

**MANAJEMEN BUDAYA MUTU SEKOLAH DALAM  
PENGEMBANGAN EKOSISTEM DI SMA NEGERI 1  
KEBUMEN TAHUN 2021**



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Pendidikan dalam Bidang Program Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**BADINGAH**

**1910561**

**PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
KEBUMEN  
2021**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama

Kebumen

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul "Manajemen Budaya Mutu Sekolah Dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen".

Yang ditulis oleh :

Nama : Badingah

NIM : 1910561

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Kebumen, 22 April 2021

Pembimbing



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I  
NIDN. 213103850

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul "Manajemen Budaya Mutu Sekolah Dalam Pengembangan Ekosistem di SMA 1 Kebumen". telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 22 April 2021  
Pukul : 09.00-10.00 WIB

### Oleh:

Nama : **BADINGAH**  
NIM : 1910561  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : Fikria Najitama, M.S.I

Sekretaris Sidang : Faisol, M.Ag

Penguji I : Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I

Penguji II : Dr. H. M. Bahrul Ilmie, S.Ag, M. Hum



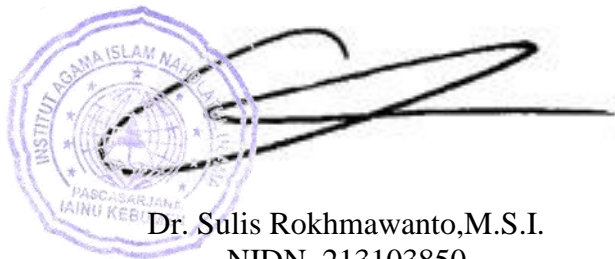
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Kebumen, 22 April 2021

Sekolah Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.  
NIDN. 213103850

### PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **BADINGAH**

NIM : **1910561**

Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 22 April 2021

Yang membuat pernyataan



Badingah  
NIM. 1910561

## MOTTO

*"lingkungan bersih adalah budaya orang yang memiliki pola pikir maju".<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Faozan Tri Nugroho, *Theorbalsla*, <https://m.bola.com/ragam/read/4355463/41-kata-kata-slogan-pentingnya-menjaga-lingkungan-hidup-yuk-buat-alam-tetap-lestari>, diakses pada Tanggal 11 April 2021 Pukul 14:00 WIB

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah, Tesis ini dipersembahkan kepada :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen.
2. Kepada anak saya Rud Tomico El Umam, S.H, M.H, Yuliani Widyaningsih, S.E, Rud Yoneko Tunggu Dewi, S.T, Nugrahinggil Sabasita, M.Sc, . Rud Nokeo Al Kindi, M.Eng, Gayatri Indah Puspitorini, S.A yang telah memberikan dukungan moril serta do'a dan motivasi untuk kesuksesan penulisan tesis saya.
3. Kepada cucu saya Ghaita Ai Kirey El Rudy, Ghaishan Arrazy Tomico, Fawwaz Izyan Alrudsan, Zayd Nawas Elrudsan, Arash Zayn Arrudsan, yang telah membuat semangat dan motivasi untuk kesuksesan penulisan tesis saya.
4. Keluarga besar SMA Negeri 1 Kebumen yang telah membantu memberi informasi dan mendukung penyelesaian untuk kesuksesan penulisan tesis ini secara moril dan materiel.

## ABSTRAK

Badingah, 1910561, "*Manajemen Budaya Mutu Sekolah Dalam Pengembangan Ekosistem di SMA 1 Negeri Kebumen*". Tesis. Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2021.

Latar belakang dalam penelitian ini adalah ingin mengungkap sejauh mana pelaksanaan manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem yang dilakukan di SMA Negeri 1 Kebumen, kaitannya dengan budaya mutu yang sudah dilaksanakan secara turun temurun meskipun banyak perubahan yakni budaya tertib, disiplin, indah dan nyaman, hingga mendukung prestasi belajar siswa, meskipun siswa yang mendaftar dengan era zonasi tidak lagi memperhatikan nilai ataupun prestasi yang ia miliki dan animo pendaftar selalu melebihi quota. Kualitas mutu tetap terjaga.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, dengan mengambil latar di SMA Negeri 1 Kebumen. Pengumpulan data diambil dengan metode observasi, wawancara secara mendalam dan dokumentasi. Subjek atau Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, staf TU, guru, Waka dan siswa. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, dimana data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi akan diuji kebenarannya. Analisis data dilakukan dengan diawali pengumpulan data, reduksi data atau menyeleksi dan menyusun data yang diperoleh berupa penyajian data sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Temuan yang diperoleh di lapangan. Perencanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem dilakukan berdasarkan Visi, Misi dan tujuan sekolah, Pelaksanaan budaya mutu sekolah melalui, a. Kedisiplinan, b. Perawatan lingkungan, c. mengadakan kebersihan dengan nama Jum'at bersih, d. Pembiasaan sholat duha bagi yang muslim dan literasi 15 menit sebelum KBM berlangsung e. *Benchmarking*. Dalam pengembangan ekosistem antara lain membangun a. Ruang Galeri Seni, b. membangun Spot-spot pojok taman, c. Membangun Gazebo, d. Pengembangan Kantin, e. Penambahan jaringan wifi di setiap kelas. Pengecekan/Pengevaluasian dilakukan dengan membentuk tim monitoring, penanggung jawab Kepala Sekolah, anggota terdiri dari wali kelas, kasubag TU, waka sarana prasarana, dilaksanakan setiap bulan secara berkala. Akan tetapi hasil monitoring tidak didokumentasikan dengan baik, kepedulian warga untuk merawat taman masih kurang dan hambatan yang ada yakni keterbatasan lahan dan SDM untuk mengelola taman. Tindak lanjut yang dilakukan adalah pada perawatan taman diserahkan pada Assorsing/tenaga tidak tetap yang lebih profesional dalam bidangnya, begitu juga untuk kebersihan toilet karena jumlahnya banyak berdasarkan jumlah siswa sehingga diserahkan pada tenaga yang khusus membersihkan toilet. Dalam hal keterbatasan lahan maka untuk kerindangan dibuat spot-spot taman di area sekolah

Kata Kunci : Manajemen, Ekosistem, Pengembangan, Budaya mutu, SMA Negeri 1 Kebumen

## ABSTRACT

Badingah, 1910561, *"Management of School Quality Culture in Ecosystem Development at SMA 1 Negeri Kebumen"*. Thesis. Kebumen Study Program Management of Islamic Education Post-Graduate, Islamic Institute Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2021.

The background of this research is to reveal the extent to which the implementation of school quality culture management in the development of the ecosystem carried out at SMA Negeri 1 Kebumen, transforming it with a quality culture that has been carried out from generation to generation even though there are many changes in orderly, disciplined, beautiful and comfortable culture, to support student learning achievement, even though students who register with the zoning era no longer pay attention to the value or value or achievement they have and the applicant's interest always exceeds the quota. quality quality is maintained.

This is a descriptive qualitative research type, with a background in SMA Negeri 1 Kebumen. . Data collection was carried out by the method of observation, in-depth interviews and documentation. Subjects or informants in this study were the principal, administrative staff, teachers, assistant and students. The data validity analysis is done by using triangulation technique, where data obtained from the observations, interviews and documentation will be tested for accuracy. Data analysis is done by starting with data collection, data reduction or selecting and compiling the data obtained in the form of data presentation so that conclusions can be drawn.

The findings obtained in the field The planning of school quality culture in ecosystem development is carried out based on the vision, mission and goals of the school, Implementation of school quality culture through, a. Discipline, b. Environmental care, c. holding cleanliness under the name clean Friday, d. The habit of praying Duha for Muslims and literacy 15 minutes before the teaching and learning activities take place e. Benchmarking. In developing the ecosystem, among others, building a. Art Gallery Room, b. build garden corner spots, c. Building the Gazebo, d. Canteen Development, e. Addition of a wifi network in each class. Checking / evaluation is carried out by forming a monitoring team, in charge of the School Principal, members consisting of the homeroom teacher, the head of the TU, waka facilities and infrastructure, carried out every month on a regular basis. However, the monitoring results are not well documented, the residents' concern for caring for the park is still lacking and the existing obstacles are limited land and human resources to manage the park. The follow-up that is taken is that the maintenance of the park is left to the assistant / temporary worker who is more professional in their field, as well as for the cleanliness of the toilet because there are many based on the number of students so that it is left to personnel who specifically clean toilets. In the case of limited land, a spot is made for shade. garden spots in the school area.

Keywords: *Management, Ecosystems, Developments, Quality Culture, SMA Negeri 1 Kebumen*



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor/; 158/1987 dan 0543b/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	S	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	De (dengan titik di bawah)
ط	Tha'	T	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap

متعدين	Ditulis	muta'qqidin
--------	---------	-------------

عده	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

### C. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبه	ditulis	hibbah
جزيه	ditulis	jizyah

(ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الأولياء	ditulis	karamah al-aulya
---------------	---------	------------------

2. Bila ta marbutah hidup atau harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t

زكاة الفطره	ditulis	zakatul fitri

### D. Vokal Pendek

ِ	Kasrah	ditulis	i
َ	Fathah	ditulis	a
ُ	Dammah	ditulis	u

### E. Vokal Panjang

Fathah + alif جاهليه	ditulis ditulis	A jahiliyah
Fathah + ya mati يسعى	ditulis ditulis	A yas 'a
Kasrah + ya mati كريم	ditulis ditulis	I karim
فروض	ditulis ditulis	U furud

### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya mati بينكم	ditulis ditulis	Ai bainakum
Fathah + wau mati قول	ditulis ditulis	Au qaulun

### G. Vokal Pendek Berurutan

أنتم	Ditulis	a 'antum
أعدت	Ditulis	u 'iddat
لنشكركم	Ditulis	la 'in syakartum

## H. Kata Sandang Alif + Lam

### 1. Bila diikuti huruf qamariyyah

القران	ditulis	al-Qur'an
القياس	ditulis	al-Qiyas

### 2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah dengan mengikutinya serta menghilangkan huruf l (el) nya

السماء	Ditulis	As-Sama'
الشمس	Ditulis	Asy-Syams

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, shalawat serta salam kita sampaikan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW sebagai sosok teladan tunggal yang memiliki akhlak paling mulia, diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penelitian tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr.H. Imam Satibi, M.Pd.I selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Dr.Sulis Rokhmawanto, M.S.I selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen dan juga sebagai dosen pembimbing tesis yang telah membagikan ilmu.
3. Segenap Dosen Program Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
4. Segenap Staf dan seluruh karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.

5. Rekan-rekan mahasiswa Pasca Sarjana IAINU yang telah memberikan bantuan moral, motivasi dan semangat selama peneliti menempuh studi di Sekolah Pascasarjana IAINU Kebumen.
6. Keluarga besar SMA Negeri 1 Kebumen yang telah memberi kesempatan peneliti untuk melakukan penelitian.

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, namun peneliti merasa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun dari para pembaca yang budiman sangat kami harapkan.

Kebumen, 22 April 2021

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	i
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	v
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>PEDOMAN TRANSLITRASI</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan Tesis .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Manajemen .....	11
a. Pengertian Manajemen .....	11
b. Manajemen Mutu Pendidikan .....	15
2. Budaya Mutu Sekolah .....	23
a. Pengertian Budaya.....	23

b. Pengertian Budaya Sekolah.....	24
c. Pengertian Mutu .....	29
3. karakteristik Mutu .....	32
a. Fokus Pada Pelanggan.....	34
b. Keterlibatan Total.....	35
c. Pengukuran.....	36
d. Komitmen.....	36
e. Perbaikan Berkelanjutan.....	37
4. Budaya Mutu Sekolah.....	38
5. Karakteristik Sekolah Yang Memiliki Budaya Mutu .....	41
6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu .....	44
7. Ekosistem/lingkungan Fisik .....	46
a. Pengertian Ekosistem/lingkungan Fisik .....	46
<b>B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan .....</b>	<b>47</b>

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian .....	55
B. Tempat dan Waktu .....	56
C. Subjek Penelitian/Informan Penelitian .....	58
D. Teknik Pengumpulan Data .....	60
E. Keabsahan Data.....	62
F. Analisis Data .....	63

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	66
1. Identitas Sekolah SMA Negeri 1 Kebumen.....	66
2. Sejarah SMA Negeri 1 Kebumen .....	67
3. Visi Sekolah .....	68
4. Misi Sekolah .....	68
5. Tujuan Sekolah .....	68
6. Motto Sekolah .....	69
7. Jumlah Rombongan Belajar .....	69
8. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	69

9. Sarana dan Prasarana .....	70
10. Osis dan MPK SMA Negeri 1 Kebumen .....	71
11. Ekstrakurikuler .....	73
12. Denah Lokasi .....	74
B. Hasil Penelitian dan Analisa Pembahasan .....	74
1. Perencanaan Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan .....	74
2. Pelaksanaan Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan .....	84
3. Pengecekan/Evaluasi Budaya Mutu Sekolah.....	94
4. Tindak Lanjut Budaya Mutu Sekolah.....	108
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	112
B. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	115
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## **DAFTAR TABEL**

1.1 Lapisan-Lapisan Kultur (Budaya) Sekolah.....	26
--	----

## DAFTAR GAMBAR

1.1 Gambar Diagram 1.1 Pilar Sekolah Mutu Total (Arcaro).....	34
2.1 Gambar 2.1 Model interaksi analisis data Miles dan Huberman .....	64

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebuah lembaga pendidikan khususnya sekolah baik negeri maupun swasta. senantiasa berharap sekolahnya selalu eksis, dengan demikian animo pendaftar di sekolah setiap tahun ada peningkatan, hal ini menimbulkan kekhawatiran suatu lembaga pendidikan khususnya sekolah, untuk mewujudkannya tidak semudah seperti membalik tangan, namun memerlukan perjuangan yang keras, apalagi di era sekarang khususnya untuk sekolah SMA persaingan sangat ketat. Berbagai upaya agar sekolah tersebut tetap diminati masyarakat dengan ditandai animo peserta yang mendaftar bisa memenuhi quota atau bahkan melebihi quota yang telah direncanakan. Sekolah tetap harus mengedepankan proses yang baik untuk menghasilkan *ouput* yang bermutu baik dari segi akademik maupun non akademik.

Kaitannya dalam menjaga mutu sekolah, salah satu yang tidak kalah penting adalah menciptakan budaya sekolah yang berorientasi meningkatkan mutu sekolah, budaya sekolah merupakan faktor penting dalam pendidikan untuk membentuk siswa yang berakhlak mulia, jujur, bertanggung jawab, optimis, berani, terampil, berperilaku kooperatif, ulet, disiplin dan berintegritas, yang mewujudkan sebuah karakter pada siswa.

Sekolah merupakan suatu lembaga/organisasi yang melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar, sekolah tempat menimba ilmu dari berbagai aspek baik kognitif, psikomotorik maupun afektif, yang harus dikuasai secara utuh dan menyeluruh untuk mendapatkan kompetensi yang diinginkan. Untuk itu maka sekolah harus merumuskan budaya sekolah yang menunjang keberhasilan sekolah dalam mewujudkan mutu sekolah, dalam kaitannya dengan

meningkatkan mutu sekolah, maka telah tercantum dalam Permendikbud Nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) Dasar dan Menengah. Pada pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa "*Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah suatu kesatuan unsur. yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses padu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berintraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan*".<sup>2</sup>

Penjaminan mutu di satuan pendidikan dasar dan menengah terdapat dua komponen yaitu sistem penjaminan mutu internal dan sistem penjaminan mutu eksternal. Sistem Penjaminan mutu Internal (SPMI) adalah sistem penjaminan mutu yang berjalan di dalam satuan pendidikan dan dijalankan oleh seluruh komponen satuan pendidikan. Sedangkan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) adalah sistem penjaminan mutu yang dijalankan oleh pemerintah, pemerintah daerah, ataupun badan akreditasi maupun badan standar SPMI senantiasa dilaksanakan oleh satuan pendidikan. karena untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dalam rangka memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan Fokus pelaksanaan penjaminan mutu pada satuan pendidikan adalah adanya peningkatan mutu pada satuan pendidikan secara berkelanjutan.<sup>3</sup>

Pelaksanaan budaya sekolah sebaiknya berorientasi pada budaya mutu sekolah. Budaya sekolah meliputi nilai-nilai dan keyakinan, dimana nilai merupakan penghayatan warga sekolah tentang apa yang dianggap benar ataupun salah, hal yang dianggap baik maupun buruk, layak dan tidak layak, keindahan dan ketidak indahan budaya sekolah memiliki *core culture* yaitu pengembangan. karakter

---

<sup>2</sup> Dirjen Kemendikbud, *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan*, Dirjen Pendidikan Dasar Dan Menengah Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017. hlm. 10

<sup>3</sup> Dirjen Kemendikbud, *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan*,,,,hlm. 14

(budi pekerti) siswa, nasionalis, maupun demokratis yang didukung oleh pengelolaan yang baik sarana prasarana yang memadai, lingkungan sekolah yang mengedepankan kebersihan dan kesehatan, perpustakaan yang memadai. Adapun nilai-nilai dalam budaya sekolah mencakup : kebiasaan hidup, etika, kejujuran, kasih sayang, mencintai belajar, bertanggung jawab, menghormati hukum dan peraturan, menghormati orang lain, mencintai pekerjaan, suka menabung, suka bekerja keras, disiplin.<sup>4</sup>

Budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian dan simbol yang dipraktekkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa.<sup>5</sup>

Budaya Sekolah yang baik atau positif dapat menciptakan budaya mutu di sekolah-sekolah, juga sangat mendukung peningkatan motivasi dan prestasi. Dalam hal ini maka budaya mutu sekolah perlu ditumbuhkan disamping itu juga untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan sekolah terkait budaya mutu sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan (sekolah) apakah budaya mutu sekolah yang diterapkan sudah sesuai dengan norma yang berlaku. Hal ini bertujuan agar karakteristik budaya yang ada di sekolah dipahami bersama dan kemudian dihayati, sehingga tumbuh kesadaran, sehingga menjadi atmosfer di sekolah. Perlu juga memberikan kesadaran kepada warga sekolah bahwa budaya mutu sekolah juga perlu peningkatan yang nantinya dapat meningkatkan mutu sekolah tersebut.

Selain itu perlu juga untuk melakukan upaya-upaya pengembangan budaya mutu sekolah yang telah dijalankan sejak berdirinya sekolah tersebut dengan tidak meninggalkan budaya yang memang sudah ditanamkan

---

<sup>4</sup> Eva Maryamah, *Pengembangan Budaya Sekolah* , Vol. 2 No.02. Juli-Desember 2016. hlm. 89

<sup>5</sup> Eva Maryamah, *Pengembangan,,,* hlm. 89

sebelumnya sesuai dengan perkembangan yang ada..Sekolah juga perlu memanager pelaksanaan budaya mutu sekolah dengan diawali perencanaan yang baik dan pelaksanaan dengan control yang ketat serta perlu mengewelusi kegiatan-kegiatan yang sudah dijalankan oleh seluruh warga sekolah, apakah evektif dan sesuai rencana serta segala hambatan dan kendala yang terjadi serta melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi. Sekolah hendaknya memberikan layanan prima karena hal tersebut merupakan perwujudan bahwa sekolah tersebut sudah memiliki budaya mutu, dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Sekolah berbudaya mutu adalah sekolah yang memberikan layanan prima yang merefleksikan budaya mutu. Budaya mutu sekolah tercermin pada komponen : (1) pembelajaran intrakurikuler yang memadai (2) kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pembentukan karakter peserta didik, (3) kepemimpinan sekolah disertai dengan manajemen sekolah, (4) pengelolaan sekolah yang mendukung pembelajaran yang efektif, dan (5) lingkungan sekolah yang merfleksikan kondisi bersih, rapih,dan sehat. (Kemendikbud 2018: 11-12). Hal lain yang diungkapkan tentang sekolah berbudaya mutu adalah, bahwa pemahaman sekolah berbudaya mutu dimaknai dari dua sisi ; a. Pertama ,sekolah–sekolah tersebut memenuhi kualifikasi minimal yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang mencakup 8 (delapan ) komponen standar mutu b. Kedua sekolah tersebut memenuhi tuntutan mutu yang diinginkan oleh masyarakat luas yang ditandai dengan meningkatnya animo pendaftar maupun kepercayaan terhadap sekolah (sekolah yang difavoritkan).<sup>6</sup>

Budaya mutu sekolah, adalah upaya membentuk siswa menjadi manusia yang memiliki sikap penuh optimis,berani trampil, berperilaku kooperatif, ulet, disiplin, beretoskerja tinggi dan pandai menangkap

---

<sup>6</sup> Lomba Budaya Mutu Sekolah Dasar 2018  
<https://disdik.kebumenkab.go.id/index.php/web/read/recent/lomba-budaya-mutu-sekolah-dasar-tahun-2018>, diakses tgl 4 desember 2020

peluang.<sup>7</sup>

Hal ini akan membentuk karakter setiap siswa. Karakter menurut Salahudin dan Irwanto dimaknai sebagai “cara berfikir dan berperilaku yang khas tiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, dan Negara.”<sup>8</sup> Nilai-nilai pendidikan karakter sangat diperlukan ketika seseorang berinteraksi dan bersosialisasi di lingkungan masyarakat, tentunya karakter yang baik yang kita terapkan untuk menunjukkan jati diri seseorang. Adapun nilai-nilai pendidikan karakter bagi siswa sekolah dasar dan menengah ada 18 nilai dalam pengembangan pendidikan, yakni: Religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial.

Peduli lingkungan merupakan salah satu nilai karakter yang perlu dikembangkan, yang diimplementasikan melalui budaya mutu sekolah yang nantinya dapat meningkatkan mutu sekolah. Pengembangan ekosistem sekolah akan memberikan suasana sekolah yang sejuk, indah dan nyaman. Suasana tersebut membuat siswa merasa betah berada disekolah, dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Kondisi ini memerlukan komunikasi dan interaksi harmonis antara kepala sekolah dengan pendidik, orang tua peserta didik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Kerja sama yang baik semua pihak diharapkan dapat menunjang pengembangan interaksi positif menumbuhkan pola pikir dan pola tindak dalam norma, nilai-nilai yang dijunjung.

Dukungan sekolah yang kondusif para pemangku kepentingan memiliki keyakinan bahwa sekolah dapat mewujudkan prestasi terbaik

---

<sup>7</sup> LPMP DKI Jakarta: Upaya Pengembangan Budaya Mutu Sekolah Dasar, Lomba Budaya Mutu Sekolah Dasar 2018 <https://lpmpdki.kemdikbud.go.id/lpmp-dki-jakarta-upaya-pengembangan-budaya-mutu-sekolah-dasar/> diakses tgl 4 desember 2020

<sup>8</sup> Salahudin, Anas & Irwanto. *Pendidikan Karakter*. (Bandung : CV Pustaka Setia. 2013). hlm. 44

karena ditunjang dengan motif berprestasi yang tinggi yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan..Dalam melaksanakan pengembangan lingkungan fisik atau ekosistem hendaknya berfokus pada visi , misi dan tujuan sekolah, karena semua kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah harus mengacu pada hal tersebut untuk mewujudkan ketercapaian mutu sekolah.Pengembangan ekosistem dapat melalui 4 hal, yakni : a. Sepontan, b. Pembiasaan, c. Ekstra kulikuler, d. Terprogram. Kesadaran dalam menjaga ekosistem perlu ditumbuhkan, menurut Copple dan Bredekamp dengan mengenalkan kesadaran lingkungan dapat membentuk sikap, nilai, dan perilaku seumur hidup anak yang disertai dengan rasa tanggung jawab social dan lingkungannya.<sup>9</sup>

Lingkungan dapat dikatakan segala sesuatu yang ada disekitar manusia serta dapat mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia baik secara langsung maupun tidak langsung.<sup>10</sup> Menjaga dan mencintai serta memelihara lingkungan sekitarnya yang dilakukan manusia tentunya sangat bermanfaat bagi makhluk hidup dan kelangsungan hidup dan sekaligus memberi kenyamanan .Jika ini bisa diterapkan di sekolah maka siswa akan merasa nyaman berada di dekolah dan memberi rasa tenang untuk mengikuti pelajaran ,sehingga motivasi akan terbangun dan prestasi akan diraih yang tentunya dapat meningkatkan mutu sekolah.Dalam pelaksanaan pengembangan ekosistem perlu manajemen yang tentunya akan menghasilkan mutu secara berkesinambungan sebagai mana filosofi Deming terkait manajemen mutu yakni melalui PDCA (Plan, Do, Check, Action) Dr.Deming yang merupakan pelopor PDCA adalah murid Dr. Walter Shewhart.

SMA Negeri 1 Kebumen adalah sekolah yang sudah lama berdiri ,bahkan yang pertama ada di kabupaten Kebumen, budaya mutu

---

9 Bruna Pancheri-Ambrose and Jacqueline Tritchler-Scali, *Preschool Beyond Green : Developing Social and Environmental Awareness in Early Childhood*, (National Association for the Education of Young Children, Vol. 68, No. 4, September 2013

10 Mulyanto, *Ilmu Lingkungan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2007 ), hlm.1



sekolah sudah sejak lama tertanam bagi warga sekolah yang turun-temurun meskipun disana - sini banyak memerlukan penambahan seiring berjalannya waktu dan situasi kondisi saat ini, salah satu yang selalu ada adalah semangat dan motivasi untuk belajar, hal ini juga di dukung oleh lingkungan fisik sekolah, yang bersih, rapi, indah dan nyaman, sehingga senantiasa dapat meningkatkan animo pendaftar dan meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan putra dan putrinya di sekolah tersebut sebagai perwujudan sekolah tersebut merupakan sekolah yang memiliki budaya mutu sekolah.

Ditinjau dari pengembangan ekosistimya berkembang sangat pesat ,ruang kelas bertambah , gedung yan ada hampirr seluruhnya berlantai dua, perputakaan saat ini juga berlantai dua, begitu juga masjid dan pengembangan lingkungan sekolah yakni pembuatan taman-taman disekeliling sekolah , ada kolam ikan, kandang burung dan gazebo disekitar taman, sarana dan prasarananya sangat memadai, bahkan sekolah tersebut pernah menjadi sekolah RSBI, saat ini sekolah tersebut menjadi sekolah rujukan untuk sekolah-sekolah yang lain karena sekolah tersebut sudah lama menerapkan sistim kredit semester bukan sistim paket, Untuk itu maka kami ingin mengadakan penelitian di SMA Negeri 1 Kebumen dengan judul “ Manajemen Budaya Mutu Sekolah Dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen tahun 2021”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Perencanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen ?
2. Bagaimana Pelaksanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen ?
3. Bagaiman Pengecekan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen ?
4. Bagaiman Tindak lanjut budaya mutu sekolah dalam pengembangan

ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen ?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui Perencanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen .
2. Untuk mengetahui Pelaksanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen.
3. Untuk mengetahui Evaluasi budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen .
4. Untuk mengetahui Tindak lanjut budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak baik secara teoritis maupun praktis khususnya bagi penulis, Sekolah yang diteliti, dan masyarakat sekitarnya. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan tentang manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen yang nantinya sangat berguna dalam wawasan ilmu pengetahuan dan sebagai sarana bahan informasi.

#### **b. Manfaat Praktis**

Bagi Kepala sekolah atau lembaga pendidikan sebagai bahan masukan dan alternatif tentang pentingnya manajemen budaya mutu sekolah terkait pengembangan ekosistem , pengembangan ekosistem dapat mendukung dalam meningkatkan mutu sekolah.

- 1) Bagi masyarakat dan wali murid akan menjadi sebuah pertimbangan

atau alternatif untuk memilih mendaftarkan putra dan putrinya di SMA Negeri 1 Kebumen Kebumen.

- 2) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, bisa memberikan apresiasi kepada SMA Negeri 1 Kebumen secara moril dan materil, karena secara tidak langsung SMA Negeri 1 Kebumen meningkatkan mutu sekolah melalui pengembangan ekosistem di sekolah dan menyukseskan tujuan Pendidikan menurut UU No.2 Tahun 1985 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, dan mengembangkan manusia seutuhnya.yaitu bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, memiliki pengetahuan, sehat jasmani dan rohani, memiliki budi pekerti luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, dan bertanggung jawab terhadap bangsa.
- 3) Bagi lembaga pendidikan Pascasarjana IAINU Kebumen, dapat memperkaya ilmu pengetahuan tentang manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah untuk pembelajaran mahasiswa.

#### **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika penulisan tesis ini terdiri dari lima bab yang disusun dengan sistematika sebagai berikut :

- BAB I : Pendahuluan yang berisitentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.
- BAB II : Landasan teori ini berisi tentang pengertian manajemen, manajemen mutu pendidikan, pengertian budaya, pengertian budaya sekolah, pengertian mutu, karakteristik sekolah yang memiliki budaya mutu, budaya mutu sekolah, faktor-faktor yang mempengaruhi budaya mutu sekolah, pengertian lingkungan fisik /ekosistem, dan Kajian Penelitian yang relevan.
- BAB III : Metode penelitian, berisi tentang Jenis Penelitian, Subyek Penelitian, Teknik Pengumplan Data, dan Teknik Analisa Data

- BAB IV : Hasil penelitian ini, berisi tentang gambaran umum atau sejarah SMA Negeri 1 Kebumen, budaya mutu sekolah di SMA Negeri 1 Kebumen., manajemen pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen.
- BAB V : Penutup, Kesimpulan, Saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori (Manajemen Budaya Mutu Sekolah)

##### 1. Manajemen

###### a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan, dan *agere* artinya melakukan; digabung menjadi kata kerja *managere*, berarti menandai.<sup>11</sup> diterjemahkan kedalam bahasa Inggris, berasal dari kata manajemen adalah *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, mengelola, dan ketatalaksanaan. manajemen adalah proses mengoordinasikan aktivitas pekerjaan untuk menghasilkan produk cara yang efisien dan efektif, yang memberdayakan kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia untuk keberhasilan kinerja yang dimiliki yang dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif.<sup>12</sup>

Manajemen menurut George R. Terry adalah suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, sedangkan tanggung jawab tetap ditangan yang menyuruh dengan perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organization*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Seluruh tindakan tersebut bertujuan mencapai target dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia. Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel adalah usaha menapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian. Begitu juga pendapat Sergioivanni, Burlibgame, Coomb dan Thurston. Mendefinisikan manajemen

---

<sup>11</sup>Ahmad Janan Asifudin, *Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren*, Vol. 1, No. 2, November 2016, hlm. 357

<sup>12</sup>Beni Ahmad Saebani dan Koko Komarudin, *Filsafat Manajemen pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), hlm. 17

sebagai *proccess of working with and throught others to accomplish organizational goal efficiently*, yaitu proses kerja dengan dan melalui mendayagunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.<sup>13</sup>

Menurut Stoner definisi dari Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>14</sup> Manajemen juga dapat di artikan manajemen sebagai ilmu dan seni, dan manajemen sebagai profesi.

Manajemen sebagai disiplin Ilmu pengetahuan menurut Luther Gulick “Manajemen sebagai bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan”.<sup>15</sup> Hal itu dikarenakan Ilmu Manajemen sangat bersifat multi disiplin, karena manajemen didukung oleh beberapa disiplin Ilmu. Seperti Filsafat, psikologi, pendidikan, sosiologi, ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan sebagainya.

Menurut Mary Parker Follet manajemen sebagai proses, karena dalam manajemen terdapat kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalnya kegiatan perencanaan, pengorganisasia, pengarahan dan pengawasan. Kegiatan-kegiatan itu tidak dapat dipisahkan atau terkait,

---

<sup>13</sup> Elfirdawati Mai Dhuhani, *Manajemen Pondok Pesantren; Studi Pengolahan Santri Mualaf di Pondok Pesntren Al Ansor Ambon*, Vol. 9, No. 1, 2018. hlm. 55

<sup>14</sup> Sudaryono, *Pengantar Manaejemen Teori dan Kasus*, (Yogyakarta: PT BUKU SERU, 2017), hlm. 2

<sup>15</sup> Bisri Mustofa & Ali Hasan, *Pendidikan Manajemen*, (Jakarta Barat: Multi Kreasi Satudelapan,2010), hlm. 15

sehingga akan membentuk suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.<sup>16</sup>

Menurut Oey Liang Lee manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut The Liang Gie manajemen yaitu proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>17</sup>

Manajemen merupakan sebuah alat yang digunakan dalam mencapai sebuah tujuan. Dengan adanya manajemen yang baik maka akan memudahkan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Melalui manajemen apa yang menjadi visi atau misi bersama akan mudah terealisasikan. Unsur-Unsur dalam manajemen yaitu meliputi:<sup>18</sup>

1. *Human* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. *Money* (Uang)<sup>2</sup>

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat

---

<sup>16</sup> Samuel Batajery, *Penerapan Fungsi-fungsi manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Merauke*, Vlo. 2, No. 2, Oktober 2016, hlm. 137

<sup>17</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Manajemen Pendidikan ...* hlm. 357

<sup>18</sup> Dina Amalia, *Pengertian, Fungsi dan Unsur Manajemen*, <https://www.jurnal.id/id/blog/pengertian-fungsi-dan-unsur-manajemen/> diakses 07/05/2020 pukul 11:00

yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus dipikirkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta beberapa hasil yang akan dicapai dai suatu organisasi.

### 3. *Materials* (Bahan)

Material yang dimaksud adalah terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang dianjurkan ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana penunjang. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki atau maksimal.

### 4. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

### 5. *Methodes* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalanya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakanya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.



## 6. *Market (Pasar)*

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti, artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan *market* dalam arti menyebarkan hasil produksi adalah salah satu faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kita harus memiliki kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

### **b. Manajemen Mutu Pendidikan**

Mutu merupakan sesuatu yang dianggap salah satu bagian penting, karena mutu pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Peningkatan mutu merupakan usaha dari setiap lembaga- lembaga penghasil produk barang tetapi juga produk jasa. Demikian halnya dalam pendidikan mutu merupakan bagian penting untuk diperhatikan. Sallis mengungkapkan “*quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance, many people find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure*”. Kualitas adalah bagian penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan kualitas mungkin adalah tugas yang paling penting yang dihadapi institusi manapun. Namun, meskipun penting, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang konsep dari kualitas yang baik.<sup>19</sup>

Mutu adalah kualitas (quality) Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sedangkan menurut Crosby mutu adalah sesuai

---

<sup>19</sup> Muhammad Fadli, *Manajemen ....*, hlm. 104

dengan yang diisyaratkan dan distandarkan. Adapun Rohiat menyatakan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh, dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Kualitas pendidikan sebagai bentuk layanan jasa menurut Wyckoff dalam Lovelock dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.

Sebuah organisasi, menurut Sallis mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu instansi untuk merencanakan, perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Selanjutnya, istilah mutu dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas dalam Mulyasa mencakup input, proses, dan *output* pendidikan.<sup>20</sup>

Menurut Juran Kualitas adalah sebuah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna. Perencanaan mutu menjadi proses awal dalam suatu siklus manajemen yang berkualitas. Trilogi Juran menunjukkan tiga proses penting yang saling terkait, yaitu perencanaan kualitas *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*.<sup>21</sup>

Suatu tahap perencanaan kualitas menyangkut penentuan kebutuhan *customer* dan pengembangan produk beserta proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Pengendalian kualitas menjadi proses yang penting untuk memastikan bahwa realisasi operasional produksi harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Peningkatan kualitas menjadi suatu

---

<sup>20</sup> M. Kharis Fadillah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren* (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor), Vol. 10. No. 1, Juni 2015, hlm. 119-120

<sup>21</sup> Joseph Juran., "The Juran Trilogy", *Quality Progress*, Vol. 19, No. 8, 1986. h. 19

proses dalam perusahaan untuk memperoleh konsumen dan menjadikannya sebagai pelanggan tetap. Usaha untuk peningkatan sebuah kualitas tentu tidak terlepas dari perencanaan kualitas, karena kualitas yang baik disebabkan oleh Perencanaan yang tepat.

Hoy, Jardine and Wood menyatakan bahwa: "*quality in educaionis an valuation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of the customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating*". Pendapat ini menjelaskan bahwa mutu dalam sebuah pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang digunakan dalam meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat para pelanggan (peserta didik), dan pada saat yang sama digunakan untuk memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien (*stakeholder*) yang membayar untuk proses atau output dari proses pendidikan.<sup>22</sup>

Manajemen mutu merupakan suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dan suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.<sup>23</sup>

Konsep yang dikembangkan oleh Dr. Walter Edward Deming atau yang disebut dengan "The Deming Whel e" mencetuskan teori "shewhart cycle" pada tahun 1930. Siklus ini terdiri dari siklus Plan, Do, Check, and Act (PDCA), berguna sebagai pola kerja dalam sistem organisasi atau lembaga dan menambah pengetahuan untuk

---

<sup>22</sup> Mihammad Fadli, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Vol. 7, No. 1, Juni-Juli 2016. hlm. 106

<sup>23</sup> Widiyanto dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Semarang : Alprin, 2019), hlm. 13.

mengimplementasikan perubahan mutu serta mengukurnya dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.<sup>24</sup>

Menurut Deming untuk membangun sistem kualitas moderen, perlu transformasi manajemen menuju kondisi perbaikan secara terus menerus. Transformasi manajemen ini diringkas dalam 14 prinsip manajemen.<sup>25</sup>

- 1) Menciptakan tujuan yang mantab ke arah perbaikan barang maupun produk dan jasa, dengan tujuan menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis dan memberikan lapangan terbuka.
- 2) Menganut filosofi baru.
- 3) Tidak tergantung pada inspeksi untuk mencapai mutu.
- 4) Menghentikan kebiasaan menentukan keuntungan usaha hanya berdasarkan harga yang tercantum pada label.
- 5) Terus menerus memperbaiki mutu sistem dan proses produksi serta pelayanan untuk meningkatkan mutu produk dan produktivitas, sehingga biaya akan terus berkurang.
- 6) Melembagakan pelatihan dan jabatan.
- 7) Membanggakan kepemimpinan.
- 8) Menghilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja dengan efektif untuk organisasi.
- 9) Meniadakan sekat-sekat pemisah antara unit-unit organisasi.
- 10) Menghindarkan slogan, dan target yang tak mungkin atau sangat sulit tercapai.
- 11) Menghindarkan target kerja bagi karyawan Meniadakan tujuan kuantatif dan manajemen.

---

<sup>24</sup> Riyanti, "Pendekatan PDCA Dalam Kegiatan Pengendalian Mutu Di Lembaga Kursus Dan Pelatihan", Vol. 12 No 2, Desember 2017, hlm. 147.

<sup>25</sup> Widiyanto dan Suranto, Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi, (Semarang : Alprin, 2019), hlm. 14.

- 12) Menghilangkan penghalang bagi berkembangnya rasa bangga dalam diri setiap orang atas kemampuannya berkinerja bermutu.
- 13) Melembagakan program pendidikan yang kuat dan mantap serta peningkatan mutu diri sendiri.
- 14) Mengaktifkan dan dorong setiap orang dalam organisasi untuk mengadakan perubahan ke arah budaya mutu terpadu.

Manfaat dari siklus PDCA adalah :<sup>26</sup>

- 1) Untuk memudahkan pemetaan wewenang dan tanggung jawab dari sebuah unit organisasi.
- 2) Sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem di sebuah organisasi.
- 3) Menyelesaikan serta mengendalikan permasalahan dengan pola dalam runtun dan sistematis
- 4) Untuk kegiatan continus improvement dalam rangka memperpendek alur kerja.
- 5) Menghapuska pemborosan di tempat kerja dan meningkatkan produktivitas.

Siklus PDCA merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan ada konsep problem solving yang dapat diterapkan di organisasi atau lembaga dengan menggunakan pendekatan PDCA sebagai proses penyelesaian masalah, dengan pola yang runtun dan sistematis. Langkah-langkah pada masing-masing tahapan pada proses PDCA yaitu<sup>27</sup>:

- 1) *Plan* (tahapan perencanaan),

James A.F Stoner mendefinisikan perencanaan sebagai proses menetapkan sasaran tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran/tujuan. Sedangkan tujuan adalah suatu keadaan yang

---

<sup>26</sup> Riyanti, "Pendekatan PDCA Dalam Kegiatan Pengendalian Mutu Di Lembaga Kursus Dan Pelatihan", Vol. 12 No 2, Desember 2017, hlm. 148.

<sup>27</sup> Riyanti, "Pendekatan PDCA...", hlm. 147.

diharapkan di masa depan yang berusaha direalisasikan organisasi perencanaan meliputi penciptaan rencana yang komprehensif dan menyeluruh, langkah-langkah perencanaan itu teratur dan rapi, rencana itu harus selalu diperbaiki.<sup>28</sup>

Tahapan merencanakan terdiri dari beberapa langkah, yaitu menentukan misi lembaga dan tuntutan konsumen atau pelanggan, menentukan proses yang akan dipilih, menentukan data atau informasi yang diperlukan untuk memilih proses yang relevan dalam lembaga. Tahap kedua terdapat rencana strategis yang menggambarkan komitmen terhadap efisien dan efektivitas organisasi. Penanggung jawab pada tingkatan ini adalah manager puncak. Jika kita kaitkan dengan sekolah maka penanggung jawab adalah kepala sekolah. Selanjutnya di tahap ketiga terdapat manager tengah kepala divisi yang bertanggung jawab terhadap rencana taktis yang berfokus pada tindakan utama yang harus diambil divisi untuk menjalankan perannya setelah penentuan rencana strategis. Sedangkan pada tahap terakhir proses perencanaan terdapat rencana yang merupakan prosedur atau proses khusus yang dibutuhkan tingkat bawah dari sebuah organisasi, seperti departemen karyawan atau kalau disekolah wakil kepala sekolah.

2) *Do* (tahapan pelaksanaan),

Tahap pelaksanaan terdiri atas beberapa langkah yaitu, a. mengumpulkan informasi dasar tentang jalanya proses yang sedang berlangsung. b. Melakukan perubahan yang dikehendaki untuk dapat diterapkan dengan menyesuaikan keadaan yang nyata yang ada dan tidak diterapkan dengan menyesuaikan keadaan yang nyata yang ada dan tidak menimbulkan gejala.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Sukanto Reksodipirojo, 2015, "*Dasar-Dasar Manajemen*", Yogyakarta: BPFE, hal. 361.

<sup>29</sup> Riyanti, "Pendekatan PDCA...", hlm. 147.

Dalam implementasi pelaksanaan hal yang perlu diperhatikan adalah pengorganisasian dengan langkah yaitu: mengumpulkan informasi dasar tentang proses yang berlangsung, melakukan perubahan yang dikehendaki menyesuaikan keadaan nyata dan tidak menimbulkan gejolak, mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan yang diterapkan membawa perbaikan atau tidak.

3) *Check* (tahapan pemeriksaan atau pengontrolan),

Tahapan ini bisa juga disebut tahapan evaluasi yang dengan melakukan: memantau, mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dengan teknik observasi dan survey, melaporkan hasilnya.

Terdapat 3 tipe pengawasan yaitu:

- a) Pengawasan pendahuluan atau sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- b) Pengawasan concurrent merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan- kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan double check yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c) Pengawasan umpan balik feedback control yaitu mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan- kegiatan serupa dimasa yang akan datang.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Irham Fahmi, *Mangemen: Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfa Beta, 2014), hlm. 86-87.

4) *Act* ( tahapan tindakan perbaikan),

*Act* atau pengawasan umpan balik feedback control yaitu mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab- sebab penyimpangan dari rencana dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang.<sup>31</sup>

Tahapan perbaikan terdiri dari beberapa langkah yaitu: menindaklanjuti hasil untuk perbaikan yang diperlukan yang berarti meninjau seluruh langkah, menindaklanjuti hasil yang berarti melakukan standarisasi perubahan seperti merevisi proses yang sudah di perbaiki, modifikasi standar prosedur dan kebijakan yang ada.

Proses *Act* sangat penting, meliputi :

- a) Menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya.
- b) Menindaklanjuti hasil yang berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area penerapan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan suplyer atau perubahan yang dilakukan apabila perlu, mengembangkan rencana yang jelas, dan mendokumentasi proyek.<sup>32</sup>

Dalam manajemen mutu tahapan PDCA penting untuk dilakukan guna keberlangsungan dan ketercapaian program dalam pendidikan. Tahapan ini terdiri dari perencanaan, pelaksanaan,

---

<sup>31</sup> Irham Fahmi, "*Managemen*,, hlm. 86-87.

<sup>32</sup> G Hendra Poerwanto, 2012, <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/PDCA>.



pengecekan atau pengontrolan, dan perbaikan merupakan kesatuan konsep yang terencana untuk memanageren suatu program dan konsep tahapan ini peneliti gunakan untuk penelitian bagaimana penerapannya di lembaga pendidikan.

## 2. Budaya Mutu Sekolah

### a. Pengertian Budaya

Secara etimologis pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin *colere*.<sup>33</sup> Berdasarkan asal usul katanya (etimologis), bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta budhayah yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Demikian juga dengan istilah yang artinya sama. Yaitu kultur berasal dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengerjakan atau mengolah. Jadi, budaya atau kultur di sini dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau menegrjakan sesuatu.<sup>34</sup>

Budaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pikiran, hasil, akal budi, atau adat istiadat, menyelidiki bahasa dan sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (beradab, maju).<sup>35</sup> Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan ditentukan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang

---

<sup>33</sup> Eva Maryamah, *Pengembangan Budaya Sekolah*, Vol. 2 No.02. Juli-Desember 2016. hlm. 89

<sup>34</sup> Aan Komariyah, Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 96

<sup>35</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka 2009), hlm. 97.

dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.<sup>36</sup>

Menurut Dendi Sugono budaya merupakan wadah untuk menambah kepercayaan seseorang pada suatu yang diyakininya, seperti halnya seorang menyakini dengan melakukan pemujaan terhadap pohon besar dan memberikan keberuntungan, budaya tersebut dilakukan secara berkesinambungan dari generasi ke generasi.<sup>37</sup>

Dari beberapa kesimpulan diatas, menurut peneliti budaya merupakan pandangan hidup yang berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang ada di suatu masyarakat dan mempengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.

#### **b. Pengertian Budaya Sekolah**

Sekolah adalah institusi sosial. Institusi adalah organisasi yang dibangun masyarakat untuk mempertahankan dan meningkatkan taraf hidupnya. Untuk maksud tersebut, sekolah harus memiliki budaya sekolah yang kondusif, yang dapat memberi ruang dan kesempatan bagi setiap warga sekolah untuk mengoptimalkan potensi dirinya masing-masing. Menurut Kennedy dalam Syamsul kurniawan, budaya sekolah adalah keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan mereka sebagai warga suatu masyarakat. Jika defenisi ini diterapkan di sekolah, sekolah dapat saja memiliki sejumlah kultur dengan satu kultur dominan dan kultur lain sebagai subordinasi.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Pendi Susanto, *Produktivitas Sekolah*, (Bandung: Alfabeta2016), hlm.91

<sup>37</sup> Dedi Sugono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 194.

<sup>38</sup> Syamsul Kurniawan, *Pendidikan Karakter*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hal.123

Budaya sekolah adalah suasana kehidupan sekolah tempat peserta didik berinteraksi dengan sesamanya, guru dengan guru, konselor dengan sesamanya, pegawai administrasi dengan sesamanya, dan antaranggota kelompok masyarakat sekolah. Interaksi internal kelompok dan antar kelompok ini terikat oleh berbagai aturan, norma, moral serta etika bersama yang berlaku di suatu sekolah. Kepemimpinan, keteladanan, keramahan, toleransi, kerja keras, disiplin, kepedulian sosial, kepedulian lingkungan, rasa kebangsaan, dan tanggung jawab merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya sekolah.<sup>39</sup>

Pandangan lain tentang budaya sekolah dikemukakan oleh Zamroni dalam Syamsul kurniawan bahwa budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal sehingga pola nilai dan asumsi tersebut dapat diajarkan kepada seluruh anggota dan generasi baru agar mereka memiliki pandangan yang tepat bagaimana mereka seharusnya memahami, berpikir, merasakan, dan bertindak menghadapi berbagai situasi dan lingkungan yang ada.<sup>40</sup>

Menurut Slamet Santoso menyatakan bahwa budaya sejkolah sebagi keseluruhan jumlah tingkah laku, sifat dan nilai yang dibagikan dan dipindahkan oleh anggota masyarakat. Sedangkan menurut Zamroni budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsip, kebiasaan, tradisi dan kebiasaan yang terbentuk di lingkuynган sekolah, kemudian dijadikan pegangan untuk bertindak dan berperilaku, budaya sekolah yang diterapkan disekolah tujuannya adalah untuk

---

<sup>39</sup> Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa (Jakarta : *Kementerian Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum*, 2010). hlm 19-20

<sup>40</sup> Syamsul Kurniawan, *Pendidikan ,,,*, hlm.123-124.

menanamkan nilai-nilai yang mengacu pada perubahan peserta didik maupun lingkungan sekolah.<sup>41</sup>

Eksistensi budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sebuah sekolah. Kondisi ini mengingatkan bahwa budaya sekolah sangat berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arahan pada berlangsungnya suatu proses pendidikan yang efektif dan efisien. Dengan demikian maka substansi budaya sekolah adalah sebuah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga sekolah yang berusaha mendinamisir lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Budaya sekolah yang positif tentu akan memberi warna tersendiri dan sejalan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Budaya positif tersebut diantaranya : budaya jujur, budaya saling percaya, budaya bersih, budaya disiplin, budaya baca, budaya kerjasama, budaya memberi teguran dan penghargaan.

Maka menurut peneliti budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh seluruh warga sekolah secara turun temurun dan berkesinambungan dengan penuh tanggung jawab.

Menurut John P. Kotter dalam Prihantoro kultur (budaya) sekolah terdiri dari dua lapisan utama yaitu lapisan yang nyata atau dapat diamati dan lapisan yang tersembunyi. Lapisan-lapisan tersebut dirinci berikut ini:

Lapisan Kultur	Bentuk Perwujudan	Keterangan
----------------	-------------------	------------

---

<sup>41</sup> Zamroni, *Pendidikan Demonstrasi Pada Masyarakat Multikultur*, (Yogyakarta: Gavin Kalem Utama, 2011), hlm. 111.

Artifak	Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taman dan halaman yang rapi</li> <li>2. Gedung yang rapi dan bagus</li> <li>3. Interior ruang yang selaras</li> <li>4. Sarana ruang yang bersih dan tertata</li> </ol>	Nyata dan dapat diamati
	Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan olah raga yang</li> <li>2. Kesenian yang berhasil</li> <li>3. Pramuka yang tersohor</li> <li>4. Lomba-lomba yang menang</li> <li>5. Upacara bendera</li> <li>6. Upacara keagamaan</li> </ol>	
Nilai dan Keyakinan		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan yang bersih, indah dan asri</li> <li>2. Suasana ruang dan kelas yang nyaman untuk belajar</li> <li>3. Slogan-slogan motivasi</li> </ol>	Abstrak dan tersembunyi
Asumsi		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harmoni dalam hubungan</li> <li>2. Kerja keras pasti berhasil</li> <li>3. Sekolah bermutu adalah hasil kerja sama</li> </ol>	

Tabel 1.1 Lapisan-Lapisan Kultur (Budaya) Sekolah

Ada tiga lapisan kultur (budaya) sekolah yaitu : (1) artifak di permukaan, (2) nilai-nilai dan keyakinan di tengah, dan (3) asumsi di lapisan dasar.<sup>42</sup>

Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak terlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung dan menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen-komponen sekolah sebagai bidang garapan organisasi. Unsur-unsur tersebut satu sama lain berinteraksi dan secara resiprokal memiliki kaitan satu sama lain, baik yang bersifat

---

<sup>42</sup> Rudi Prihantoro, *Pengembangan Kultur Sekolah Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah*, Vol. 7, No. 2, Desember 2010, hlm. 149.

artifak maupun nilai-nilai, dalam organisasi itu sendiri maupun dengan lingkungan eksternal.<sup>43</sup>

Kultur atau budaya sekolah dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu; a) Kultur sekolah yang positif; kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar. b) Kultur sekolah yang negatif; kebiasaan atau kegiatan yang kontra terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Artinya resisten terhadap perubahan, berupa: guru, staf dan siswa tidak menunjukkan prestasi yang baik, kurang bersemangat dalam menjalankan tugas, apatis terhadap aturan sekolah dan jarang melakukan kerja sama. c) Kultur sekolah yang netral; kegiatan yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa adanya arisan keluarga sekolah, pengadaan seragam guru, staf dan siswa dan koperasi sekolah.<sup>44</sup>

Jadi menurut peneliti, kesimpulannya adalah bahwa kultur atau budaya sekolah merupakan kebiasaan, nilai dan keyakinan yang terimplementasi dalam kegiatan sekolah yang menuntut keterlibatan dan tanggung jawab warga sekolah demi peningkatan kualitas sekolah. Dengan demikian kultur atau budaya sekolah yang diharapkan tercipta ialah kebiasaan yang positif warga sekolah demi tercapainya sebuah mutu sekolah tersebut. budaya sekolah merupakan sebuah pola yang mendalam, kepercayaan, nilai, upacara, sebuah simbol dan tradisi yang terbentuk dari rangkaian, kebiasaan, dan

---

<sup>43</sup> Aan Komariyah, Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 105

<sup>44</sup> Vinsensius Sumardi, *Mengkreasi Kultur Positif Sekolah Melalui Kepemimpinan Bijak*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume 7, Nomor.2, Juni 2015, hlm. 234-235.

sejarah sekolah di masa lalu, serta cara pandang dan memecahkan persoalan-persoalan yang ada di sekolah.

### c. Pengertian Mutu

Berbicara tentang mutu berarti bicara tentang sesuatu yang berhubungan dengan barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah suatu barang yang sangat bernilai bagi seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah, elegant, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*). Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan pelanggan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji dan memberi acungan jempol atas kualitas produknya.<sup>45</sup>

Mutu merupakan sesuatu yang dianggap salah satu bagian yang sangat penting, karena mutu pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Peningkatan mutu merupakan usaha dari setiap lembaga-lembaga penghasil produk barang tetapi juga produk jasa. Demikian halnya dalam pendidikan mutu merupakan bagian penting untuk diperhatikan. Sallis mengungkapkan “*quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance, many people find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure*”. Kualitas adalah suatu bagian yang sangat penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan sebuah kualitas mungkin adalah tugas yang paling penting yang dihadapi institusi manapun. Namun, meskipun mutu

---

<sup>45</sup> Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta,2010)., hlm. 304

itu penting, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang konsep dari mutu atau kualitas yang baik.<sup>46</sup>

Mutu adalah kualitas (*quality*). Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sedangkan menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan dan distandarkan. Adapun Rohiat menyatakan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan Kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Kualitas pendidikan sebagai bentuk layanan jasa menurut Wyckof dalam Lovelock dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.

Sebuah organisasi menurut Sallis, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu instansi pendidikan untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Selanjutnya, istilah mutu dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas (2001) dalam Mulyasa mencakup input, proses, dan *output* pendidikan.<sup>47</sup>

Hoy, Jardine and Wood menyatakan bahwa "*quality in education is an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of the customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating*". Pendapat ini menjelaskan bahwa mutu dalam dunia pendidikan adalah

---

<sup>46</sup> Mihammad Fadli, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Vol. 7, No. 1, Juni-Juli 2016. hlm. 104

<sup>47</sup> M. Kharis Fadillah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor)*, Vol. 10. No. 1, Juni 2015, hlm. 119-120



evaluasi dari proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat para pelanggan (peserta didik), dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien (stakeholder) yang membayar untuk proses atau output dari proses pendidikan.<sup>48</sup>

Menurut Joremo S. A. Mutu adalah sebuah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.<sup>49</sup>

Suryadi dan Tilaar menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.<sup>50</sup>

Menurut Deming, mutu pendidikan yang rendah dapat disebabkan karena tidak terpenuhi beberapa syarat seperti, desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang tidak teratur dengan baik, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Selain itu juga bisa juga karena kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.<sup>51</sup>

Menurut Crosby, kemutlakan bagi kualitas adalah: 1) kualitas harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-

---

<sup>48</sup> Mihammad Fadli, *Manajemen .....*, hlm. 106

<sup>49</sup> Joremo S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 85.

<sup>50</sup> Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Suatu Pengantar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 108.

<sup>51</sup> E. Sallis, *Total Quality in Education*, (London, Kogan Page Limited, 2016), h. 103.

kebutuhan, bukan sebagai kebaikan, jugabukan keistimewaan, 2) sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian, 3) standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”, 4) pengukuran kualitas merupakan harga dari sebuah ketidaksesuaian, bukan untuk dijadikan pedoman. Karena itu, menurut tokoh yang sangat terkemuka dengan gagasan kualitas ini, bahwa manajemen adalah penyebab setidaknya 80 % masalah-masalah kualitas di dalam organisasi. Karena itu, satu-satunya jalan memperbaikinya adalah melalui kepemimpinan manajemen.<sup>52</sup>

Menurut peneliti Mutu Pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri, melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus mampu menyeimbangi perubahan yang terjadi sangat cepat, dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

### **3. Karakteristik Mutu**

Dalam perspektif TQM (Total Quality Management), mutu pendidikan dilihat secara utuh. Mutu lembaga pendidikan pertama-tama nampak pada rumusan visi, misi, nilai dan tujuan. Visi dan misi lembaga pendidikan merupakan sebuah filosofi pendidikan dan sekaligus metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistemik dan totalitas.<sup>53</sup>

Deming sebagaimana dikutip Kambey yang menyatakan bahwa Deming mengemukakan 14 poin penting yang dapat menuntun manager

---

<sup>52</sup> P.B, Crosby, *Quality is Free, The Art Of making Quality Certain*, (New York:- McGraw-Hill Book Co, 1986), 86

<sup>53</sup> Hendrikus Midun, *Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio*, Vol. 9, No.1, Januari 2017, hlm. 51

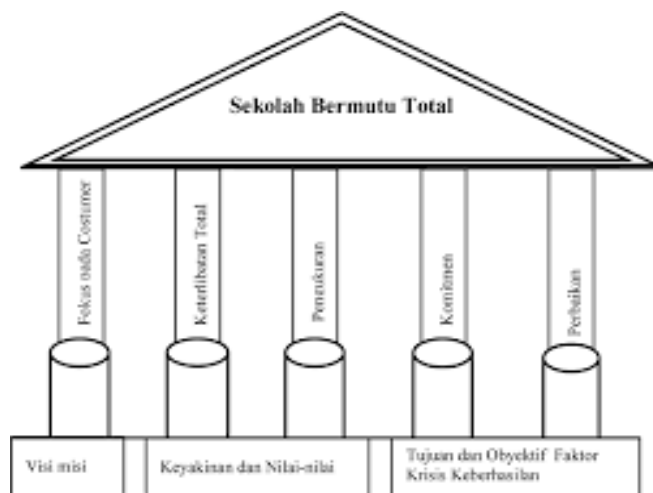
mencapai perbaikan dalam kualitas yaitu: 1) Menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan jasa; 2) Mengadopsi filosofi baru dimana cacat tidak bisa diterima; 3) Berhenti tergantung pada inspeksi massal; 4) menghentikan praktek penghargaan atas dasar harga saja; 5) Secara tetap dan berkelanjutan memperbaiki sistem produksi dan jasa; 6) Mengadakan pelatihan kerja modern; 7) Membentuk kepemimpinan; 8) Menghilangkan ketakutan; 9) Singkirkan penghalang antar departemen; 10) Hilangkan/kurangi tujuan-tujuan, target jumlah pada pekerja; 11) Hilangkan manajemen berdasarkan sasaran; 12) Hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja berdasarkan penilaian; 13) Melembagakan program pendidikan dan pelatihan; 14) Menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi.<sup>54</sup>

Menurut Jerome S. Arcaro, sekolah bermutu diawali dengan perumusan dan pengembangan visi dan misi. Visi dan misi yang bermutu difokuskan pada kebutuhan pelanggan (customer), mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan, staf dan peserta didik untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik. Proses ini kemudian ditetapkan dalam lima pilar mutu pendidikan, yakni fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Daniel C. Kambey, *Manajemen Kualitas Total dalam Pendidikan* (Terjemahan Buku *Total Quality Management*, Edward & Sallis), (Pascasarjana Universitas Negeri Manado, 2004), h. 36-38

<sup>55</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (terjemahan Yosol Iriantara), (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 10-11



Gambar Diagram 1.1 Pilar Sekolah Mutu Total (Arcaro).<sup>56</sup>

Kelima pilar tersebut dianggap sebagai fondasi yang kuat dalam mengelola pendidikan sekaligus variabel-variabel mutu suatu sekolah.

**a. Fokus Pada Pelanggan (*Customer*)**

Pelanggan pendidikan dapat dipilah atas dua, yakni pelanggan internal (internal customer) dan pelanggan eksternal (external customer). Menurut Arcaro pelanggan internal pendidikan mencakup dewan sekolah, orangtua, pendidik, peserta didik, dan administrator; pelanggan eksternal meliputi masyarakat, perusahaan, dan pengguna lulusan.<sup>57</sup>

Fokus pada pelanggan sesungguhnya menegaskan eksistensi pendidikan sebagai lembaga layanan jasa. Sebagai pelayan jasa, setiap lembaga pendidikan menempatkan pelanggan sebagai target pelayanan, mengenal mata-rantai pemasok/customer, yakni relasi sebangun antara harapan pelanggan pada pemilik/pengelola sekolah dengan apa yang diharapkan dari pelanggan.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 11

<sup>57</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 40

<sup>58</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 41

## **b. Keterlibatan Total**

Manajemen mutu total (total quality management) menghendaki keterlibatan total dari semua komponen pendidikan. Setiap orang harus berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam transformasi mutu.<sup>59</sup>

Keterlibatan total menuntut model kepemimpinan sekolah yang demokratis dan transformatif. Partitipasi aktif dalam proses transformasi mutu hanya mungkin terjadi jika setiap orang dalam 'perusahaan' pendidikan merasa memiliki sekolah dan bertanggung jawab atas pengelolaannya. Oleh karena itu pemimpin lembaga pendidikan seyogyanya menciptakan lingkungan pendidikan yang dapat merangsang setiap partisipan untuk mengembangkan kreativitas secara optimal dalam berbagai aspek kemampuan. Setiap partisipan wajib bertanya kepada dirinya, apa sumbangan saya untuk meningkatkan mutu pendidikan? Jawaban atas pertanyaan ini dapat memotivasi setiap partisipan untuk terlibat secara total dan optimal memperjuangkan mutu pendidikan.

Proses akreditasi sekolah merupakan metode obyektif untuk mengukur keterlaksanaan dan ketercapaian standar-standar pendidikan yang telah ditetapkan. Tingkatan capaian standar-standar pendidikan menunjukkan tingkatan mutu yang dilaksanakan di suatu sekolah. Demikian halnya dengan sertifikasi guru dan dosen. Sertifikasi bertujuan mengukur atau menilai keterlaksanaan dan pencapaian standar kinerja seorang guru dan dosen. Semakin tinggi capaian standar kinerja, semakin tinggi pula tingkat pengakuan profesionalitas (mutu kinerja) seorang guru dan dosen. Akreditasi dan sertifikasi sesungguhnya merupakan proses tranformasi peningkatan mutu pendidikan.

---

<sup>59</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 41

### **c. Pengukuran**

Penilaian mutu terhadap pengelolaan pendidikan tergantung pada hasil pengukuran yang dilakukan. Pengukuran dalam pendidikan bukanlah perkara gampang. Sebab aktivitas mengukur berkaitan dengan validitas alat ukur, kondisi psikis subjek yang diukur, dan integritas moral pengukur. Pengukuran menjadi persoalan, ketika pengukuran yang dilakukan tidak memenuhi standar-standar mutu.

Pengukuran yang bermutu adalah pengukuran yang dilakukan secara profesional dan dilakukan oleh orang-orang yang profesional pula. Pengukur profesional melakukan pengukuran apa yang harus diukur. Pengukur profesional tidak hanya berfokus pada pemecahan masalah tetapi setiap pemecahan masalah mesti juga diukur efektifitasnya. Sebaliknya pengukur yang tidak profesional melakukan pengukuran yang kurang tepat dan halo effect terhadap penilaian. Arco melukiskan hal tersebut sebagai berikut:<sup>60</sup>

Anda tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dapat diukur. Sekolah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Para peserta didik menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuannya di kelas. Komunitas menggunakan anggaran untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

### **d. Komitmen**

Komitmen merupakan hal yang mendasar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen adalah kesetiaan partisipan pendidikan untuk menjalankan visi, misi, dan tujuan sekolah. Mutu menuntut komitmen setiap partisipan sekolah, yang

---

<sup>60</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 41

mencakup pemerintah, dewan sekolah, kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan. Lemahnya komitmen menjalankan visi, misi dan tujuan sekolah menjadi sebab utama rendahnya mutu pendidikan.

Menurut Marco merupakan perubahan budaya yang mengubah organisasi dan cara kerjanya. Biasanya orang tidak mau berubah, tetapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberikan pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.<sup>61</sup>

Komitmen mutu tidak hanya menjadi tuntutan pelayan pendidikan, seperti dewan sekolah, guru, tenaga administrasi. Akan tetapi orang tua peserta didik harus juga memiliki komitmen mutu. Layanan pendidikan yang baik juga tampak pada kebiasaan sekolah meminta komitmen orang tua peserta didik terhadap pendidikan. Meminta komitmen orang tua peserta didik menunjukkan adanya kerja sama antara sekolah dan orang tua dalam membangun kultur mutu. Kultur mutu terutama difokuskan pada kepentingan peserta didik dan proses pendidikannya. Kultur mutu memusatkan perhatian dan pelayanan pada pertumbuhan kemandirian, empati, kreativitas, bekerja sama, kepercayaan diri, dan wawasan luas peserta didik.<sup>62</sup>

#### **e. Perbaikan Berkelanjut**

Mutu bersifat dinamis, penuh dinamika. Perjuangan mutu merupakan upaya tiada akhir. Perbaikan berkelanjutan mengandung imperatif bahwa sekolah harus melakukan sesuatu lebih baik hari esok dibandingkan hari kemarin. Untuk itu maka para pengelola pendidikan belajar terus menerus untuk menemukan cara menangani masalah

---

<sup>61</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 42

<sup>62</sup> Edi Sutarto, 2015. *Pemimpin Cinta: Mengelola Sekolah, Guru, dan Peserta Didik Dengan Pendekatan Cinta*. (Bandung: Penerbit Kalifah PT Mizan Pustaka), hlm. 364-365

yang muncul, memperbaiki proses yang dikembangkannya, dan membuat perbaikan yang diperlukan.<sup>63</sup>

Lebih lanjut, Arcaro menekankan kerjasama setiap komponen sekolah sebagai syarat terlaksananya perbaikan mutu berkelanjutan. Kerjasama yang dimaksudkan adalah kerjasama menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya, mendorong semua perbaikan, memfokuskan upaya pencegahan masalah.<sup>64</sup>

Dengan demikian, perbaikan mutu berkelanjutan menuntut profesional pendidikan, terutama kepala sekolah dan guru untuk belajar terus menerus. Belajar terus menerus membantu orang untuk melihat secara cermat aktivitas yang telah dan sedang terjadi, serta merancang treatment yang lebih bermutu di masa mendatang. Musuh dari perbaikan mutu berkelanjutan adalah sikap cepat puas terhadap sesuatu yang telah dicapai. Profesional pendidikan tidak mengenal zona nyaman dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Zona nyaman yang dimaksudkan adalah orang tidak mau berkreasi lagi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.<sup>65</sup>

#### **4. Budaya Mutu Sekolah**

Budaya mutu mengacu pada budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara permanen dan ditandai oleh dua elemen yang berbeda: di satu sisi, unsur budaya/psikologis dari nilai, kepercayaan, harapan, dan komitmen bersama terhadap kualitas dan, di sisi lain, sebuah

---

<sup>63</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 42

<sup>64</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis,,,*, hlm. 204

<sup>65</sup> Munif Chatib, *Gurunya Manusia: Menjadikan Semua Anak istimewa dan Semua Anak Juara*, (Bandung: Kalifa PT Mizan Pustaka, 2011), hlm. 13



elemen struktural/manajerial memproses untuk meningkatkan kualitas dan tujuan dengan mengkoordinasikan usaha individu dalam organisasi.<sup>66</sup>

Budaya mutu (*quality culture*) adalah tingkat kesiapan, komitmen, dan kumpulan sikap dan kebiasaan dari suatu lembaga yang berkenaan dengan masalah mutu.<sup>67</sup> Budaya mutu merupakan telah terlembagakannya mutu. Pelembagaan mutu terwujud di dalam sebuah sistem yang memiliki jaminan mutu (*quality assurance*), pemantauan, perbaikan mutu, dan manajemen mutu (*quality management*). Budaya mutu dapat dicapai ketika kegiatan mutu menjadi suatu rutinitas dan dilakukan setiap hari. Budaya mutu juga merupakan situasi ketika para pegawai diberdayakan untuk mencapai visi, dan misi lembaga.<sup>68</sup>

Budaya mutu dapat sering dikaitkan dengan keluarbiasaan (*exceptional*), kesempurnaan atau konsistensi (*perfection or consistency*), sesuai dengan tujuan (*fitness for purpose*), sesuai dengan harga (*value for money*), dan perubahan kearah yang lebih baik (*transformation*).<sup>69</sup>

Budaya mutu merujuk pada kualitas dalam hampir semua aspek kehidupan organisasi, termasuk perekrutan dan promosi, orientasi kerja karyawan dan pelatihan yang sedang berlangsung, kompensasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan, struktur organisasi, proses kerja dan tata letak kantor. Secara sederhana, budaya mutu adalah cara hidup berkualitas dalam organisasi yang tercermin dalam praktik dan perilaku organisasi.<sup>70</sup> Sedangkan budaya mutu menurut Mulyadi merupakan sistem nilai yang dimiliki suatu organisasi dimana sistem tersebut menghasilkan

---

<sup>66</sup> Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. European University Association. <https://doi.org/ISBN 9789078997214> diakses tgl 13 Januari 2021

<sup>67</sup> Syahu Sugian, *Kamus Manajemen (Mutu)*, (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm. 182

<sup>68</sup> A.F. Al-Assaf, MD, CDQA. (Ed.), *Health Care Quality: An International Perspective*. Munaya Fauziah (Terjemahan), *Mutu Pelayanan Kesehatan Perspektif Internasional*, (Jakarta: EGC, 2009), hlm. 130

<sup>69</sup> Harvey, L., & Stensaker, B. *Quality culture : understandings , boundaries and linkages 2 . Culture : a short historical account*. *European Journal of Education*, (2008), hlm. 427.

<sup>70</sup> Malhi, R. S. *Creating and Sustaining: Quality Culture*. *Defense Management*, (2013), hlm. 3–6. <https://doi.org/10.4172/2167-0374.S3-002> diakses tgl 13 Januari 2021

lingkungan yang bersifat kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu.<sup>71</sup>

Budaya mutu menekankan pada beberapa hal, yaitu: (1) Fokus pelanggan, yaitu misi organisasi terpusat pada kepuasan pelanggan; (2) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yaitu karyawan diberdayakan untuk melayani pelanggan dengan baik dan percaya bahwa mereka memiliki kekuatan untuk mewujudkan sesuatu; (3) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta; (4) Perbaikan terus menerus sebagai cara hidup organisasi; (5) Kerja tim di seluruh organisasi, yaitu ada kerja sama yang erat antara manajer dan karyawan dan antar departemen; (6) Manajemen proses, yaitu membangun kualitas ke dalam proses kerja yang dicapai melalui pencegahan kesalahan dan cacat, dan bukan melalui inspeksi.<sup>72</sup>

Anwar menyebutkan bahwa partisipasi masyarakat juga diperlukan. Peningkatan dan pengembangan mutu akan mengalami kegagalan apabila masyarakat tidak ikut berpartisipasi dalam perencanaan kebijakan program sekolah, pengawasan mutu pendidikan, dan pembiayaan pendidikan.<sup>73</sup>

Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman dan bertumbuh kembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah.<sup>74</sup>

Budaya mutu lembaga merupakan faktor penting dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang penuh optimis, berani tampil,

---

<sup>71</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 57

<sup>72</sup> Malhi, R. S. *Creating and...*, 2013. diakses tgl 13 Januari 2021

<sup>73</sup> Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). hlm. 475

<sup>74</sup> Asyik Belajar, *Pengertian Budaya Mutu Sekolah*  
<https://www.asikbelajar.com/pengertian-budaya-mutu-sekolah/> diakses 12 Januari 2021

berperilaku kooperatif, mempunyai kecakapan personal dan akademik. Suatu lembaga dapat dikatakan bermutu apabila mampu meraih prestasi khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam hal a) prestasi akademik memenuhi standar yang ditentukan, b) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan dan mamapu mengapresiasi budaya, c) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima.<sup>75</sup>

Kethus Jelantik, Terbangunnya budaya mutu di sekolah akan terlihat ketika seluruh warga sekolah mulai dari kepala sekolah hingga staf adminitrasi mampu menjalankan tugas-tugasnya secara profesional dengan dibuktikan melalui keberhasilan untuk memenuhi Standar Nasional.<sup>76</sup>

Berdasarkan beberapa konsep di atas dapat disintesisakan bahwa budaya mutu sekolah adalah cara hidup berkualitas di sekolah yang tercermin dalam praktik dan perilaku sekolah dengan indikator: (1) Komitmen memajukan pendidikan; (2) Pemenuhan infrastruktur penunjang pendidikan; (3) Usaha memuaskan pelanggan; (4) Pengembangan profesionalisme guru; (5) Pembentukan tim kerja yang efektif; (6) Kolaborasi dengan pihak luar sekolah; (7) Pengevaluasian sekolah secara teratur; dan (8) Penetapan *reward and punishment*.

## 5. Karakteristik Sekolah yang memiliki Budaya Mutu

Budaya sebagai kualitas (*way of life*) dalam sebuah organisasisekolah termanifestasikan dalam aturan-aturan atau norma-norma, tata kerja, dan juga gaya kepemimpinan.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Siti Aminah dan Ari Dwi Widodo, *Memabngun Budaya Mutu Di Madrasah Unggul (Studi Kasus Di MAN 1 Jember Dan MA Unggulan Nurul Islam Jember)* , Jurnal Evaluasi : Jurnal manajemen pendidikan, Vol. 3, No. 1, Maret 2019. hlm. 4

<sup>76</sup> Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala sekolah yang Profesional: panduan menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2015). hlm. 6-7

<sup>77</sup> Suprpto, *Pengembangan Budaya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama (Pengaruh Budaya Sekolah, Motivasi Belajar, Terhadap Mutu Pendidikan Agama Islam,* (Jakarta : PT Pena Citasatria, 2008), hlm. 17

Dalam upaya menerapkan budaya kualitas (mutu) secara menyeluruh, ada enam nilai yang harus dijadikan prinsip dasar bagi pimpinan sebuah organisasi atau institusi, yaitu :<sup>78</sup>

1. kedudukan dalam organisasi, penyelenggara dan pengguna pendidikan diposisikan sama.
2. Antara bawahan dan atasan adalah sama (keterbukaan).
3. Hubungan yang harmonis.
4. Fokus kepada proses.
5. Tidak ada kejayaan dan kegagalan, tetapi pembelajaran dari pengalaman.

Merujuk pada pendapat Edward Sallis, sekolah-sekolah yang memiliki budaya mutu adalah sebagai berikut :<sup>79</sup>

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal, maupun eksternal. Pelanggan internal adalah yang menerima jasa pendidikan secara langsung yaitu siswa, pengelola pendidikan. Dan pelanggan eksternal yang tidak berkepentingan dengan layanan mutu jasa pendidikan, seperti orangtua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.
2. Sekolah fokus terhadap upaya mencegah masalah yang muncul, dalam arti ada komitmen untuk bekerja secara benar mulai dari awal, atau yang dikenal dengan program *Zero De Fact* (kerusakan nol).<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Mulyadi, *Pengembangan Budaya Mutu Madrasah Menurut Teori Block Ice Lewin*, *Jurnal Psikoislamika*, Vol. 6, No. 1, Januari 2009. Hlm. 107

<sup>79</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education : Management Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), cet. Ke-1, hlm. 32. Lihat dalam Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 2006.

<sup>80</sup> Mustaqim, *Sekolah/Madrasah Berkualitas Dan Berkarakter*, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 6, No. 1, 2016), hlm. 139

3. Sekolah memiliki investasi sumber daya manusianya yang terus dijaga agar tidak sampai mengalami kerusakan. Karena kerusakan Psikologi sangat sulit memperbaikinya.<sup>81</sup>
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kegagalan sebagai instrumen untuk perbaikan selanjutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan mencapai kualitas, baik jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua komponen sesuai tugas dan fungsinya.
8. Sekolah mendorong setiap yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas untuk merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu.
9. Sekolah memperjelas tanggung jawab masing-masing termasuk arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan perbaikan selanjutnya.
12. Sekolah memandang sebagai bagian integral dan budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan mutu secara terus-menerus sebagai keharusan.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unt Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm.53-54

<sup>82</sup> Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen,,,,*, hlm. 55

## **6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu Sekolah**

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya mutu, Burhan mendefinisikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu yang meliputi :

### **1. Nilai-nilai dan misi organisasi**

Nilai-nilai dan misi sekolah merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu di sekolah. Budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk sekolah.

### **2. Struktur organisasi**

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya mutu yang akan berkembang dalam Sekolah. Misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi berbeda akan membedakan pula tanggung jawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk melaksanakan proses pengembangan secara terus menerus merupakan suatu tim yang baik.

### **3. Komunikasi**

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam banyak hal, termasuk dalam membutuhkan budaya mutu lembaga pendidikan. Budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individu dalam kelompok maupun antar kelompok.

#### 4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi yang memiliki budaya mutu. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang dan otoritas.

#### 5. Lingkungan Kerja

Lingkungan sekolah yang nyaman, bersih, pengembangan secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosial yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

#### 6. Rekrutmen dan Seleksi

Merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian diberbagai pembahasan SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM di suatu organisasi atau sekolah.

#### 7. Perencanaan Kurikulum

Merupakan suatu pengendali utama proses pembelajaran, sehingga dapat diibaratkan bahwa kurikulum adalah "*software*" sistem operasi di sekolah.

#### 8. Disiplin

Budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing.

#### 9. Hubungan Masyarakat

Hubungan baik dengan masyarakat, orang tua, dunia usaha dan *Stakeholders*, akan menyebabkan budaya mutu di sekolah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat.

## 7. Ekosistem / Lingkungan Fisik

### a. Pengertian Ekosistem/ Lingkungan Fisik Sekolah

Menurut Suprayekti dalam Nokwanti lingkungan fisik yaitu lingkungan yang ada disekitar siswa baik itu dikelas, sekolah, atau diluar sekolah yang perlu dioptimalkan pengelolaannya agar interaksi belajar mengajar lebih efektif dan efisien. Artinya lingkungan fisik dapat difungsikan sebagai sumber atau tempat belajar yang direncanakan atau dimanfaatkan. Lingkungan fisik tersebut diantaranya adalah kelas, laboratorium, tata ruang, situasi fisik yang ada disekitar kelas, dan sebagainya.<sup>83</sup>

Menurut Saroni menyebutkan bahwa lingkungan fisik adalah lingkungan yang memberi peluang gerak dan segala aspek yang berhubungan dengan upaya penyegaran pikiran bagi siswa setelah mengikuti proses pembelajaran. Lingkungan fisik ini lebih meliputi sarana prasarana pembelajaran yang dimiliki sekolah. Sarana prasarana yang cukup dan memadai untuk proses pembelajaran secara tuntas dipastikan dapat membawa siswa pada kondisi yang kondusif.<sup>84</sup>

Lingkungan fisik juga sering disebut dengan lingkungan non sosial. Baharuddin menjelaskan bahwa yang termasuk dalam lingkungan non sosial (lingkungan fisik) sekolah adalah:<sup>85</sup>

- a) Lingkungan alamiah seperti kondisi udara yang segar, tidak panas dan tidak dingin, sinar yang tidak terlalu silau/kuat, atau tidak terlalu lemah/gelap, suasana yang sejuk dan tenang. Lingkungan alamiah tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas belajar siswa. Sebaliknya, bila kondisi

---

<sup>83</sup> Nokwanti. *Pengaruh Tingkat Disiplin Dan Lingkungan Belajar Di Sekolah Terhadap Prestasi Belajar Siswa*. Dalam jurnal pendidikan ekonomi, Vol. 01 No. 01, 2013, hlm 30-39.

<sup>84</sup> Saroni, Muhammad. *Manajemen Sekolah Kita Menjadi Pendidik Yang Kompeten*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006). hlm. 82-83

<sup>85</sup> Baharuddin dan Esa Nurwahyuni. *Teori Belajar dan Pembelajaran*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media Grup. 2007) hlm. 27



lingkungan alam tidak mendukung, proses belajar siswa akan terhambat.

- b) Faktor instrumental, yaitu perangkat belajar yang dapat digolongkan dua macam. Pertama hardware, seperti gedung sekolah, alat-alat belajar, fasilitas belajar, lapangan olahraga dan lain sebagainya. Kedua software, seperti kurikulum sekolah, peraturan-peraturan sekolah, buku panduan, silabi dan lain sebagainya.
- c) Faktor materi pelajaran (yang diajarkan ke siswa). Faktor ini hendaknya disesuaikan dengan usia perkembangan siswa, begitu juga dengan metode mengajar guru, disesuaikan dengan kondisi perkembangan siswa.<sup>86</sup>

Dari uraian diatas maka dapat diartikan bahwa lingkungan fisik adalah lingkungan yang ada disekitar siswa berupa sarana fisik yang ada di lingkungan sekolah. Lingkungan fisik yang ada dalam penelitian ini lebih ditekankan pada sarana prasarana yang ada di sekolah. Bafadel juga menjelaskan sarana pendidikan adalah semua perangkat, peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.<sup>87</sup>

## **B. Kajian Penelitian yang relevan**

1. Tesis Abdurrahman (2018), dengan judul "*Manajemen Budaya Islami Di Sekolah Dasar Terpadu Putra Harapan Purwokerto*"<sup>88</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen budaya islami, bentuk budaya

---

<sup>86</sup> Baharuddin dan Esa Nurwahyuni. *Teori Belajar* ,,,, hlm.27

<sup>87</sup> Bafadel, Ibrahim. *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. (Jakarta: PT.Bumi Aksara. .2003). hlm. 2

<sup>88</sup> Abdurrahman, *Manajemen Budaya Islami di Sekolah Dasar Terpadu Putra Harapan Purwokerto*, Tesis, (Purwokerto: IAIN Purwokerto,). 2018

islami yang diterapkan di Sekolah Dasar Terpadu Putra Harapan, yang berlokasi di jalan Pasiraja No. 22 Bantarsoka, Kecamatan Purwokerto Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan study kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi langsung, wawancara terstruktur, dan dokumentasi. Data yang terkumpul di analisis menggunakan teori reduksi data, display data, dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Penerapan budaya islami di Sekolah Dasar Putra Harapan meliputi: adab belajar, adab wudhu dan salat, adab makan, adab bergaul, adab berpakaian, adab terhadap lingkungan baik di lingkungan sekolah maupun di rumah, Sementara pengembangan budaya Islam meliputi: kepemimpinan (leadership), keputrian, pembiasaan shalat dhuha, puasa sunnah senin kamis, tadarrus al Quran, assembly, empatiday, Jumat Berkah, Outdoor Study, Businessday. 2) Strategi pengelolaan pengembangan budaya islami meliputi: perencanaan program, memberi contoh kongkrit dan keteladanan kepada siswa, seluruh kompen ikut bersama-sama dalam semua kegiatan pengembangan budaya islami di sekolah, kemudian melakukan evaluasi dan tindak lanjutnya.

Persamaan : Penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen, pendekatannya sama-sama kualitatif, pengumpulan data melalui observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi.

Perbedaanya: Penelitian yang ini tentang budaya islami, sedangkan yang peneliti lakukan menyangkut pengembangan ekosistem, sedangkan sekolah yang diteliti untuk penelitian ini adalah SD Putra Harapan Surabaya, sedangkan peneliti di SMA Negeri 1 Kebumen.

2. Tesis Malarita (2020), dengan judul " *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu MAN 2 Model Medan*".<sup>89</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, 1) program perancangan manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu berbasis teknologi

---

<sup>89</sup> Malarita, *Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Mutu MAN 2 Model Medan*, Tesis (Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara) . 2020

online kepada guru dan peserta didik serta warga MAN 2 Model Medan, 2) karakteristik pembinaan yang diterapkan kepala madrasah untuk menciptakan mutu tinggi dalam budaya religius pada prospek madrasah hebat dan bermartabat, dan 3) problematika sistem kepemimpinan kepala madrasah dalam mencapai suatu budaya pendidikan Islam yang bermutu yang menjadi karakteristik MAN 2 Model Medan. penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang dihasilkan dari observasi lapangan dan wawancara melalui lisan misalnya berbaur pada rekaman suara ataupun video langsung dengan nara sumber dan tulisan seperti catatan dan sebagainya, dalam hal itu penelitian ini akan terlaksana dengan baik dengan secara seksama apabila mengandalkan subjek dan objek yang menjadi informasi terkuat untuk menghasilkan penelitian yang baik pula akhirnya menghasilkan penelitian yang berguna pada peneliti-peneliti lainnya. Temuan dari hasil penelitian meliputi Langkah, Strategi dan Kebijakan kepala madrasah dengan melibatkan wakil-wakil kepala madrasah keputusan yang diambil yaitu pada saat sekarang ini mewajibkan para guru melakukan ujian online jarak jauh disebut CBT = computer based test (input bahan ujian online) dan Rpp online disebut UKBM dan pembelajaran jarak jauh disebut DCLASS = digital class (input bahan ajar online) kelas X (Sepuluh) dan kelas XI (Sebelas) dikarenakan adanya himbaun dari pemerintah untuk tetap dirumah masing-masing karena Indonesia terjungkit kasus virus corona. Dan sebelumnya sudah terlaksana ujian online berbasis ipet dan laptop, yaitu pada ujian akhir kelas XII (Dua Belas) nya dalam ujian UASBK (Ujian Akhir Sekolah Berbasis Komputer), UMBK (Ujian Madrasah Berbasis Komputer, dan nantinya akan segera dilaksanakan UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) setelah adanya himbuan pemerintah masuk kembali ke madrasah. Dan pada 2 tahun sebelumnya pula lagi MAN 2 Model Medan sudah melaksanakan sistem PPDM penerimaan siswa dan siswi baru menggunakan pendaftaran online dan penilaian juga berbasis online. Budaya keagamaan yang saat ini sangat bagus, memeran pentingkan

pelaksanaan setiap kajian-kajian dan mengutus peserta didik untuk mengisi acara dan kegiatan mulia seperti acara Islami, Isra` Mi`raj, Gebyar Muharram, Syafari Ramadhan, Maulid dan Tabligh Akbar. Kepala madrasah saat ini hanya menitik tumpukan segala kegiatan kepada stafnya bukan turut andil dan bukan loyalitas kepada warga lingkungan madrasah yang saat ini menjadi kekurangan kepala madrasah.

Persamaan : Penelitian sama-sama membahas manajemen, dan menggunakan pendekatan kualitatif, serta pengambilan data diawali dari observasi lapangan melalui wawancara lisan, dan terkait dengan budaya mutu.

Perbedaan : Dalam penelitian ini membahas budaya mutu berbasis *on line*, bagaimana kepala sekolah melakukan manajemen tersebut, sedangkan peneliti membahas bagaimana manajemen pengembangan ekosistem. Adapun tempat penelitian ini adalah berbeda yaitu di MAN 2 MODEL Medan sedangkan peneliti di SMA Negeri 1 Kebumen.

3. Tesis Sadidul Iqabe (2017), dengan judul "*Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya Lokal Dan Iklim Sekolah Terhadap Budaya Mutu Sekolah*".<sup>90</sup> penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan budaya mutu sekolah, kepemimpinan berbasis nilai budaya lokal, dan iklim sekolah pada SDN di Kota Kendari, serta teranalisisnya kontribusi kepemimpinan berbasis nilai budaya lokal dan iklim sekolah terhadap budaya mutu sekolah pada SDN di Kota Kendari. Peneliti menggunakan metode korelasi dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan sampel terpilih SDN terakreditasi A sebanyak 16 SDN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berbasis nilai budaya lokal, iklim sekolah dan budaya mutu pada SDN di Kota Kendari dikategorikan sangat tinggi dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan berbasis nilai budaya lokal dan iklim sekolah terhadap budaya mutu sekolah. Hasil penelitian ini adalah Budaya mutu sekolah, kepemimpinan berbasis nilai budaya lokal dan iklim

---

<sup>90</sup> Sadidul Iqabe , *Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya Lokal Dan Iklim Sekolah Terhadap Budaya Mutu Sekolah, Tesis (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia). 2017*

sekolah yang diterapkan oleh kepala SDN di Kota Kendari dikategorikan sangat tinggi. Implikasi: kepala sekolah hendaknya: menciptakan inisiatif, meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui penerapan nilai budaya lokal, dan menciptakan kondisi keterbukaan. Rekomendasi: Kepala sekolah hendaknya membangun kerjasama efektif, mampu mendelegasikan wewenang dan memiliki sikap suportif.

Persamaan : dalam penelitian ini sama-sama membahas budaya mutu sekolah.

Perbedaannya : Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, sedangkan peneliti adalah menggunakan pendekatan kualitatif, tempat penelitian di SDN di kota Kendari, sedangkan peneliti di SMA Negeri 1 Kebumen.

4. Jurnal ZM Abid Mohammaddy (2018), dengan judul "*Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi*".<sup>91</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan tiga peran serta dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi, yaitu: 1) Peran kepala sekolah sebagai Manajer, 2) Peran kepala sekolah sebagai *Educator*, 3) Peran kepala sekolah sebagai *supervisor*, dan 4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus dengan rancangan studi kasus tunggal. Sesuai dengan Miles & Huberman, data yang terkumpul diorganisir, ditafsirkan dan dianalisis kemudian ditarik kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah: 1) Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal, menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadian. 2) Peran kepala sekolah sebagai *educator* diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan

---

<sup>91</sup> ZM Abid Mohammaddy, dengan judul "*Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi* " Jurnal Muslim Heritage, Vol, 1, No, 2 November 2017-April 2018

kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi. 3) Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* diantaranya: mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi, mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester, memantau prestasi pendidik dan peserta didik. 4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi

Persamaan : Sama-sama membahas kaitannya dengan mengembangkan budaya mutu organisasi /sekolah, pendekatan yang digunakan sama yakni pendekatan kualitatif.

Perbedaan : Permasalahan yang diangkat berbeda, penelitian ini mengangkat terkait peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu, sedangkan peneliti terkait manajemen budaya mutu dalam pengembangan ekosistem, disamping itu tempat penelitian di SDMT Ponorogo, sedangkan peneliti di SMA Negeri 1 Kebumen'

5. Jurnal Wahyuni Ahadiyah (2020), dengan judul, "*Penerapan Total Quality Managemen sebagai Pengembangan Budaya Mutu Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SD Al Hikmah Surabaya*".<sup>92</sup> Latar belakang masalah penelitian ini adalah melihat krisis multidimensional yang melanda bangsa Indonesia. Sehingga perlu peningkatan mutu pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia secara menyeluruh. Tujuan penelitian ini dilakukan: 1) untuk mengetahui bagaimana budaya mutu sekolah di Al Hikmah Surabaya, 2) mengetahui bagaimana prestasi siswa Al Hikmah Surabaya, 3) bagaimana upaya pengembangan budaya mutu sekolah di Al Hikmah Surabaya dalam meningkatkan prestasi siswa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data

---

<sup>92</sup> Wahyuni Ahadiyah, *Penerapan Total Quality Managemen sebagai Pengembangan Budaya Mutu Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SD Al Hikmah Surabaya*, Jurnal Akademika, Vol. 14, No. 2, Desember 2020

dilakukan melalui Wawancara mendalam, Observasi partisipatif, dan Studi dokumentasi. Teknik analisis data, melalui tahapan reduksi, display, dan verifikasi. Sedangkan untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara Triangulasi. Penelitian ini difokuskan pada: 1). Budaya mutu sekolah di SD Al Hikmah Surabaya yang memiliki karakteristik berikut: (a) Sekolah fokus pada kepuasan pelanggan, (b) Mengutamakan pentingnya sumber daya manusia, (c) Memiliki standart kinerja yang tinggi, (d) Budaya sekolah terdefinisi dengan jelas. 2). Prestasi siswa SD Al Hikmah dapat dilihat dari: (a) prestasi yang meliputi akademik, (b) prestasi non akademik, termasuk kegiatan ekstrakurikuler, dan (c) ibadah dan akhlak yang sesuai dengan tujuan sekolah, “Berbudi dan Berprestasi”. 3). Upaya mengembangkan budaya mutu di SD Al Hikmah fokus pada: a) Orientasi mutu pendidikan, b) Pelayanan sekolah, c) Komitmen sekolah terhadap mutu, d) Kurikulum sekolah.

Persamaan : Sama-sama meneliti tentang pengembangan budaya mutu sekolah yakni tentang manajemen, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi kasus, tehnik analisisnya juga sama melalui tahapan reduksi, display dan verifikasi dan keabsahan data dengan triangulasi.

Tesis dan jurnal yang peneliti ambil untuk dijadikan landasan kajian penelitian terdahulu merupakan tesis dan jurnal dengan tema budaya sekolah yang obyeknya merupakan sekolah dari jenjang SD-SMA. Penelitian tersebut tentu berbeda dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, karena penelitian peneliti berfokus pada implementasi budaya sekolah dalam pengembangan ekosistem sekolah. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara/interview secara mendalam dan dokumentasi. Peneliti menggunakan triangulasi dalam proses validasi data. Sedangkan untuk metode analisa data dalam penelitian ini adalah analisa lapangan. Analisa data terdiri dari tiga alur yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan/verifikasi data. Hasil penelitian ini akan berfokus pada manajemen budaya mutu sekolah melalui pengembangan ekosistem



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan definisi tersebut, Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dan kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif, yaitu: 1) Kondisi objek penelitian alamiah, 2) Penelitian sebagai instrument utama, 3) Bersifat deskriptif karena data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata bukan angka-angka. 4) Lebih mementingkan proses daripada hasil, dan 5) Data yang terkumpul diolah secara mendalam.<sup>93</sup>

Penelitian kualitatif bersifat *Deskriptif* dengan maksud data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan kebanyakan bukan angka-angka. Data dimaksud meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, dokumen pribadi dll.<sup>94</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan Studi kasus yaitu suatu gejala dalam penelitian yang dirancang untuk menggambarkan dan menterjemahkan pengalaman yang berarti. Studi kasus memanfaatkan teknik-teknik telaah pengamatan dan bertujuan memberikan gambaran suatu situasi tertentu sedemikian rupa sehingga diperoleh kejelasan tentang sesuatu yang lebih fokus.

Secara defintif studi kasus adalah istilah umum yang mencakup sekelompok metode penelitian yang sama-sama memfokuskan perhatiannya pada penelaahan mendalam disekitar suatu kejadian yang tersusun yaitu : “ *A case study is a detailed examination of one setting*”. Tujuan utama studi kasus adalah untuk mendapatkan situasi yang sebenarnya dan tersusun rapi dari perkembangan madrasah/madrasah.

---

<sup>93</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4

<sup>94</sup> Zulkarnain, *Transformasi Nilai-nilai Pendidikan Agama Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm.

Menurut Bogdan studi kasus dilakukan penyelidikan sistematis atas suatu kejadian madrasah atau madrasah sedetail mungkin sebagai “tracing the organization’s development” (Menelusuri perkembangan organisasi).<sup>95</sup>

## **B. Tempat dan Waktu**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian tentang implementasi Manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen . Penulis mengambil lokasi penelitian ini berada di SMA Negeri 1 Kebumen dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Sekolah tersebut merupakan sekolah yang memiliki budaya mutu yang sudah dilaksanakan secara turun temurun. antara lain tentang kedisiplinan ,motivasi belajar yang tinggi, semangat untuk bersaing secara positif ,mencetak kejuaraan baik ditingkat regional maupun internasional.
- b. Sekolah tersebut memiliki lingkungan/ekosistem sarana dan prasarana yang memadai dalam proses pembelajaran. Ekosistem tertata dengan rapi, asri dan nyaman.
- c. Sekolah tersebut menjadi sekolah favorit bagi masyarakat di Kabupaten Kebumen, menjadi sekolah Rujukan, ataupun studi banding oleh sekolah SMA yang lain, kaitannya dengan menerapkan system kredit semester dan pernah menjadi sekolah RSBI , animo pendaftar masih tinggi sebagai pertanda sekolah tersebut memiliki budaya mutu sekolah yang baik.
- d. Sekolah tersebut merupakan sekolah yang tetap eksis untuk melakukan pengembangan budaya mutu sekolah dan mampu mencetak *outcome* yang berwawasan luas ,lulusannya banyak yang di terima di PTN bergengsi sesuai dengan cita-cita yang diminati oleh siswanya.

### **2. Waktu Penelitian**

Adapun waktu penelitian penyusunan tesis ini sekurang-kurangnya adalah selama 4 bulan yang terhitung bulan Desember 2020 hingga bulan Maret 2021 dimulai dengan observasi, kemudian dilakukan kegiatan mengumpulkan data-data yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan.

---

<sup>95</sup> Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 81-82.

No.	Desember	Keterangan
1.	Minggu ke- 1	Mengajukan judul proposal Tesis
2.	Minggu ke- 2	Mengajukan judul proposal Tesis
3.	Minggu ke- 3	Menyusun proposal
4.	Minggu ke- 4	Menyusun proposal
5.	<b>Januari</b>	<b>Keterangan</b>
6.	Minggu ke- 1	Mendaftar seminar proposal tesis
7.	Minggu ke- 2	Seminar proposal tesis
8.	Minggu ke- 3	Revisi proposal
9.	Minggu ke- 4	Menyerahkan hasil revisi proposal
10.	<b>Februari</b>	<b>Keterangan</b>
11.	Minggu ke- 1	Meminta surat ijin penelitian ke cab dinas pendidikan
12.	Minggu ke- 2	Melaksanakan penelitian di SMA NEGERI 1 KEBUMEN kebuman
13.	Minggu ke- 3	Melaksanakan penelitian di SMA Negeri 1 Kebumen Kebumen
14.	Minggu ke- 4	Menyusun laporan penelitian /tesis
15.	<b>Maret</b>	<b>Keterangan</b>
16.	Minggu ke- 1	Melaksanakan pembimbingan dengan dosen pembimbing.
17.	Minggu ke- 2	Melaksanakan revisi hasil pembimbingan
18.	Minggu ke- 3	Melaksanakan pembimbingan untuk penyusunan tesis
19.	Minggu ke- 4	Menyerahkan tesis untuk mengikuti munaqosah.

### C. Subjek atau Informan Penelitian

Subjek adalah pelaku aktifitas dalam penelitian yang darinya akan dikumpulkan datanya. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru yang diberi tugas tambahan

sebagai seksi- seksi,wakil kepala sekolah ,karyawan terkait dengan Implementasi Manajemen budaya mutu dan siswa yang dapat di temui.

Informan adalah seseorang yang mengetahui objek penelitian. Suatu obyek atau informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi, ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar belakang dalam sebuah penelitian.<sup>96</sup>

Pada penelitian kualitatif sampel yang dipergunakan adalah sampel bertujuan (*purposive sample*). Sesuai dengan namanya, sampel diambil dengan maksud tujuan tertentu. Seseorang atau sesuatu diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitiannya.<sup>97</sup>

Subjek penelitian ini adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita berbicara tentang subjek penelitian, sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.<sup>98</sup> Siapakah yang menjadi sasaran peneliti? Yang menjadi sasarannya adalah informan. Dalam hal ini akan melakukan wawancara kepada beberapa orang antara lain:

1. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kebumen untuk mendapatkan informasi terkait hal-hal tentang manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah tersebut.
2. Waka Kurikulum SMA Negeri 1 Kebumen ,untuk mendapatkan informasi terkait korelasi tentang manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem dengan kurikulum yang ada di sekolah tersebut.
3. Waka Sarpras SMA Negeri 1 Kebumen mendapatkan informasi terkait korelasi tentang manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem dengan sarana dan prasarana yang ad di sekolah tersebut.
4. Waka Kesiswaan SMA Negeri 1 Kebumen umtuk mendapatkan informasi terkait korelasi siswa terhadap manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah tersebut

---

<sup>96</sup> Lexy J. Moeleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 132.

<sup>97</sup> Lexy moeleong, *Metodologi...*, hlm. 224-225

<sup>98</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta , 2006), hlm.

5. Guru Sekolah SMA Negeri 1 Kebumen mendapatkan informasi terkait korelasi pelaksanaan pembelajaran dengan manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah tersebut.
6. Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Kebumen Kebumen, mendapatkan dokumen tentang hal-hal yang berhubungan dengan manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah tersebut.
7. Siswa SMA Negeri 1 Kebumen untuk mendapatkan informasi hal-hal yang mendukung manajemen budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem di sekolah tersebut.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini berbentuk penelitian kualitatif deskriptif sehingga data-data yang dibutuhkan berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lainnya. Dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan terhadap kasus atau permasalahan yang terjadi sehingga data yang dikumpulkan berupa wawancara mendalam (*depth interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan, pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi, dan dokumentasi yang berupa tulisan, gambar, rekaman, atau foto.

##### **1. Wawancara**

Wawancara atau *interview* adalah semacam dialog atau tanya jawab antara pewawancara dengan responden dengan tujuan memperoleh jawaban-jawaban yang dikehendaki.<sup>99</sup> Wawancara berupaya untuk mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada responden.<sup>100</sup> Metode ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal seorang peneliti, termasuk ras, kelas sosial, kesukaan, dan gender.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 141

<sup>100</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (ed), *Metode Penelitian Survey*. (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm.

<sup>101</sup> Norman K. Denzim dan Yvona S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. (USA: Sage Publication, Inc, 2000). Terjemahan Indonesia oleh Dariyatno, dkk. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 495

Penelitian ini, proses wawancaranya dilakukan secara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan berdasarkan item-item pertanyaan yang telah tersusun dan terencana. Adakalanya peneliti juga melakukan wawancara non-struktur, yang mana wawancara dilakukan guna memperkuat jawaban dan informasi yang diterima dan itu tidak dicantumkan dalam pedoman wawancara sebagaimana wawancara terstruktur tadi.

## 2. Observasi

Metode observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki,<sup>102</sup> atau dengan kata lain, cara-cara menghimpun data yang dilakukan dengan mengamati dan mencatat gejala-gejala yang sedang diteliti. Observasi dilakukan dengan mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena (perilaku, kejadian-kejadian, keadaan, benda, dan symbol-simbol tertentu) selama beberapa waktu tanpa mempengaruhi fenomena yang diobservasi, dengan mencatat, merekam, memotret fenomena tersebut guna penemuan data analisis.<sup>103</sup>

Metode observasi ini peneliti gunakan untuk melihat dan memahami serta mengambil kesimpulan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam implementasi budaya sekolah dalam meningkatkan mutu melalui pengembangan Ekiositem di SMA Negeri 1 Kebumen. Selain itu, teknik ini juga digunakan untuk memahami kondisi dan situasi lembaga, pengelola lembaga, dan cara yang digunakan lembaga dalam menjaga mutu pendidikan.

## 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu metode pengumpulan data melalui penyelidikan benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>104</sup> Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan

---

<sup>102</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*.(Yogyakarta: Andi Offset, 1985), hlm. 64

<sup>103</sup> Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*.(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 167

<sup>104</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.(Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm.

perkiraan.<sup>105</sup> Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.<sup>106</sup>

Dokumentasi menjadi data penunjang yang sangat penting untuk memperkuat data-data dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data tulis, gambar, foto, dan rekaman yang ada terkait fokus penelitian, seperti susunan kepengurusan lembaga pendidikan, jadwal rapat bulanan, data peserta didik yang ada, foto kegiatan, dan sebagainya sehingga tidak ada kesan manipulasi data terkait penelitian yang dilakukan.

### **E. Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitiannya.

Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian. Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas (kesahihan) data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>107</sup> Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain, diperlukan beberapa cara pandang dalam memandang suatu

---

<sup>105</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm. 158

<sup>106</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 83

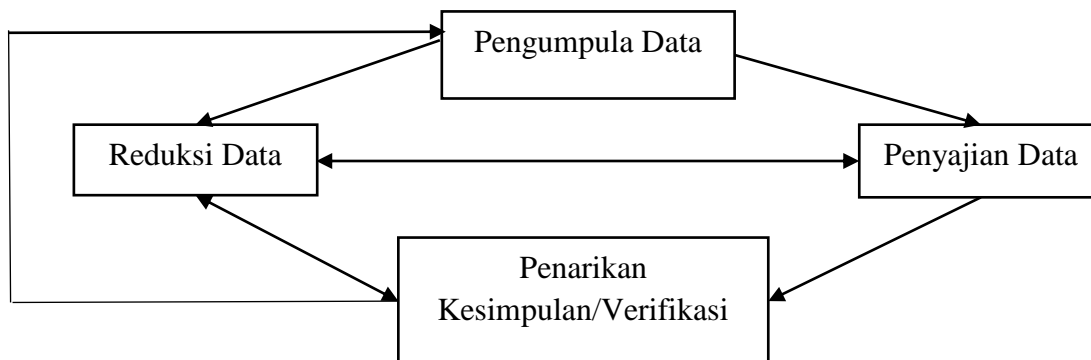
<sup>107</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi ...* Hlm. 178

sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam, fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantab dan lebih bisa diterima kebenarannya.

## F. Analisa Data

Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Dalam penelitian ini data akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan pengambilan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).<sup>108</sup> Analisis data dilakukan sewaktu penelitian berlangsung, yang dapat digambarkan dengan model analisis interaktif sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model interaksi analisis data Miles dan Huberman

<sup>108</sup>Sugiono. *Metode Penelitian Kualitatif* .... Hlm. 246



(Sumber: Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*)

#### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai, pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

#### 2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis, ditonjolkan pokok-pokok yang penting, sehingga lebih mudah dikendalikan.

#### 3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

#### 4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu perlu dilakukan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat. Verifikasi juga dapat

berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Pada dasarnya makna data harus diuji validitasnya supaya kesimpulan penelitian menjadi lebih kokoh dan lebih bisa dipercaya.