti kegiatan *student day*. Sementara untuk kendala yang dihadapi adalah pemahaman dari *life skill* dari masing-masing guru berbeda – beda, dana yang terbatas, alokasi waktu mata pelajaran Agama Islam dan Biologi yang kurang, persepsi manfaat dari program *student day* yang berbeda dari para peserta didik, dan keterbatasan tenaga pembimbing (khususnya dalam kegiatan kepramukaan).

D. Kerangka Berfikir

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu strategi pengelolaan sekolah yang mendesentralisasikan otonomi ke pihak sekolah sehingga dengan harapan mutu pendidikan dapat lebih baik. Manajemen berbasis sekolah memiliki delapan pilar, yaitu: 1) manajemen kurikulum dan program pengajaran, 2) manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan, 3) manajemen kesiswaan, 4) manajemen keuangan, 5) manajemen sarana dan prasarana, 6) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, 7) manajemen layanan khusus, dan 8) budaya sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah cukup banyak diterapkan di sekolah dasar.



Gambar 1
Bagan Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016: 15) metode penelitian kualitatif yang berlandaskan filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk meneliti objek yang alamiah dengan instrumennya adalah peneliti sendiri, teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna bukan generalisasi. Alasan peneliti menggunakan pendekatan ini karena data yang bersifat utuh, kompleks, penuh makna, dan dinamis, sehingga tidak mungkin peneliti menggunakan data pada situasi sosial menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain itu, peneliti bermaksud ingin memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan hubungan antara dua variabel dan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel *dependen* dan variabel *independen*. Variabel *dependen* disebut juga sebagai variabel terikat atau variabel yang disebabkan atau dipengaruhi oleh adanya atau hadirnya variabel bebas atau variabel *independen*. Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu:

1. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai variabel bebas atau *independen*, maka akan dilambangkan dengan “X”.

2. Budaya Mutu Sekolah sebagai variabel terikat atau *dependen*, maka akan dilambangkan dengan “Y”.

B. Setting Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri Muntilan yang terletak di Jalan Pemuda No. 98 Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. Pemilihan objek penelitian tersebut didasarkan karena SD Negeri Muntilan telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam pengelolaan lembaganya, serta staf pengajaran yang berkompeten dan termasuk sekolah unggulan yang ditunjuk mulai pada tahun 2014/2015 dari program sekolah unggulan bupati dan kembali ditunjuk sebagai sekolah model oleh APBN.

C. Fokus Penelitian

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan mengkaji persoalan atau permasalahan yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah SD Negeri Muntilan Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. Konteks ini fokus penelitian yaitu mendeskripsikan dan mengkaji tentang pilar – pilar manajemen berbasis sekolah dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah yang terjadi pada sekolah dasar.

D. Subjek Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui informan yang diambil dari lingkungan sekolah. Informan dipilih berdasarkan karakteristik kesesuaian dengan data yang diperlukan yakni, kepala sekolah, guru, dan karyawan tata usaha sekolah dasar maupun

masyarakat sekitar sekolah. Informan yang terpilih ditentukan dan ditetapkan tidak berdasarkan pada jumlah yang dibutuhkan, melainkan berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informan sesuai batas penelitian. Kategori subjek informan dalam penelitian ini adalah mereka yang terlibat langsung dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah dan budaya mutu sekolah terkhusus SD Negeri Muntilan.

Pada penelitian kualitatif teknik pengambilan sampel tidak secara acak tetapi menggunakan *purpose sampling*. *Purpose Sampling* adalah pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016: 300). Sementara memperoleh data yang diteliti tidak ditentukan dari mana dan dari siapa akan dimulai, tetapi jika penelitian tersebut sudah berjalan maka pemilihan berikutnya bergantung pada apa yang diperlukan peneliti. Maka dari hal tersebut teknik sampling yang digunakan adalah *snowball sampling* atau sampel bola salju yaitu pengambilan sumber data dari sedikit semakin lama semakin banyak.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian kualitatif diartikan jenis penelitian yang hasil temuannya tidak diperoleh melalui prosedur bentuk hitungan atau statistika menurut Strauss dan Corbin (Noor, 2018: 1). Penelitian kualitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang dilakukan melalui pengamatan hal – hal yang akan diteliti dan hubungannya dengan tersebut, hasil dari temuan – temuan yang ada dilaporkan juga diperoleh tidak menggunakan angka – angka, hitungan maupun statistika. Pada

penelitian ini yang akan dijadikan sumber data adalah manusia yang kemudian menjadi informan. Penelitian ini dilaksanakan pada lembaga pendidikan, maka yang dijadikan sebagai informannya adalah guru sebagai pengelola manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah, dan siswa sebagai peserta didik yang bersinggungan langsung dengan proses dan hasil mutu sekolah, dan masyarakat sebagai pengamat tidak langsung kegiatan sekolah yang berada di lingkungan sekolah. Adapun instrumen penelitian yang dibutuhkan adalah kisi-kisi pedoman observasi yang dapat dilihat pada tabel 1. Kisi-kisi pedoman observasi dan kisi – kisi pedoman wawancara yang dapat dilihat pada tabel 2. Kisi – kisi pedoman wawancara.

Tabel 1
Kisi-kisi Pedoman Observasi

No.	Variabel	Sumber Informan	Butir Pedoman Observasi (Indikator)	
1.	Budaya Mutu Sekolah	Komite Sekolah	1. Dukungan dari pemerintah, orang tua, masyarakat, dan lingkungan	
		Kepala Sekolah	2. Hasil akhir pendidikan atau lulusan	
			3. Budaya dan iklim sekolah	
			Guru	4. Hasil langsung pendidikan
				5. Proses pendidikan
				6. Instrumen input
		7. Kepemimpinan kepala sekolah		
		Siswa	8. Hasil langsung pendidikan	
			9. Budaya dan iklim sekolah	
		Orang tua atau Masyarakat	10. Dukungan dari pemerintah, orang tua, masyarakat, dan lingkungan	
		Alumni Sekolah Dasar	11. Hasil akhir pendidikan atau lulusan	
2.	Manajemen Berbasis Sekolah	Kepala Sekolah	12. Manajemen kurikulum dan program pengajaran	
			13. Manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan	
			14. Manajemen sarana dan prasarana	
			15. Budaya sekolah	
		Guru	16. Manajemen sarana dan prasarana	
			17. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat	
			18. Budaya sekolah	
		Karyawan atau TU	19. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat	
			20. Manajemen kesiswaan	
			21. Manajemen keuangan	
			22. Manajemen layanan khusus	
Orang tua atau Masyarakat	23. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat			

Tabel 2
Kisi-kisi Pedoman Wawancara

No.	Variabel	Sumber Informan	Butir Pedoman Observasi (Indikator)
1.	Budaya Mutu Sekolah	Komite Sekolah	1. Dukungan dari pemerintah, orang tua, masyarakat, dan lingkungan
		Kepala Sekolah	2. Hasil akhir pendidikan atau lulusan
			3. Budaya dan iklim sekolah
		Guru	4. Hasil langsung pendidikan
			5. Proses pendidikan
			6. Instrumen input
			7. Kepemimpinan kepala sekolah
		Siswa	8. Hasil langsung pendidikan
			9. Budaya dan iklim sekolah
		Orang tua atau Masyarakat	10. Dukungan dari pemerintah, orang tua, masyarakat, dan lingkungan
2.	Manajemen Berbasis Sekolah	Kepala Sekolah	11. Hasil akhir pendidikan atau lulusan
			12. Manajemen kurikulum dan program pengajaran
			13. Manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan
			14. Manajemen sarana dan prasarana
			15. Budaya sekolah
		Guru	16. Manajemen sarana dan prasarana
			17. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat
			18. Budaya sekolah
		Karyawan atau TU	19. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat
			20. Manajemen kesiswaan
			21. Manajemen keuangan
		Orang tua atau Masyarakat	22. Manajemen layanan khusus
			23. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

F. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:305), dalam penelitian kualitatif yang menjadi alat penelitian atau instrumen adalah peneliti itu sendiri. Sehingga pada saat penelitian kualitatif, peneliti berusaha melakukan interaksi dengan informan sebagai subjek yang diteliti untuk mencari informasi yang dibutuhkan. Data yang dihasilkan pun berupa deskripsi dari data yang diperoleh.

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan dengan *natural setting* (kondisi yang alami), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih mendalam pada observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan triangulasi data (Sugiyono, 2016: 309). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai upaya pengumpulan data-data yang diperlukan oleh peneliti. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti:

1. Observasi; Observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk melihat dan mengamati keadaan secara langsung keadaan di lapangan (Widoyoko, 2014: 46). Terdapat empat jenis observasi yaitu, a) observasi partisipan, b) observasi non partisipan, c) observasi sistematis, dan d) observasi tidak sistematis. Observasi yang dilakukan oleh peneliti menggunakan observasi sistematis, yaitu observasi yang telah dirancang secara sistematis, karena peneliti sudah mengetahui apa saja yang perlu di amati dan kapan serta di mana tempat pengamatan dilakukan.

2. Wawancara; teknik wawancara biasanya digunakan untuk mengungkapkan masalah sikap dan persepsi seorang secara langsung dengan sumber data menurut Muhidin dan Abdurahman (2017: 21). Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi dengan tanya jawab antara peneliti dan informan. Wawancara yang dilakukan menggunakan wawancara terstruktur atau *structured interview*.
3. Dokumentasi; merupakan hasil catatan suatu peristiwa yang telah berlalu atau kejadian yang telah terlaksana. Hal ini biasanya adalah data – data tertulis maupun cetak, berupa arsip, buku, dan foto. Hal ini digunakan untuk menunjang data – data yang telah diperoleh di lapangan.
4. Triangulasi; penggabungan teknik pengumpulan data dan sumber data yang sudah ada. Peneliti menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Sehingga, peneliti berharap akan menemukan data – data yang lebih banyak.

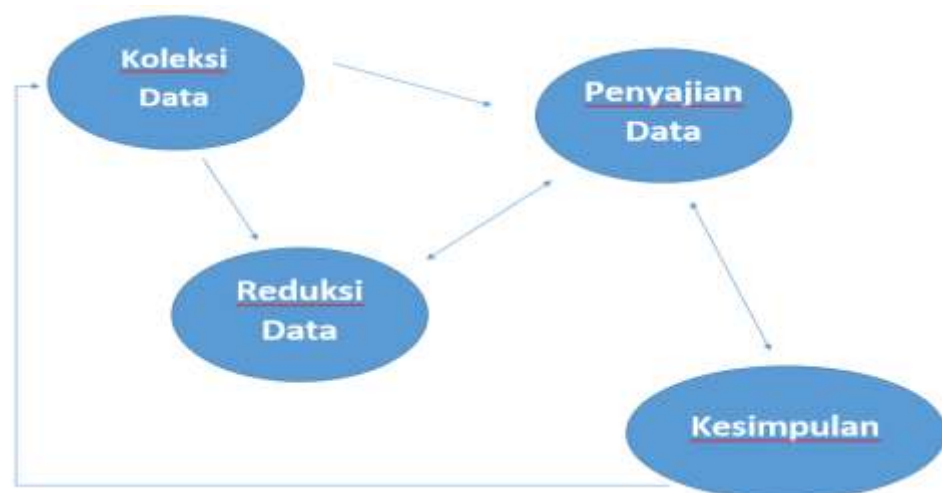
G. Uji Keabsahan Data

Di dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumennya. Maka peneliti juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian dan terjun ke lapangan. Menurut Sugiyono (2016:305), validasi yang dilakukan kepada peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Dalam penelitian kualitatif pada awalnya dimana permasalahan belum

jelas dan pasti, maka yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri. Tetapi setelah permasalahan menjadi jelas, maka dapat dikembangkan menjadi suatu instrumen penelitian sederhana. Dengan harapan instrumen tersebut dapat melengkapi data dan dapat dibandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui wawancara dan observasi.

H. Metode Analisis Data

Menurut Bogdan (Sugiyono, 2016: 334) analisis data adalah proses mencari data dan menyusunnya secara sistematis dari data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan pada unit – unit, melakukan sistesis, menyusun ke dalam pola, memilah dan memilih hal – hal penting dan yang akan menjadi bahan untuk dipelajari dan mengambil kesimpulan. Analisis dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum peneliti terjun ke lapangan, dan berlangsung sampai peneliti menemukan hasil penelitian (Nasution dalam Sugiyono, 2016: 336). Analisis data yang dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.



Gambar 2
Bagan Analisis Data Kualitatif menurut Miles dan Huberman

Pertama, Reduksi data (*data reduction*) pada tahap ini peneliti memilah dan memilih hal – hal yang utama atau pokok dari data yang sudah diperoleh di lapangan, merangkum, memfokuskan pada hal – hal yang penting dan mencari tema dan polanya. Hal ini dilakukan agar data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data – data selanjutnya dan mencarinya apabila diperlukan.

Kedua, penyajian data (*data display*) setelah melakukan reduksi data maka tahap selanjutnya adalah mendisplay data. Pada tahap ini peneliti menyusun kembali data berdasarkan klasifikasi dan masing – masing topik kemudian dipisahkan, selanjutnya topik – topik yang sama disimpan menjadi satu pada satu tempat dan diberikan tanda, hal ini dilakukan agar memudahkan dalam penggunaan data agar data tidak keliru. *Ketiga*, penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing / verification*).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah di SD Negeri Muntilan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah sangat mendukung budaya mutu sekolah yang masuk menjadi visi dan misi sekolah. Hal ini dilakukan dengan: a) peningkatan kualitas guru dengan adanya unit penjaminan mutu sekolah yaitu audit mutu internal, b) budaya peserta didik dengan kebiasaan menjadi suatu iklim di sekolah, dan c) meningkatkan peran masyarakat dengan mengikutsertakan semua lapisan masyarakat sekolah menjadi jalinan kerjasama yang baik dan harmonis.
2. Adapun faktor pendukungnya adalah: a) adanya kesadaran orang tua murid terhadap pendidikan, b) adanya dukungan dari seluruh warga sekolah dan masyarakat, dan c) adanya peran aktif dari pihak komite sekolah.
3. Adapun faktor pengahambatnya adalah: a) waktu luang orang tua murid berbeda, dan b) pola asuh yang berbeda antara sekolah dengan orang tua murid.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti di SD Negeri Muntilan, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah, Agar menjadi sekolah yang unggul dan berkarakter sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai, maka kepala sekolah perlu terus menjaga budaya yang sudah terus dilakukan dan meningkatkan berbagai aspek yang belum sempat dilakukan seperti peningkatan penjaminan mutu internal yang baru 6 standar yang terlaksana. Membimbing warga sekolah untuk terus mengamalkan dan berperilaku sesuai budaya yang dibuat, dirumuskan dan dijadikan iklim di dalam sekolah.
2. Guru, Peningkatan kualitas harus didasari dengan keilklasan guna mencapai kualitas yang secara maksimal. Maka seluruh guru harus bisa menjalankan apa yang telah dibuat dan disusun secara bersama guna menjadi sekolah yang bermutu.
3. Orang tua siswa dan masyarakat, Dukungan yang terus dilakukan dengan mengupayakan apa yang menjadi kebutuhan sekolah adalah ciri sekolah yang berusaha untuk terus meningkatkan mutu sekolah bersama dengan warga sekolah. Maka orang tua siswa dan masyarakat sebagai pendukung utama dalam meningkatkan budaya mutu sekolah sangat penting dilakukan.
4. Penelitian selanjutnya, dapat mengungkap manamejen berbasis sekolah dalam upaya mengembangkan aspek-aspek yang lain selain budaya mutu sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbangi, Dakir, & Umiarso. 2018. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Depok: Prenadamedia Group.
- Bafadal, I. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bakri, S., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. 2017. "Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMPN 13 Banda Aceh". *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 53-54.
- Daryanto, & Farid, M. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Gava Media.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar. 2013. *Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Dolong, Jufri. 2018. "Karakteristik Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah" *Jurnal Karakteristik Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Hlm. 1-10.
- Fadli, Muhammad. 2017. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan" *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, (I)*. Hlm.217-240.
- Farid, M., & Marjuki, T. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Hadis, A., & Nurhayati. 2014. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Idris, Muhammad. 2007. "Manajemen Berbasis Sekolah" *Jurnal IQRA'*. Hlm. 13-27.
- Judin, M., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. 2018. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada MTsN Grong - Grong Kabupaten Pidie". *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 121.

- Kurniawan, Benny. 2012. *Ilmu Budaya Dasar*. Tangerang Selatan: Jelajah Nusa
- Marini, Arita. 2014. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhidin, S. A., & Abdurahman, M. 2017. *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mukhlisoh. 2018. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh. *Jurnal Kependidikan*, 245.
- Muniroh, J., & Muhyadi. 2017. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 171.
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Rivai, V., & Murni, S. 2012. *Education Management*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Riyanta, Teguh;. 2016. "Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Tranformasional" *Manajemen Pendidikan*. Hlm. 37-48.
- Rosmalah. 2016. "Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah" *Jurnal Publikasi Pendidikan*. Hlm. 64-76.
- Sagala, Syaiful . 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. 2010. *Total Quality Management In Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sani, R. A., Pramuniati, I., & Mucktiany, A. 2015. *Penjaminan Mutu sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siahaan, A. d. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Quantum Teaching.

- Suderadjat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Bandung: CV Cipta Cekas Grafika.
- Sugihartati, Rahma;. 2004. "Implementasi dan Kendala Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Jenjang SD" *Jurnal Penelitian Dinamika Sosial*. 5 (III).
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyatno, A., Tawil, & Rasidi. 2018. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Magelang: Unimma Press.
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwandi. 2011. "Kajian Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada Pendidikan Menengah" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Hlm. 419-432.
- Syahru, Risna Amelia. 2017. "*Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemberdayaan Potensi Guru di SMA Negeri 4 Bulukumba*". Skripsi (Tidak Diterbitkan).
- Wahyu, Ramdani. 2008. *Ilmu Budaya Dasar*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Winanda, Fakhri Imam. 2017. "*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Al Kautsar Bandar Lampung*". Skripsi (Tidak Diterbitkan). Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Zamroni. 2013. *Manajemen Pendidikan Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ombak.