JURNAL SATYA WIDYA - VOL. 41 NO. 1 (JUNI, 2025)
Available *online* at: https://ejournal.uksw.edu/satyawidya

e-ISSN: 2549-967X
p-ISSN: 0854-5995

Satya Widya

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Kristen Satya Wacana

ANALISIS HAMBATAN PENJAMINAN MUTU SEKOLAH MENENGAH ATAS DI KABUPATEN TANA TORAJA

Real Tomas

Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri Sentani, Indonesia.
E-mail: realtomas1@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Submitted : 2025-01-06
Review : 2025-02-09
Accepted : 2025-03-07
Published : 2025-06-30

KEYWORDS

Obstacles, Quality Assurance, SMA, Tana Toraja

Hambatan, Penjaminan mutu, SMA, Tana Toraja

KORESPONDENSI

Phone: +6281337891875

E-mail: realtomas1@gmail.com

A B S T R A C T

This study aims to describe the obstacles experienced in efforts to ensure school quality in Tana Toraja district. A qualitative approach with a multi-case study was used in this study to obtain information from facts in the field. Data were collected using in-depth interview techniques and documentation studies to support the data obtained. The collected data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana interactive analysis model, which consists of three analysis processes, namely data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. The validity of the data was tested using source triangulation and technique triangulation. The results of the study revealed that the obstacles experienced by schools included 4 aspects, namely the learning process, human resources, facilities and infrastructure, and costs. The learning process cannot be carried out effectively because schools lack the number of subject teachers, the low commitment of human resources in carrying out their duties and responsibilities causes educational activities not to achieve good quality, school facilities and infrastructure are not yet adequate for the needs of school residents, and educational financing cannot be managed properly by educational units.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hambatan-hambatan yang dialami sekolah menengah atas dalam upaya penjaminan mutu sekolah di kabupaten Tana Toraja. Pendekatan kualitatif dengan studi multi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh informasi dari fakta di lapangan. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara mendalam dan studi dokumentasi untuk mendukung data yang diperoleh. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari tiga proses analisis yaitu data condensation, data display, dan conclusion drawing/verification. Keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa hambatan-

hambatan yang dialami sekolah meliputi 4 aspek yaitu proses pembelajaran, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan biaya. Proses pembelajaran tidak dapat terlaksana dengan efektif karena sekolah kekurangan jumlah guru mata pelajaran, rendahnya komitmen sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab menyebabkan aktivitas pendidikan tidak mencapai kualitas yang baik, sarana prasarana sekolah yang belum memadai kebutuhan warga sekolah, dan pembiayaan pendidikan belum dapat dikelola dengan baik oleh satuan pendidikan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas di era teknologi digital (Indrawati & Kuncoro, 2021). Hal ini mengisyaratkan pentingnya kualitas pendidikan seseorang. Kualitas pendidikan merupakan konsep multidimensi yang harus didefinisikan secara holistik (Şen & Maya, 2022). Bukan hanya mengenai kemampuan akademik, namun kualitas pendidikan juga mencakup keterampilan yang diarahkan ke masa depan, serta individu yang memiliki kecerdasan sosial-emosional yang sehat. Maka dari itu guru perlu menjalin komunikasi erat untuk mengartikulasikan harapan-harapan pendidikan kepada peserta didik, peluang yang luas juga diperlukan peserta didik untuk mengeksplorasi nilai-nilai kehidupan, dan pendidikan harus berfokus pada isu-isu dunia nyata yang bermakna dan memiliki relevansi dalam kehidupan peserta didik.

Sekolah sebagai lembaga formal tempat memperoleh pendidikan memiliki peran besar untuk memperdalam ilmu pengetahun peserta didik yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya, dalam hal ini khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Setelah menyelesaikan pendidikannya di jenjang tersebut, diharapkan peserta didik mampu untuk mandiri dan melanjutkan pendidikannya ke jenjang selanjutnya yaitu pendidikan tinggi. Hal ini menandakan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh peserta didik pada jenjang pendidikan sebelumnya harus dipastikan terpenuhi agar peserta didik mampu melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi.

Salah satu bukti keterlibatan pemerintah untuk memastikan pendidikan yang diperoleh oleh peserta didik adalah pendidikan yang memadai dituangkan dalam Permendikbud nomor 28 tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah. Penjaminan mutu yang dimaksud merupakan suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. Standar mutu pendidikan Indonesia mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang terdiri dari delapan aspek. SNP memberikan jaminan kepada pelanggan pendidikan untuk mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas (Yuliana & Raharjo, 2019). Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan juga memiliki acuan yang jelas untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang memadai. Dengan demikian, jika sekolah telah memenuhi standar mutu bahkan dapat melebihi standar yang telah ditetapkan maka sekolah tersebut merupakan sekolah yang bermutu baik. Hal ini dinyatakan dalam hasil akreditasi BAN S/M yang dijadikan pemerintah sebagai salah satu instrumen untuk mengetahui kondisi mutu pendidikan dasar dan menengah di seluruh wilayah Indonesia.

Terdapat lima siklus yang ditetapkan pemerintah sebagai panduan bagi setiap sekolah untuk melakukan penjaminan mutu yang selanjutnya disebut sistem penjaminan

mutu internal. Lima siklus tersebut adalah: 1) memetakan mutu pada tingkat satuan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan; 2) membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah; 3) melaksanakan pemenuhan mutu dalam pengelolaan satuan pendidikan dan proses pembelajaran; 4) melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan; 5) menyusun strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bagaimana implementasi dari sistem penjaminan mutu yang dilakukan sekolah (Idris et al., 2022; Zahrok, 2020; Rosdiana & Soedarmo, 2019).

Diawali dengan melakukan evaluasi diri sekolah untuk memperoleh pemetaan capaian mutu berdasarkan 8 SNP. Selanjutnya sekolah membentuk Tim Penjaminan Mutu Sekolah untuk menyusun rancangan upaya pemenuhan mutu yang terdiri dari uraian kegiatan, tujuan, strategi pelaksanaan, indikator keberhasilan, maupun biaya yang dibutuhkan. Rancangan tersebut kemudian direalisasikan dalam setiap aktivitas pendidikan dengan melibatkan komponen pendidikan dan dimonitoring langsung oleh Tim Penjaminan Mutu Sekolah secara berkelanjutan. Seluruh pelaksanaannya kemudian dievaluasi untuk melihat efektifitas pelaksanaan dengan rencana pemenuhan mutu terhadap SNP. Hasilnya kemudian dianalisis untuk menetapkan standar mutu baru yang lebih efektif.

Penerapan sistem penjaminan mutu telah berhasil meningkatkan angka partisipasi positif tenaga kependidikan mengenai kualitas, meningkatkan transparansi penyelenggaraan pendidikan secara internal maupun eksternal, meningkatkan reputasi sekolah, dan menciptakan iklim positif di sekolah (Kadhila & Iipumbu, 2019; Khotimah et al., 2023). Hal ini menandakan bahwa keberadaan sistem penjaminan mutu telah memberikan dampak baik terhadap mutu sekolah. Hasil penelitian lainya mengungkapkan bahwa angka pemenuhan SNP di sekolah-sekolah terpenuhi dengan baik bahkan ada yang melampaui standar (Yuliana & Raharjo, 2019). Namun tidak dapat dipungkiri, tidak semua sekolah berada pada posisi tersebut. Pada beberapa kasus, kurangnya tenaga kependidikan yang berkompeten menjadi masalah di sekolah sehingga pengajar kesulitan untuk menyusun perangkat mengajar (Hidayah, 2022; Meirani et al., 2022). Sarana prasarana belum memenuhi kebutuhan proses pembelajaran, seperti toilet yang tidak layak, laboratorium yang belum dapat menampung jumlah peserta didik dalam satu kelas, fasilitas lain yang belum lengkap, serta kondisi bangunan yang kurang nyaman (Mataputun, 2020). Jika didasarkan pada SNP tentunya keadaan-keadaan tersebut belum memenuhi standar, sehingga masih banyak sekolah yang belum memiliki mutu baik.

Provinsi Sulawesi Selatan memiliki dua puluh empat kabupaten dengan pencapaian yang berbeda-beda dalam memenuhi SNP pada setiap jenjang sekolah. Jumlah guru yang masih kurang, fasilitas pembelajaran yang belum memadai, bangunan yang tidak layak, kondisi keuangan yang terbatas merupakan sebagian dari permasalahan yang dialami sekolah-sekolah di Sulawesi Selatan (Puspita & Andriani, 2021; Sammara & Hasbi, 2023). Berdasarkan data rapor mutu pada jenjang SMA Sulawesi Selatan tahun 2020 menunjukkan bahwa masih banyak satuan pendidikan yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah satuan pendidikan belum mampu untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu secara optimal dan seringkali Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dianggap sebagai kewajiban bagi sekolah-sekolah binaan saja (LPMP Sulawesi Selatan, 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hambatan yang dialami sekolah dalam upaya melakukan penjaminan mutu pada jenjang

sekolah menengah atas di kabupaten Tana Toraja. Kabupaten Tana Toraja dipilih karena berdasarkan data LPMP Sulawesi Selatan tahun 2022 dari dua puluh empat kabupaten di provinsi Sulawesi Selatan, Tana Toraja merupakan salah satu kabupaten yang memiliki nilai kinerja yang rendah yaitu 22,2% sehingga berada pada urutan ke-3 terendah. Penelitian ini memuat informasi penting untuk dijadikan pertimbangan bagi para pengambil kebijakan dalam upaya penjaminan mutu sekolah menengah atas khususnya di wilayah negara berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang semua informasinya didapatkan dari fakta di lapangan dengan berbicara langsung dengan narasumber serta memperhatikan perilaku subjek sesuai dengan konteks penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini dirancang sebagai studi multi kasus karena kasusnya lebih dari satu dan beragam. Fokus penelitian ini adalah hambatan dalam upaya penjaminan mutu sekolah menengah atas di kabupaten Tana Toraja. Penelitian dilakukan di dua sekolah dan berlangsung sejak bulan Agustus hingga November 2023. Kedua sekolah yang dipilih merupakan sekolah yang banyak diminati oleh masyarakat Tana Toraja khususnya. Salah satu sekolah berada di pusat kota dan satu sekolah lainnya berada di daerah semi kota.

Sumber data utama diperoleh dari kepala sekolah, empat wakil kepala sekolah, tiga guru, dan tiga pengurus OSIS dari masing-masing sekolah. Kepala sekolah dipilih karena kepala sekolah dinilai merupakan penanggung jawab pendidikan di sekolah yang mengetahui secara keseluruhan bagaimana penjaminan mutu yang dilaksanakan di sekolah. Wakil kepala sekolah dipilih karena dinilai sebagai subjek utama yang membantu kepala sekolah dalam bidang-bidang tertentu dan berperan dalam perencanaan program sekolah. Guru dipilih karena merupakan ujung tombak dari proses pembelajaran di sekolah. Pengurus OSIS sebagai perwakilan peserta didik dipilih karena organisasi kesiswaan diyakini merupakan bagian dari upaya penjaminan mutu sekolah, selain itu pengurus OSIS juga diyakini dapat memberikan informasi penting terkait dampak dari pelaksanaan aktivitas penjaminan mutu sekolah khususnya dalam proses pembelajaran.

Data dikumpulkan dengan teknik wawancara semi terstruktur agar permasalahan dapat digali secara mendalam dan pelaksanaan wawancaranya lebih bebas. Kerahasiaan data dan privasi dari seluruh narasumber sepenuhnya dijaga agar komunikasi dapat berlangsung dengan nyaman dan narasumber dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya. Studi dokumentasi dilakukan untuk mendukung data yang diperoleh dari wawancara. Keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu mengecek data yang telah diperoleh kepada beberapa narasumber, selain itu triangulasi teknik dengan melakukan observasi terhadap kondisi dan kegiatan sekolah yang berkaitan dengan topik penelitian juga dilakukan untuk membantu peneliti dalam memahami kasus.

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari tiga proses analisis yaitu data *condensation*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification* (Miles et al., 2014). Ketiga proses analisis tersebut saling terhubung, sehingga dilakukan secara rutin dan terus menerus sampai datanya jenuh. Data *condensation* dilakukan dengan memilih data yang berhubungan dengan fokus penelitian, kemudian mengkategorikannya sesuai dengan tema. Data *display* dilakukan dengan menyusun dan menggabungkan data-data yang telah dikategorikan sebelumnya. Adapun proses penyajian data yang dilakukan membantu peneliti dalam memahami apa yang terjadi dan memikirkan tindakan lebih

lanjut berdasarkan pemahaman yang telah diperoleh. *Conclusion drawing/verification* dilakukan dengan menuliskan hasil sesuai dengan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang ada sejak awal penelitian yang belum jelas dan menjadi jelas setelah dilakukan penelitian. Makna yang muncul dalam pemikiran peneliti kembali diuji kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data-data yang dikumpulkan untuk meningkatkan kualitas penelitian. Peneliti kemudian mengambil kesimpulan pada setiap aspek yang selanjutnya dituliskan pada deskripsi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berikut ini disajikan hasil penelitian berdasarkan kasus yang ditemukan pada setiap sekolah.

SMA "A"

SMA "A" merupakan sekolah menengah atas pertama yang didirikan di Tana Toraja dan terletak di ibu kota kabupaten. SMA "A" saat ini menyandang akreditasi A dengan jumlah peserta didik 1050. Sekolah ini adalah sekolah favorit bagi masyarakat Toraja. SMA "A" merupakan sekolah yang telah mencetak sejumlah prestasi pada bidang akademik maupun non akademik, setiap tahunnya juga menghasilkan lulusan yang mampu untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang pendidikan tinggi melalui berbagai jalur seleksi. Hal ini membuat animo peserta didik yang mendaftar setiap tahun sangat tinggi. Upaya penjaminan mutu yang dilakukan sekolah memiliki tujuan untuk menjadikan SMA "A" sebagai sekolah model inovasi, prestasi, dan manajemen sekolah yang handal. Penjaminan mutu yang dilakukan SMA "A" dikembangkan dalam tiga tahapan yaitu perencanaan penjaminan mutu, pemenuhan mutu, serta monitoring dan evaluasi pemenuhan mutu. Dalam upaya penjaminan mutu di SMA "A" ditemukan hambatan dalam tiga aspek yaitu proses pembelajaran, SDM, dan sarana prasarana.

Proses Pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya jumlah guru mata pelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya menjadi salah satu hambatan dalam proses pembelajaran. Seorang narasumber mengatakan bahwa: *"Ada tapi kami tidak pernah memainkan alat musik angklung. Paling kami hanya menyanyi saja, kebanyakan itu kami meringkas materi setelah itu dikumpul"* (W-9/PP/GRM/13-09-2023). Pada mata pelajaran seni musik, guru tidak dapat mengajar dengan maksimal karena tidak menguasai bidang tersebut. Setelah konfirmasi lebih lanjut ditemukan bahwa beberapa mata pelajaran lainnya juga diajarkan oleh guru yang tidak memiliki keahlian di bidang tersebut. *"Seni itu kita masih pakai honor, ada yang dari musik gereja, yang bapak itu ekonomi, prakarya juga itu diajarkan guru kimia dan bahasa inggris"* (W-2/K/H/29-09-2023). Lebih lanjut diketahui bahwa kurangnya jumlah guru mata pelajaran di SMA "A" ini disebabkan karena sekolah tidak dapat memberi peluang besar terhadap penerimaan guru yang berstatus honorer. "*Kita disini kalau terima honor tidak boleh sembarang dan itu memang kuotanya hanya sedikit, itupun seleksinya juga ketat. Kadang ada yang datang melamar tapi tidak lolos juga* (W-2/K/H/29-09-2023)".

Keberadaan guru honor yang tidak hanya mengajar di SMA "A" membuat proses pembelajaran juga seringkali terhambat karena jadwal mengajar yang bersamaan di kedua sekolah. Hal ini diungkapkan oleh seorang narasumber: *"Kami sering kosong, nanti guru masuk menjelang UTS dan langsung diberikan tugas"* (W-10/PP/ADM/13-09-2023).

"Mungkin karena gurunya kami mengajar 2 sekolah di SMP juga, jadi kadang tabrakan jamnya" (W-9/PP/GRM/13-09-2023). Kondisi tersebut memberikan pengaruh negatif terhadap minat belajar peserta didik. *"Kami bingung jadinya karena jarang masuk dan langsung banyak materi yang diberikan, kami malas belajar karena kami tidak tahu bagaimana kerjakan itu, terlalu banyak"* (W-9/PP/GRM/13-09-2023).

Situasi ini menggambarkan bahwa keahlian mengajar guru yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu dan intensitas kehadiran yang kurang di sekolah sangat mempengaruhi kondisi belajar peserta didik sehingga proses pembelajaran tidak dapat dilaksanakan dengan efektif.

SDM

Motivasi untuk meningkatkan kualitas dalam belajar maupun bekerja menjadi hambatan penjaminan mutu di SMA "A". *"Setelah kita sudah kembali belajar normal setelah pandemi saya perhatikan memang siswa itu makin susah untuk belajar, mereka kalau diberi tugas itu susah sekali dikerjakan. Mereka pun kalau di dalam kelas banyak yang malas, lesu, bahkan seperti tidak tertarik belajar seperti sebelum pandemi"* (W-8/PP/SM/13-09-2023). Peserta didik tidak memiliki semangat belajar yang tinggi. Hal ini terlihat dari cara mereka yang tidak menunjukkan sikap aktif saat mengikuti proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas.

Kedisiplinan menggunakan dan merawat fasilitas sekolah di kalangan peserta didik dan guru juga menjadi hambatan dalam menjamin kualitas fasilitas sekolah. *"Sedangkan ini saja guru-guru dipinjamkan sudah berapa yang datang ganti-ganti karena rusak"* (W-7/SP/R/5-10-2023). *"Siswa itu banyak yang tidak tau kembalikan alat-alat ke tempatnya semula, bahkan biasa lab atau ruangan musik di sana itu mereka tidak bisa jaga kebersihan secara mandiri, banyak guru yang mengeluhkan itu juga"* (W-4/PP/DAP/24-11-2023).

Hasil penelitian juga menemukan bahwa kedisiplinan dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masih rendah. *"Rekan-rekan guru itu masih ada juga yang terlambat datang, harusnya masuk jam pertama malah nanti jam kedua baru masuk"* (W-5/G/SB/9-9-2023). *"Kami sering sekali tidak belajar, kami hanya diberikan tugas untuk meringkas materi terus praktik tidak pernah diajarkan. Bapak sering sekali acara keluarga jadi makanya seperti itu"* (W-10/S/EDK/29-11-2023). *"Walaupun kita selalu adakan kegiatan MGMP tapi tetap juga perangkatnya tidak ada atau lambat jadinya, kadang perangkatnya itu nanti jadi kalau ada penilaian kinerja atau nanti kita tagih di akhir semester baru mereka buru-buru buat"* (W-2/WK/H/9-9-2023). Pernyataan narasumber tersebut mengungkapkan bahwa beberapa guru tidak datang tepat waktu, tidak melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan jadwalnya, dan tidak mampu menyiapkan perangkat pembelajaran sebelum memulai proses pembelajaran. Hambatan lain yang ditemukan peneliti adalah sekolah tidak dapat mewadahi inovasi dan kreatifitas dari peserta didik. *"Waktu itu porseni kami mau adakan lomba-lomba kayak lomba basket antar sekolah dan itu yang paling diinginkan teman-teman untuk branding nama sekolah, tapi tidak diizinkan dan guru-guru ganti dengan lomba antar kelas"* (W-9/PP/GRM/9-9-2023). Guru lebih memilih untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sudah biasa dilakukan di sekolah daripada mencoba untuk melaksanakan kegiatan baru yang sebenarnya memiliki dampak baik bagi kinerja sekolah.

Sarana Prasarana

Setiap tahun animo peserta didik yang ingin mengenyam pendidikan di SMA "A" semakin meningkat. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepercayaan masyarakat semakin tinggi kepada SMA "A". Kondisi ini tentu disambut baik oleh sekolah, namun

keterbatasan lahan untuk mengembangkan ruangan belajar dan fasilitas belajar lainnya menjadi kendala utama untuk menerima peserta didik dalam jumlah yang lebih besar. *"Kita sangat terkendala dengan kondisi kita di sini, luas tanahnya, sudah seperti inilah padat jadi kita manfaatkan saja apa yang ada". "Untuk agama itu kita masih gunakan ruang kelas, lapangan kita juga tidak ada jadi kita pakek punya masyarakat saja dibawah"* (W-8/WK/SM/9-9-2023.

Kondisi lahan yang terbatas dan berada di tengah pemukiman penduduk menjadi hambatan sekolah untuk mengembangkan fasilitasnya dan menerima peserta didik dalam jumlah yang lebih besar. Kondisi beberapa bangunan yang tidak layak digunakan karena dapat membahayakan peserta didik diungkapkan oleh seorang narasumber: *"Ruangan kelas X4 X5 itu harusnya sudah tidak dipakai. Lihat saja itu sudah tidak kokoh struktur bangunannya tapi tetap dipakai karena memang sudah tidak ada ruangan"* (W-7/WK/R/9-9-2023).



Gambar SEQ Gambar * ARABIC 1 Ruang kelas X4

Hasil penelitian juga menemukan bahwa sarana pembelajaran pada mata pelajaran tertentu belum memenuhi kebutuhan. *"Alat peraga kami itu masih kurang. Kalau olahraga saya melihat banyak alatnya tapi kami yang mata pelajaran IPS begini itu kurang. Globe dan alat-alat lainnya sudah tidak layak pakai"* (W-7/G/DAP/9-9-2023). *"Di ruangan ini banyak alat tapi sudah tidak bisa digunakan. Macam itu gitar banyak tapi gagangnya banyak yang bermasalah, senarnya putus karena kebetulan belinya bukan gitar yg bagus juga"* (W-7/G/SB/9-10-2023). Terkait hambatan fasilitas belajar juga dijumpai peneliti di beberapa ruangan kelas. Fasilitas belajar berupa LCD yang dapat membantu guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran dalam kondisi yang tidak baik. *"LCD itu beberapa kelas-kelas yang saya ajar itu mati LCDnya jadi susah belajarnya karena kita sudah terbiasa pake LCD. Ada LCD cadangan di sarana tapi itu hanya 1 dan banyak kelas yang butuh"* (W-7/G/DAP/20-10-2023).

SMA "B"

Sekolah "B" berada di wilayah semi kota, jarak sekolah "B" ke ibu kota kabupaten sekitar 14 km. Sekolah "B" berada di wilayah yang merupakan pusat pendidikan mulai dari jenjang pendidikan anak usia dini hingga perguruan tinggi dan sekaligus juga menjadi pusat aktivitas ekonomi masyarakat Toraja bagian selatan. Tepatnya 15 Desember tahun 2020 sampai saat ini SMA "B" telah menyandang akreditasi A, sebelumnya masih menyandang akreditasi B. Saat ini peserta didik di sekolah "B" berjumlah 756. Animo peserta didik yang mendaftar di sekolah ini mengalami peningkatan sejak 4 tahun terakhir.

Sebagai sekolah yang menjadi salah satu tujuan masyarakat Toraja khususnya bagian selatan, SMA "B" terus berusaha untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan keluaran pendidikan yang berkualitas. Sehingga upaya penjaminan mutu di SMA "B"

bertujuan untuk menjadi SMA pilihan yang disiplin, bermutu, cerdas, kompetitif, berkarakter, berwawasan global, dan peduli lingkungan. Penjaminan mutu di sekolah "B" dikembangkan dalam tiga tahapan yaitu perencanaan penjaminan mutu, pemenuhan mutu, serta monitoring dan evaluasi pemenuhan mutu. Dalam pelaksanaannya sekolah "B" memiliki hambatan yang dikategorikan peneliti kedalam empat aspek yaitu proses pembelajaran, SDM, biaya, dan sarana prasarana.

Proses Pembelajaran

Melalui hasil penelitian ditemukan kehadiran peserta didik mengalami penurunan setelah adanya pandemi covid-19 yang mengharuskan proses pembelajaran dilaksanakan dari rumah. Selain itu juga diikuti menurunnya kemampuan peserta didik dalam proses pembelajaran. *"Kalau sebelumnya itu sudah mulai membaik tapi karena kasus covid kemarin itu akhirnya terjadi penurunan, mulai berubahnya pola pikir anak yang sebelumnya sudah mulai disiplin datang di sekolah, saat ini sudah mulai lagi mereka bolos-bolos"* (W-1/K/RN/9-2023. Kondisi lain yang menyebabkan proses pembelajaran tidak terlaksana dengan efektif adalah guru memiliki beban mengajar yang berlebihan. Kelebihan beban mengajar ini membuat guru tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan maksimal. *"Tapi ini yang menjadi masalah juga karena saya banyak kelas, saya itu 35 jam. Betul-betul capek karena terlalu banyak apalagi saya sudah tua. Kadang saya cepat keluar kelas atau saya kasi tugas saja"* (W-8/G/SS/24-08-2023). Hal tersebut kemudian dikonfirmasi oleh seorang narasumber yang menyatakan bahwa sekolah masih kekurangan guru mata pelajaran, sehingga selain berusaha mencari guru honorer, sekolah juga memberikan jam tambahan bagi guru-guru lainnya. *"Guru sejarah itu masih ada yang 36 jam kan idealnya itu hanya 24 jam. Kami sudah ada honor tapi belum cukup, ini masih kami rekrut"* (W-1/WK/AK/19-9-2023).

Jumlah guru mata pelajaran yang belum mencukupi kebutuhan sekolah membuat jadwal pembelajaran tidak efektif. *"Bayangkan saja itu 1 guru mengampu 33 jam, makanya saya sering tertawa kalau ada siswa yang protes mata pelajaran olahraga di jam terakhir"* (W-4/G/RN/14-11-2023). Mata pelajaran olahraga yang mengharuskan peserta didik belajar di luar ruangan menjadi perhatian khusus di SMA "B". Terik matahari di siang hari menjadi penghalang bagi guru dan peserta didik untuk melaksanakan pembelajaran praktik di luar ruangan kelas.

SDM

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa kasus yang menjadi hambatan sekolah dalam upaya penjaminan mutu. Pertama, mengenai rendahnya komitmen dan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. *"Masih banyak kita guru-guru sering meninggalkan kelas karena pesta, mereka kasi tugas saja. Kita tidak bisa apa-apa karena itulah budaya kita"* (W-8/G/SS/6-10-2023). Kebiasaan masyarakat Toraja untuk melaksanakan upacara adat kematian maupun syukuran masih menjadi prioritas guru-guru sehingga tugas mengajar tidak dilaksanakan dengan semestinya.

Kondisi lain yang dijumpai peneliti adalah beberapa guru tidak mampu mendorong dirinya sendiri untuk belajar hal-hal baru terkait teknologi, mereka memilih untuk menggunakan cara-cara tradisional. *"Sebelumnya saya belajar untuk gunakan tapi sekarang sudah tidak lagi, karena sudah 2 tahun terakhir ini kalau saya di depan laptop 15 menit pasti tidur karena lelah mata saya, apalagi karena semakin banyak ini yang harus dikerjakan lewat online itu ribet sekali jadi saya tidak pake laptop"* (W-6/G/YT/22-11-2023). *"Teman-teman banyak juga yang tidak pakai, karena menyita waktu kalau bagi saya jadi jujur saja saya manual saja semua"* (W-6/G/SS/2-11-2023).

Kondisi tersebut berdampak terhadap kinerja guru. Demikian yang disampaikan oleh kepala sekolah. Persiapan perangkat pembelajaran menjadi terhambat dan materi-materi belajar yang kurang menarik bagi peserta didik. *"Kami alami di sini, saat waktunya untuk mengumpulkan perangkat masih banyak bapak ibu yang tidak mengumpulkan nanti ada penilaian baru mereka sibuk-sibuk buat itu"* (W-1/PS/AK/9-9-2023). *"Kalau saya kurang karena banyak materi yang sebenarnya membingungkan, tidak menarik bagi kami karena kita hanya pakai buku saja belajarnya"* (W-12/S/GKP/18-10-2023).

Kedua, masih maraknya senioritas dikalangan peserta didik sehingga berdampak terhadap kondisi psikologis mereka. Melalui hasil penelitian narasumber mengungkapkan bahwa mereka tidak dapat bebas untuk berekspresi dan beraktivitas di sekolah, hal ini disebabkan karena adanya kelompok-kelompok peserta didik tertentu yang tidak suportif terhadap prestasi maupun keunggulan peserta didik lainnya. Seorang narasumber mengungkapkan: *"Ada itu mereka yang punya geng kalau ada yang lebih cantik pasti dapat semprot dari mereka, ada juga yang pernah dapat juara menyanyi ke Jakarta itu juga pernah dilabrak"* (W-9/S/DFR/18-10-2023). Kelompok siswa tertentu yang berada di tingkat kelas yang lebih tinggi memberikan contoh yang kurang baik kepada siswa yang berada di tingkat kelas yang lebih rendah. *"Sering kali kalau kami tegur karna atribut tidak lengkap, malah kami yang dapat tegur balik. Katanya mereka lebih kakak jadi kami tidak boleh tegur-tegur"* (W-9/S/AT/16-10-2023). Hal-hal yang berprinsip senioritas tersebut memberikan tekanan bagi sesama peserta didik di SMA "B". *"Iya kami jadi canggung, kalau kami mau ke kantin atau kemana saja di sekolah ini harus lihat-lihat dulu"* (W-9/S/AT/16-10-2023).

Ketiga, hubungan antara kepala sekolah dan guru-guru tidak harmonis. *"Prospek pemimpin kami terhadap sekolah ini sangat bagus, termasuk dari sisi perencanaan tampilan fisik ya. Yang saya lihat ide-idenya itu tidak bisa tersampaikan dengan baik dan tidak bisa terlaksana dengan sempurna"* (W-7/SS/OL/9-9-2023). *"Banyak ide yang ada di benaknya bapak tapi kurang matang. Seperti taman itu sudah 2 kali pengerjaan sampai sekarang pun jadinya ya begitu. Makanya kami beberapa kali protes dan akhirnya tinggal begitu saja, ya karena itu tadi dari guru-guru pun tidak ada dukungan"* (W-7/SS/OL/3-10-2023). Guru-guru tidak mendukung keputusan kepala sekolah karena dianggap tidak sesuai dengan hal yang telah direncanakan.

Kondisi lain menggambarkan bahwa guru-guru merasa kepala sekolah tidak adil dalam memberikan peluang bagi bawahannya. *"Kemudian bapak ini pilih-pilih orang, makanya yang ini saya bilang jadi susah untuk bicara jadi kami di sini begini-begini saja"* (W-6/G/YT/3-10-2023). Berbagai kondisi dan ketidaksepahaman yang memicu rusaknya keharmonisan kepala sekolah dan guru-guru ditindaklanjuti dengan adanya petisi terkait sikap kepala sekolah yang tidak dapat ditoleransi oleh guru-guru. *"Dulu itu sekali-sekali ke sini tapi makin kesini beliau sangat takut datang di ruang guru ini apalagi setelah ada petisi itu. Sebenarnya melalui petisi itu beliau harusnya mengintrospeksi diri mengapa seperti ini dan itu dijadikan bahan untuk bisa berbuat yang lebih baik tapi sebaliknya malah sekarang sudah tidak pernah muncul di sini kecuali ada penyampaian ada rapat hanya itu"* (W-8/G/SS/9-9-2023). Beberapa kasus terkait SDM ini menandakan masih rendahnya manajemen SDM di lingkungan SMA "B" menjadi hambatan utama dalam upaya penjaminan mutu.

Sarana Prasarana

Lahan sekolah yang luas belum dapat dikelola dengan maksimal oleh sekolah. Hal ini berdampak terhadap fasilitas sekolah yang belum memenuhi kebutuhan warga sekolah. Animo peserta didik yang terus meningkat dalam 4 tahun terakhir tidak

sebanding dengan ruangan kelas yang dimiliki oleh sekolah. Hal ini memaksa sekolah untuk menggunakan ruangan-ruangan darurat untuk menampung peserta didik. *"Masih ada itu kelas yang belajar di lab lama yang seharusnya lab itu sudah tidak difungsikan, harusnya itu direhab dulu"* (W-8/G/SS/9-9-2023). *"Itu terpaksa dipakai jadi ruangan kelas karena sudah tidak ada ruangan lagi"* (W-6/G/YT/9-9-2023).



Gambar SEQ Gambar * ARABIC 2 Lab yang difungsikan sebagai ruangan kelas

Selain itu laboratorium baru yang seharusnya dapat digunakan peserta didik untuk melakukan praktikum tidak dilengkapi alat dan bahan yang cukup untuk melaksanakan praktikum. *"Ada lab IPA yang baru disana tapi alat-alat dan bahannya yang kurang. Biayanya itu memang banyak, tapi namanya kita mau belajar"* (W-6/G/YT/9-9-2023). Hal lain yang menjadi penghambat penjaminan mutu di SMA "B" adalah fasilitas LCD yang belum memenuhi kebutuhan warga sekolah. Menurut pengamatan peneliti hampir di seluruh kelas telah dilengkapi LCD, namun tidak dapat berfungsi. *"Kemudian kalau sarana, saya pikir itu sudah banyak hanya memang belum cukup dan ini di kelas-kelas itu sudah banyak LCD yang tidak berfungsi"* (W-3/G/JP/9-9-2023).

Saat melaksanakan pengamatan peneliti mendapati keadaan tempat parkir sekolah belum cukup dan belum teratur sehingga hal ini mengurangi keindahan penataan sekolah. Terdapat beberapa lahan yang dijadikan tempat parkir seperti di samping gerbang sekolah dan akses pejalan kaki di dalam lingkungan sekolah karena tempat parkir utama yang sempit.



Gambar SEQ Gambar * ARABIC 3 Lahan yang dijadikan parkiran sekolah

Biaya

Kelemahan manajemen pembiayaan di SMA "B" juga menjadi kendala dalam penjaminan mutu. Melalui hasil penelitian ditemukan beberapa masalah terkait biaya. *"Misalnya non akademik itu kita terkendala pembiayaan. Saya rasa kurang alokasinya untuk kegiatan seperti itu, bayangkan kalau kita mau ikut kesenian dengan 20 anak"* (W-4/G/RN/9-9-2023). Keterbatasan dana membuat siswa tidak dapat mengikuti perlombaan sebagai wadah untuk menyalurkan bakat dan kemampuannya. *"Dulu kami sering sekali ikut lomba-lomba apapun. Tapi sekarang sudah jarang apalagi kalau lomba-lomba seni, katanya bapak tidak ada dana"* W-9/S/DFR/9-9-2023).

Guru-guru di sekolah "B" tidak dapat melaksanakan pembimbingan berbagai ekstrakurikuler karena dana tidak dapat diberikan untuk kegiatan-kegiatan tertentu. *"Iya itu biaya memang jadi permasalahan kami. Kami tidak bisa ikutkan siswa untuk lomba-lomba apalagi pembinaan. Pembimbingan juga kami tidak difasilitasi, jadi turut berpengaruh juga dalam mengarahkan anak"* (W-10/G/TS/9-9-2023). Permasalahan lain terkait dengan biaya adalah terkait biaya pemeliharaan fasilitas sekolah. *"Saya pikir pemeliharaan selalu direncanakan, cuman ada persoalan seperti ini dari sisi pembiayaan. Nah ini yang saya belum paham betul mana-mana itu pemeliharaan yang bisa ditangani oleh komite mana yang BOS, makanya terkendala jadinya"* W-7/SS/OL/9-9-2023). Kemampuan sekolah masih rendah untuk memahami penggunaan dana di sekolah. Hal ini yang menyebabkan penyebaran dana menjadi tidak merata. *"Untuk akademik itu pasti diutamakan kalau ada kegiatan begitu. Karena kami berpikir supaya nilai akademiknya mereka itu bagus di rapor. Tapi untuk non akademik itu yang kami memang kurang di situ, makanya pembiayaannya tidak banyak"* W-5/WKS/AN/9-9-2023). Sekolah lebih memprioritaskan untuk membiayai kegiatan akademik dibanding kegiatan non akademik. Dapat tergambar bahwa terjadi ketimpangan dalam penggunaan dana di SMA "B".

Pembahasan

Hambatan Terkait Proses Pembelajaran

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kurangnya jumlah guru mata pelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya memaksa sekolah untuk memberikan tugas mengajar kepada guru yang tidak memiliki keahlian pada mata pelajaran yang ditugaskan, sehingga hal ini berdampak terhadap beban mengajar guru yang berlebihan dan kualitas pembelajaran yang tidak efektif. Temuan ini merupakan kasus yang sering dijumpai di negara-negara berkembang, permasalahan pendidikan yang mendominasi salah satunya adalah kekurangan guru yang memicu lemahnya kualitas pendidikan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan berbagai hambatan yang dialami sekolah dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kekurangan guru mata pelajaran di Amerika berdampak terhadap kualitas pengajaran sehingga memicu penurunan reputasi sekolah (Gracia & Weis, 2019). Di pedesaan Thailand guru sering kali mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya (Pholphirul et al., 2023). Tuntutan guru profesional yang harus mengajar minimal 24 jam pelajaran per minggu menjadi salah satu faktor mengapa di sekolah-sekolah masih banyak ditemukan guru tidak mengajar sesuai dengan bidang keahliannya (Sulastri et al., 2020).

Di tengah gempuran tantangan pendidikan yang semakin kompleks, guru dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik dan profesional. Sikap profesional yang dimiliki oleh seorang guru menopang tercapainya kinerja yang baik. Guru profesional selain memiliki kualifikasi akademik, kepribadian, dan administrasi yang telah teruji mereka juga harus mampu memenuhi tuntutan sistem pendidikan yang terus berkembang (Ilyas, 2022). Sehingga diharapkan kemampuan guru profesional akan membentuk kreativitas guru dalam bekerja dan menghadapi perkembangan dalam dunia pendidikan (Sulastri et al., 2020). Kekurangan guru yang menjadi akar permasalahan proses pembelajaran di sekolah patut ditanggapi serius oleh pihak sekolah, tidak terkecuali guru. Melihat situasi ini guru dituntut untuk tetap profesional dalam memberikan layanan pendidikan khususnya pengajaran di kelas. Guru harus tetap dapat memberikan pengajaran yang berkualitas meskipun memiliki kemampuan yang terbatas. Kolaborasi menjadi salah satu cara yang dapat dipakai oleh guru untuk memaksimalkan pengajaran. Kolaborasi dengan guru-guru lain di sekolah dan bantuan instruktur dari luar sekolah merupakan langkah

bijak untuk menanggapi permasalahan kurangnya guru mata pelajaran. Hal ini erat kaitannya terhadap perihal SDM berkualitas sangat dibutuhkan dalam proses pendidikan di masa ini (Indrawati & Kuncoro, 2021). Sekolah juga hendaknya melakukan pengembangan kapasitas manajemen yang akan menunjukkan ciri sekolah bermutu (Sukaningtyas et al., 2017). Sekolah dapat memberikan kebijakan terhadap sistem perekrutan guru maupun instruktur. Sehingga, bagaimana sekolah memastikan tersedianya tenaga pengajar yang mumpuni dan memiliki kapasitas yang ideal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pengajaran merupakan dasar dari terlaksananya proses pembelajaran yang baik untuk mencapai sasaran mutu.

Hambatan Terkait SDM

Hasil penelitian mengungkapkan berbagai hambatan penjaminan mutu yang bersumber dari SDM di sekolah. Prinsip senioritas masih dianut oleh beberapa peserta didik dan motivasi belajar mereka kian menurun semenjak pandemi covid-19. Rendahnya kedisiplinan guru dan peserta didik dalam memakai fasilitas sekolah menyebabkan banyak fasilitas sekolah yang sudah tidak dapat difungsikan dengan baik. Komitmen guru yang rendah dalam melaksanakan tugas mengajar, kurang terbuka dengan inovasi, dan rendahnya motivasi untuk meningkatkan kompetensi khususnya dalam penggunaan teknologi menghambat peningkatan kinerja di sekolah. Hubungan kepala sekolah dan guru tidak harmonis karena ketidaksepahaman terhadap berbagai rancangan sekolah, hal ini merupakan ancaman bagi masa depan sekolah.

Di tengah banyaknya hal-hal yang tidak terprediksi sebelumnya, seperti adanya pandemi covid-19 lalu sehingga banyak mempengaruhi kualitas pendidikan, menyadarkan kita bahwa dibutuhkan komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Komitmen yang dimiliki oleh SDM akan membuktikan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air yang ada di dalam diri setiap insan (Massie & Nababan, 2021). Hal ini jelas dapat diwujudkan melalui tugas dan tanggung jawab setiap SDM di sekolah. Komitmen inilah yang akan mengakibatkan terbentuknya budaya mutu yang kuat apabila ditopang dengan kerja sama yang baik dari seluruh warga sekolah.

Monitoring dan evaluasi merupakan tahap penjaminan mutu yang berperan penting dalam menanggapi hambatan terkait SDM. Jika dibiarkan maka akan semakin berpengaruh terhadap pelaksanaan dan hasil dari penjaminan mutu sekolah. Monitoring dan evaluasi tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan tim penjaminan mutu, namun menjadi tanggung jawab seluruh stakeholder pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah dalam penjaminan mutu sangatlah kompleks, sehingga dibutuhkan kesepahaman antara seluruh stakeholder pendidikan, khususnya komponen sekolah mulai dari orang tua/wali, peserta didik, guru, dan tenaga pendukung lainnya. Kerjasama dengan orang tua/wali peserta didik merupakan hal yang tidak boleh disepelekan terutama dalam membentuk karakter peserta didik (Wongarso, 2022). Selain kemampuan manajerial dan instruksional, dibutuhkan tipe kepemimpinan transformasional untuk menjawab tantangan dunia pendidikan terkait SDM. Adanya sikap saling memahami dan mendengarkan kritik maupun saran niscaya akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efektif (Ramdani et al., 2019; Sinaga et al., 2021).

Hambatan Terkait Sarana Prasarana

Penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak semua sekolah dapat mengelola asetnya dengan maksimal karena terhambat biaya dan kondisi lokasi yang terbatas. Sekolah memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan fasilitas sekolah namun terhambat karena lahan sekolah yang sempit dan tidak dapat diperluas lagi. Hal ini memaksa sekolah menggunakan bangunan yang tidak layak digunakan untuk belajar, tempat parkir,

lapangan upacara dan olahraga yang belum memadai, serta alat peraga di kelas maupun di laboratorium dan perlengkapan belajar lainnya belum memenuhi kebutuhan sekolah. Berbagai situasi tersebut membuat sekolah tidak dapat memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan pendidikan. Kondisi serupa juga dijumpai pada beberapa sekolah di kabupaten Jember yang merupakan daerah 3T (tertinggal, terpencil, dan terdepan), bangunan sekolah tidak layak digunakan untuk belajar, jumlah buku bacaan sangat terbatas sehingga menjadi kendala yang berarti bagi sekolah (Ulfa, 2023). Bahkan penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa sebagian besar sekolah menengah atas yang berstatus negeri dan terakreditasi A di Indonesia berdasarkan data BAN S/M tahun 2017 belum memiliki perpustakaan dan laboratorium yang memenuhi kebutuhan belajar (Yuliana & Raharjo, 2019).

Fasilitas pembelajaran yang memadai memberikan pengaruh positif terhadap motivasi belajar siswa, dan sebaliknya fasilitas pembelajaran yang minim memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi belajar siswa (Prameswari et al., 2020). Hal ini mengisyaratkan bahwa untuk mewujudkan antusias belajar peserta didik sekolah harus menyediakan sarana prasarana yang memadai. Hal ini harus didukung oleh pengelolaan yang berprinsip efisiensi, yaitu pengadaannya direncanakan sesuai kebutuhan dan penggunaannya efektif (Suranto et al., 2022). Sistem penjaminan mutu memberikan dorongan kepada sekolah untuk melakukan evaluasi diri sekolah berdasarkan standar nasional pendidikan. Harapannya, sekolah dapat membuat perencanaan yang matang mengenai hal-hal yang akan ditingkatkan oleh sekolah baik itu dalam jangka waktu yang pendek maupun panjang, termasuk pemenuhan sarana prasarana. Manajemen sarana prasarana dibutuhkan untuk mempersiapkan dan mengatur terlaksananya pengadaan sampai pada pemeliharaan sarana prasarana (Sukaningtyas et al., 2017). Jika hal ini diterapkan oleh sekolah maka mutu dari kegiatan pendidikan akan berangsur membaik karena telah mengikuti standar mutu.

Hambatan Terkait Manajemen Biaya

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kegiatan pendidikan tidak dapat terlaksana dengan maksimal jika tidak ditopang oleh manajemen pembiayaan pendidikan yang baik. Penelitian terdahulu juga mengungkapkan berbagai permasalahan terkait biaya pendidikan di sekolah. Rendahnya mutu pelayanan pendidikan dipicu oleh tidak adanya kemandirian finansial sekolah (Dian et al., 2019). Pembayaran gaji guru honorer, pengadaan dan perawatan sarana prasarana pendidikan menjadi terhambat. Akses untuk memperoleh dana BOS bagi sekolah pedalaman di kabupaten Sintang Kalimantan Timur sangat susah, ditambah minimnya jumlah dana yang diperoleh menjadi kendala untuk mengembangkan sarana prasarana sekolah (Aristo, 2019). Dana pendidikan dari pemerintah maupun masyarakat belum mencukupi, akibatnya sekolah tidak dapat melakukan perbaikan sarana prasarana (Puspita & Andriani, 2021).

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang menopang terlaksananya penyelenggaraan pendidikan bermutu (Sudarmono et al., 2020). Oleh sebab itu sekolah hendaknya memiliki kemampuan untuk mengelola keuangan dengan bijaksana dan sesuai dengan standar pembiayaan pendidikan. Mengacu pada standar pembiayaan pendidikan sekolah hendaknya dapat melakukan perencanaan dan pemenuhan mutu dengan baik. Perencanaan pendapatan dan pengeluaran biaya pendidikan dalam siklus penjaminan mutu penting untuk diperhatikan agar pembiayaan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan. Mengoptimalkan sumber pembiayaan, mengalokasikan biaya pada program prioritas, dan mendistribusikan biaya dengan tepat sasaran merupakan prinsip utama dalam manajemen pembiayaan pendidikan yang baik

(Nurhayati et al., 2022). Adanya kemampuan sekolah untuk mengelola biaya dengan efektif tentunya akan mewujudkan pendidikan yang bermakna. Tanpa adanya dukungan dana yang optimal dalam pengembangan potensi anak tentunya akan menghambat proses pembelajaran yang bermutu.

SIMPULAN

Penjaminan mutu di setiap satuan pendidikan memiliki sasaran masing-masing. SMA "A" ingin menjadi sekolah model inovasi, prestasi, dan manajemen sekolah yang handal. SMA "B" ingin menjadi SMA pilihan yang disiplin, bermutu, cerdas, kompetitif, berkarakter, berwawasan global, dan peduli lingkungan. Untuk mencapai sasaran tersebut sekolah menengah atas mengalami hambatan yang meliputi 4 aspek yaitu proses pembelajaran, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan biaya. Proses pembelajaran tidak dapat terlaksana dengan efektif karena sekolah kekurangan jumlah guru mata pelajaran, rendahnya komitmen sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab menyebabkan aktivitas pendidikan tidak mencapai kualitas yang baik, sarana prasarana sekolah yang belum memadai kebutuhan warga sekolah, dan pembiayaan pendidikan belum dapat dikelola dengan baik oleh satuan pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai sasaran mutu setiap satuan pendidikan sekolah menengah atas mengalami hambatan-hambatan sesuai dengan kondisi internalnya. Setiap satuan pendidikan memiliki kondisi internal yang unik. Bagaimana hambatan yang dialami satuan pendidikan tentu dilandasi oleh bagaimana satuan pendidikan melaksanakan penjaminan mutunya. Hal ini merupakan hubungan sebab-akibat. Jika penjaminan mutu dilaksanakan berdasarkan sistem dengan dukungan budaya mutu yang kuat, maka sekolah tidak akan mengalami hambatan yang besar. Namun sebaliknya, jika sekolah tidak dapat memelihara sistem ditambah tidak adanya dukungan budaya mutu maka sekolah akan mengalami hambatan yang besar dalam melaksanakan penjaminan mutu. Namun demikian, sebesar apapun hambatan yang dialami satuan pendidikan dalam mencapai sasaran mutu tidak akan menjatuhkan semangat seluruh komponen sekolah jika satuan pendidikan betul-betul memiliki harapan yang besar terhadap pencapaian sasaran mutu sekolah.

SARAN

Penelitian ini menyarankan kepada pemerintah dan sekolah untuk melakukan pengembangan kebijakan terkait pembiayaan pendidikan dan pemenuhan kebutuhan guru di sekolah. Pertama, pemerintah perlu mengobservasi langsung ke lapangan untuk mengetahui kondisi pembiayaan pendidikan di sekolah. Biaya pendidikan dari pemerintah harusnya sebanding dengan kebutuhan perkembangan pendidikan saat ini. Anggaran 20% APBN hendaknya dimaksimalkan untuk mencapai sumber daya manusia yang dikehendaki sebagaimana cita-cita bangsa Indonesia menuju Indonesia Emas 2045. Selain itu biaya pendidikan yang bersumber dari masyarakat perlu diberikan kebijakan dalam pengelolaannya sehingga sekolah dapat menindaklanjuti dana tersebut untuk menopang kebutuhan pendidikan. Sekolah sangat sulit menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran yang bermutu jika dana yang dimiliki sangat terbatas. Terkait pemenuhan kebutuhan guru, pemerintah perlu mengembangkan kebijakan terhadap penerimaan dan pendistribusian guru di seluruh wilayah Indonesia. Banyak sekolah yang masih kekurangan guru mata pelajaran sehingga banyak permasalahan yang timbul akibat hal ini. Kedua, sekolah sebagai lembaga formal pelaksana kegiatan pendidikan harus melakukan pengelolaan keuangan yang sesuai

dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan oleh Negara dan bertanggung jawab agar tepat sasaran. Sekolah perlu melakukan audit secara internal terkait pengelolaan keuangan agar dapat diawasi secara rutin. Hal ini perlu dilakukan agar dana pendidikan yang dikelola sekolah tepat sasaran dalam mendukung terciptanya pendidikan berkualitas. Selain itu kinerja guru perlu ditingkatkan pengelolaannya. Sekolah hendaknya serius dalam mengawasi jalannya proses pendidikan yang dilakukan oleh setiap guru agar peserta didik dapat memperoleh layanan pendidikan yang berkualitas

DAFTAR PUSTAKA

Aristo, T. J. V. (2019). Analisis permasalahan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *7*(1), 25–34. https://doi.org/10.21831/AMP.V7I1.10923

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Reserach Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 148).

Dian, Maulana, A., & Jahari, J. (2019). Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Swasta. *AL MA'ARIEF: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Budaya*, *1*(2), 89–96. https://doi.org/10.35905/ALMAARIEF.V1I2.1109

Gracia, E., & Weis, E. (2019). The Teacher Shortage Is Real, Large and Growing, and Worse than We Thought. The First Report in "The Perfect Storm in the Teacher Labor Market" Series. *Economic Policy Institute*.

Hidayah, N. (2022). Pandangan Terhadap Problematika Rendahnya Mutu Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, *4*(4), 6593–6601. https://doi.org/10.31004/JPDK.V4I4.9183

Idris, A., Trisnamansyah, S., & Wasliman, I. (2022). Implementation of The Internal Quality Assurance System in Improving School Quality. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(1), 27–34. https://doi.org/10.31538/MUNADDHOMAH.V3I1.96

Ilyas. (2022). Strategi Peningkatan Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Inovasi, Evaluasi, Dan Pengembangan Pembelajaran*, *2*(1). https://journal.ainarapress.org/index.php/jiepp/article/view/158

Indrawati, S. M., & Kuncoro, A. (2021). Improving Competitiveness Through Vocational and Higher Education: Indonesia's Vision For Human Capital Development In 2019–2024. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, *57*(1), 29–59. https://doi.org/10.1080/00074918.2021.1909692

Kadhila, N., & Iipumbu, N. (2019). Strengthening internal quality assurance as a lever for enhancing student learning experiences and academic success: lessons from Namibia. *Quality in Higher Education*, *25*(1), 4–20. https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1597424

Khotimah, U. H., Juanda, A., & Rosidin, D. N. (2023). IMPLEMENTASI MANAJEMEN SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL (SPMI) UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MAN 2 CIREBON. *Indonesian Journal of Teaching and Learning (INTEL)*, *2*(2), 285–295. https://doi.org/10.56855/INTEL.V2I2.376

LPMP, S. S. (2020). *Laporan Kinerja LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2020*. *0411*.

Massie, A. Y., & Nababan, K. R. (2021). Dampak pembelajaran daring terhadap pendidikan karakter siswa. *Satya Widya*, *37*(1), 54-61.

Mataputun, Y. (2020). Analisis pemenuhan standar nasional pendidikan dan permasalahannya. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, *8*(3), 224. https://doi.org/10.29210/148800

Meirani, R. K., Sobri, A. Y., & Sunarni. (2022). *Analisis Permasalahan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (Studi Kasus di SMK Cor Jesu Malang)*. *9*, 203–211.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Miles, Matthew B._Saldaña, Johnny_Huberman, A. M - Qualitative data analysis_ a methods sourcebook-SAGE Publications (2014)* (Vol. 148).

Nurhayati, N., Nasir, M., Mukti, A., Safri, A., Hasibuan, L., & Anwar, K. (2022). MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, *3*(2), 594–601. https://doi.org/10.38035/JMPIS.V3I2.1123

Pholphirul, P., Rukumnuaykit, P., & Teimtad, S. (2023). Teacher shortages and educational outcomes in developing countries: Empirical evidence from PISA-Thailand. *Cogent Education*, *10*(2). https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2243126

Prameswari, N. S., Saud, M., Amboro, J. L., & Wahyuningsih, N. (2020). The motivation of learning art & culture among students in Indonesia. *Cogent Education*, *7*(1). https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2020.1809770#abstract

Puspita, D. G., & Andriani, D. E. (2021). UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DAN PERMASALAHANNYA. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *6*(1), 54–77. https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i1.1893

Ramdani, Z., Amrullah, S., Felisima Tae, L., Psikologi, F., & Islam Negeri Sunan Gunung Djati, U. (2019). Pentingnya Kolaborasi dalam Menciptakan Sistem Pendidikan yang Berkualitas. *MEDIAPSI*, *5*(1), 40–48. https://doi.org/10.21776/UB.MPS.2019.005.01.4

Rosdiana, F., & Soedarmo, U. R. (2019). Sistem Penjaminan Mutu dalam Mewujudkan Mutu Sekolah Pada Sekolah Model dan Sekolah Imbas. *Manajemen Pendidikan*, *3*(1), 1–6.

Sammara, R., & Hasbi, H. (2023). *IMPLEMENTASI SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN*. *8*(1), 45–58. https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i2

Şen, A. Y., & Maya, İ. (2022). School Quality Assurance Applications for Basic Education Schools. *Education Quarterly Reviews*, *5*(4). https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.04.658

Sinaga, N. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *1*(7), 840–846. https://doi.org/10.59141/CERDIKA.V1I7.123

Sudarmono, S., Hasibuan, L., & Us, K. A. (2020). PEMBIAYAAN PENDIDIKAN. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, *2*(1), 266–280. https://doi.org/10.38035/JMPIS.V2I1.448

Sukaningtyas, D., Satori, D., & Sa'ud, U. S. (2017). Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, *36*(2), 257–266. https://doi.org/10.21831/cp.v36i2.11844

Sulastri, Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Journal of Education Research*, *1*(3), 258–264. https://www.jer.or.id/index.php/jer/article/view/30/29

Suranto, D. I., Annur, S., Ibrahim, & Alfiyanto, A. (2022). PENTINGNYA MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN. *Jurnal Kiprah Pendidikan*, *1*. https://kpd.ejournal.unri.ac.id/index.php/kpd/article/view/26

Ulfa, M. (2023). Marginalisasi Pendidikan Siswa Di Daerah 3T: Studi Kasus SMPN 3 Tempurejo. *COMPETITIVE: Journal of Education*, *2*(1), 31–41. https://doi.org/10.58355/COMPETITIVE.V2I1.13

Wongarso, S. W. (2021). A Manajemen Perubahan Pendidikan Karakter Pada Peserta Didik. *Satya Widya*, *37*(2), 153-160.

Yuliana, L., & Raharjo, S. B. (2019). KETERCAPAIAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *4*(2), 197–212. https://doi.org/10.24832/JPNK.V4I2.1457

Zahrok, A. L. N. (2020). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Article History. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 196–204. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.32867