



DEVELOPMENT OF SCHOOL CULTURE FOR SCHOOL QUALITY IMPROVEMENT

Eviana Hikamudin

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Correspondence: E-mail: evianahikamudin@upi.edu

ABSTRACTS

The aims of this article are to elaborate on the importance of building a school culture to improve the quality of schools through the implementation of school-based management. The study used a literature study approach by the content analysis method. The conclusion of this study is there is a positive impact of the school culture in order to improve the quality of schools by school-based management implementation. This article provides the information about student's competences base on report of PISA and National Assessment in literacy, numeracy, character surveys, and learning environment surveys. Gives the information about teacher's competences base on the results of teacher competency measurements and an outlining the factors that cause the low quality of the school. The cause the quality of the school is low of students and teacher's competences is minimum effort of the school in improving a school culture to achieve the school quality through the implementation of school-based management. The conclusion of this study is there is a positive impact of the school culture in order to improve the quality of schools by school-based management implementation.

Keyword: School-Based Management, School Culture, School Quality.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 22 May 2021

First Revised 07 Jun 2021

Accepted 07 Jan 2022

First Available online 14 Jan 2022

Publication Date 01 Apr 2022

1. PENDAHULUAN

Salah satu masalah di bidang pendidikan Indonesia adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari aspek kompetensi siswa maupun kompetensi guru atau kepala sekolah. Kedua aspek tersebut merupakan aspek utama dalam mengukur kualitas sumber daya manusia khususnya di lingkungan pendidikan sekolah. Aspek lain yang tidak terpisahkan adalah kualitas tenaga kependidikan (tenaga administrasi sekolah), orang tua, komite sekolah, dinas pendidikan, dan masyarakat sekitar sekolah.

Gambaran kualitas siswa Indonesia secara nasional dapat dilihat dari kemampuan literasi dan numerasi siswa pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh International Educational Achievement (IEA), International in Mathematics and Science Study (TIMSS), Program for International Student Assessment (PISA), semuanya menunjukkan bahwa literasi membaca, sains dan matematika siswa di Indonesia selalu berada di urutan teratas. terbawah dibandingkan dengan negara lain. Data TIMSS tahun 1999, 2003, 2007, 2011, nilai literasi sains siswa Indonesia tidak pernah berada di posisi teratas. Pada tahun 2015 Indonesia menduduki peringkat ke-44 dari 47 peserta. Begitu pula dengan hasil penilaian PISA, sejak tahun 2000 hingga 2018 Indonesia berada di peringkat paling bawah. Posisi Indonesia pada tahun 2018 untuk membaca menduduki peringkat 72 dari 77 negara, dan sains menduduki peringkat 70 dari 78 negara.

Indikator nasional yang dapat dijadikan acuan untuk menentukan mutu pendidikan di Indonesia adalah hasil Asesmen Nasional (AN) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pelaksanaan AN tahun 2021 pertama kali dilaksanakan, diikuti oleh seluruh sekolah di tingkat SD, SMP, SMA dengan melibatkan perwakilan siswa, guru, dan kepala sekolah. Aspek yang diukur pada siswa adalah kompetensi literasi-numerasi, survei karakter, dan survei lingkungan belajar. Sedangkan pada guru dan kepala sekolah, aspek pengukuran yang dilakukan adalah survei lingkungan belajar. Semua aspek sebagaimana tersebut di atas merupakan indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran peta mutu sekolah. Berdasarkan laporan hasil AN 2021 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, disimpulkan bahwa kompetensi siswa di Indonesia menunjukkan 1 dari 2 siswa belum mencapai kompetensi minimal literasi. Sedangkan pada bidang berhitung menunjukkan dua dari tiga siswa belum mencapai kompetensi minimal. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi literasi-numerasi siswa Indonesia belum mencapai hasil yang menggembirakan. Selanjutnya dari hasil survei karakter disimpulkan bahwa siswa memiliki skor keimanan, taqwa, akhlak, dan kreativitas yang tinggi. Namun, kemandirian dan keragaman global adalah aspek terendah. Sementara itu, berdasarkan hasil survei lingkungan studi menunjukkan bahwa angka kecenderungan bullying dan kekerasan seksual di lingkungan pendidikan masih tinggi. Tercatat 24,4% siswa berpotensi mengalami bullying di sekolah. Sedangkan pada ranah kekerasan seksual, 22,4% menjawab 'Pernah' pada pertanyaan survei yang mengindikasikan potensi terjadinya kekerasan seksual ([Kristiawan et al., 2021](#)).

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kompetensi guru. Berdasarkan hasil pengukuran kompetensi guru yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemdikbud tahun 2015, disimpulkan bahwa nilai kompetensi guru di Indonesia untuk semua jenjang masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut disampaikan Ditjen GTK yang menyebutkan rata-rata nilai kompetensi pedagogik guru sebesar 50,64 poin. Skor

ini masih tergolong rendah karena berada di posisi setengah dari nilai ideal 100 poin. Pengukuran yang dilakukan Kemendikbud dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok guru yang sudah sarjana (S1) dan kelompok guru yang belum sarjana (<S1) yang ditampilkan pada **Tabel 1** berikut ini.

Tabel 1. Kompetensi Pedagogik Guru

| N | Group | PNS | GTY | Honda | Honorier |
|---|-------------------------------|-------|-------|-------|----------|
| 1 | Guru sudah lulus sarjana (S1) | 51.42 | 52.82 | 48.21 | 49.19 |
| 2 | Guru yang belum sarjana (<S1) | 41.45 | 46.00 | 41.92 | 42.63 |

Dari **Tabel 1** terlihat skor kompetensi guru PNS (PNS) yang berpendidikan S1 51,42 poin, guru tetap yayasan (GTY) skor 52,82 poin, guru honorer daerah (Honda) skor 48,21 poin, dan guru honorer (non tetap) skor 48,21. skor 49,19 poin. Selanjutnya untuk kelompok guru PNS yang belum S1 mendapat skor 41,45 poin, GTY belum S1 mendapat skor 46 poin, Honda belum S1 mendapat skor 41,92 poin, dan guru honorer mendapat skor 42,63 poin. Ironisnya, skor kompetensi pedagogik guru PNS di bawah rata-rata mengajar di sekolah swasta.

Setidaknya ada tiga faktor yang menyebabkan kualitas sumber daya manusia, khususnya di bidang pendidikan, tidak meningkat. Ketiga faktor tersebut adalah: (1) kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang tidak menggunakan pendekatan fungsi produksi pendidikan secara konsisten, (2) pelaksanaan pendidikan masih dilakukan secara birokratis-sentralistik sehingga tidak timbul kemandirian sekolah, dan (3) peran aktif masyarakat khususnya orang tua siswa masih minim. Selain itu, ada satu dimensi lagi yang belum ditetapkan yaitu budaya sekolah secara optimal dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Bila ditelaah lebih jauh, budaya sekolah pada dasarnya merupakan faktor intrinsik serta potensi sekolah yang tidak dapat membangkitkan semangat sekolah untuk mencapai prestasi yang diharapkan. Kondisi sekolah yang sulit untuk mengembangkan prestasinya padahal memiliki infrastruktur yang memadai, bisa jadi di sekolah tersebut belum terbangun budaya sekolah yang dapat meningkatkan semangat dan pengkondisian yang konstruktif-progresif sehingga terjadi stagnasi dalam pencapaian prestasi sekolah menengah atas. . Oleh karena itu, perlu ada upaya dari manajemen sekolah untuk melakukan manajemen sekolah yang lebih baik. Konsep yang dapat diajukan dalam manajemen sekolah adalah penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Secara konseptual MBS dapat digambarkan sebagai bentuk perubahan formal struktural dalam pelaksanaan manajemen sekolah sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah sebagai unit utama perbaikan. Dan bersandar pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana penting dimana perbaikan dapat didorong dan didukung secara efektif ([Zaenal et al. 2021](#)). Konsep MBS merupakan faktor yang diyakini mendukung sekolah untuk membangun budaya sekolah yang positif, sehingga kendala yang dialami sekolah akan lebih mudah diatasi.

Kondisi yang diharapkan dari implementasi MBS di sekolah adalah peningkatan mutu sekolah dalam berbagai aspek. Peningkatan mutu yang diharapkan terjadi adalah hasil yang dicapai sekolah setelah adanya proses manajemen yang memadukan otonomi sekolah dengan partisipasi warga sekolah di bawah koordinasi dan kewenangan kepala sekolah. Peningkatan mutu sekolah adalah tindakan yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan hasil

penyelenggaraan pendidikan agar sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi proses dan kegiatan pendidikan yang dilaksanakan ([Gustini dan Mauliy, 2019](#)).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka dengan metode analisis isi. Analisis isi adalah metodologi penelitian yang menggunakan seperangkat prosedur untuk menarik kesimpulan yang valid dari sebuah buku atau dokumen.

Selanjutnya beberapa prosedur yang dilakukan dalam melakukan analisis isi adalah: 1) mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, 2) melakukan kajian secara sistematis, 3) proses kajian diarahkan pada generalisasi, 4) kajian harus berdasarkan isi dokumen yang dimanifestasikan, dan 5) kajian dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

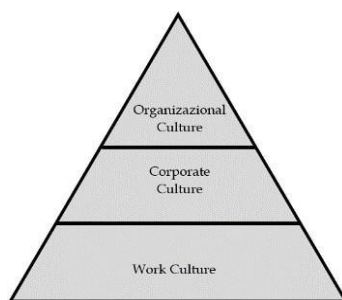
3.1 HASIL PENELITIAN

Universitas Pasifik Morotai di Maluku Utara merupakan perguruan tinggi yang dibangun sebagai wujud nyata dari visi dan misi Bupati Rusli Sibua dan Wakil Bupati Weni R. Paraisu, yang mempunyai komitmen membangun Sumber daya Manusia (SDM) di Kabupaten Pulau Morotai. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.45/E/0/2013 pada tanggal 5 Februari 2013, secara sah dan berdasar hukum maka penyelenggaraan pendidikan tinggi dilaksanakan di Kabupaten Pulau Morotai. Kebijakan penjaminan mengarah pada peningkatan mutu, bukan malahan menjadi mutu yang rendah, sehingga mutu itu berada pada lingkaran setan ([Aziz, 2015](#)).

Budaya adalah totalitas dari rangkaian adat turun-temurun yang mencakup perilaku seni, kepercayaan, lembaga, dan adat istiadat terkait yang menguasai cara hidup masyarakat ([González et al. 2021](#)). Budaya dapat mempengaruhi kebiasaan hidup dan kebiasaan kerja seseorang. Di sisi lain, keberadaan keragaman budaya mempengaruhi institusi atau institusi di mana kepribadian yang berbeda latar belakang budaya berada di lingkungan yang sama.

Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh sekelompok orang yang meliputi cara berpikir, tingkah laku, sikap, nilai-nilai yang tercermin dalam bentuk fisik dan abstrak ([Kholis et al., 2014](#)). Budaya dapat dilihat sebagai bentuk perilaku, nilai, sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian terhadap lingkungan dan sekaligus cara untuk memandang masalah dan memecahkannya. Dengan demikian suatu budaya dengan sendirinya akan diwariskan oleh satu generasi ke generasi berikutnya. Menurut Koentjaraningrat, budaya wujud dapat berupa: 1) ide (pemikiran), ilmu pengetahuan, nilai, norma, peraturan, 2) aktivitas manusia dalam masyarakat, dan 3) benda-benda yang diproduksi oleh manusia ([Gülsen dan Çelik, 2021](#); [Kristiawan et al. 2021](#))

Budaya dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan, yaitu: 1) budaya organisasi, 2) budaya perusahaan, dan 3) budaya kerja ([González et al. 2021](#)). Ketiga tingkatan tersebut ditunjukkan pada **Gambar 1** berikut ini.



Gambar 2. Level dari Kultur

Dari **Gambar 1** di atas, terlihat budaya Organisasi merupakan tingkatan tertinggi dari budaya. Budaya perusahaan dan budaya kerja berada pada level di bawah budaya organisasi. Hal ini menunjukkan pengertian bahwa ruang lingkup pembahasan budaya organisasi merupakan pembahasan yang luas tidak hanya meliputi aspek fisik organisasi berupa perusahaan tetapi juga mencakup aspek non fisik organisasi berupa etos kerja pegawai.

Setiap organisasi termasuk sekolah atau perusahaan memiliki budaya organisasi masing-masing. Pemahaman budaya merupakan nilai dan kebiasaan kerja anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Selain itu, budaya adalah kebiasaan kerja seluruh manajemen dan personel yang telah diterima sebagai standar perlakuan kerja dan membuat mereka terikat secara emosional. Berdasarkan pengertian tersebut, budaya dapat dipandang sebagai sarana yang dapat menjadi perekat yang mengikat komponen organisasi menjadi satu kesatuan (Tabroni et al. 2021; Tamir et al. 2021)

Konsep budaya yang berkembang dalam konteks pendidikan sebenarnya bersumber dari budaya kerja di dunia industri, yang merupakan suatu situasi yang akan memberikan landasan dan arah bagi terselenggaranya proses kerja yang efektif dan efisien. Budaya sekolah dapat digambarkan sebagai pola nilai, norma, sikap, ritual, mitos dan kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah (Kholis et al., 2014). Budaya sekolah saat ini dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai masalah yang timbul di sekolah.

Budaya sekolah memiliki dua lapisan: 1) lapisan yang dapat diamati dan 2) lapisan yang tidak dapat diamati. *Lapisan yang dapat diamati* berupa arsitektur, tata letak, eksterior, interior, adat istiadat, rutinitas, aturan, simbol, tata krama, dan cara berpakaian. *Lapisan yang tidak dapat diamati* adalah norma perilaku beserta komponen-komponen yang ada di sekolah. Lapisan pertama disebut artefak, sedangkan lapisan kedua berupa nilai-nilai bersama (*values*) yang dianut oleh kelompok tersebut berkaitan dengan sesuatu yang penting, yang baik, dan yang dianggap benar. Lapisan kedua ini tidak dapat diamati karena terletak pada kehidupan bersama (Kholis et al., 2014).

Budaya sekolah hanya dapat dikenali melalui refleksinya terhadap berbagai hal yang dapat diamati yang disebut artefak berupa perilaku verbal, perilaku nonverbal, dan objek hasil budaya. Selain itu budaya sekolah ada yang positif dan ada pula yang negatif dilihat dari dukungan terhadap peningkatan mutu sekolah. Artefak positif meliputi: motivasi berprestasi, penghargaan, semangat menjunjung tinggi sportifitas, jujur, mengakui keunggulan orang lain, saling menghargai perbedaan, dan saling percaya. Artefak negatif meliputi: banyaknya jam kosong dan absen dari tugas sekolah, sikap permisif terhadap pelanggaran nilai moral, dan penekanan pada nilai mata pelajaran daripada kemampuan (kompetensi) siswa.

Strategi Pengembangan Budaya Sekolah

a) Development of Cultural Dimension

Pengembangan budaya sekolah harus didahului dengan menciptakan rasa keterpaduan atau kesatuan pandangan. Setelah integrasi terwujud, barulah dilakukan pendekatan manajerial. Untuk menciptakan integrasi di lingkungan sekolah, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain: 1) menciptakan “bahasa” yang sama, 2) menentukan batas-batas antar golongan, 3) pembagian wewenang dan status, 4) mengembangkan syariah, ketertiban, dan makrifat yang mendukung norma kebersamaan, 5) membentuk hadiah dan ganjaran (*reward and punishment*) yang jelas, dan 6) mencari landasan bersama untuk kebersamaan (González et al. 2021). Pengembangan budaya sekolah secara khusus dapat dijabarkan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) adanya sosial budaya;
- 2) adanya budaya akademik;
- 3) interaksi kepala sekolah dengan guru;
- 4) interaksi guru dengan guru;
- 5) interaksi guru dengan orang tua siswa;
- 6) interaksi guru dengan siswa;
- 7) interaksi kepala sekolah dengan komite sekolah;
- 8) adanya komunikasi sekolah dengan orang tua;
- 9) interaksi kepala sekolah dengan staf administrasi;
- 10) adanya komunikasi sekolah dengan instansi terkait;
- 11) komunikasi sekolah dengan masyarakat.

b) Perkembangan Kebudayaan Manusia

Membangun budaya manusia dalam rangka membangun budaya sekolah memang tidak mudah, namun bukan hal yang mustahil untuk dilakukan. Semua tergantung komitmen dan semangat komponen sekolah untuk mewujudkannya. Komitmen yang tinggi, membuat kultur sekolah dapat lebih cepat terwujud. Namun, perlu dipikirkan beberapa strategi dan pendekatan yang akan diambil untuk memfasilitasi pencapaian dalam mengembangkan budaya sekolah.

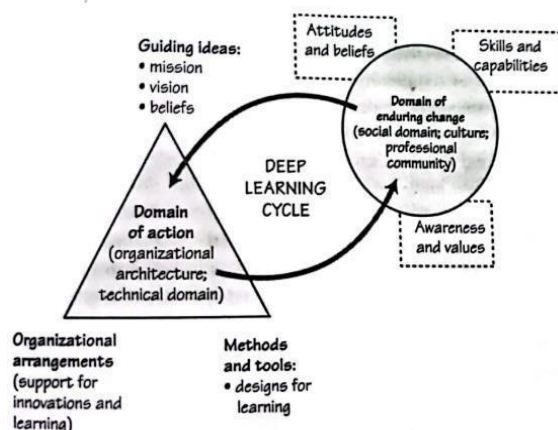
Manusia memiliki berbagai kemampuan yang dapat dimanfaatkan untuk kehidupannya agar berguna bagi dirinya sendiri, orang lain, dan lingkungan sekitarnya. Hakikat manusia sebagai satu kesatuan (tubuh dan jiwa) telah menempatkan manusia sebagai yang paling “sempurna” dibandingkan dengan yang lain di muka bumi ini. Implikasi dari fitrah manusia ini adalah manusia memiliki kemampuan berpikir dan bertindak untuk menciptakan kebudayaannya sendiri demi kebaikan dan kesejahteraan hidupnya.

Salah satu bentuk kebudayaan yang diciptakan oleh manusia adalah sistem pendidikan yang mengarah pada aksentuasi manusia. Sistem pendidikan yang dibangun oleh manusia harus sejalan dan selaras dengan fitrah manusia itu sendiri. Menurut Setiawati (2021) hakikat manusia adalah sebagai “*Animal Educandum*” dan “*Animal Educabile*” bahwa manusia adalah makhluk yang perlu dididik dan dapat dididik. Makna dari hakikat ini adalah bahwa manusia sebagai objek material pendidikan merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Dengan segala potensi yang dimilikinya, manusia dapat berkembang dan maju melalui proses pendidikan.

c) Penguatan Budaya Sekolah

Sekolah sebagai sistem organisasi memiliki tiga aspek utama yang menentukan tercapainya mutu, yaitu: 1) proses belajar mengajar, 2) kepemimpinan dan manajemen sekolah, dan 3) budaya sekolah. Realitas yang sering dijumpai di berbagai sekolah adalah bahwa program peningkatan mutu belajar mengajar biasanya menjadi program yang sering dijadikan program prioritas sekolah, sedikit menyentuh aspek kepemimpinan dan manajemen sekolah, dan jarang menyentuh aspek budaya sekolah (Liu et al., 2021). Dari berbagai kajian dan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebenarnya upaya peningkatan mutu sekolah melalui penguatan aspek proses belajar mengajar saja tidak cukup. Dengan kata lain, perlu mempelajari cara-cara baru yang tidak konvensional untuk meningkatkan mutu sekolah. Salah satu alternatifnya adalah dengan mengutamakan penguatan budaya sekolah.

Budaya sekolah bersifat non statis (dinamis). Budaya sekolah merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan oleh sekolah dalam penguatan sikap, nilai, dan keterampilan yang saling menguatkan secara terus menerus. Di sekolah bermutu, budaya sangat diperhatikan demi menjaga mutu sekolah. Guru merasa dikuatkan, ditantang untuk terus berkembang, terpelihara profesionalitasnya, dan berdaya secara optimal. Secara konseptual menunjukkan bagaimana struktur organisasi sekolah seharusnya mengambil tindakan untuk kebijakan sekolah berdasarkan perubahan budaya sekolah yang dipertahankan secara permanen. Konsep yang digariskan ditunjukkan oleh Desain Segitiga dan Lingkaran Budaya Sekolah seperti **Gambar 2** berikut.



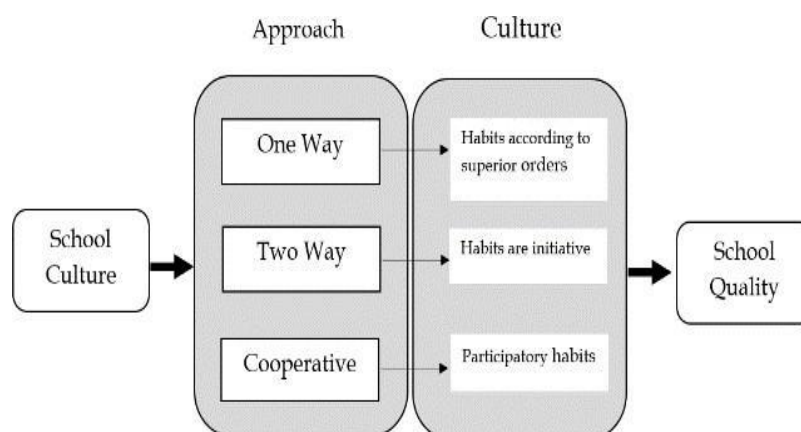
Gambar 2. Rancangan Segitiga dan Lingkaran Budaya Sekolah

Terlihat dari **Gambar 2** sebuah siklus perubahan yang menghubungkan domain perubahan budaya (*enduring change*) yang ditunjukkan oleh diagram lingkaran dengan domain tindakan (*action*) yang ditunjukkan oleh diagram segitiga. Hal-hal yang menjadi bagian dari perubahan budaya adalah: sikap dan kepercayaan, keterampilan dan kemampuan, serta kepedulian dan nilai-nilai yang diyakini (*awarness and values*). Perubahan budaya sekolah yang terjadi secara otomatis dapat mempengaruhi perubahan tindakan (*action*) sekolah berupa pengaturan kebijakan sekolah (*organizational arrangement*) dan metode dan alat pendukung sekolah. Perubahan yang terjadi dalam tindakan sekolah diarahkan (dipandu) oleh gagasan-gagasan berupa visi dan misi sekolah. Sebaliknya, perubahan tindakan sekolah juga akan mempengaruhi proses perubahan budaya sekolah. Dengan demikian proses perubahan itu sendiri merupakan suatu siklus yang terus menerus

terjadi dalam pengelolaan sekolah sehingga pada akhirnya menghasilkan suatu pola perubahan budaya dan tindakan sekolah yang ideal.

d) Pendekatan Implementasi Budaya Sekolah

Ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah melalui konversi renstra budaya sekolah. Menurut [Tabroni et al.\(2021\)](#) ketiga pendekatan tersebut adalah: 1) Pendekatan satu arah, 2) Pendekatan Dua Arah, dan 3) Pendekatan Kooperatif.



Gambar 3. Pendekatan Budaya Sekolah

Dalam pendekatan satu arah, komponen sekolah tidak dilibatkan dalam proses penyusunan program sekolah. Mereka hanya menerima perintah dan arahan dari kepala sekolah. Melalui pendekatan ini, budaya yang akan terbentuk adalah kebiasaan kerja yang sesuai dengan perintah atasan. Dalam pendekatan dua arah, komponen sekolah dilibatkan dalam pengumpulan data primer dan sekunder untuk menyusun program sekolah. Mereka memahami bahwa program sekolah yang dihasilkan tidak terlepas dari hasil partisipasi komponen sekolah. Budaya yang akan dibentuk adalah kebiasaan kerja yang dipengaruhi oleh inisiatif sendiri dan kebijakan yang ada. Melalui pendekatan kooperatif, seluruh warga sekolah secara bersama-sama terlibat dalam penyusunan program sekolah. Keberhasilan program sekolah tergantung pada kerjasama yang erat dari semua pihak. Budaya yang akan dibentuk adalah kebiasaan kerja partisipatif berdasarkan kepentingan bersama.

Berdasarkan ketiga pendekatan di atas, pendekatan kooperatif merupakan pendekatan yang paling ideal dilakukan sekolah dibandingkan kedua pendekatan lainnya. Meskipun demikian, pendekatan kooperatif ini tidak begitu saja mudah diterapkan di lingkungan sekolah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi bisa atau tidaknya pendekatan tudaknya bisa diterapkan. Dalam kondisi sekolah yang baru merintis dan belum mapan sumber daya manusianya serta masih terbatasnya sarana pendukung lainnya, sebagai langkah awal dapat diterapkan pendekatan satu arah terlebih dahulu. Warga sekolah mulai dikenalkan dengan program dan aturan yang berlaku di lingkungan sekolah. Mereka dapat mulai belajar beradaptasi dengan budaya yang baru tercipta meskipun masih sebatas melaksanakannya untuk pembiasaan. Seiring dengan perkembangan kondisi sekolah ke arah yang lebih kondusif, kepala sekolah dapat mulai menerapkan pendekatan dua arah dengan melibatkan warga sekolah secara terbatas dalam penyusunan program sekolah, sehingga muncul inisiatif untuk melaksanakannya secara mandiri. Tahap selanjutnya adalah warga sekolah yang telah memahami dan menyadari pentingnya budaya sekolah, terlibat aktif dalam penyusunan program sekolah dan terlibat secara partisipatif untuk mewujudkan

budaya sekolah dari warga sekolah, oleh warga sekolah, dan untuk warga sekolah. Kondisi ini idealnya dilaksanakan oleh pihak sekolah.

3.2. PEMBAHASAN

Peningkatan Mutu Sekolah

Mutu sekolah dalam tulisan ini adalah mutu yang ditinjau dari pendekatan sistem yang meliputi tiga faktor, yaitu: input, proses, dan output. Input sistem sekolah adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena diperlukan untuk berjalannya suatu proses. Komponen masukan adalah sumber daya, perangkat lunak, dan tujuan yang diharapkan. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, karyawan, dan siswa) dan sumber daya lainnya (peralatan, perbekalan, dana, bahan, dll). *Soft input* meliputi: struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, uraian tugas, program sekolah, kurikulum, dll. Input objektif sekolah yang diharapkan meliputi: visi dan misi sekolah, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai sekolah. Kesiapan faktor input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu tingginya kualitas input dapat diukur dari tingkat kesiapan input tersebut. Semakin tinggi kesiapan faktor input, maka semakin tinggi kualitas input sekolah.

Faktor berikutnya yang merupakan bagian dari sistem pendidikan adalah proses pendidikan. Proses pendidikan adalah proses perubahan yang terjadi dalam pendidikan sehingga faktor input yang telah masuk ke dalam sistem perubahan menghasilkan sesuatu yang lain. Dalam konteks manajemen sekolah, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses manajemen kelembagaan, proses manajemen program sekolah, proses belajar mengajar, dan proses monitoring evaluasi. Proses terpenting yang dilakukan adalah proses belajar mengajar yang merupakan "roh" dari kegiatan sistem pendidikan di sekolah. Suatu proses pendidikan di sekolah dikatakan bermutu apabila koordinasi dan koordinasi serta koordinasi dan pembinaan faktor input sekolah dilakukan secara serasi dan terukur. Sehingga tercipta situasi pendidikan yang menyenangkan (*enjoyable*), mengikuti standar yang telah ditetapkan (*standardized*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, serta mampu memberdayakan warga sekolah.

Faktor ketiga dalam sistem pendidikan adalah *output* pendidikan. Dalam konteks sistem pendidikan sekolah, *output* sekolah berupa kinerja sekolah yang diperoleh sebagai hasil dari proses pendidikan di sekolah tersebut. Kinerja sekolah dapat diukur melalui kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. *Output* sekolah dikatakan berkualitas jika prestasi sekolah menunjukkan prestasi yang tinggi dalam bidang akademik dan non akademik.

4. KESIMPULAN

Kesimpulannya, kualitas input, proses, dan output sekolah akan mempengaruhi kualitas sekolah. Sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki capaian mutu yang tinggi sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang didukung oleh lingkungan (budaya) sekolah yang kondusif dengan tingkat partisipasi warga sekolah yang tinggi untuk mencapai tujuan sekolah.

Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan sangat tergantung pada peran pengelola sekolah dan pemangku kepentingan. Sekolah diberi kewenangan (kemandirian) untuk dapat mengelola input, proses, dan output sekolah. Dengan kewenangan tersebut, sekolah dimungkinkan untuk menerapkan konsep MBS secara praktis dan nyata sehingga

lebih mudah mewujudkan pendidikan bermutu bagi sekolahnya. Melalui penerapan konsep MBS, sekolah dapat mengelola faktor input dengan baik dan selektif untuk kepentingan mutu sekolahnya atas dasar otonomi sekolah. Selanjutnya faktor input tersebut dapat diolah berdasarkan prinsip manajemen partisipatif yang melibatkan komponen sekolah secara efektif melalui kultur sekolah yang telah terbentuk. Pada akhirnya sekolah dapat menghasilkan output seperti yang diharapkan. Jika konsep ini dapat berjalan dengan baik sesuai dengan konsep MBS, maka peningkatan mutu sekolah relatif mudah diwujudkan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, A. (2015). Peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Studi Islam*, 10(2), 1–14.
- González-Nieto, N. A., García-Hernández, C., & Espinosa-Meneses, M. (2021). School culture and digital technologies: Educational practices at universities within the context of the covid-19 pandemic. *Future Internet*, 13(10), 246-267.
- Gülşen, F. U., & Çelik, Ö. (2021). Secondary school teachers' effective school perception: The role of school culture and teacher empowerment. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 332-344.
- Gustini, N., & Mauliy, Y. (2019). Implementasi sistem penjaminan mutu internal dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 4(2), 229-244.
- Kholis, N., Zamroni, Z., & Sumarno, S. (2014). Mutu sekolah dan budaya partisipasi stakeholders. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 2(2), 130-142.
- Kristiawan, M., Suhono, S., Yussof, M. H. B., & Muslimah, M. (2021). The international school's culture in Indonesia and Brunei Darussalam. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 6(1), 180-191.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.
- Setiawati, E., Ernawati, I., & Sari, M. W. (2021). Internalization of character values through school culture: Comparative study of the pre and corona pandemic period. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*, 20(1), 873-879.
- Tabroni, I., Nasihah, F., & Bahijah, I. (2021). The implementation of school culture-based character education in salem state elementary school, Pondokalam Subdistrict, Indonesia. *Erudio Journal of Educational Innovation*, 8(2), 202-208.
- Tamir, E., & Ganon-Shilon, S. (2021). A “cracking” school culture: Leading resource exploitation during implementation of a national reform. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 650-665.
- Zaenal, A., Sri, U., & Slamet, U. (2021). A case study of model school quality culture at public primary school Sitirejo Pati Regency. *ANP Journal of Social Science and Humanities*, 2(2), 157-162.