

# JMKSP

(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)

P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

Volume 3, No 2, Juli-Desember 2018

Pola Pembimbingan Akademik Dosen Wali Sebagai Upaya Efektivitas Masa Studi Mahasiswa  
*M. Fahrur Saifuddin*

Isu Global Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD Indonesian Creative School Pekanbaru  
*Jefril Rahmadoni*

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Minat Baca Siswa Melalui Perpustakaan Sekolah  
*Eci Sriwahyuni*

Peran Arsiparis Dalam Mengelola Arsip Sebagai Sumber Informasi  
*Khodijah*

Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan Berbasis Pendidikan Karakter  
di SMA Negeri 1 Tanjung Raja  
*Sarina dan Bukman Lian*

Implementasi Pendidikan Karakter Disiplin dan Tanggung Jawab di SD Negeri 18 Air Kumbang  
*Irmi Suryanti dan Yasir Arafat*

Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha  
SMA Negeri 1 Belitang OKU Timur  
*Ribuwati*

Gerakan Literasi Sekolah Berbasis Pembelajaran Multiliterasi  
Sebuah Paradigma Pendidikan Abad Ke- 21  
*Lisa Nopilda dan Muhammad Kristiawan*

Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Mengajar Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa  
*Syafwatul Putria Hidayatullah*

Mengembangkan Karakter Jiwa Seni Kriya Peserta Didik Melalui Mata Pelajaran Muatan Lokal  
*Liantoni*

Implementasi Budaya Sekolah dalam Upaya Pembangunan Pendidikan Karakter Peduli Lingkungan  
*Fatmah*

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Melalui Manajemen Berbasis Sekolah  
*Rika Hernita*

Implementasi Kurikulum 2013 dan Pendidikan Karakter  
*Ririn Oktarina*

# JMKSP

(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)

Terbit dua kali dalam setahun pada Januari dan Juli. Berisi tulisan Ilmiah Ilmu Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan yang merupakan ringkasan hasil penelitian.

Pelindung:  
Meilia Rosani

Penasihat:  
Bukman Lian

Penanggung Jawab:  
Houtman

Pimpinan Redaksi:  
Muhammad Kristiawan

Ketua Penyunting:  
Ramadhanita Mustika Sari

Penyunting Ahli:  
Salahuddin Khan (Gomal University, Pakistan)  
Inaad Mutlib Sayeer (University of Human Development, Sulaimaniya, Iraq)  
Imron Arifin (Universitas Negeri Malang)  
Enco Mulyasa (Universitas Islam Nusantara)  
Anakagung Gede Agung (Universitas Pendidikan Ganesha)

Penyunting Pelaksana:  
Syarwani Ahmad  
Edi Harapan  
Tobari  
Yasir Arafat

Tata Usaha:  
Chandra Kurniawan  
Puspa Indah Utami  
Dian Lukmansyah

Penerbit  
Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang  
Jl. Jend. Ahmad Yani Lrg. Gotong Royong 9/10 Ulu Palembang  
Telp. (0711) 510043 Fax. (0711) 514782  
e-mail: [jurnalmpupgripalembang@gmail.com](mailto:jurnalmpupgripalembang@gmail.com)

## Daftar Isi

Pola Pembimbingan Akademik Dosen Wali Sebagai Upaya Efektivitas Masa Studi Mahasiswa <b>M. Fahrur Saifuddin</b> .....	149 - 160
Isu Global Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD Indonesian Creative School Pekanbaru <b>Jefril Rahmadoni</b> .....	161 - 169
Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Minat Baca Siswa Melalui Perpustakaan Sekolah <b>Eci Sriwahyuni</b> .....	170 - 179
Peran Arsiparis Dalam Mengelola Arsip Sebagai Sumber Informasi <b>Khodijah</b> .....	180 - 190
Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan Berbasis Pendidikan Karakter di SMA Negeri 1 Tanjung Raja <b>Sarina dan Bukman Lian</b> .....	191 - 199
Implementasi Pendidikan Karakter Disiplin dan Tanggung Jawab di SD Negeri 18 Air Kumbang <b>Irmu Suryanti dan Yasir Arafat</b> .....	200 - 206
Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha SMA Negeri I Belitang OKU Timur <b>Ribuwati</b> .....	207 - 215
Gerakan Literasi Sekolah Berbasis Pembelajaran Multiliterasi Sebuah Paradigma Pendidikan Abad Ke- 21 <b>Lisa Nopilda dan Muhammad Kristiawan</b> .....	216 - 231
Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Mengajar Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa <b>Syafwatul Putria Hidayatullah</b> .....	232 - 241
Mengembangkan Karakter Jiwa Seni Kriya Peserta Didik Melalui Mata Pelajaran Muatan Lokal <b>Liantoni</b> .....	242 - 250
Implementasi Budaya Sekolah dalam Upaya Pembangunan Pendidikan Karakter Peduli Lingkungan <b>Fatmah</b> .....	251 - 260
Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Melalui Manajemen Berbasis Sekolah <b>Rika Hernita</b> .....	261 - 269
Implementasi Kurikulum 2013 dan Pendidikan Karakter <b>Ririn Oktarina</b> .....	270 - 279

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

**Rika Hernita**

SMA Negeri 1 Rambutan

e-mail: rikahernita23@gmail.com

**Abstrak:** Penelitian ini menginvestigasi strategi Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif melalui Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen/artifact merupakan instrumen dari penelitian ini. Uji keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan budaya sekolah diawali dengan pengembangan budaya kedisiplinan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah; Budaya Sekolah

*Abstract:* This research investigated headmaster's strategy to develop school' culture through School Based Management. It used a qualitative approach with case studies. Data were collected by using interviews, observation, and study of the documents/artifacts. Data validation was done through credibility, transferability, dependability, and confirmability. This results showed that headmaster's strategy to develop school' culture started from developing discipline culture.

*Keywords:* Headmaster Leadership; School-Based Management; School's Culture

### PENDAHULUAN

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang diselenggarakan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yakni mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadikan warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kepemimpinan merupakan cara untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk tujuan tertentu. Menurut Arilana dkk (2017) seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki ikatan yang baik serta imajinasi yang baik, serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. Kepala sekolah merupakan pengarah yang dapat mempengaruhi para guru dan stakeholder lainnya. Oleh karena itu

diperlukan adanya kepatuhan, kesetiaan, pengabdian dan kegotong royongan dari stakeholder sekolah. Dalam hal ini kepercayaan sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Memimpin adalah mengajak, merayu serta membimbing dan bukannya memaksakan kehendak (Moedjiarto, 2002). Dukungan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif dan memberikan semangat bagi guru untuk meningkatkan prestasinya, sehingga guru akan senantiasa berusaha untuk bekerja lebih baik.

Tingkat efektivitas tinggi yang dimiliki sekolah merupakan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan inti dari manajemen berbasis sekolah sehingga memberikan beberapa keuntungan antara lain, Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000).

Menurut Mulyasa (2007: 25) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, dan dapat menjadi landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro maupun mikro.

Menurut Fattah (2000) MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. MBS memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat *Local Stakeholder*.

Hasil pengamatan sementara di beberapa sekolah, terlihat masih adanya guru dan pegawai yang datang di sekolah tidak tepat pada waktunya, yang akan berakibat tidak baik pada kondisi siswa di sekolah. Hal ini jika dibiarkan terlalu lama maka akan membudaya pada sekolah tersebut. Penulis tertarik untuk menganalisis pengembangan budaya sekolah yang kondusif, sehingga Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. "*being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration*" artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Ndraha, 2003).

Perlu waktu bertahun-tahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk karena besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara

tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah merupakan factor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan budaya organisasi. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003 secara tegas sudah menyatakan bahwa setiap penyelenggaraan sistem pendidikan harus menggunakan prinsip MBS. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi yang harus digunakan oleh semua sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta dengan penerapan MBS diharapkan dapat memberikan perilaku yang positif di sekolah yang akhirnya memberikan kontribusi pada budaya yang ada di sekolah.

Keterikatan antara guru dan satuan kerja sangat dibutuhkan, guru yang memiliki keterikatan dengan satuan kerja lebih disiplin dibandingkan guru yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999) menyatakan bahwa "*organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Sehingga guru yang memiliki komitmen keterikatan dengan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan lebih tinggi dari pada guru yang tidak mempunyai komitmen.

Pada kenyataannya bahwa "sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif". Aspek kapasitas sekolah yang terjadi masih dalam taraf implementasi, belum mempunyai arah kebijakan program yang jelas. Kapasitas yang dipunyai sekolah tidak diarahkan untuk hal yang unggul dan focus pada tujuan tertentu (Sumintono, 2013). Sekolah banyak mengalami masalah kapasitas manajemen sekolah, khususnya terkait dengan ketidakberfungsian peran dan fungsi pendidik

dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah (Triatna, 2014: 1).

Pengembangan budaya sekolah telah dilakukan untuk beberapa kebutuhan, dalam jurnal dosen Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, Sukaningtyas (2017) menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas sekolah antara lain, pemanfaatan budaya sekolah semaksimal mungkin untuk keberhasilan pelaksanaan MBS. Tujuan studi ini untuk memperoleh data dan informasi mengenai peta kapasitas sekolah yang terkait dengan empat aspek yaitu: anggaran sekolah, sumber daya manusia dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah, serta partisipasi orang tua siswa (Koster, 2011).

Di dalam budaya organisasi sekolah, terdapat *sharing* atau berbagai nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi atau sekolah. Misalnya, berbagai nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun, menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat control, dan membentuk citra organisasi/sekolah (Kristiawan dkk, 2017: 126). Bagaimana sekolah mengembangkan budaya baik melalui manajemen berbasis sekolah? Pertanyaan tersebut menjadi dasar pembahasan dalam penelitian ini.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai gejala yang ada (Arikunto, 2005: 234). Margono (2003) menyatakan bahwa Penelitian kualitatif adalah data deskriptif yang menghasilkan berupa penggabungan kata yang berbentuk tulisan atau lisan dari orang-orang dan komponen yang dapat diamati. Karena situs penelitian ada dua Metode pengumpulan data dilakukan melalui

wawancara, observasi, studi dokumen atau *artifact*. Persiapan untuk penelitian ini dilakukan dengan menyiapkan kerangka penelitian yang berisikan focus kajian, metode pengumpulan data yang digunakan, dan partisipan yang terlibat. Selanjutnya kerangka penelitian dirinci dalam bentuk panduan untuk semua metode pengumpulan data. Masing-masing terdapat panduan untuk wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*.

Proses pengumpulan data, pengolahan, dan *display* hasil pendekatan kualitatif dilakukan sebagai rangkaian yang dimaksudkan untuk meneliti kondisi kapasitas manajemen sekolah. Data lengkap tentang kondisi kapasitas manajemen sekolah dievaluasi dan dianalisis sebagai dasar untuk mengetahui pola pengembangan kapasitas manajemen sekolah dalam membangun budaya sekolah yang baik.

Proses observasi dilakukan guna mengetahui aktivitas rutin para Guru dan murid di dua sekolah tersebut. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada kisi-kisi instrument *literature review* berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban terbuka. Wawancara dilakukan dengan satu partisipan atau lebih dalam bentuk *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan pada sesi perancangan program dan evaluasi, karena pada tahap tersebut banyak dilakukan kerja tim. Selain itu, juga dilakukan wawancara tidak terstruktur atau informal dengan teknik “*conversational*”/ perbincangan harian. Konteks penelitian ini terkait nilai dasar lembaga yang biasanya dibangun awal oleh para pendiri sekolah. Sehubungan dengan konteks tersebut, dipilih *key informants* untuk setiap sekolah adalah pendiri atau ketua yayasan dan kepala sekolah. Pemilihan dengan metode ini diharapkan dapat menghasilkan ukuran sampel yang cukup untuk mendeskripsikan kondisi dalam berbagai perspektif. Peneliti merupakan instrument utama. Peneliti juga mengambil peran sebagai observer partisipan.



Studi dokumen pada penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen sekolah yang relevan terkait dengan judul dan konteks penelitian. Dokumen-dokumen tersebut antara lain berupa dokumen aktivitas sekolah, dokumen pembelajaran (perencanaan pengajaran, agenda pelaksanaan, serta rencana dan hasil penilaian), absensi guru, buku piket, dan sebagainya. Studi *artifact* dilakukan dengan melaksanakan dokumentasi dalam bentuk gambar. Pengumpulannya dimaksudkan untuk menghubungkan keberadaannya berdasar manfaatnya dalam proses pengembangan budaya sekolah melalui manajemen berbasis sekolah. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan tata cara yang berpedoman pada prosedur pengambilan data kualitatif.

Data penelitian diuji keabsahannya dengan derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Berdasarkan pengumpulan data, didapatkan kondisi rasional yang terjadi

di lapangan. Deskripsi kondisi rasional tersebut merupakan hasil *credibility* (validitas internal) dengan teknik *member checking* dan *triangulation*. *Member checking* merupakan hasil interpretasi dan simpulan data peneliti yang disampaikan pada partisipan untuk dimintai persetujuan. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek tingkat pembentukan budaya kerja dari informasi yang diperoleh pada beberapa sumber (partisipan yang terlibat dalam wawancara formal dan informal) juga metode pengumpulan data (seperti wawancara, observasi, dan studi dokumen/artifact). Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis secara kualitatif, analisis kasus tunggal dan multikasus.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan untuk menjawab pertanyaan (1) bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mengembangkan budaya yang baik di sekolah tersebut? (2) bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah Menerapkan MBS dalam pengembangan Budaya Sekolah?

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, serta studi dokumen/artifact dilakukan pada dua lokasi sekolah, yaitu SMA Negeri 1 Rambutan (sekolah A) dan SMA Negeri 8 Palembang (sekolah B) keduanya berada di provinsi Sumatera selatan. Pada masing-masing lokasi, partisipan wawancara yang terlibat antara lain: Pengurus/manajemen lembaga, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan pendidik. Selanjutnya, hasil wawancara antar partisipan ditriangulasi sumber, kemudian ditriangulasi juga dengan metode pengumpulan data lainnya seperti observasi dan studi dokumen/artifact, sehingga diperoleh refleksi atau pemaknaan data yang relative sama.

Perbedaan kedua sekolah dalam menyusun jadwal pembelajaran berdasarkan lokasi dan kebijakan kepala sekolah. Sekolah

B karena letaknya di daerah perkotaan, maka jadwal pengajaran dimulai lebih pagi yakni pukul 06.40 WIB, sedangkan berbeda dengan sekolah A yang letaknya di daerah pedesaan sedangkan rata-rata gurunya tinggal dipertanian, sehingga kepala sekolah mengambil kebijakan untuk memulai jadwal pembelajaran pada pukul 07.30 WIB.

Salah satu kompetensi Kepala Sekolah menurut Dikdasmen (2003) adalah mengembangkan budaya sekolah. Kompetensi tersebut bertujuan 1) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis; 2) membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat; 3) menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah; 4) menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis; 5) menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah; dan 6) mengembangkan budaya kewirausahaan sekolah (Mulyasa, 2005).

Kepemimpinan merupakan cara untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan kepentingan bersama dari suatu organisasi tersebut. Artinya, keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada (Yuliandri dan Kristiawan, 2017). Kepala sekolah merupakan pengarah dan mempengaruhi para guru dan warga sekolah lainnya. Oleh karena itu diperlukan adanya kepatuhan, kesetiaan, pengabdian dan kegotongroyongan stakeholder sekolah. Dalam hal ini kepercayaan sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Memimpin adalah mengajak, merayu, serta membimbing, dan bukannya memaksakan kehendak (Moedjiarto, 2002).

Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif dan memberikan semangat dan

motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya, sehingga guru akan senantiasa berusaha untuk bekerja lebih baik. Sergiovani (1987) beranggapan bahwa iklim sekolah atau budaya sekolah dapat diciptakan, dibentuk dan disalurkan oleh kepala sekolah (Moedjiarto, 2002).

Kepala Sekolah sangat berperan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif. Budaya sekolah yang kondusif dapat diimplementasikan pada sikap dan perilaku guru, siswa dan kepala sekolah dalam perilaku sehari-hari. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah kepada budaya sekolah yang kondusif.

Robbins (1996) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan, ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak baik. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Dan dari hasil seleksi tersebut Secara tidak langsung nilai-nilai tersebut akan berdampak pada kedisiplinan dalam budaya sekolah.

Selain dari kepemimpinan kepala sekolah, hal yang perlu diperhatikan dalam pembentukan budaya sekolah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM), merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, Yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan melibatkan stakeholder

dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokkannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Menurut Mulyasa (2007: 12) MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang selaras pada kebijakan nasional pendidikan.

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut mempunyai ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut 1) pemberian otonomi yang luas kepada sekolah; 2) partisipasi masyarakat dan orang tua; 3) kepemimpinan yang demokratis dan profesional; 4) team-work yang kompak dan transparan (Mulyasa, 2007: 35).

Menurut Susanto (2012:245) karakteristik budaya organisasi yaitu 1)

inisiatif individu; 2) toleransi terhadap resiko; 3) pengarahan; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) pengawasan; 7) identitas; 8) system penghargaan; 9) toleransi terhadap konflik; 10) pola komunikasi. Menurut Rachmawati (2004: 72), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu 1) inovasi dan pengambilan keputusan; 2) perhatian kerincian; 3) orientasi hasil; 4) orientasi orang; 5) orientasi tim; 6) keagresifan; 7) kemantapan (Kristiawan dkk, 2017: 128).

Budaya sekolah yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut, dianggap sebagai pemicu tumbuhnya komitmen guru sehingga guru dengan mudah akan memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Dalam KepMenpan RI No. 25 tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara disebutkan bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara di lingkungan instansi/lembaga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan diperlukan komitmen secara konsisten dalam kerangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan kewenangan pada bidang masing-masing instansi. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja akan menunjukkan sikap dan perilaku positif serta cenderung mempertahankan keanggotaannya sebagai wujud kebanggaan pada satuan kerja yang dianggap mampu memenuhi harapannya.

Pada sekolah A, keterlambatan Guru sudah menjadi budaya, ini dikarenakan letak sekolah yang masih berada di pedesaan, sehingga menyulitkan para guru yang rata-rata pulang di daerah perkotaan, akses transportasi masih belum memadai, serta system Absensi masih menggunakan cara manual, berbeda dengan sekolah B yang letaknya di perkotaan, walaupun jam masuk lebih pagi, mereka lebih dapat disiplin datang tepat waktu di sekolah, hal ini dikarenakan letak dan transportasi yang

mendukung, serta system Absensi menggunakan mesin *FingerPrint*. Sedangkan untuk Penyusunan Jadwal pembelajaran sebaiknya disusun secara tim atau bersama, yaitu orang-orang yang berkepentingan akan melaksanakannya. Hal ini bertujuan agar orang-orang tersebut memahami tugas mereka masing-masing. Pada pukul berapa seharusnya mereka berada di sekolah, sehingga tidak ada keterlambatan lagi.

Pada sekolah A, rata-rata para pendidik yang berdomisili di kota Palembang, mengalami keterlambatan datang ke sekolah pada jam pertama. Namun saat diminta kepala sekolah untuk datang lebih awal, mereka berusaha dan dapat melakukannya. Hal ini menandakan bahwa keterlambatan telah membudaya pada sekolah tersebut, dan peran kepala sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah adalah hal yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sedangkan pada sekolah B, semua tenaga pendidik datang tepat pada waktunya, bahkan yang mengajar pada jam siang pun dapat datang lebih awal.

MBS bertujuan mengembalikan sekolah kepada pemiliknya, dalam arti yang mengetahui perkembangan sekolah baik di bidang mutu maupun lainnya tergantung pada sekolah dan masyarakat partisipannya. Kepala sekolah merupakan orang yang paling tahu tentang prestasi guru-gurunya, kekurangan buku, sarana-prasarana yang menyangkut proses pembelajaran. Untuk itu kepala sekolah dan guru-guru harus dikembangkan kemampuannya dalam melakukan kajian, agar semakin peka terhadap masalah-masalah yang terjadi di sekolahnya.

Pengembangan manajemen sekolah dimaksudkan untuk peningkatan mutu layanan sekolah. Karena pada intinya mutu sekolah adalah mutu kinerja organisasi yang digambarkan melalui kinerja manajemennya. Sementara itu, hasil penelitian lain menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja manajemen (Dizik, 2016; Ovidiu-

Iliuta, 2014; Lunenburg, 2011; Mujeeb, Tahir & Shakil, 2011), bahwa budaya yang positif atau kuat akan meningkatkan kinerja. Budaya yang positif atau budaya yang kuat memungkinkan dapat menjadi sarana untuk pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Kedua sekolah telah menggunakannya melalui *artifact* dan program. *Artifact* dan program adalah sarana yang dapat dipergunakan untuk menyebarkan budaya organisasi.

Budaya organisasi sekolah efektif merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dijalankan oleh setiap orang yang ada di lingkungan sekolah dalam memberdayakan setiap komponen yang ada di sekolah baik secara internal maupun eksternal serta adanya pengelolaan yang baik dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Kristiawan, 2017: 128).

Budaya organisasi dapat difungsikan untuk membangun rasa identitas bagi anggotanya. Dan melalui bahasa komunikasi, pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan (Robbins & Judge, 2013; Wibowo, 2011). Bahwa budaya yang kuat menunjukkan anggotanya untuk membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kekuatan budaya ini berhubungan dengan kinerja, sementara itu, budaya dikembangkan dengan nilai-nilai yang luhur yang dianut stakeholder pada sekolah. Sehingga dapat dikatakan budaya yang kuat dibangun oleh Manajemen Berbasis sekolah yang baik oleh pemimpinnya.

## KESIMPULAN

Manajemen berbasis sekolah (MBS) saling terkait dengan pengembangan budaya sekolah. Dengan adanya manajemen yang baik oleh kepala sekolah maka akan tercipta budaya yang positif di lingkungan sekolah, hal ini sangat penting untuk pembentukan kedisiplinan murid maupun guru-guru di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian mulai melakukan pengembangan yang diawali dengan pengembangan budaya kedisiplinan. Pemahaman manajemen berbasis sekolah menjadi bagian penting di dalamnya. Pemahaman makna dan karakteristik MBS dilakukan melalui budaya sekolah, melalui kalimat pertanyaan tentang rutinitas harian, bahasa komunikasi dan sebagainya. Doktrinasi atau sosialisasi yang dilakukan secara berulang dimaksudkan agar pemahaman tentang kedisiplinan untuk menciptakan budaya sekolah yang positif melekat di dalam cerminan aktivitas hariannya.

Peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, dan warga sekolah lainnya yang merupakan bagian dari kapasitas sekolah, secara kontinu diberikan pemahaman tentang Manajemen berbasis sekolah dalam pengembangan budaya sekolah. Bahwa budaya sekolah yang kuat dibangun atas dasar nilai-nilai yang dianut dan diciptakan oleh pemimpin atau dalam hal ini kepala sekolah. Dan stakeholder yang ada di lingkungan sekolah wajib mematuhi dan mengikuti nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pemimpinnya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Melalui artikel ini, Penulis mengucapkan terima kasih kepada para pemangku kebijakan di kedua sekolah, SMA Negeri 8 Palembang dan SMA Negeri 1 Rambutan Banyuasin, atas kesempatan dan kerjasamanya telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dan dapat sharing informasi mengenai pengembangan budaya sekolah melalui Manajemen Berbasis sekolah. Pengembangan budaya organisasi, terutama untuk sekolah masih sangat minim di Indonesia. Sedangkan di luar Indonesia, sekarang sedang marak dilakukan kemajuan pemikiran kearah pemberdayaan organisasi untuk mendukung organisasi menjadi organisasi pembelajar yang mampu

beradaptasi dengan arus globalisasi dan perubahan lingkungan.

Penulis berharap kepada para pemangku kebijakan di kedua sekolah yang menjadi objek penelitian, baik manajemen maupun kepala sekolah dapat menerapkan berbagai strategi guna meningkatkan mutu layanannya. Dengan mutu yang baik disertai manajemen yang baik pula, maka akan tercipta budaya kedisiplinan di lingkungan sekolah tersebut. Baik sekolah yang berada di perkotaan maupun di pedesaan, jika memiliki manajemen berbasis sekolah maka akan tercipta budaya sekolah yang memiliki kekhasan yang tentunya bersifat positif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aprilana, E. R., Kristiawan, M., & Hafulyon, H. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang. *Elementary*, 4(1).
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dizik, A. (2016). The Relationship Between Corporate Culture and Performance. *The Wall Street Journal, Journal Reports: Leadership*, Feb. 21, 2016.
- Fattah, N. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Keputusan Menteri Pertahanan (KepMenHan) Republik Indonesia No. 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja aparatur Negara.
- Koster, W. (2011). *Rekonstruksi Penyelenggaraan Pendidikan: Studi Kapasitas Sekolah dalam rangka Desentralisasi Pendidikan*. Online, 10 April 2018.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.

- Margono, S. (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Moedjiarto.(2002). *Sekolah unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi, Ed.2*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbins. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi, ed. Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior. Fifteenth Edition*. USA: Pearson Education, Inc.
- Shadur, M. A., Kinzle, R. dan Rodwell, JJ. (1999). *The Relations Between Organization, Climate and Employee Perceptions of Involvement*. Group & Organization Management, Vol. 24, Iss. 4, December, p 479-504.
- Sukaningtyas, D., Satori D., & Sa'ud, US. (2017). *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi*. Jurnal Dosen Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Suminto, B. (2013). Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah. *JMP*, Volume 2 Nomor 1.
- Susanto, A. (2012). *Perkembangan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Triatna, C. (2014). Ringkasan Hasil Penelitian: *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah, Studi Kasus di SMA Negeri 2 Kota Bandung dan SMA Negeri 2 Kota Tasikmalaya*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yuliandri, J., & Kristiawan, M. (2017). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Dosen Universitas PGRI Palembang*.