

**MANAJEMEN STRATEGIK
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DI SD AL IRSYAD AL ISLAMIYYAH 01 PURWOKERTO**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan

Oleh:

Nama : Agus Tardian
NIM : 1522605048

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2020**

**MANAJEMEN STRATEGIK
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DI SD AL IRSYAD AL ISLAMIYYAH 01 PURWOKERTO**

Agus Tardian, S.Pd.I.

NIM: 1522605048

ABSTRAK

Pendidikan bermutu dapat terlaksana apabila sekolah mengimplementasikan manajemen strategik dengan tepat. Beranjak dari asumsi tersebut dan permasalahan lemahnya manajemen sekolah saat ini, penulis tertarik melakukan penelitian dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen strategik mulai dari perencanaan strategik, implementasi strategik, sampai evaluasi strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan mengambil lokasi penelitian di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Kabupaten Banyumas. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif, menggunakan tiga alur kegiatan, reduksi data, penyajian data dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) dalam mewujudkan mutu pendidikan, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah melakukan perencanaan secara terpadu, sistematis dan komprehensif melalui tahapan berikut: a) Analisis lingkungan internal terhadap sumber daya yang dimiliki sekolah baik manusia, material maupun teknologi. b) lingkungan eksternal terhadap lingkungan sekolah baik geografis, sosiokultural maupun ekonomi. c) pemilihan strategi secara tepat. d) Pengawasan dan evaluasi secara menyeluruh. (2) dalam menerapkan program-program peningkatan mutu pendidikan pimpinan Al Irsyad mengambil kebijakan berupa: a) melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan. b) menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu sekolah. c) menciptakan kultur atau budaya sekolah. d) melakukan perubahan organisasi. e) mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan. (3) untuk memastikan bahwa program mutu pendidikan telah tercapai maka dilakukan pula evaluasi berupa: a) memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik. b) mengukur kinerja individu dan sekolah. c) laporan pelaksanaan seluruh kegiatan serta, d) mengambil langkah perbaikan.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Peningkatan Mutu pendidikan

STRATEGIC MANAGEMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION AT SD AL IRSYAD AL ISLAMIYYAH 01 PURWOKERTO

Agus Tardian, S.Pd.I.

NIM: 1522605048

ABSTRACT

Quality education can be achieved if school implements appropriate strategic management. Based on the assumption and the weakness of school management nowadays the writer is interested in conducting research with the aim of describing and analyzing strategic management ranging from environmental analysis, strategic formulation, strategic implementation, to strategic evaluation and supervision in improving the quality of education in schools.

This research is a qualitative descriptive study, by taking the location of the study at SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Banyumas Regency. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data analysis in this study used qualitative data analysis, using three activities, data reduction, data presentation and verification / conclusion drawing. Checking the validity of the data using data triangulation techniques.

The results showed that: (1) in realizing the quality of education, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto has carried out integrated, systematic and comprehensive planning through the following stages: a) Analysis of the internal environment of the school's human resources, materials and technology . b) the external environment to the school environment both geographical, sociocultural and economic. c) choosing the right strategy. d) overall supervision and evaluation. (2) in implementing programs to improve the quality of education, the leader of Al Irsyad adopted policies in the form of: a) improving the process on an ongoing basis. b) establish quality assurance and quality standards for school quality improvement. c) creating a culture or school culture. d) make organizational changes. e) maintaining a good relationship with customers. (3) to ensure that the quality of education program has been achieved, evaluation is also carried out in the form of: a) monitoring the results of all activities of strategic management planning and implementation. b) measuring individual and school performance. c) report on the implementation of all activities and, d) take corrective steps.

Keywords: Strategic Management, Education Quality Improvement

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
HALAMAN MOTTO	xii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	xiii
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR BAGAN	xxi
DAFTAR GRAFIK.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
F. Sistematika Penulisan	13

BAB II KAJIAN TEORITIK

A.	Manajemen Strategi Pendidikan	15
1.	Pengertian Manajemen Strategi.....	15
2.	Tujuan Manajemen Strategi	20
3.	Manfaat Manajemen Strategi Pendidikan	21
4.	Perumusan Strategi.....	22
5.	Implementasi Strategi	26
6.	Evaluasi Strategi.....	29
B.	Konsep Dasar Peningkatan Mutu Pendidikan	30
1.	Pengertian Mutu Pendidikan	31
2.	Standar Mutu Pendidikan	33
3.	Pilar-pilar Mutu Pendidikan	33
4.	Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.....	35
5.	Upaya Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.....	37
C.	Manajemen Strategi Peningkatan Mutu.....	38
1.	Perencanaan Strategi Mutu.....	38
2.	Implementasi Mutu... ..	40
3.	Pengawasan Evaluasi Mutu.....	45
4.	Hasil Penelitian yang Relevan.....	47
D.	Kerangka Berfikir	51

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
B.	Subjek dan Objek Penelitian.....	54
C.	Teknik Pengumpulan Data	56
D.	Teknik Analisis Data	60
E.	Pemeriksaan Keabsahan Data.....	62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Deskripsi Lokasi Penelitian	
1.	Sejarah Berdiri SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	67
2.	Identitas SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	68
3.	Visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	68
4.	Jaminan Mutu SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	69
5.	Wawasan Pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto	70
6.	Struktur Kurikulum SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	75
7.	Jumlah Siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	77
8.	Sarana dan Prasarana SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.. ..	79
9.	Prestasi Ujian Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.	80
10.	Gambaran Sistem Menejemen Mutu di lingkungan sekolah-sekolah Al Irsyad Purwokerto.....	80
B.	Sajian Data Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.	
1.	Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	
a.	Merumuskan Visi Misi	85
b.	Analisis Lingkungan Internal Eksternal.....	90
c.	Analisis Strategi dan Kunci Keberhasilan	92

d.	Pemilihan Strategi	97
2.	Implementasi Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	
a.	Memperbaiki proses secara berkesinambungan	98
b.	Menetapkan Strategi Jaminan mutu dan standar mutu	117
c.	Menciptakan kultur atau budaya sekolah	124
d.	Melakukan perubahan organisasi	126
e.	Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	131
3.	Evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	
a.	Memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan.....	137.
b.	Mengukur kinerja individu dan lembaga	
c.	sekolah.....	137
d.	Laporan Pelaksanaan Kegiatan.....	138
e.	Mengambil Langkah Perbaikan.....	139

BAB V PENUTUP

A.	Simpulan	141
B.	Rekomendasi.....	141

DAFTAR PUSTAKA	143
-----------------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	146
--------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Struktur kurikulum SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	76
4.2 Jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Dalam Lima Tahun Terakhir	78
4.3 Visi dan Misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebelum dan sesudah diperbaharui	87
4.4 Indikator visi dan misi yang baik	89
4.5 Tabel Analisis Internal SW (Strenght, Weakness) Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	90
4.6 Tabel Analisis Eksternal OT (Oportunity, Treat) Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	91
4.7 Analisis pilihan strategi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	93
4.8 Daftar Peserta Studi Lanjut Guru SD AL Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto	110
4.9 Lokasi Studi Banding Guru SD AL Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	111
4.10 Tokoh-tokoh Pendidikan Nara Sumber Pelatihan Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	112
4.11 Peserta Lomba Inovasi Pembelajaran SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto	114

DAFTAR BAGAN

	Bagan	Halaman
4.1	Partisipasi Terpadu Pengembangan dan Implementasi Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto	84
4.2	Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto	85

DAFTAR GAMBAR

	Gambar	Halaman
2.1	Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger	18
2.2	Model Proses Manajemen Strategik	18
2.4	Kerangka Berfikir	52
4.1	Roda Implementasi Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto	83

DAFTAR GRAFIK

	Grafik	Halaman
4.1	Jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01	78
4.2	Kenaikan Jumlah Siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 dalam Lima Tahun Terakhir	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tidak dapat dipungkiri lagi, pendidikan merupakan salah satu aspek yang memegang peranan penting bagi kehidupan manusia. Terlebih, pendidikan merupakan salah satu pilar penting bagi peradaban sebuah bangsa. Pendidikan dan kemajuan bangsa bagaikan dua sisi mata uang yang keberadaannya saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan. Karena itulah, kemajuan sebuah bangsa, sejatinya, tidak pernah lepas dari peranan pendidikan yang berkualitas.

Pendidikan adalah salah satu komponen terpenting yang harus diperhatikan oleh setiap bangsa. Tidak ada bangsa yang maju yang tidak didukung oleh pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas merupakan aspek yang sangat penting dalam mencetak generasi yang mampu bersaing dengan bangsa lain.

Pendidikan merupakan sumber daya utama bagi kemajuan suatu bangsa atau negara terutama bangsa Indonesia, untuk itu pendidikan perlu dibangun dan dikembangkan agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul. Dalam konteks tersebut paradigma pendidikan baru mensyaratkan pentingnya membangun kualitas pendidikan disekolah. Karena sekolah merupakan salah satu bentuk peradaban yang seutuhnya. Membangun sekolah bermutu melibatkan banyak faktor, dimana kepala sekolah merupakan salah satu faktor strategi dan paling penting dalam mengembangkan sekolah yang bermutu, selain itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tuntutan yang semakin dinamis dari stakeholders, terutama dalam perannya sebagai nahkoda yang menentukan arah dan tujuan yang akan dicapai oleh sekolah. Pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu upaya mewariskan nilai, yang akan menjadi penolong dan penentu umat manusia dalam

menjalani kehidupan, dan sekaligus untuk memperbaiki nasib dan peradaban umat manusia. Tanpa pendidikan, maka diyakini bahwa manusia sekarang tidak berbeda dengan generasi manusia masa lampau yang tertinggal baik kualitas kehidupan maupun proses-proses pemberdayaannya. Secara ekstrim bahkan dapat dikatakan, bahwa maju mundurnya atau baik buruknya peradaban suatu masyarakat, suatu bangsa, akan ditentukan oleh bagaimana pendidikan yang dijalani oleh masyarakat atau bangsa tersebut.¹

Semakin tingginya kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat turut meningkat. Pada akhirnya, tuntutan tersebut bermuara pada pendidikan karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Pendidikan perlu perubahan yang dapat dilakukan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan manajemen pendidikan di sekolah.²

Menyelenggarakan Pendidikan berkualitas merupakan amanah undang undang yang tertuang dalam undang-undang Sisdiknas tahun 2003. Pada pasal 3 disebutkan bahwa: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia,

¹ Muhammad Fathurrohman, *Budaya Religius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Tinjauan Teoritik dan Praktik Kontekstualisasi Pendidikan Agama Di Sekolah* (Yogyakarta: Kalimedia, cet. I. 2005) hlm. 4

² Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 37

sehat, berilmu, cakap. kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini masih sangat rendah. Hal ini dibuktikan dengan data UNESCO pada tahun 2012 melaporkan bahwa Indonesia berada pada peringkat ke 64 dari 120 berdasarkan Penilaian Education Development Index (EDI) atau Index Pembangunan Pendidikan. Total nilai EDI itu diperoleh dari rangkuman perolehan empat katagori penilaian, yaitu angka partisipasi dasar, angka membaca huruf pada usia 15 tahun ke atas, angka partisipasi menurut kesetaraan gender, angka bertahan siswa hingga kelas V Sekolah Dasar. Sementara itu The United National Development Programme (UNDP) tahun 2011 juga telah melaporkan Index Pembangunan Manusia (IPM) atau Human development Index (HDI) Indonesia mengalami penurunan dari peringkat 108 pada 2010 menjadi 124 pada tahun 2012 dari 180 negara. Data ini meliputi aspek tenaga kerja, kesehatan dan pendidikan.⁴

Survei kemampuan pelajar yang dirilis oleh Programme for International Student Assessment (PISA) pada tahun 2019 di Paris, menempatkan Indonesia di peringkat ke-72 dari 77 negara.⁵ Data ini menjadikan Indonesia bercokol di peringkat enam terbawah, masih jauh di bawah negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Brunei Darussalam. Survei PISA merupakan rujukan dalam menilai kualitas pendidikan di dunia, yang menilai kemampuan membaca, matematika dan sains.

Kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang paling efektif adalah mutu. Siapapun yang memiliki mutu maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka. Oleh karena itu dalam dunia pendidikan sangat dibutuhkan konsep manajemen

³ Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁴ Dani J Priansa, dkk, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta,2014), hlm. 2

⁵<https://www.vivanews.com/berita/dunia/23062-survei-pendidikan-dunia-indonesia-peringkat-72-dari-77-negara> (Diunduh pada tanggal 6 desember 2019)

strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.⁶

Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai elemen dan unsur yang ada dalam pendidikan. Elemen dan unsur tersebut membentuk apa yang disebut dengan sistem pendidikan, dimana sistem pendidikan tersebut akan sangat berhubungan dengan proses pendidikan yang dilaksanakan. Euis Karwati dan Donni Juni Priansa mengungkapkan bahwa:

Ada Sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu adalah keefektifan kepemimpinan kepada sekolah; partisipasi dan rasa tanggung jawab guru, staf dan pegawai lainnya dilingkungan sekolah; proses belajar mengajar yang efektif; pengembangan guru, staf dan pegawai lainnya yang terprogram; kurikulum yang relevan dan fleksibel dalam menghadapi perkembangan zama; visi misi dan strategi yang jelas; iklim sekolah yang kondusif; penilaian komperhensif tentang kekuatan dan kelemahan; komunikasi yang dilakukan secara efektif, baik secara internal maupun eksternal; serta keterlibatan orang tua dan masyarakat.⁷

Manajemen stratejik merupakan suatu alternatif yang seyogyanya dapat menjadi jalan keluar dari berbagai permasalahan yang membelut dunia pendidikan di Indonesia saat ini. Setiap organisasi (sekolah) dihadapkan kepada dua jenis “lingkungan”, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat bentuk interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis “lingkungan” tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang sama kin sulit dan rumit. Untuk itu dibutuhkan manajemen stratejik.⁸

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2007) hlm. 128

⁷ Euis Karwati dan Doni Juni Priansa, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah : membangun sekolah yang bermutu* (Bansung: Alfabeta, 2013) hlm. 82-83)

⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012) hlm. 1

Manajemen strategik diartikan sebagai perencanaan berkala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan lembaga pendidikan berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan jasa serta pelayanan yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) lembaga pendidikan.

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.⁹

Dalam konteks pendidikan masa kini, melalui manajemen strategik, pimpinan puncak dalam suatu organisasi terutama organisasi pendidikan, harus mampu merumuskan dan menentukan strategik sekolah yang tepat sehingga sekolah yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga sekolah tersebut semakin meningkat prestasi dan layanannya.

Hal senada diungkapkan oleh Akdon bahwa:

Dengan menggunakan manajemen strategik yang tepat maka sekolah dapat mengendalikan secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Diantara sasaran manajemen strategik adalah peningkatan mutu sekolah, efisiensi Anggaran, penggunaan sumber daya dan kualitas evalusia program serta pemantauan kinerja.¹⁰

Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi nonProfit Bidang Pemerintahan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Cet. IV. 2012) hlm, 148.

¹⁰ Akdon, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta. Cet. IV. 2011) hlm. 79

lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas. Seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa:

Ada sedikitnya lima sifat layanan yang harus dilakukakn kepala sekolah agar pealanggan puas yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*Reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*Assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*Tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*Emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*Responsiveness*).¹¹

Kepala sekolah sebagai pimpinan puncak dalam organisasi sekolah menjadi faktor utama maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan. Baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter yang menjadi pemimpin tersebut.¹² Sehingga pemimpin yang profesional adalah suatu bentuk komitmen pemimpin untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesioanlnya dapat tercapai dan sesuai dengan harapan pemimpin.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang menentukan tujuan dari pada sekolah atau lembaga pendidikan. Untuk menwujudkan pendidikan yang bermutu dalam sebuah lembaga pendidikan, tentu tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu lembaga, peserta didik, dan mutu lulusannya.

Penilaian pemerintah No 28 tahun 1990 tentang Pelaksanaan System Pendidikan Nasional pasal 12 ayat 1 PP bahwa, “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan,

¹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm23.

¹² Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Uin Maliki Press, 2011), hlm. 8.

administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”¹³

Kepala sekolah seyogyanya mampu memahami, mengantisipasi, dan mengatasi masalah yang terjadi disekolah. Oleh karen itu sebagai kepala sekolah perlu memahami, mempelajari, teori system kepemimpinan. Karena selain sebagai kepala sekolah, kepala sekolah juga sebagai pemimpin atau pimpinan kelompok organisasi, sehingga dengan demikian akan memudahkan untuk menangani masalah yang ada di sekolah dan masalah pada kepemimpinanya. Karena kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.¹⁴

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta perencanaan dalam penyusunan strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu pendidikan. Untuk membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan maka dibutuhkan manajemen strategi.

Pada prinsipnya kepala sekolah bekerja atas fungsi-fungsi manajemen dalam melaksanakan program sekolah. Karena itu kepala sekolah harus menguasai konsep-konsep yang melandasi keseluruhan proses pendidikan, dan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam kegiatan sehari-hari. Selain harus mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen di sekolah, kepala sekolah juga harus mampu memberikan motivasi pada guru guru dan staf sekolah lainnya agar mereka bergairah melaksanakan tugas mereka. Berkomunikasi dengan guru guru

¹³ Peraturan Pemerintah R.I No 27-28-29-30, Pelaksanaan sistem pendidikan Nasional,Th, 1990,Hlm, 6

¹⁴Vithzal Rivai, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi. PT.Raja Grafindo Persada, TH, 2007, hlm. 36.

dan staf lainnya di sekolah untuk menjaga kelancaran pelaksanaan program sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan memiliki pola pendekatan tersendiri pola pendekatan dalam kepemimpinan itu akan melahirkan persepsi tertentu bagi para anggota yang dipimpinnya seluruh komponen dalam lembaga pendidikan terutama para guru memiliki persepsi tertentu kepada setiap sekolah menyangkut kepemimpinannya pada lembaga tersebut.

Oleh karena itu seorang pemimpin termasuk pemimpin dalam lembaga pendidikan harus memiliki keteladanan dan kecakapan dalam memberdayakan seluruh anggota serta memberi arah yang jelas dalam kepemimpinannya guna menciptakan tujuan. Dari hasil observasi penulis pra penelitian resmi menunjukkan bahwa bentuk-bentuk manajerial yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dewan guru dan komponen sekolah lainnya di SD Al Irsyad Al Islamiyah 01 Purwokerto antara lain menetapkan tujuan sekolah sasaran program kerja sekolah baik jangka pendek jangka menengah menengah maupun jangka panjang, dan implementasi kegiatan tersebut berjalan dengan baik dan professional.

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang senantiasa memperhatikan peningkatan mutu pendidikannya. Hal ini dapat diketahui dari prestasi-prestasi yang diraih sekolah serta antusiasme masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah ini.

Untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dengan tema dan judul penelitian, maka penulis mengambil lembaga pendidikan yaitu SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Lembaga pendidikan tersebut mampu menarik perhatian masyarakat karena pendidikannya yang unggul dan prestasi-prestasinya yang setiap tahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2019 SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berhasil menyabet Juara 3 Nasional Lomba Budaya Mutu Sekolah Dasar yang diselenggarakan oleh DITPSD (Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar)

Kementrian Republik Indonesia.¹⁵ hampir setiap tahun mendapatkan lebih dari tiga ratus kejuaraan dari tingkat lokal sampai internasional dan juga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah tersebut sangat baik, sehingga minat masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto terus meningkat.

Hingga saat ini siswa pada SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berjumlah sekitar 984 siswa mulai dari kelas 1 sampai 6. Dengan siswa yang begitu banyak fasilitas yang terdapat di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto cukup memadai, terdapat 36 ruang belajar sehingga jumlah rombongan belajar setiap levelnya terdapat 6 kelas dan juga fasilitas yang lain untuk mendukung kegiatan sekolah diantaranya masjid, perpustakaan, kantor, koperasi, rumah dinas, ruang bimbingan dan konseling (BK) lapangan futsal dan basket. Dengan siswa yang begitu banyak juga didampingi oleh para guru dan karyawan yang jumlahnya sekitar 97 orang terdiri dari kepala sekolah dan 6 orang wakil kepala sekolah, 1 kepala Tata Usaha (TU), 6 tenaga administrasi, 1 pustakawan, 1 Petugas media resource center (MRC), 1 tenaga medis(perawat), 3 satpam dan 5 petugas kebersihan.¹⁶

Selain prestasi belajar yang cukup membanggakan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto juga mengembangkan dan membangun kultur dan budaya sekolah untuk meningkatkan spiritualisme peserta didik. Kultur budaya sekolah yang dikembangkan disosialisasikan kepada seluruh SDM sekolah di awal semester. Selain itu juga disosialisasikan kepada seluruh wali murid pada kegiatan orientasi dan re-orientasi wali murid di setiap levelnya. Kultur dan budaya sekolah yang dikembangkan dalam mendukung peningkatan spiritualisme siswa adalah : (1) datang tepat waktu, siswa yang terlambat akan ditangani sesuai mekanisme yang telah

¹⁵ Dokumen prestasi, dikutip pada 23 September 2019 dan hasil wawancara dengan Kepsek SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019

¹⁶ Dokumen Rencana Kerja sekolah (RKS) SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Tahun Pelajaran 2018-2019 dikutip pada tanggal 23 september 2019

ditetapkan. (2) Sholat Dhuha, Seluruh siswa dibiasakan melaksanakan sholat Dhuha setiap hari Senin sampai hari Sabtu secara bergantian setiap levelnya. Pelaksanaan sholat dhuha dibimbing oleh guru Pendidikan Agama Islam dan didampingi oleh wali kelas. (3) Infak harian, dengan infak harian siswa akan terbiasa untuk senang berbagi dan menyisihkan sebagian rizkinya untuk orang lain yang membutuhkan. (4) Doa dan dzikir pagi, Sekolah menyediakan panduan doa dan dzikir yang harus dibaca dan dihafalkan oleh siswa. (5) Membaca Al Quran, siswa dipandu oleh salah satu guru membaca Al Quran minimal tiga halaman setiap harinya. Selain itu juga dilaksanakan di jeda waktu antar pelajaran. (6) Sholat berjamaah, Seluruh siswa diwajibkan melaksanakan sholat Dhuhur dan Ashar secara berjamaah. Seluruh siswa putra diberikan jadwal untuk adhan, memimpin dzikir dan doa setelah sholat. (7) mentoring /*Halaqoh*, mentoring merupakan salah satu sarana tarbiyah islamiyah (pembinaan islami) yang di dalamnya ada proses belajar dan orientasinya adalah pembentukan karakter dan kepribadian islami peserta didik.

Kultur dan budaya sekolah yang dikembangkan mendapatkan apresiasi dari seluruh wali murid hal ini diketahui saat wawancara penerimaan peserta didik baru hamper rata-rata orang tua menyekolhakan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto karena adanya pembiasaan akhlak yang baik dan budaya positif yang dibangun, salah satu anggota komite sekolah saat diwawancari menyebutkan bahwa:

Pertama kali ke sekolah saya sangat terkesan sekali melihat para gurunya ramah menyambut siswa setiap pagi, memberikan salam dan menanyakan kabar mereka , kami sebagai orang tua mersa tenang untuk menitipkan anak belajar di sekolah ini.¹⁷

Pernyataan bu Ida J. Uno diatas diperkuat oleh salah satu walimurid kelas satu bernama Yulianti, beliau mengungkapkan bahwa :

Salah satu alasan saya menyekolahkan naka saya di SD Al SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto selain alasan prestasi sekolah

¹⁷ Wawancara dengan Ibu Ida J.Uno pengurus komite SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal, 14 Oktober 2019

saya tertarik dengan adanya habituasi karakter dan budaya positif yang dibangun di sekolah ini, seperti pembiasaan sholat Dhuha, membaca Al Quran dan adanya pantauan *amal yaumi* ketika anak sedang berada di rumah. Saya cukup puas dengan pembiasaan seperti ini karena kalo saya yang nyuruh agak kesulitan, akan tetapi dengan adanya panatauan anak saya mudah untuk diarahkan.¹⁸

Prestasi dan spritual yang dikembangkan memberikan gambaran bahwa pengelolaan kepala sekolah, khususnya dalam pemilihan dan penerapan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah berjalan dengan baik. Dengan demikian atas dasar itu penulis mengambil judul “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini akan memfokuskan pada aspek perencanaan, implementasi serta evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto?
2. Bagaimanakah implementasi kebijakan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto?
3. Bagaimanakah kepala sekolah dalam melaknakan evaluasi program peningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto?

¹⁸ Wawancara dengan Ibu yulianti wali murid kelas satu SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal, 14 Oktober 2019

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab dari permasalahan di atas, sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

E. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan pengetahuan tentang pentingnya manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan yang dapat dijadikan dasar kebijakan-kebijakan untuk memajukan dan menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

2. Manfaat Praktis

- a. Menjadi bahan masukan yang konstruktif dan berharga bagi pengambil kebijakan pendidikan, lembaga pendidikan, para praktisi pendidikan, dalam menentukan langkah-langkah yang lebih efektif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen strategik.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah bagi kalangan akademisi yang mengadakan penelitian berikutnya baik meneruskan maupun mengadakan riset baru.
- c. Bermanfaat bagi guru, kepala sekolah, manajer, dan lembaga-lembaga yang terlibat aktif dalam pendidikan.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi lima bab, masing-masing bab disusun secara sistematis dan rinci. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi latar belakang masalah yang menguraikan tentang fenomena problematika pendidikan secara umum dan problematika pendidikan secara khusus dalam hal rendahnya mutu pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan agar sesuai dengan tujuan dari pendidikan di Indonesia. Di samping itu, dalam Bab I juga dipaparkan mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan, yang digunakan untuk menguatkan posisi penelitian penulis agar tidak sama atau dikategorikan penjiplakan karya orang lain; definisi istilah berfungsi untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian; dan sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis ini.

Bab II Kajian Teoritik, bab ini merupakan uraian deskripsi konseptual fokus dan sub fokus penelitian dari berbagai literatur dan beberapa teori dari para ahli yang relevan dengan judul penelitian. deskripsi konseptual fokus dan sub fokus penelitian berfungsi memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai landasan pembahasan hasil penelitian. Selain itu, kajian pustaka digunakan untuk memandu peneliti agar fokus penelitiannya sesuai dengan realitas lapangan. Bab ini membahas tentang manajemen strategik (pengertian manajemen strategik dan dimensi-dimensi manajemen strategik); manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan (pengertian mutu pendidikan, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi perencanaan, implementasi serta evaluasi strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

BAB III metode penelitian berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV peneliti akan memaparkan hasil penelitian meliputi; profil, terdiri dari sejarah berdirinya, identitas, visi dan misi, jaminan mutu lulusan, wawasan pendidikan, struktur kurikulum, jumlah siswa, sarana prasarana sekolah, dan prestasi sekolah, menganalisis hasil penelitian berupa paparan data dan temuan penelitian, membahas tentang paparan jawaban sistematis rumusan masalah dari hasil temuan penelitian yang mencakup gambaran umum SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto; implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto , meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengawasan strategi.

Bab VI Penutup, pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan masalah-masalah aktual dari temuan penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah tersebut dapat dijadikan bahan wacana, renungan atau bahan kajian penelitian selanjutnya. Selain itu, dapat menjadi saran-saran atas berbagai permasalahan yang dihasilkan dari studi atau penelitian sehingga menjadi alternatif solusi pada berbagai permasalahan lainnya.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Pemahaman manajemen strategi dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yaitu “manajemen” dan “strategi” istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses, kedua, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.¹

Adapun kata *strategi* berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus*. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan sebagai kerangka kerja (*frame work*) teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Sedarmayanti mengartikan manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.²

Didalam Al-Quran juga terdapat ayat-ayat yang membahas tentang manajemen strategik. Dalam surat al-Hasyr ayat 18:

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.³

¹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hlm, 3

² Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hlm. 3

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: Depag, 1997), hlm. 333

Ayat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya dimasa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dengan berjalan tertib.⁴

Kata strategi juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam situasi peperangan. Seorang komandan dalam menghadapi musuh bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tanggung jawab atau tugas tersebut sangat penting, dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur, dan menentukan teknik sebagai strategi peperangan, nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekelahan perang. Dengan demikian, yang di maksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

Selain itu, secara lebih bebas perkataan strategi sebagai teknik dan taktik “dapat” diartikan sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan. Manajemen strategi dengan demikian dapat diartikan keputusan dan tindakan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengendalian) yang di implimentasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangkaian organisasi yang diinginkan. Dalam manajmen strategi setidaknya mencakup tiga hal, pembuatan strategi (strategy formulating) penerapan strategi (strategy implementing), dan evaluasi kontrol strategi (strategi evaluating) Dari hal ini, manajemen strategi juga sering diartikan sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategi penerapan dan evaluasi terhadap keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan yang secara efektif dan efisien.⁵

⁴ Mujamil Qomar, *Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam : Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga,2007) hlm. 29-30

⁵ Mujamil Qomar, *Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), hlm. 153

Menurut Griffin, manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas termasuk (perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, financial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Griffin mengidentifikasi strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi, tidak hanya sekedar mencapai, tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan dimasa organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Manajemen strategi adalah proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan menerapkan strategi yang efektif.⁶

Sedangkan menurut Richard L Daft definisi manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang memungkinkan kesesuaian yang kompetitif antara perusahaan dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.⁷

Definisi ini menunjukkan strategi merupakan sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Strategi adalah rencana yang disatukan sehingga mengikat semua bagian dalam organisasi. Strategi bersifat menyeluruh meliputi semua aspek kegiatan organisasi yang harus dilaksanakan secara terpadu dalam arti keserasian (sinergi) antara satu dan yang lain. Kelembagaan strategi secara sistematis adalah melalui manajemen sehingga muncullah konsep manajemen strategi.⁸

Wheelen dan Hunger dalam Hadijaya, menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang terentang dari membaca sekilas lingkungan hingga pengevaluasian kinerja (lihat Gambar 1).⁹

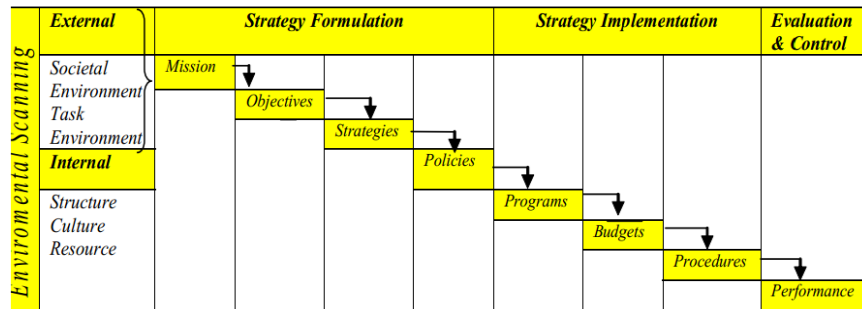
⁶ R.W. Griffin, *Manajemen* Edisi 7 (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 6.

⁷ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kedelapan* (Jakarta: Salemba Empat, 2010) hlm.5

⁸ Fred R David, *Strategic Manajemen (Manajemen Strategik) konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 156.

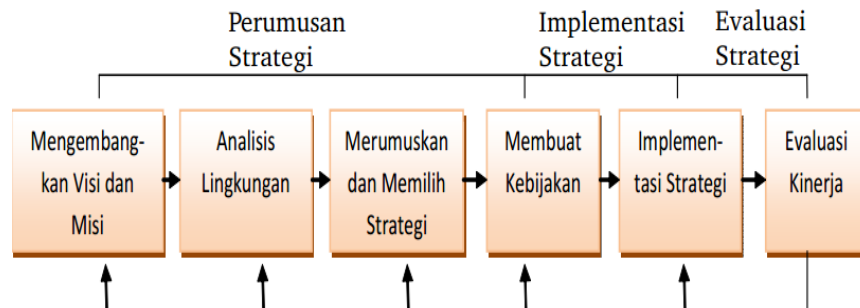
⁹ Yusuf Hadijaya, *Menyusun....*, hlm. 6-7.

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan yang memiliki dampak jangka pendek dan panjang bagi organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan efektif dalam kondisi yang tidak menentu.



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger¹⁰

Berdasarkan model manajemen strategik Wheelen dan Hunger, maka proses manajemen strategik dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Proses Manajemen Strategik¹¹

Berdasarkan gambar proses manajemen strategik di atas, manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak secara bersama-sama ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perumusan/ perencanaan strategik (Renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, analisis lingkungan, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. Komponen kedua adalah implementasi strategi atau perencanaan operasional (Renop) dengan unsur-unsur sasarannya atau

¹⁰ Yusuf Hadijaya, *Menyusun...*, hlm. 7.

¹¹ Yusuf Hadijaya, *Menyusun...*, hlm. 19.

tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (network) internal dan eksternal. Komponen terakhir atau ketiga evaluasi strategi sebagai fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (feed back).

Sebagaimana pendapat Wheelen dan Hunger, Etika Sabariah menjabarkan manajemen strategik ke dalam tiga proses, yaitu: (a) Pembuatan Strategi yang merupakan perumusan diawali dengan analisis SWOT dengan harapan mengembangkan misi yang dijabarkan ke dalam tujuan jangka panjang dan pendek. Strategi dapat dilakukan dengan mencontoh sebagai follower atau mengadopsi dari berbagai teori dan pengalaman berbagai sumber, yang disatupadukan sesuai kondisi internal dan eksternal perusahaan; (b) Penerapan atau implementasi strategi, yang dikenal dengan sebutan taktik, adalah tindakan nyata dari penjabaran isi yang dituangkan dalam buku strategis, buku kebijakan, isi pasal, pelaksanaan prosedur operasional (SOP), dan pelaksanaan isi program; dan (c) Evaluasi strategi melalui penilaian hasil keseluruhan yang dibandingkan dengan data lalu dari berbagai sumber, dan jika ditemukan ketidaksesuaian dilakukan perbaikan.¹²

Berdasarkan uraian mengenai beberapa pengertian dan pendapat tersebut, dapat dipahami sebagai manajemen strategi yang merupakan seni dan sekaligus ilmu, untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan agar organisasi mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.¹³

Sedangkan dalam teori model manajemen strategi komprehensif, digambarkan bahwa proses manajemen strategi dimulai dengan tahapan-tahapan yaitu adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi, adanya *strategy implementation* yang

¹² Etika Sabariah, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), hlm. 21-22.

¹³ Fred R David, *Strategic Manajemen...*, hlm. 128.

menggambarkan cara mencapai tujuan, dan strategy evulation yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.¹⁴

Dari beberapa pengertian tersebut di atas menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem, satu kesatuan yang memiliki beberapa komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak kearah dan tujuan yang sama. Komponen-komponen tersebut: pertama, perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Kedua perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.¹⁵

b. Tujuan Menejemen Strategik

Manajemen memiliki tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (intangibile). Usahanya ada hasil hasil-hasil yang spesifik biasanya dalam bentuk sasaran-sasaran. Manajemen tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni out put pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.¹⁶ Tujuan utama manajemen menurut Shrode dan Voich adalah produktifitas dan kepuasan produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.¹⁷

Secara garis besar tujuan manajemen strategidapat diuraikan sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien

¹⁴ Fred R David, *Strategic Manajemen...*, hlm. 157.

¹⁵ Fred R David, *Strategic Manajemen...*, hlm. 156.

¹⁶ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 10.

¹⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 15.

2. Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang kejadian serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.¹⁸

c. Manfaat Manajemen Strategi Pendidikan

Manajemen strategi dalam organisasi pendidikan memiliki banyak manfaat. Pertama, manajemen strategi dalam memberikan penekanan pada analisis internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi. Kedua, manajemen strategi memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategi untuk mencapai sasaran organisasi. Ketiga, manajemen strategi merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an yaitu ketika model "perencanaan jangka panjang" (Long Range Planing) perencanaan, pemrograman, peranggaran atau anggaran dan kontrol keuangan (budgeting and financial controlling) dan kebijakan bisnis diramu menjadi satu.¹⁹

Berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi misi lembaga

¹⁸ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan...* hlm 18

¹⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan...* hlm 152

pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.²⁰

Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategi, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan memengaruhi dari pada hanya memberi respon terhadap berbagai tuntutan dan atau kegiatan rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategi, implementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategi yang telah dirumuskan.

d. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.²¹

²⁰ Grafin, *Manajemen* Jilid 1 Edisi 7 (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 227

²¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 12

Pada tahapan ini, penekanan lebih diberikan kepada aktifitas-aktifitas utama antara lain: menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi, dan menetapkan strategi yang digunakan.

Manajemen strategi diawali dengan evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini. Evaluasi kemudian diikuti dengan analisis situasi (yang disebut dengan analisis swot), yang mempelajari peluang dan ancaman dilingkungan eksternal sekaligus kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan. Analisis situasi dilanjutkan dengan perumusan strategi secara eksplisit, yang menunjukkan cara yang hendak dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.²²

Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu 1) perumusan misi, 2) analisis lingkungan eksternal, 3) analisis internal organisasi, 4) perumusan tujuan khusus, dan 5) penentuan strategi.²³

Visi misi, pernyataan visi menunjukkan cakupan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar, pernyataan misi ini adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam, mewujudkan tujuan strategi organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang. Sedangkan misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi.

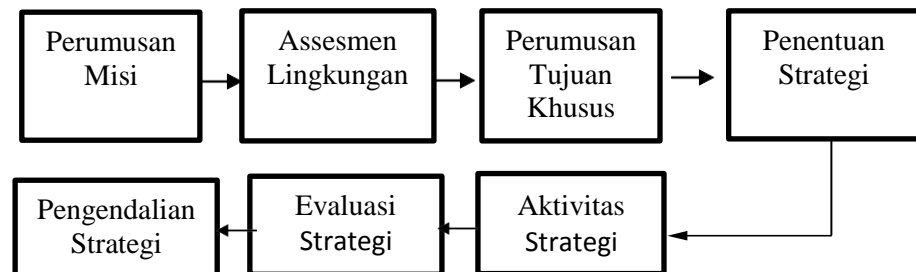
Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menuju puncak institusi. Sedangkan statemen misi berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.²⁴ Pernyataan misi adalah gambaran umum tujuan yang

²² Ricard. L. Daft, *New Era Of Management* (Jakarta: Selemba Empat, 2010), hlm. 212.

²³ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management...*, hlm. 212

²⁴ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education* (Yogyakarta: Ircisod, 2006),

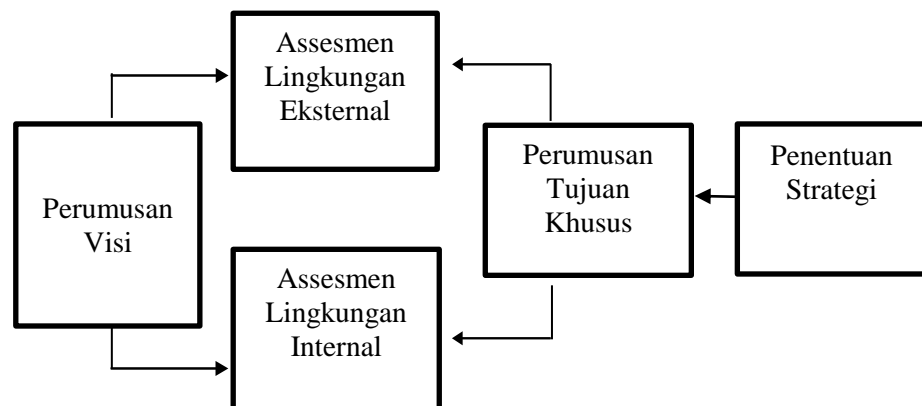
membedakan suatu institusi dari institusi lain yang sejenis.²⁵ Posisi perumusan strategi dalam manajemen strategi terdapat pada gambar 2.1. sebagai berikut :



Gambar 2.1

Langkah Perumusan Manajemen Strategi

Gambar diatas mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu 1) perumusan misi, 2) assesmen lingkungan eksternal, 3) assesmen organisasi, 4) perumusan tujuan khusus, dan 5) penentuan strategi. Sedangkan proses perumusan strategi dapat digambarkan pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Langkah Perumusan Manajemen Strategi²⁶

²⁵ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management...*, hlm. 216

²⁶ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management...*, hlm. 219

Berdasarkan gambar di atas disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki derajat ketidakpastian tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah. Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya.

Analisis organisasi dapat membantu organisasi dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi di perusahaan.²⁷ Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Secara lebih rinci terlihat pada tabel 2.1 matrik analisis SWOT dibawah ini.²⁸

²⁷ Jhon A. Pearce, Rihard B Robinson, *Strategic Manajemen (Formula Implementasi dan Pengendalian)* (Jakarta: Selemba Empat, 2009), hlm. 603.

²⁸ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen* (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 224.

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	SO	WO
Ancaman (T)	ST	WT

kelemahan	Peluang		kekuatan
	Strategi Orientasi Memutar	Strategi Agresif	
	Strategi Defensif	Strategi Diverifikasi	
	Ancaman		

Setelah analisis SWOT selesai, manajer perlu membuat dan mengevaluasi strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman.²⁹

Sedangkan assessmen lingkungan eksternal dan internal bisa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (opportunities) dan ancaman yang dicegah (threats). Analisis lingkungan internal dan penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki organisasi.

e. Implementasi Strategi

Implementasi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.³⁰ Implementasi strategi (strategic implementation) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau

²⁹ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen...*, hlm. 224

³⁰ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17

melaksanakan strategi dalam organisasi.³¹ Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Tahap ini adalah tahapan ketika strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini, beberapa aktifitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.³²

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumber dayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategi yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu action (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik maka akan dapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas, hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada industri manufaktur dimana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektifitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.³³

³¹ Fred R david, *Strategic Manajemen...*, hlm. 227

³² Fred R david, *Strategic Manajemen...*, hlm. 158.

³³ Fred R david, *Strategic Manajemen...*, hlm. 195

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi mari kita perhatikan tabel di bawah ini:

Formulasi Strategi

		Baik Buruk	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	failure

Tabel 2.2.

Hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi³⁴

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. *Success* merupakan hasil yang paling diidam-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dengan implementasinya.
2. *Trouble* merupakan situasi dimana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette* merupakan situasi dimana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure* kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga implementasinya.

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan

³⁴ Thomas V Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, The Free Press, 1985, hlm. 12.

atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumber daya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.³⁵

f. Evaluasi Strategi

Langkah terakhir dalam proses manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil.³⁶ Evaluasi adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah.³⁷ Tahapan pengendalian dan evaluasi, pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktifitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu: a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang b) mengukur prestasi, c) mengambil tindakan korektif.

Menurut Boseman, proses pengendalian strategi terdiri dari beberapa tahapan berikut:

1. Menentukan kinerja standar
2. Mengukur dan mengevaluasi kinerja yang sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan kinerja standar
3. Mendiagnosis penyebab perbedaan antara kerja standard kinerja sesungguhnya
4. Mengambil tindakan koreksi

³⁵ Thomas V Bonoma, *The Marketing Edge...*, hlm. 201.

³⁶ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen...*, hlm. 226. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17.

³⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17.

5. Mendapatkan umpan balik baik intern maupun lingkungan ekstern dan memantau kinerja yang sesungguhnya.³⁸

B. Konsep Dasar Peningkatan Mutu Pendidikan

Manajemen mutu terpadu merupakan konsep manajemen sekolah sebagai inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan tuntutan dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Komponen terakait untuk meningkatkan mutu tersebut ialah mutu sekolah, guru, siswa, kurikulum, dukungan dana, sarana dan prasarana, serta peran orang tua siswa.

Diantara komponen di atas, komponen yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah meningkatkan peran dan fungsi guru serta peran kepemimpinan kepala sekolah agar semakin professional dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu transformasi menuju mutu terpadu dalam pendidikan prosesnya dimulai dengan mengembangkan suatu visi mutu sebagai berikut³⁹:

1. Difokuskan pada pemenuhan berbagai kebutuhan dari pelanggan
2. Mempersiapkan secara total keterlibatan masyarakat dalam suatu program
3. Penyusun beberapa sistem untuk mengukur nilai tambah dari pendidikan
4. Sistem penunjang tempat staf dan peserta didik perlu mengelola perubahan
5. Melakukan upaya peningkatan mutu dan perbaikan terus-menerus kemudian senantiasa berusaha menghasilkan produk pendidikan kearah yang lebih baik.

³⁸ Sunarto, *Manajemen Strategi edisi pertama* (Malang: STIE Malang, Kucecwara, 1994), hlm. 172

³⁹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hlm. 320-321

Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Kamisa menyebutkan “mutu yang dimaksud dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua, yaitu pelanggan internal dan eksternal”. Pendidikan bermutu apabila pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang, baik fisik maupun psikis, sedangkan pelanggan eksternal, yaitu: (1) eksternal primer (peserta didik) (2) eksternal skunder (orang tua, pemimpin pemerintah dan perusahaan), dan (3) eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas).⁴⁰

Kepala sekolah dan guru diharapkan mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuannya. Dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan bidangnya masing-masing. Usaha peningkatan mutu pendidikan tersebut melalui pendekatan konsep manajemen mutu terpadu. Dengan pendekatan konsep manajemen mutu terpadu diharapkan kepala sekolah dan guru mampu meningkatkan kemampuannya secara maksimal dalam pengelolaan layanan pembelajaran peserta didik yang muaranya pada peningkatan mutu pendidikan.

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu memiliki arti yaitu kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan pelanggan.⁴¹ Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak

⁴⁰ Muhammad Nur, dkk. *Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, Nomor 1, Februari 2016. Hlm. 97.

⁴¹ Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep dan Implikasinya* (Jakarta: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), hlm. 27

mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁴²

Mutu dapat dilihat dari duasisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal. Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deksriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes prestasi belajar.⁴³ Muhaimin dalam Mulyadi mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmatnya, dan dilarang membuat kerusakan dalam bentuk apapun.⁴⁴ Sebagaimana yang tersebut dalam al- Quran surat al-Qashah ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.⁴⁵

⁴² Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Pasal 1 ayat (1).

⁴³ Marsus Suti, *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, Jurnal MEDTEK, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011.

⁴⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 7

⁴⁵ QS. Al Qashah ayat 77

2. Standar Mutu Pendidikan

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) sebagai substansi dari Undang-Undang SISDIKNAS tersebut nampak jelas dari visinya, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata social yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman.

Bersasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasioanal pada BAB IX menjelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan yaitu : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.⁴⁶

3. Pilar –Pilar Mutu Pendidikan

Ada lima macam komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku panduan manajemen sekolah sebagaimana yang ditulis oleh Umiarso dan Imam Gojali dalam bukunya Manajemen Mutu Sekolah yaitu: Pertama, unsur siswa meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya. Kedua, unsur guru meliputi kemampuan profisional, kemampuan kerja (Kemamapuan personal) dan kerja sama (kemampuan sosial). Ketiga, kurikulum meliputi relevansi konten (isi) dan operasional proses pembelajarannya. Keempat, sarana prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran. Kelima, masyarakat (orang tua, pengguna kelulusan dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah.⁴⁷

⁴⁶Undang-Undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003, BAB IX Standar Pendidikan Nasional, Pasal 35 ayat 1

⁴⁷ Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu...*, hlm. 151.

Merujuk pada pendapat Edward Sallis sebagaimana dikutip Sudarwan, sekolah yang bermutu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen. Pertama, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. Kedua, pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Pihak-pihak yang termasuk kategori pelanggan sekunder ini antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan tenaga akademik, dan tenaga administratif sekolah. Ketiga, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil jasa layanan.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab.

- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus – menerus sebagai suatu keharusan

4. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, Sudarwan Danim mengatakan bahwa jika sebuah institusi hendak meningkatkan mutu pendidikannya maka minimal harus melibatkan lima faktor yang dominan, yaitu:⁴⁸

- a. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
- b. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah.
- c. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

⁴⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara: 2007) hlm.56.

- d. Kurikulum; adanya kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.
- e. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintah sehingga output dari sekolah dapat terserap di dalam dunia kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan, guru dan karyawan dan semua unsur pendidikan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu dilingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan, guru dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*teamwork*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercipta dengan baik. Jadi kepala sekolah, guru, karyawan dan semua unsur pendidikan (*stakeholders*) mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kreatifitas guru yang professional, inovatif, kreatif, merupakan salah satu tolok ukur dalam peningkatan mutu sekolah, karena kedua elemen ini merupakan figure yang bersentuhan langsung dengan proses pembelajaran, kedua elemen ini merupakan figur sentral yang dapat memberikan kepercayaan kepada masyarakat (orang tua) siswa, kepuasan masyarakat akan terlihat dari output dan outcome yang dilakukan pada setiap periode. Jika pelayanan kepada masyarakat baik maka mereka akan sadar dan secara otomatis akan membantu segala kebutuhan yang di inginkan oleh pihak sekolah, sehingga dengan demikian maka tidak akan sulit bagi pihak sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

5. Upaya Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Peranan kepala sekolah sangat penting sebagai upaya dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan, maka upaya yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan kejelasan manajemen mutu jangka panjang
- b. Membentuk tim-tim mutu antar divisi
- c. Mengidentifikasi masalah yang sekarang ataupun yang potensial akan timbul
- d. Meninjau biaya yang diperlukan untuk mutu dan menjelaskan bagaimana hal itu digunakan sebagai alat manajemen
- e. Mengambil tindakan secara cepat untuk memperbaiki masalah yang telah teridentifikasi
- f. Melaksanakan program secara efektif dan efisien
- g. Melatih pengawas (kepala sekolah) untuk melaksanakan tanggung jawab dalam program mutu
- h. Memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dalam melaksanakan pekerjaan tanpa menunda
- i. Menyamakan visi dan misi untuk mencapai tujuan dalam peningkatan mutu.⁴⁹

Upaya yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut:⁵⁰

- a. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan stakeholders pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi.
- b. Diskusi, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang harus didiskusikan dengan baik untuk mencari titik temu

⁴⁹Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah...*, hlm. 190

⁵⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*(Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2013), hlm. 232-234.

- c. Pelajaran yang baik, setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Jika memahami manfaat pekerjaan dengan baik sebagaimana firman Allah:
 أُذْعِ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ
 عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.⁵¹

Tujuan utama lembaga pendidikan adalah memiliki mutu yang berkualitas. Maka diperlukannya manajemen yang baik agar pengelolaan implementasi dari visi dan misi bisa tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

C. Manajemen Strategi Peningkatan Mutu

1. Perencanaan Strategi Mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja. Ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi intuisi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencana strategis. Perencanaan strategi merupakan sesuatu yang penting dari TQM (Total Quality Manajemen). Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah intuisi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Hal yang harus mendasari strategi tersebut adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Perlu diingat bahwa sebuah visi strategi yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang sangat penting bagi institusi manapun.⁵² Perencanaan strategi memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah instiusi tidak akanbisa yakin bagaimana mereka bisa

⁵¹ QS An-Nahl ayat : 125

⁵²Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi (Cet. XVI, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), hlm. 211-212.

memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategi tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian dari manajer senior dan isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya.⁵³

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa sebuah mutu tidak dapat diperoleh tanpa ada perencanaan. Dengan adanya perencanaan, dapat memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan akan membantu sebuah organisasi untuk mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan dan dengan cara apa mencapai tujuan. Untuk mempermudah memahami perencanaan demi terwujudnya mutu dapat dilihat pada keterangan sebagai berikut: gambar 2.1. Proses Perencanaan Strategi.⁵⁴

Mutu

Apa standar yang akan kita gunakan?

Bagaimana kita menyampaikan mutu?

Biaya apa yang harus kita keluarkan untuk mutu?

Investasi Sumber Daya Manusia

Apa yang seharusnya kita lakukan terhadap para staf kita?

Misi dan Misi

Apa tujuan kita?

Apa visi, misi, dan nilai kita?

Kebutuhan Pelanggan

Siapakah pelanggan kita?

Apa yang diharapkan pelanggan dari kita?

Apa yang harus kita lakukan untuk memenuhi harapan pelanggan?

Dari gambar 2.1 di atas dapat diperoleh penjelasan, bahwa perencanaan mutu dapat dimulai dengan menentukan tujuan organisasi, langkah-langkah dalam mencapai tujuan, dan nilai-nilai yang perlu diterapkan dan dikembangkan dalam organisasi. Selanjutnya dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan apa yang pelanggan inginkan sehingga dapat diperoleh tindak apa yang perlu dilakukan untuk memenuhi

⁵³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 212

⁵⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 213

kebutuhan pelanggan. Karena tidak dapat dipungkiri, mutu merupakan sebutan dari pelanggan untuk sebuah produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.⁵⁵

Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan mutu apa yang ingin dihasilkan dengan menentukan standart mutu dari layanan pendidikan sekolah atau madrasah dengan tidak mengabaikan sumber-sumber daya yang ada. Mutu dalam pendidikan tidak akan bisa terlepas dari peran sumber daya manusia di dalamnya, sehingga hal pertama yang perlu dilakukan setelah melakukan perencanaan adalah bagaimana menyampaikan mutu terhadap staf dan bersama-sama bergerak untuk mencapai mutu tersebut. Dalam pelaksanaannya, perlu dilakukan tinjauan terhadap hal-hal yang telah dilakukan dalam mencapai mutu, apakah ada proses yang salah, apakah ada hal-hal yang terjadi yang dapat mengganggu tercapainya mutu, dan sejauh mana proses tersebut berjalan serta bagaimana sebuah sekolah atau madrasah mengetahui bahwa mutu sudah tercapai.⁵⁶

Menggunakan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan institusi merupakan hal yang sangat penting. Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan- kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan intansi pada pencapaian visi dan misinya.⁵⁷

2. Implementasi Mutu

Kepemimpinan menggerakkan visi dalam ranah untuk menguatnya kesadaran pentingnya investasi masa depan. Karakteristik ini yang membedakan dengan jenis investasi diselain pendidikan. Investasi pada bidang pendidikan tidak sebatas pelayanan pengguna pendidikan eksternal, namun juga pengguna internal. Sebagaimana penelitian Edmonds menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis senantiasa

⁵⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 214.

⁵⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 214.

⁵⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 214

berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang baik. Organisasi sekolah yang dinamis adalah perubahan dapat dirasakan oleh masyarakat dan warga sekolah. Organisasi sekolah yang kuat menunjukkan kualitas kepemimpinan dalam menakar pengembangan budaya mutu pada wilayah lingkungan belajar. Ini artinya kepemimpinan bukan wilayah jabatan struktur yang mengatur hak kewajiban, namun kepemimpinan merupakan jiwa yang menjiwai nilai-nilai menuju peningkatan mutu organisasi. Untuk itulah, kepemimpinan meletakkan delapan standar dalam pengelolaan dan pengembangan mutu sekolah swasta.⁵⁸

Menentukan kapan dan di mana memulai mutu adalah tugas yang sangat sulit. Meskipun demikian, ada beberapa langkah-langkah penting dan sederhana yang dapat diikuti dalam menerapkan mutu, sebagai berikut.⁵⁹

a. Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas

Seluruh kelompok mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan lama tidak terkecuali pendidikan. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi wakil kepala sekolah dan supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius.

b. Menggembirakan pelanggan adalah tujuan mutu

Hal ini dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kebutuhan pelanggan dapat diketahui dengan mengidentifikasi pandangan-pandangan mereka. Ada beberapa metode untuk melakukan hal tersebut, diantaranya dengan kuesioner atau berbincang-bincang langsung dengan masyarakat secara informal. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa kerja ini harus dilakukan secara sistematis dan pandangan orang yang tidak

⁵⁸ Muh Hambali, *Kepemimpinan Berbasis Core Values Sekolah Unggulan di Malang*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1, Mei 2017. Hlm. 30.

⁵⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 254.

bergabung dengan institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan dianalisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan. Mike Banet dan Marion Thorpe, sebagaimana yang dikutip oleh Edward Sallis, mengekspresikan hal ini secara tepat: pelajar tidak datang ke perguruan tinggi karena alasan keuangan, bagi mereka mutu adalah hal yang utama.

c. Menunjuk fasilitator mutu

Fasilitator dalam hal ini yaitu sebagai penyampai perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggungjawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.⁶⁰

d. Membentuk kelompok pengendali mutu

Perayaan adalah untuk mendorong dan mengarahkan proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.⁶¹

e. Menunjuk koordinator mutu

Koordinator mutu tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menentukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.

f. Mengadakan seminar manajemen senior untuk unengevaluasi program

Manajemen senior akan sulit terlibat dalam proses kecuali jika mereka mendapatkan informasi yang cukup, baik dalam falsafah dan peningkatan mutu institusi. Oleh karena itu perlu dibangun tim manajemen senior yang baik dan ideal. Maka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi. Jika mutu memerlukan perubahan 180 derajat, akan hal itu akan terjadi jika manajer senior terlatih dan bisa merubah pola kerja mereka dalam mengembangkan metode kerja baru. Pelatihan khusus dalam pendekatan strategi terhadap mutu mungkin akan dibutuhkan. Tim manajemen senior harus mampu menurunkan pesan untuk ketingkat bawah.

⁶⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 246

⁶¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 246

g. Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada

Proses perencanaan ini tidak boleh diremehkan karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu.

h. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang ditempat lain

Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu guru yang bemutu, atau seorang tokoh pendidikan atau mengadaptasi pola TQM (total quality management) yang diadopsi oleh institusi-institusi yang lain.⁶²

i. Memprakarsai pelatihan mutu bagi staf

Pengembangan staf dapat dilihat sebagai sebuah alat yang penting dalam membangun kesadaran dan pengetahuan tentang mutu. Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Melakukan kunjungan pada organisasi lain, baik pendidikan maupun bisnis, yang mengepangkan inisiatif mutu, bisa menjadi cara yang sangat membantu nilai-nilai organisasi. Untuk melakukan hal itu manajemen senior harus terlibat dalam program pelatihan.

j. Mengkomunikasikan pesan mutu

Disana banyak terjadi kesalah pahaman tentang tujuan mutu. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas, atau memperjelas alasan penentuan program. Pengembangan staf, pelatihan dan pembangunan tim adalah sebagian dari cara yang efektif untuk mencapai program jangka panjang tersebut, seluruh staf perlu dilibatkan dalam proses mutu.⁶³

k. Mengukur biaya mutu

Mengetahui yang mengimplementasikan program mutu merupakan hal yang penting. Demikian pula dengan pengabaian mutu. Biaya pengabaian tersebut bisa muncul dari kekurangannya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi, kehilangan kesempatan, dan lain-lain.

⁶² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 246

⁶³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 249

l. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif

Pendekatan ini memfokuskan pada sesuatu yang harus ditingkatkan oleh institusi serta menyeleksi cara-cara atau teknik-teknik yang tepat untuk menanganinya. Mengawali proses mutu dari kelumpuhan. Jika masalah tersebut ditangani terlebih dahulu maka institusi akan mudah kehabisan tenaga

m. Mengevaluasi program

Ada bahaya besar menghadang jika pelaksanaan program mutu kehabisan tenaga atau keluar dari jalurnya. Review dan evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program. Kelompok pengarah harus berupaya untuk melakukan review enam bulan secara teratur dan manajemen senior harus mempertimbangkan laporannya berdasarkan hasil pengawasan yang dilakukan. Kesuksesan dan kegagalan yang ada harus dipahami secara menyeluruh.⁶⁴

Penjelasan mutu tersebut di atas, setiap lembaga pendidikan mempunyai standar formal yang tertera pada kebijakan pemerintah melalui badan akreditasi nasional. Standar akreditasi sekolah atau madrasah berdasarkan sistem pendidikan nasional berikut ini. (1) Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. (2) Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh pemerintah atau lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas publik. (3) Akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka. Definisi itu dapat disebut mutu berbasis fakta, sedangkan mutu berbasis persepsi adalah mutu lulusan yang diukur berdasarkan kepuasan pengguna dan meningkatkan motivasi pengguna eksternal terhadap lulusan sekolah yang berdampak kepada kebanggaan alumni dan orang tua murid meningkatkannya rasa memiliki lembaga. Setiap tahun semestinya dapat melahirkan kepercayaan orang tua murid

⁶⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 252-253

terhadap lembaga yang dituju untuk mendapatkan kepercayaan melanjutkan studi di sekolah-sekolah unggulan. Kedua pendekatan mutu dapat terlaksana secara keseluruhan manakala mutu berbasis fakta maupun mutu berbasis persepsi yang mempunyai ukuran-ukuran yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah dan spesifikasi harapan pengguna pendidikan.⁶⁵

Dari penjelasan mengenai langkah - langkah dalam mengimplementasikan mutu. Diketahui bahwa dalam menerapkan mutu melibatkan seluruh komponen dalam lembaga pendidikan yang diawali dengan komitmen pemimpin puncak dalam menerapkan budaya mutu.

3. Pengawasan dan Evaluasi Mutu

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Mekanisme umpan balik harus ada dalam sistem mutu. Hal tersebut bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan bisa dianalisa menurut rencana. Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategi. Proses harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu. Pertama tingkatan dimana institusi ingin memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun eksternal. Kedua sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strateginya. Untuk memastikan bahwa sebuah proses evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional tersebut, maka evaluasi tersebut harus dilakukan dalam 3 level evaluasi sebagai berikut:⁶⁶

Sejara melibatkan pemeriksaan harian terhadap pelajar. Tipe evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal, dan dilakukan oleh individu-individu guru pada tingkat tim.

Jangka pendek membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik yang menjamin bahwa pelajar sudah pada jalur yang seharusnya

⁶⁵ Muh Hambali, *Kepemimpinan Berbasis Core Values Sekolah Unggulan di Malang*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1, Mei 2017. Hlm. 32

⁶⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 236-237.

dan sedang meraih potensinya. Tujuannya evaluasi ini adalah untuk memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki. Penggunaan data spesifik dan profil pelajar harus ditonjolkan dalam proses ini. Evaluasi ini dilakukan dalam level tim dan departemen. Evaluasi jangka pendek dapat digunakan sebagai metode kontrol mutu yang menyoroti kesalahan dan masalah. Penekanannya perbaikan sebagai cara mencegah kegagalan pelajar

Jangka panjang, adalah sebuah evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategi. Evaluasi ini merupakan evaluasi yang dipimpin langsung oleh institusi secara keseluruhan. Evaluasi ini memerlukan contoh-contoh kasus tentang sikap dan pandangan pelanggan, juga diawasi melalui skala besar indikator prestasi institusi. Tipe evaluasi ini dilakukan sebagai sebuah usaha pembuka dalam memperbaharui rencana strategi. Kuesioner bisa digunakan untuk memperoleh umpan balik dari para pelanggan. Informasi tersebut diperoleh dari survei yang dapat dihubungkan dengan data prestasi kuantitatif tentang kesuksesan. Tingkat nilai dan evaluasi nilai, cita-cita pelajar, dan lain sebagainya. Tujuan penting dari evaluasi tipe ini adalah pencegahan, yaitu dengan menemukan kesalahan yang terjadi dalam hal-hal apa saja yang tidak mampu memberikan keuntungan bagi para pelajar, dan selanjutnya mencegah hal tersebut agar tidak terjadi lagi.⁶⁷

Dalam manajemen strategi pelaksanaan semua fungsi itu memerlukan umpan balik (feed back) sebagai masukan, agar dapat dilakukan perbaikan penyempurnaan dan pengembangan secara terus menerus. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui pelaksanaan fungsi kontrol pengawasan. Kontrol sebagai manajemen sifatnya sangat terbatas, jika tidak dikembangkan menjadi kegiatan evaluasi, karena pada umumnya dilakukan untuk menemukan kekurangan kelemahan dan sangat kurang

⁶⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education...*, hlm. 237

digunakan untuk mengungkapkan kelebihan kebaikan pelaksanaan program dan proyek yang dikontrol.⁶⁸

Umpan balik tidak banyak manfaat dalam implementasi manajemen strategi. Jika tidak ditindak lanjuti dan dikembangkan menjadi kegiatan evaluasi yang hasilnya digunakan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan. Evaluasi dan rekomendasi terhadap pelaksanaan program, proyek, dan fungsi manajemen yang telah menghasilkan umpan balik, bukanlah kegiatan terakhir dari manajemen strategi sebagai sistem pengendalian. Prosesnya belum berakhir karena umpan balik tersebut harus ditindak lanjuti berupa tindakan perbaikan, penyempurnaan, dan pengembangan secara terus-menerus.⁶⁹

D. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dari hasil kajian dan penelusuran terbatas terhadap hasil penelitian terdahulu, ada beberapa penelitian yang mempunyai kedekatan dengan penelitian ini, baik dari aspek metodologi maupun fokus penelitian, yaitu:

1. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Machfudh Fathoni tahun 2018 berupa tesis yang berjudul “Total Quality Management di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto”⁷⁰ Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan Total Quality Management di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Total Quality Management di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

⁶⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi NonProfit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2005, hlm. 189

⁶⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 190.

⁷⁰ Machfudh Fathoni, *Implementasi Total Quality Management pada peningkatan prestasi siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*. Tesis. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2018.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Implementasi Total Quality Management pada peningkatan prestasi siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto menerapkan prinsip-prinsip TQM, yaitu: a) Melakukan perbaikan terus menerus dengan perumusan visi, misi dan jaminan mutu, perbaikan sistem, peningkatan kualitas SDM, inovasi program peningkatan prestasi, penambahan dan perbaikan sarana dan prasarana, b) Menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan prestasi siswa. c) Menciptakan kultur atau budaya sekolah, melalui datang tepat waktu, sholat dhuha, membaca Al Quran, doa pagi, sholat berjamaah, dan infak harian. d) Melakukan perubahan organisasi, melalui perubahan struktur organisasi sekolah dan desentralisasi kerja.

2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Khairuroh (2014), mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berupa tesis, yang memfokuskan penelitian pada strategi peningkatan mutu pendidikan melalui pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Miftahul Anwar, Pamoroh, Kadur Pemekasan. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Miftahul Anwar terdiri dari standar kualifikasi akademik, standar kompetensi yang terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sehat jasmani dan rohani, mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional, dan madrasah ini telah memiliki standar tambahan untuk PTK yang ada, yakni se-ideologi, lancar membaca al-Qur'an, dapat mengintegrasikan nilai ke-Islam-an (Al-Qur'an) di setiap pembelajaran, dan memiliki jiwa kepemilikan terhadap lembaga. Adapaun strategi untuk meningkatkan mutu pendidikannya, adalah komitmen kepala madrasah. perumusan visi dan misi, pembentukan TPM, pemberdayaan PTK, penciptaan budaya, pelibatan masyarakat, adanya reward and punishment, EDM, penambahan

kebijakan untuk PTK, perbaikan terus menerus, renstra madrasah yang matang, dan kontrol kepala madrasah. Sedangkan implikasinya terhadap institusi, manajemen, siswa dan masyarakat sangat baik⁷¹

3. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Atik Restusari tahun 2017 berupa tesis yang berjudul “Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Guru Di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas” Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

Pertama Analisis lingkungan yang dilakukan MTs Negeri Model Purwokerto untuk peningkatan mutu pendidik adalah analisis SWOT yang menghasilkan program atau kegiatan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Analisis SWOT dilakukan secara terus menerus sehingga kegiatan peningkatan mutu pendidik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perkembangan sosial kemasyarakatan yang terjadi di setiap wilayah dengan intensitas yang tinggi.

Kedua Formulasi strategik yang digunakan MTs Negeri Model Purwokerto, dilakukan dengan menyusun visi, misi dan tujuan madrasah yang dibuat oleh tim perumusan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Formulasi strategik yang dilakukan MTs Negeri Model Purwokerto untuk peningkatan mutu guru dengan program perekrutan guru, pembinaan dan pengembangan guru. Perekrutan dengan comprehensive selection yang meliputi empat cara yaitu:

Seleksi akademik dan administrasi, seleksi micro teaching, wawancara, dan survei lingkungan rumah; sedangkan pembinaan dan pemberdayaan guru dengan kegiatan: seminar, diklat, team teaching, studi banding, dan studi lanjut memberikan kemudahan untuk mengakses informasi baru (membaca, internet, dan membeli buku penunjang), program Musyawarah Guru Mata Pelajaran

⁷¹ Khairuroh, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Pemenuhan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Anwar, Pamoroh, Kadur Pemekasan”, Tesis (PPs, UIN-Maliki Malang: tidak diterbitkan, 2014).

(MGMP), memberikan tunjangan atau kompensasi, dan mengadakan supervisi pendidikan.

Ketiga Implementasi strategik yang dilakukan MTs Negeri Model Purwokerto dalam peningkatan mutu guru ada dua, yaitu perekrutan yang dilakukan sewaktu waktu sesuai dengan kebutuhan yang menggunakan seleksi ketat tanpa unsur Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), agar mendapatkan calon pendidik yang berkompentensi dan berkomitmen tinggi. Sedangkan pembinaan dan pemberdayaan guru dilakukan sesuai dengan jadwal yang dibuat oleh panitia pelaksana atau balai diklat.

Keempat dan pengawasan strategik yang dilakukan MTs Negeri Model Purwokerto dalam peningkatan mutu guru ada dua macam, yaitu supervisi perorangan yang dilakukan oleh kepala lembaga pendidikan, waka kurikulum, pendidik senior dalam satu rumpun pelajaran, dan penilik. Sedangkan supervisi kelompok dengan mengadakan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran; rapat koordinasi mingguan dan bulanan; dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) madrasah (internal).⁷²

4. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Siti Mardiyatul Khoiriyah tahun 2008 berupa tesis yang berjudul “Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multi kasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)” Tesis ini menitik beratkan pada penelitian tentang penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.

Penelitian pertama lebih memfokuskan pada implementasi Total Quality Management untuk meningkatkan prestasi siswa sekolah dasar , penelitian kedua memfokuskan pada peran kepala sekolah sebagai manajemen punacak dalam melakukan tahapan –tahan manajemen

⁷² Atik Restusari, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Guru Di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*. Tesis. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017.

strategis, penelitian ke tiga untuk mengetahui upaya peningkatan mutu guru melalui manajemen strategik yang implementasinya lebih focus pada pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah dan penelitian ke empat hampir senada dengan penelitian ke tiga yaitu penerapan manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik. Berbeda dengan penelitian tersebut di atas, penelitian yang penulis lakukan lebih menekankan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah secara menyeluruh.

E. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah pemahaman dan memperjelas tentang arah penelitian ini, maka penulis mencoba memaparkan kerangka berfikir dalam penulisan tesis ini.

Implementasi manajemen strategik di sekolah adalah salah satu upaya bagaimana mengelola sekolah sedemikian rupa untuk mengembangkan dan mempertahankan atau mengupayakan suatu posisi unggul dibandingkan pesaing. Untuk mengetahui keunggulan yang dimilikinya, maka sekolah harus menganalisis dirinya menggunakan analisis lingkungan eksternal dan internal, kemudian menyusun formulasi strategi dengan menerapkan analisis SWOT sebagai alat formulasinya. Berangkat dari hasil analisis tersebut, sekolah dapat menghasilkan rumusan strategi yang kemudian diimplementasikan dalam manajemen sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Demi mencapai tujuan yang diinginkan, sekolah perlu mengetahui lingkungan eksternal dan internalnya. Aspek lingkungan eksternal sekolah terdiri dari sosial-ekonomi masyarakat, iptek, politik dan hukum (pemerintahan), dunia usaha dan dunia industri. Sedangkan aspek lingkungan internal dimulai dari sumber daya yang dimiliki mulai dari unsur siswa, pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum, keuangan dan sarana prasarana sekolah.

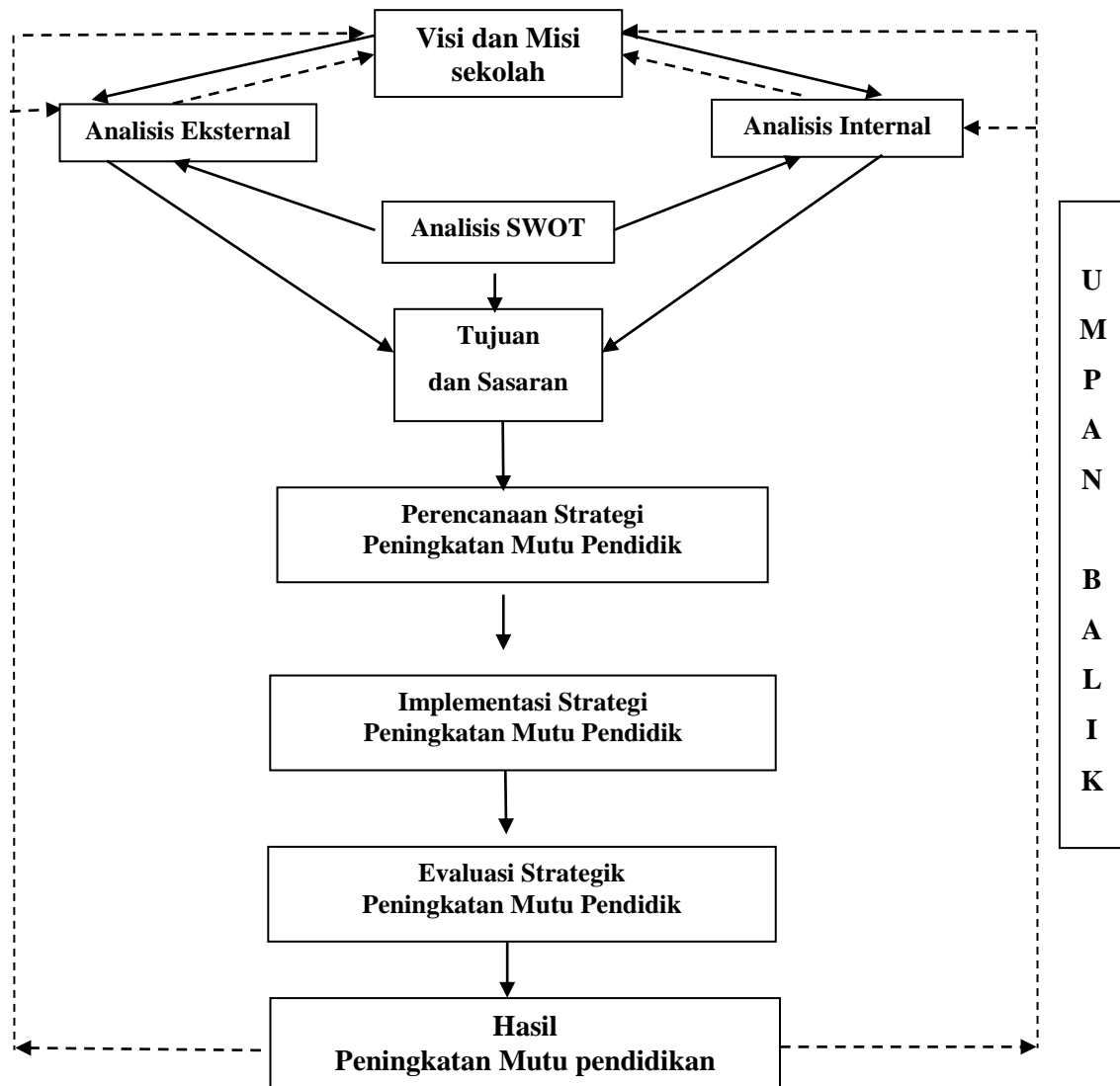
Selanjutnya sekolah menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi hasil analisis lingkungan eksternal dan internal. Dengan

analisis SWOT, sekolah dapat mengidentifikasi aspek yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil yang diperoleh dari analisis SWOT berupa kekuatan dan peluang dapat dimanfaatkan sekolah sebagai keunggulannya. Sedangkan hasil analisis yang berupa kelemahan dan ancaman dapat segera diatasi dan menjadi bahan evaluasi bagi sekolah.

Dari uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Gambar 2.1

**Kerangka berfikir Manajemen Strategik
Peningkatan Mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto**



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi-informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹ Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena obyek yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian penelitian lapangan (*field research*), atau disebut juga dengan penelitian kanchah, Seperti diungkapkan oleh Lexy J. Moleong menjelaskan bahwa:

“Penelitian terhadap suatu kanchah kehidupan atau lapangan kehidupan masyarakat yang bertujuan menghimpun data atau informasi tentang masalah tertentu mengenai kehidupan masyarakat yang menjadi objek penelitian”.²

Penelitian yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Sedangkan berdasarkan sifatnya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau mengenai

¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 4.

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 56.

bidang tertentu.³ Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan, yaitu tentang manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Ada dua hal utama yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen, meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya.⁴

1. Subjek Penelitian

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dalam penelitian ini proses implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Menurut Loflad, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong menyatakan bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya”.⁵ Jadi, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati

³ Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 7.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 305

⁵ Lexy J. Moleong, *Metode...*, hlm. 12.

atau diwawancarai merupakan sumber data utama dan dokumen atau sumber data tertulis lainnya merupakan data tambahan. Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang terkait dalam penelitian, selanjutnya dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini, adalah:

- a. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai kebijakan yang diterapkan dalam implemementasi manajemen strategik.
- b. Wakil Kepala sekolah level 1 s.d. VI SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai kebijakan yang dirumuskan dalam manajemen strategik.
- c. Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai implementasi manajemen strategik.
- d. Wali murid SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini merupakan fokus permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Adapun permasalahan tersebut difokuskan pada beberapa hal sebagai berikut:

- a. Analisis lingkungan;
- b. Perencanaan strategik dalam program peningkatan mutu pendidikan;
- c. Implementasi strategik dalam program peningkatan mutu pendidikan;
- d. Evaluasi dan pengawasan strategik dalam program peningkatan mutu pendidikan;
- e. Program peningkatan mutu pendidikan difokuskan kepada lima program, yaitu: memperbaiki proses secara berkesinambungan,, menerapkan strategi jaminan mutu, menciptksn kultur/budaya

sekolah, melakukan perubahan organisasi, serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

f.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan penelitian kualitatif pada sebuah penelitian dimana peneliti menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan dan berusaha sendiri mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini mengutamakan manusia sebagai instrumen penelitian karena memiliki adaptabilitas yang tinggi sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah dalam penelitian. Untuk memperkaya data, maka teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.⁶ Menurut psikologik, observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh panca indra. Jadi, mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, peraba, dan pengecap. Apa yang dikatakan ini sebenarnya adalah pengamatan langsung. Dengan demikian penelitian observasi dapat dilakukan dengan rekaman gambar dan rekaman suara.

Dalam penelitian ini observasi yang digunakan adalah observasi non partisipan. Penulis berlaku sebagai pengamat dan tidak mengambil bagian kehidupan yang diobservasi dengan tujuan agar diperoleh keterangan yang obyektif. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan untuk melihat implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah, terkait dengan perencanaan reanstra, pelaksanaan program-program dalam renstra dan evaluasi renstra, khususnya berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, serta data-

⁶ Sutriano Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), hlm. 151.

data pendukung lain yang diperlukan, yaitu tentang profil sekolah. Data secara riil dan terinci akan didapatkan oleh peneliti selama kegiatan pengamatan berlangsung. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di sekolah tersebut dilakukan dengan selalu berinteraksi dengan semua *stakeholder* sekolah. Melalui keterlibatan peneliti secara langsung maka data-data dan informasi yang diperlukan akan mudah didapatkan baik dari serta tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁷ Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi informan terhadap implementasi manajemen strategik yang diterapkan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.⁸

Metode wawancara dilakukan dengan melalui percakapan oleh 2 (dua) pihak, yaitu pewawancara (*interview*) orang yang mengajukan pertanyaan dan diwawancarai (*interviewer*) orang yang memberikan jawaban dari pertanyaan. Wawancara dilakukan tidak menggunakan struktur yang ketat, tetapi dengan pertanyaan yang makin memfokus pada masalah agar informasi yang dikumpulkan cukup mendalam sesuai karakteristik penilaian kualitatif, yaitu peneliti alat pengumpul data. Informan yang diwawancarai adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta tenaga

⁷ Lexy J. Moleong, *Metode...*, hlm. 135.

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 22.

pendidik dan kependidikan. Informan tersebut adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang implementasi manajemen strategik, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya. Data yang ingin diperoleh dari wawancara mengenai manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Adapun yang dilakukan oleh seorang peneliti dalam melakukan wawancara adalah: (a) sebelum melakukan wawancara peneliti mempersiapkan instrumen wawancara berupa pedoman wawancara; (b) peneliti menciptakan hubungan baik dengan informan. Karena keterbukaan informan untuk memberikan jawaban atau respon secara objektif sangat ditentukan oleh hubungan baik antara peneliti dengan informan; (c) Hal yang lebih penting lagi untuk mendapatkan perhatian serius dari peneliti adalah perekaman atau pencatatan data. Kalau situasi memungkinkan dalam arti ada kesediaan informan untuk direkam, tersedia alat perekam yang baik; (d) Sebelum wawancara dilaksanakan peneliti menyiapkan alat pencatat yang mencukupi. Alat pencatat dapat bersatu dengan pertanyaan atau pernyataan disusun dalam suatu format, ataupun dibuat terpisah; dan (e) Dalam pembuatan catatan hasil wawancara, selain dicatat jawaban atau respon-respon dari informan yang langsung berhubungan dengan pertanyaan, juga dicatat reaksi-reaksi lainnya, baik yang dinyatakan secara verbal maupun non verbal.

Secara teknis wawancara dilakukan secara terbuka. Pada pelaksanaan wawancara dilakukan juga dengan cara mengisi pedoman wawancara yang sudah disusun oleh peneliti agar mendapatkan data kongkrit sehingga memudahkan untuk menganalisis. Hal ini dilakukan karena melalui observasi awal, kepala sekolah, komite, serta tenaga pendidik dan kependidikan lebih menyukai menuliskan pendapat yang diinginkan daripada dengan wawancara yang menggunakan perangkat

audio. Selain wawancara dengan cara tersebut, pelaksanaan wawancara juga dilakukan secara tertutup agar yang diwawancarai lebih leluasa untuk menjawab. Wawancara secara tertutup yang dilakukan kepada para pendidik difokuskan tentang strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.⁹ Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh teori, konsep, preposisi, dan data lapangan. Data dimaksud kemudian dipilah dan dipilih, untuk kemudian diambil intisarinnya dan disajikan. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini merupakan alat pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesis yang dianjurkan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau badan hukum yang diterima baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut.¹⁰

Untuk memperoleh data yang berupa dokumen atau arsip peneliti menggunakan metode dokumentasi. Metode ini dilaksanakan untuk melengkapi data hasil observasi dan wawancara yang berupa tulisan, rekaman, buku-buku pedoman, laporan resmi catatan harian serta notulen rapat. Dokumen yang dalam penelitian ini adalah profil sekolah, analisis SWOT, program-program dalam peningkatan mutu sekolah, dokumen Kurikulum, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS), Program Kurikuler, Program Kesiswaan, Program Sarana dan Prasarana, Program Tata Usaha dan Program Sekolah lainnya. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut

⁹ Lexy J. Moleong, *Metode...*, hlm. 131.

¹⁰ Maman Rachman, *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian* (Semarang: IKIP Semarang, 1999). hlm. 96.

diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang implementasi manajemen strategik di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga menghasilkan kesimpulan yang mudah untuk dipahami. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan metode Analisis Isi (*Content Analysis*). Analisis Isi berhubungan dengan komunikasi atau isi komunikasi. Hal ini diasumsikan bahwa sebenarnya komunikasi itu berisi pesan dalam sinyal komunikasi tersebut, maka isi pesan tersebut harus dimaknai.

Secara prinsip penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang dilaksanakan untuk menemukan teori dari data atau menguji teori yang sedang berlaku. Data yang terkumpul membutuhkan penganalisaan secara cermat dan interpretasi terhadap suatu data sangatlah menentukan keberadaan penelitian itu sendiri. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan model interaktif, yaitu pengumpulan data, reduksi, display, dan konklusi.¹¹ Adapun cara menganalisis datanya adalah penulis mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian mereduksi memilih hal yang pokok dan membuang yang tidak perlu, kemudian melakukan penyajian data dan penarikan kesimpulan. Adapun langkah-langkah dalam analisis data, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 338.

2. Reduksi Data

Tahapan awal setelah mendapatkan berbagai data yang dilapangan, kemudian semua data akan peneliti analisis kembali dengan memilah-milah data yang diperlukan dan membuang data yang tidak diperlukan, sehingga data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan lebih terfokus. Dalam penelitian ini untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi perlu adanya reduksi data. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Setelah pengumpulan data selesai maka catatan dibaca, dipahami dan dibuat ringkasan kotak yang berisi uraian hasil penelitian terhadap catatan lapangan, pemfokusan dan penjawaban terhadap masalah yang diteliti. Peneliti perlu memilih data tersebut mana yang relevan dan penting serta yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyah 01 Purwokerto.

3. Penyajian Data

Setelah melakukan tahapan reduksi data dilakukan penyajian data untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan makna dari data-data yang sudah diperoleh kemudian disusun secara sistematis dari bentuk yang kompleks menjadi lebih sederhana namun selektif. Data hasil penelitian disajikan juga dalam bentuk gambar, tabel dan skema.

4. Penarikan Kesimpulan

Tahapan terakhir setelah penyajian data, peneliti akan menyimpulkan dan memverifikasi. Data yang telah dideskripsikan secara naratif, kemudian disimpulkan secara sistematis, sehingga diperoleh makna data dalam bentuk tafsiran dan argumentasi. Dalam hal ini

kesimpulan awal peneliti dapat berubah sesuai data yang diperoleh setelah analisis lapangan. Semua data yang dipilih disusun untuk selanjutnya dibuat kesimpulan. Ketiga langkah dalam menganalisis data uraian yang sistematis, akurat dan jelas. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dapat mengungkap data dan variabel yang diteliti secara tepat.

Dalam menganalisis data penelitian ini, penulis juga menggunakan analisis SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto:

Matrik SWOT	Kekuatan (<i>Strenght</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT

Analisis matrik SWOT di atas, menghasilkan beberapa strategi, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Adapun pedoman pemilihan strategi alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO dipilih kalau perusahaan mempunyai kekuatan-kekuatan dalam memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
2. Strategi ST dipilih kalau perusahaan mempunyai kekuatan-kekuatan dalam menghadapi berbagai ancaman yang ada.
3. Strategi WO dipilih kalau perusahaan berusaha mengatasi kelemahan yang dipunyai dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
4. Strategi WT dipilih kalau perusahaan berusaha mengatasi kelemahan sekaligus menghindari ancaman yang dihadapinya.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data maksudnya bahwa setiap keadaan harus memenuhi demonstrasi nilai yang benar, tersedia dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya. Untuk menetapkan keabsahan data dalam penelitian ini digunakan cara

perpanjangan waktu pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, dan triangulasi.

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Keabsahan dan kesahihan data mutlak diperlukan dalam studi kualitatif. Oleh karena itu, dilakukan pengecekan keabsahan data. Adapun perincian dari teknik di atas adalah sebagai berikut.

1. Keterpercayaan (*Credibilitas*)

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah yang diperoleh dari beberapa data di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*) selanjutnya merujuk pada pendapat Lincoln dan Guba. Pengecekan kredibilitas derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emik, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber data dan pemanfaatan metode, serta *member check*. Dengan demikian, dalam pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar supaya data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Verifikasi terhadap data tentang implementasi manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengoreksi metode yang digunakan untuk memperoleh data. Dalam hal ini peneliti telah melakukan cek ulang terhadap metode yang

digunakan untuk menjaring data metode yang dimaksud adalah *observation, interview* dan dokumentasi.

- b. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti. Peneliti telah mengulang-ulang hasil laporan yang merupakan produk dari analisis data diteruskan dengan *cross check* terhadap subyek penelitian.
- c. Triangulasi untuk menjamin obyektifitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil penelitian akan lebih obyektif dengan didukung *cross check* dengan demikian hasil dari penelitian ini benar-benar dapat dipertanggung jawabkan.

Yang dimaksud dengan triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Denzin yang dikutip oleh Moleong, membedakan 4 (empat) macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber dan triangulasi metode. *Pertama*, penulis menerapkan triangulasi dengan sumber, penulis membandingkan dan mengecek balik informasi yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan jalan: (1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (4) Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, dan (5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain, atau dengan membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan data hasil wawancara.

Kedua, peneliti menggunakan triangulasi metode, yaitu untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya. Dalam hal peneliti hasil wawancara dengan masing-masing kepala sekolah dikroscekkan dengan para guru, data dengan teknik wawancara dikroscekkan dengan observasi/dokumentasi. Teknik pengecekan data selanjutnya yaitu pembahasan sejawat (*peer reviewing*). Pemeriksaan sejawat menurut Moleong adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

Ketiga, Teknik pengecekan data selanjutnya yang terakhir memperpanjang keikutsertaan. Seperti yang telah dikemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen kunci, maka keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Agar data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan pengamatan dan wawancara tentunya tidak dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan dalam penelitian.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Standar *transferability* ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar *transferability* yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan mengenai arah hasil penelitian. Pada dasarnya penerapan keteralihan merupakan suatu upaya berupa uraian rinci, penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat dipahami oleh orang lain.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses

penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah melakukan audit dependabilitas itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor, dengan melakukan *review* terhadap seluruh hasil penelitian. Dalam teknik ini peneliti meminta beberapa ekspert untuk mereview atau mengkritisi hasil penelitian ini. Untuk itu diperlukan *dependent* auditor atau para ahli di bidang pokok persoalan penelitian ini. Sebagai *dependent* auditor dalam penelitian ini adalah para promotor.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh obyektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan pendapat dan temuan seseorang. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data dengan para informan atau para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya jika pengauditan dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan konfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang tersedia.

Teknik triangulasi dilakukan untuk efektifitas proses dan hasil yang diinginkan peneliti. Proses ini dilakukan secara terus menerus sepanjang proses mengumpulkan data dan analisis data, sampai peneliti yakin bahwa tidak ada lagi perbedaan-perbedaan, dan tidak ada lagi yang harus dikonfirmasi kepada informan. Triangulasi dapat digunakan untuk mencegah kesalahan dalam analisis data dengan membandingkan teknik pengambilan data yang berbeda. Pada penelitian ini triangulasi data membandingkan studi dokumen atau observasi dan wawancara.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdiri SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Berdasar catatan dokumen SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto tahun ajaran 2018/2019, sekolah ini merupakan salah satu sekolah di bawah yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto yang merupakan bagian dari sejarah perjuangan bangsa Indonesia dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa. SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berada di jalan Ragasemangsang no 24 dan 27 Purwokerto Kabupaten Banyumas.

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berdiri pada tanggal 1 Januari 1947, pada awal mulanya adalah MI sekaligus SD yang berlokasi pada satu kompleks yaitu beralamat di Jl. Ragasemangsang, Purwokerto. Sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan pendidikan, maka pada tanggal 01 Juli 1985 berubah format menjadi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto di bawah naungan Depdikbud Kabupaten Banyumas.¹

Selanjutnya SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 terus berkembang dan selalu mengikuti akreditasi sekolah yang dilaksanakan oleh pemerintah sebanyak 5 kali dengan rincian:

- a. Tahun 1996 dengan jenjang akreditasi disamakan
- b. Tahun 2001 dengan jenjang akreditasi disamakan
- c. Tahun 2007 dengan akreditasi A
- d. Tahun 2012 dengan akreditasi A
- e. Tahun 2017 dengan akreditasi A

¹ *Dokumentasi* Profil SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dikutip pada tanggal 23 September 2019

Dalam perkembangannya SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 mempunyai komitmen untuk meningkatkan mutu, efisiensi, relevansi dan peningkatan daya saing peserta didik serta peningkatan manajemen, akuntabilitas dan pencitraan publik.²

2. Identitas SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berdiri pada 1 Januari 1947 di bawah Yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto dengan nomor akte pendirian K/201/IIIb/75.

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto merupakan salah satu sekolah swasta yang menerapkan pembelajaran inklusi dengan SK penyelenggaraan Inklusi: 421/149/2011, Nomor Statistik Sekolah 104003104048, NPSN: 20355396, luas tanah milik sendiri 2.794 m² dengan luas bangunan 3.128 m². SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto beralamat di Jl. Ragasemangsang No. 24 dan 27 Purwokerto, nomor telephone 0281 628522, Fax. 0281, Kecamatan: Purwokerto Timur Kabupaten/Kota: Banyumas Propinsi: Jawa Tengah Kode Pos: 53115, Website: www.sdalirsyad.sch.id, E-mail: sdalirsyad01pwt@Gmail.com.³

3. Visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Visi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah “Menjadi sekolah unggul dan terdepan yang menghasilkan lulusan berakhlaq karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global”.

Visi tersebut di atas diimplementasikan dalam misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01, yaitu mengembangkan budaya sekolah Islami, menyelenggarakan pendidikan yang utuh, berkualitas dan berwawasan luas, mengembangkan sumber daya manusia pembelajar dan pro

² Dokumen mutu, dikutip tanggal 23 September 2019.

³ *Dokumentasi* Profil SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dikutip pada tanggal 23 September 2019.

perubahan, menjalin kerjasama produktif dengan komite, wali murid dan pihak eksternal.⁴

4. Jaminan Mutu SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

a. Tadarus Al Quran

Siswa melaksanakan tadarus Al Quran setiap hari minimal 1 'ain dan menghafal Al Quran setiap hari minimal 1 ayat.

b. Berbakti kepada Orangtua

Siswa setiap hari mendo'akan orangtua, berpamitan ketika pergi, membantu pekerjaan rumah, memenuhi panggilan orangtua, tidak membantah nasehat orangtua, dan peduli terhadap kondisi orangtua.

c. Memuliakan guru

Siswa melakukan salam, sapa, dan jabat tangan ketika bertemu, berlaku sopan dan santun, taat kepada guru, menghargai perbedaan, dan tidak mencela.

d. Berbicara Menghargai teman

Siswa berbicara dengan bahasa santun dan peduli terhadap teman.

e. Kepedulian lingkungan

Siswa membuang sampah pada tempatnya, merawat barang / fasilitas sekolah, dan menjaga kenyamanan lingkungan.

f. Kemandirian

Siswa menjaga barang miliki sendiri, merawat diri sendiri (bersih, rapi, sehat), berpakaian sesuai syariat, dan memiliki kesadaran belajar secara mandiri.

g. Keterampilan komunikasi

Siswa mampu menyampaikan gagasan dengan efektif, mampu mengajukan dan menjawab pertanyaan, dan mampu berpidato atau kultum selama tujuh menit.

h. Bersikap diri yang baik

⁴ *Dokumentasi* Profil SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dikutip pada tanggal 23 September 2019.

Siswa disiplin, tanggungjawab, jujur,percaya diri, cekatan, tabah, dan memiliki jiwa wirausaha.

j. Memiliki keterampilan belajar

Siswa gemar membaca minimal 1 buku non mapel tiap bulan, mampu menulis karangan atau ringkasan minimal 2 halaman, dan mampu menyelesaikan hitungan matematika dasar.

k. Mampu berbahasa Arab

Siswa mampu berdialog singkat dalam bahasa Arab 10 menit, dan mampu memperkenalkan diri dalam bahasa Arab.

l. Mampu berbahasa Inggris

Siswa mampu berpidato dalam bahasa Inggris tanpa teks selama 5 menit dan mampu berdialog singkat dalam bahasa Inggris.

m. Menguasai Tehnologi Informasi (TIK)

Siswa menguasai MS Word, Excel, Powerpoint dan memiliki keterampilan berinternet.

n. Memiliki wawasan global

Siswa mengenal tokoh-tokoh besar dunia, masalah aktual global, mengenal tokoh-tokoh Islam dunia dan isu-isu di dunia Islam.

o. Memiliki kemampuan akademis

Siswa kelas 6 mampu membaca Al quran secara tartil, hafalan minimal 2 juz, hafal bacaan shalat, dzikir beserta artinya, hafal 10 hadits, mapel Ujian Sekolah rata rata 9,3, nilai per mapel min 6,0, mapel non Ujian Sekolah rata-rata 8.0, nilai per mapel min 7,0, dan mampu membuat karya ilmiah sederhana hasil penelitian secara kelompok.⁵

5. Wawasan Pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah sekolah di bawah Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto yang memiliki wawasan pendidikan sebagai berikut:

⁵ Dokumen jaminan mutu sekolah, dikutip pada tanggal 23 September 2019.

- a. Islam adalah Agama yang sempurna dan *rahmatal lil 'alamin*

LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto memiliki komitmen terhadap pendidikan yang mampu menumbuhkembangkan anak didik guna terwujudnya masyarakat beradab dan berakhlak Islami yang mampu bermanfaat untuk masyarakat Indonesia dan seluruh umat. Islam sebagai agama yang sempurna mendasari semua langkah dengan ilmu telah menyediakan perangkat yang mampu mendukung hal di atas.

- b. Pendidikan anak merupakan tanggung jawab orang tua dan amanah bagi sekolah

Pada dasarnya pendidikan merupakan tanggung jawab orang tua, sedangkan Al-Irsyad Al-Islamiyyah lebih berperan sebagai *fasilitator* dengan menyusun kebijakan umum pendidikan, mengembangkan kurikulum dan pengawasan dalam mengembangkan potensi anak didik. Dengan demikian peranan, keterlibatan dan partisipasi orangtua sangat vital bagi upaya pengembangan pendidikan. Tugas utama sekolah adalah membantu mengembangkan potensi dan minat anak didik untuk membangun masa depan mereka, memasuki dunia yang jauh berbeda dari dunia generasi sebelumnya. Mengantarkan anak didiknya sehingga tak ada tembok pembatas antara realitas kehidupan sosial dan pendidikan yang diterima di sekolah.

- c. Kita semua adalah murid sekaligus guru

Pendidikan Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto tidak hanya mengandalkan *transfer* antara guru dan murid yang berlangsung di ruang kelas melainkan -lebih dari itu- memiliki agenda untuk membangun sebuah masyarakat pembelajar (*learning society*). Masing-masing pihak yang terlibat adalah berperan sebagai guru dan sekaligus sebagai murid karena setiap orang haruslah senantiasa belajar dari yang lain, dan juga berbagi kepada yang lain. Baik guru,

orang tua, pengurus, masyarakat sekitar maupun murid kesemuanya dikondisikan untuk bisa saling belajar dan berbagi pengalaman hidup.

d. Era globalisasi dan iptek adalah nyata

Menyadari sepenuhnya bahwa pergaulan antar bangsa berlangsung semakin intensif, di mana batas geografis dan budaya sudah bisa terhubung melalui teknologi modern dan mobilitas masyarakat, maka kita -siap atau tidak siap- sesungguhnya sudah masuk dalam jaringan masyarakat global. Anak didik disiapkan guna dapat memasuki era tersebut. Pengenalan teknologi khususnya komputer dan bahasa asing sudah dikenalkan sejak TK.

e. Setiap anak adalah bintang dengan potensinya masing-masing

Sebagai makhluk Allah SWT, setiap pribadi anak pada fitrahnya adalah suci dengan derajat dan hak-hak yang sama, sekalipun dengan potensi, minat dan pertumbuhan pribadi yang berbeda-beda. Tugas sekolah dan orang tua adalah memberikan fasilitas, dorongan dan bimbingan pada anak didik untuk mengembangkan potensi dan minatnya dalam lingkungan yang beradab, yang di dalamnya tumbuh kultur sekolah yang saling menghargai kelebihan dan memaklumi kekurangan masing-masing.

Program sekolah dibuat dengan memperhatikan kebutuhan setiap anak didik dan memberi kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan kepercayaan diri, kedisiplinan, kemandirian, menghormati orang lain dan mampu hidup dan bekerja sama dengan orang lain. Sekolah yakin bahwa setiap anak dapat, selalu dalam proses belajar dalam kehidupannya serta memiliki hak untuk belajar. Kecerdasan majemuk memberi rentang yang luas untuk mengukur kemampuan anak didik.

f. Pengembangan kepribadian itu penting guna membentuk kemandirian dan kepemimpinan

Pengembangan kepribadian menyangkut aspek pengembangan kecerdasan emosi (*emotional intelligent*), kecerdasan spiritual (*spiritual intelligent*), kecerdasan hati, dan kecerdasan lain. Pendidikan yang hanya menekankan aspek IQ (*intellectual quotient*) tanpa diimbangi aspek intelegensi yang berkaitan dengan kepribadian pada urutannya akan mengantarkan anak sebagai seorang spesialis, tetapi kurang mampu mandiri dan menjadi pemimpin masyarakat.

Program sekolah harus dapat memberi anak didiknya berbagai skill, kreativitas, tantangan, fleksibilitas, pengembangan diri, dan memberi dorongan agar anak didik menjadi produktif dan menjadi muslim yang bertanggung jawab.

g. Semua SDM adalah guru

Seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dari petugas K5 sampai KS adalah guru. Untuk memberi motivasi dan tanggungjawab mendidik sekaligus sebagai penghargaan setiap SDM dipanggil dengan sebutan ustadz atau ustadzah. Selain sebagai pengajar, pendidik, guru pun berperan sebagai orangtua, kakak bahkan teman yang mendukung suksesnya proses pembelajaran.

Guru maupun karyawan haruslah memiliki kompetensi dan tanggung jawab untuk mendukung keberhasilan para anak didik. Program pelatihan, studi banding, magang dan pembinaan diniyyah merupakan salah satu agenda Pendidikan Al Irsyad. Kehadiran, Partisipasi, dan saran nara sumber ahli dari luar untuk meningkatkan kualitas pendidikan Al Irsyad sangatlah dihargai.

h. Muatan dan metode harus unggul agar sekolah menjadi unggulan

Kurikulum sekolah Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto tetap mengikuti rambu-rambu Pendidikan Nasional. Selaras dengan hal tersebut dikembangkan dan diperkaya mengingat kebutuhan-kebutuhan anak didik yang harus dipenuhi. Kurikulum terpadu diterapkan agar anak didik dapat memiliki kecakapan menghubungkan

antara satu pelajaran dengan yang lain dan mampu mengkaitkan dengan pengalaman hidup sehari-hari, karena sesungguhnya sifat ilmu itu saling berkait-kaitan. Dengan kurikulum terpadu pemanfaatan waktu juga efisien untuk menyelesaikan beban kurikulum yang ada.

Pendidikan Al Irsyad menempatkan anak didik sebagai subjek, sehingga pembelajaran lebih menekankan pendekatan “*Student Active Learning*” dimana para guru lebih berperan sebagai fasilitator dan stimulator, sedangkan yang lebih aktif adalah para anak didik. Pendekatan ini berarti juga menerapkan asosiasinya seperti *contextual learning*, *quantum learning*, *quantum teaching*.

Perkembangan anak didik yang berbeda mengharuskan pendekatan pembelajaran yang mampu memperhatikan setiap anak didik secara individu dan melihat potensi yang mereka miliki. Suasana belajar yang menyenangkan, suportif, aman, dan nyaman diharapkan dapat memotivasi anak didik untuk selalu berprestasi. Kerja sama antara sekolah, orang tua dan anak didik sangat diharapkan.

i. Mutu terwujud bukan otomatis tetapi harus dikelola

Semangat dalam membuat program-program baru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi anak didik Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto. Seluruh staf dan guru serta manajemen selalu berusaha membuat lingkungan belajar yang kondusif dan memberikan tantangan kepada anak didiknya. Mutu sekolah terwujud dengan dikelola, mulai dari *input*, proses dan *output* dikendalikan agar *outcome* memiliki daya guna. Tujuan manajemen adalah perbaikan yang terus-menerus. Pedoman pengelolaan mutu disusun sebagai kontrol dan parameter kinerja dan mutu sekolah. Sebagai bentuk kesungguhan mewujudkan mutu kami upayakan dalam suatu Sistem Manajemen Mutu (SMM).

j. Semuanya adalah ibadah

Kehidupan ini bermakna dan indah dengan berbagai aktivitas yang dicintai dan diridloi Allah SWT. Pendidikan penuh dengan amal yang tidak terputus. Ilmu yang diajarkan dan diamalkan, harta yang diinfakkan dalam pendidikan dan membentuk anak yang sholeh yang senantiasa mendoakan orangtuanya. Dunia merupakan tempat menanam dan akhirat merupakan tempat menuai. Kebahagiaan di dunia kita harapkan dan kebahagiaan akhirat juga demikian. *Robbana atina fiddunya hasanah waqil akhirati hasanah waqina 'adzabannar.*⁶

6. Struktur kurikulum SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kedalaman muatan kurikulum pada setiap mata pelajaran pada setiap satuan pendidikan dituangkan dalam kompetensi yang harus dikuasai peserta didik sesuai dengan beban belajar yang tercantum dalam struktur kurikulum. Kompetensi yang dimaksud terdiri atas standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi lulusan. Muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri merupakan bagian integral dari struktur kurikulum pada jenjang pendidikan dasar menengah.

Struktur kurikulum di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 02 Purwokerto meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama enam tahun mulai Kelas I sampai dengan Kelas VI. Kurikulum memuat 8 mata pelajaran, muatan lokal dan pengembangan diri. Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Substansi muatan lokal ditentukan oleh satuan.

⁶ Dokumen wawasan pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, dikutip tanggal 23 September 2019.

Tabel 4.1
Struktur kurikulum SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01
Purwokerto⁷

MATA PELAJARAN		KELAS								
		I	II	III	III Quran	IV	IV Quran	V	V Quran	VI
Kelompok A										
1	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti									
2	1.1. Al Quran	10	10	10	16	7	14	7	14	7
3	1.2. Al Islam/Aqidah	2	2	2	2	1	1	1	1	1
4	1.3. Hadits/Akhlaq					1	1	1	1	1
5	1.4. Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	1.5. Tarikh					1	1	1		1
7	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	3	3 7 5	3 10 7	2	2	2	2	1	2
8	Bahasa Indonesia	7			8	7	6	7	7	7
9	Matematika	5			6	6	6	8	8	7
10	Ilmu Pengetahuan Alam				3	4	7	7	6	
11	Ilmu Pengetahuan Sosial				3	2	2	2	3	
Kelompok B										
1	Seni Budaya dan Prakarya (termasuk muatan lokal) *	1	1	2	2	2	1	2		2

⁷ Dokumen kurikulum, dikutip tanggal 23 September 2019.

MATA PELAJARAN		KELAS								
		I	II	III	III Quran	IV	IV Quran	V	V Quran	VI
2	Pendidikan Jasmani, Olah Raga dan Kesehatan (termasuk muatan lokal)	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Bahasa Jawa/Budaya Banyumasan	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Lifes Skill				1	1	1	1	1	1
5	Bahasa Arab	2	2	2	3	2	2	2	2	2
6	Bahasa Inggris	2	2	2	2	3	2	2	2	1
7	Komputer					2	2	2	2	
8	Ekstra Kurikuler	1	1	3	2	3	3	3	3	3
Jumlah		38	38	46	49	49	53	53	57	49

7. Jumlah Siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto cukup banyak dibanding SD lainnya di wilayah Kabupaten Banyumas. Banyaknya jumlah siswa tersebut menjadi indikator utama akan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

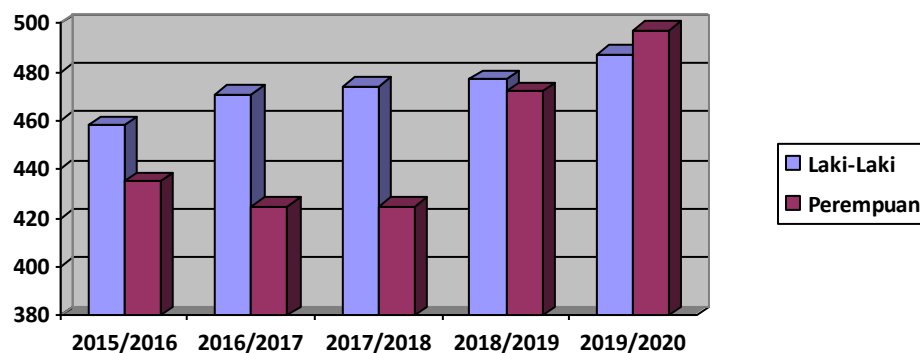
Berikut tabel jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam empat tahun terakhir.

Tabel 4.2
Jumlah Siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto
Dalam lima Tahun Terakhir⁸

Tahun Pelajaran	Jenis Kelamin		Jumlah
	L	P	
2015/2016	458	435	893
2016/2017	471	425	896
2017/2018	474	425	914
2018/2019	477	472	949
2019/2020	487	497	984

Apabila disajikan dalam bentuk grafik seperti di bawah :

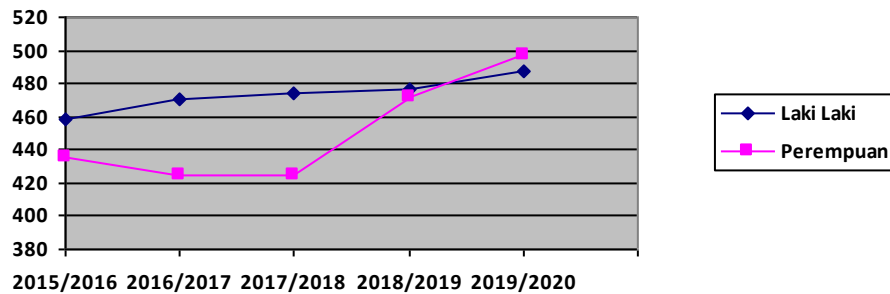
Grafik 4.1
Jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01
dalam lima Tahun Terakhir⁹



⁸ Dokumen jumlah siswa , dikutip tanggal 23 September 2019.

⁹ Dokumen Grafik jumlah siswa, dikutip tanggal 23 September 2019.

Grafik 4.2
Kenaikan Jumlah Siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah
dalam Lima Tahun Terakhir¹⁰



Dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui jumlah siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengalami kenaikan dalam setiap tahunnya.

8. Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana yang dimaksud adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang di maksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan bola. Komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Sarana dan prasarana sudah cukup lengkap dalam mendukung proses belajar mengajar umumnya dan program sukses ujian sekolah khususnya. Ruang kelas yang dilengkapi dengan AC yang cukup sejuk, kursi cithos, cahaya lampu yang cukup terang, dan LCD. Untuk mendukung program bimbingan sore dan malam tersedia kamar mandi dan

¹⁰ Dokumen kenaikan jumlah siswa, dikutip tanggal 23 September 2019.

tempat sholat yang memadai. Untuk mengetahui sarana dan prasarana secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.¹¹

9. Prestasi Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Sebagai sekolah yang memiliki visi memiliki nilai akademik tinggi, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memiliki prestasi yang cukup membanggakan baik di tingkat kecamatan, kabupaten dan propinsi dalam peringkat ujian sekolah. Pada tahun 2015, 2016, 2017, 2018 meraih peringkat pertama tingkat Kabupaten Banyumas dan peringkat kedua tahun 2019.

Adapun prestasi akademik dan non akademik yang lain yang pernah diraih siswa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dapat dilihat pada lampiran.¹²

Adapun prestasi sekolah dan tenaga pendidik SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto yang pernah diraih adalah:

1. Juara III Lomba Budaya Mutu Tingkat Nasional Tahun 2019;
2. Juara I Lomba Inovasi Pembelajaran Tingkat Nasional Tahun 2019¹³

10. Gambaran Sistem Menejemen Mutu di lingkungan sekolah-sekolah Al Irsyad Purwokerto.

Sistem sekolah model rutinitas mulai ditinggalkan orang, pelanggannya makin lama makin menipis. Kini mereka mengharapkan kualitas yang terbaik. Sebab dengan kualitas orang bisa menghadapi segala macam persoalan masa depan dengan istiqomah, terstruktur, dan percaya diri.

Sudut pandang proses dan sistem menyatakan bahwa dengan kualitas, I/O akan memiliki kemanfaatan (pragmatis), memenuhi persyaratan, preventif, sesuai kebutuhan, meminimalisir defect, dan

¹¹ Hasil observasi penulis pada tanggal 23 September 2019.

¹² Hasil observasi penulis pada tanggal 23 September 2019

¹³ Dokumentasi Rencana Kerja sekolah Tahun Pelajaran 2018/2019 dikutip pada tanggal 25 September 2019.

memiliki posisi tawar yang tinggi dalam era kompetitif serta dipandang mampu meningkatkan kelangsungan hidup.

Fahmy Abdul Karim Altway, ST. selaku ketua LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto periode mengatakan :

Keinginan mewujudkan pokok-pokok kebutuhan di atas, secara jama'i diwujudkan dengan membentuk sistem yang berkualitas, sebuah sistem yang memiliki dampak nyata terhadap pelanggan, kompetisi dan perubahan. Guna mewujudkan dampak nyata tersebut, sebuah sistem seharusnya merencanakan tujuan, proses, tugas, tanggung jawab, sumber-sumber, dan mendefinisikan metode sebelum kegiatan-kegiatan lain (Plan), melaksanakan pemilihan dan penggunaan alat dan teknik yang sesuai (Do), memeriksa pelaksanaannya dengan selalu bertanya, "Bagaimana kita dapat melakukan sesuatu atau membuatnya dengan lebih baik?" (Check), dan selanjutnya melakukan tindakan-tindakan perbaikan (Act) secara terus menerus.¹⁴

Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) itu belumlah fungsional ketika dalam sistem diri setiap personal belum memiliki mindset (aqidah) perubahan dan pentingnya mutu. Satu sikap mental yang dibangun oleh pendidikan, pengalaman dan prasangka sehingga membentuk peta mental sebagai dasar bersikap dan bertindak. Mindset itu meliputi: paradigma (cara pandang), keyakinan dasar yang mengikat dan nilai normatif yang dijunjung tinggi.

Pembentukan mindset personal-personal sistem seharusnya didahulukan dan dimasukkan dalam perencanaan strategik—penyusunan manual mutu. Dalam konteks organisasi, gambaran kerja, wewenang serta tanggung jawab—untuk membentuk budaya mutu dalam sistem.

Hasil wawancara peneliti dengan ketua LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, Fahmi Abdulkarim Altway mengungkapkan:

Strategi yang dilaksanakan, pertama-tama adalah menentukan pedoman induk (manual mutu) yang berisi kebijakan, rencana jangka panjang dan gambaran sistem mutu. Langkah pertama ini

¹⁴ Hasil wawancara dengan Ketua LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

diharapkan mampu mengidentifikasi dan menstandarisasi variabel-variabel sistem. Setelah standar yang diinginkan tergambar, selanjutnya membuat prosedur-prosedur untuk mencapai standar-standar yang telah ditetapkan. Prosedur merupakan rangkaian cara kerja spesifik untuk menyelesaikan suatu tugas yang berisi tujuan, ruang lingkup, referensi, definisi, inti prosedur, dan lampiran. Agar prosedur berjalan dalam rel standar, dalam operasional tertentu perlu dibuat tata kerja (*work-instruction*) yang merupakan langkah teknis dari satu tahap prosedur.¹⁵

Pembuatan manual mutu oleh Tim Pengendali Mutu (Petugas Quality Control) setelah diperbaiki didistribusikan dan disosialisasikan kepada para kepala sekolah di lingkungan LPP Al Irsyad Purwokerto dan pihak-pihak yang berkompeten (stake-holder).

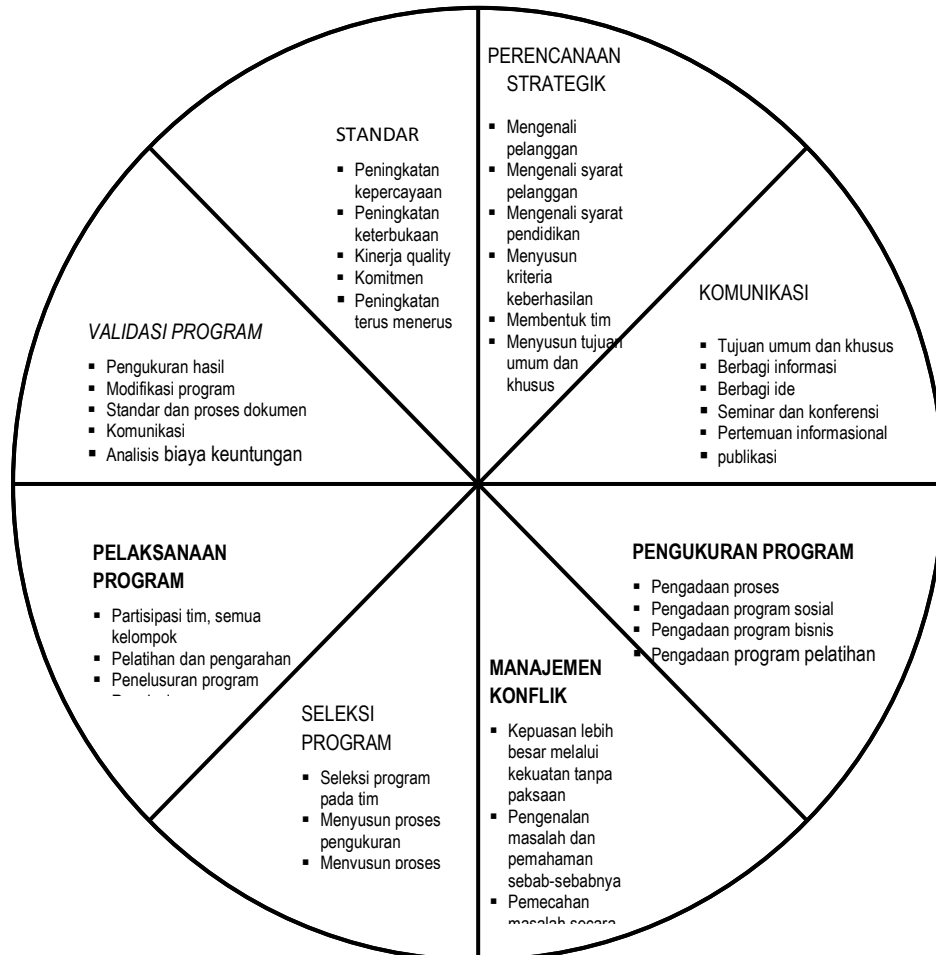
Proses sistem mutu yang dilaksanakan dikontrol terus menerus dengan cara mengukur dan memberikan umpan balik, pelatihan, pengarahan, dan penelusuran program sebagai wujud validasi dan perbaikan terus menerus.

Pelaksana teknis hendaknya benar-benar mengenal dan memahami PDCA serta menerapkannya dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan. Lingkaran PDCA mendefinisikan suatu proses logis yang diperlukan untuk meraih sebuah kultur quality dalam sistem pendidikan.

¹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Ida salah satu wali murid SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

Gambar 4.1¹⁶

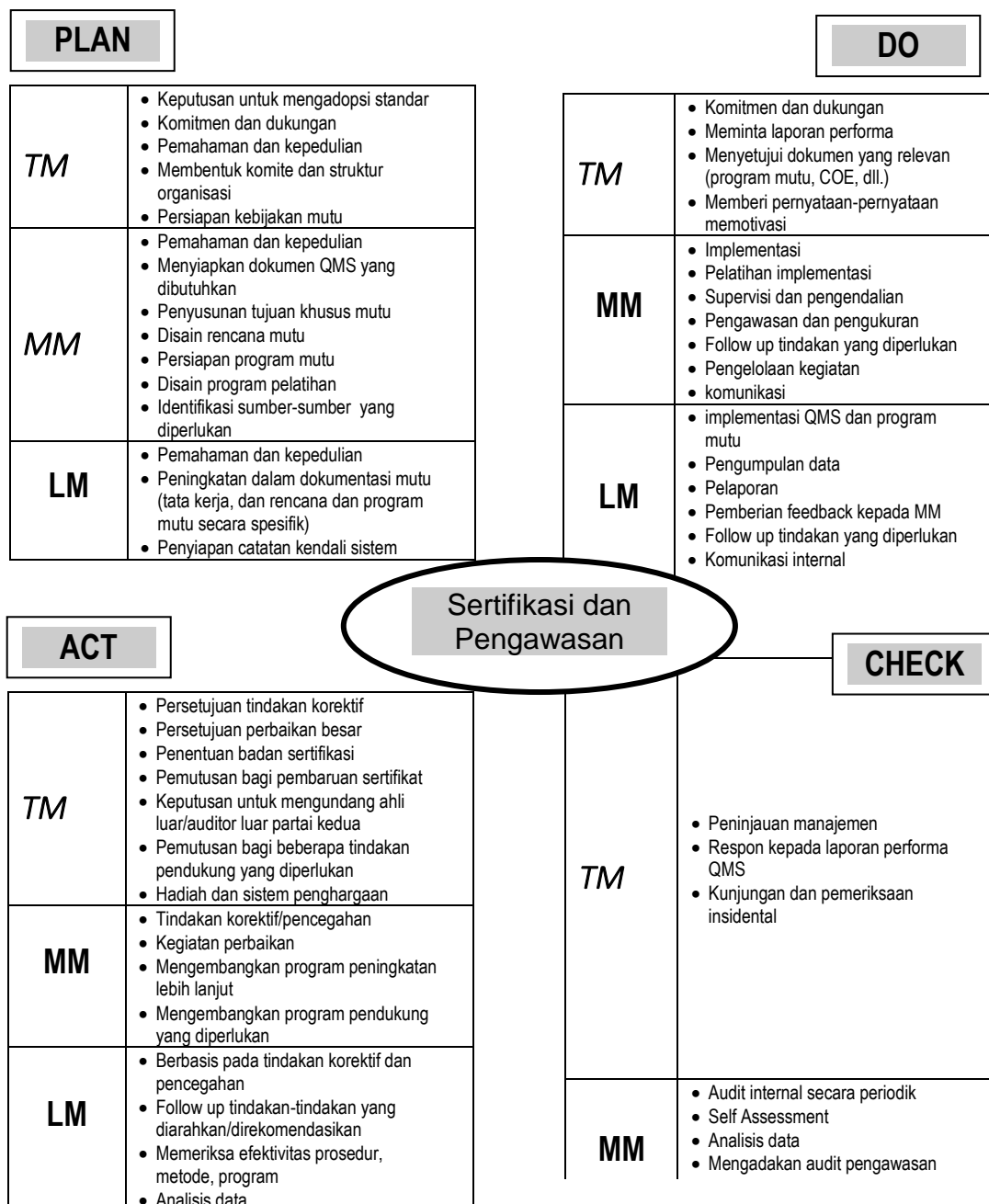
**Roda Implementasi Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad
Al Islamiyyah Purwokerto**



¹⁶ Dokumen Standar Manual Mutu LPP wawasan pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, diketip tanggal 23 September 2019

Bagan 4.1¹⁷

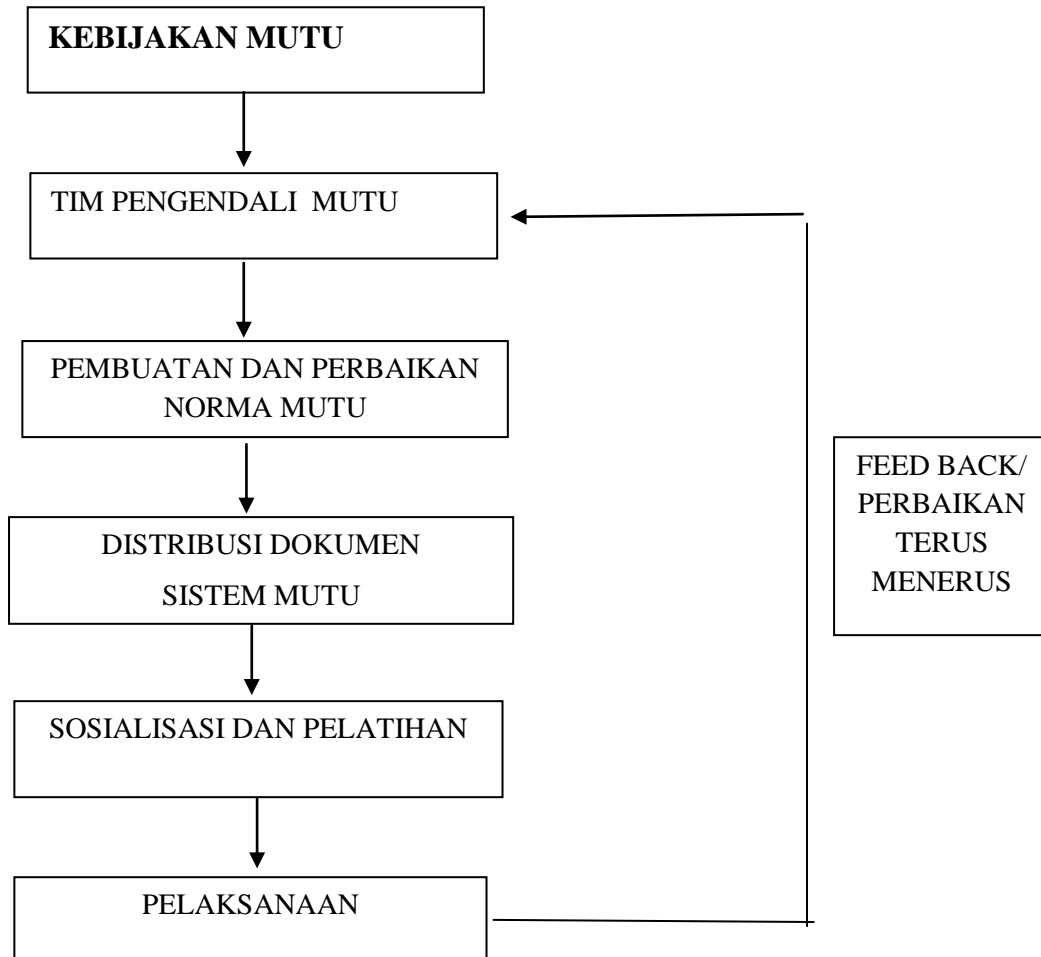
Partisipasi Terpadu Pengembangan dan Implementasi Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto



¹⁷ Dokumen Standar Manual Mutu pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, dikutip tanggal 23 September 2019

Bagan 4.2¹⁸

Sistem Manual Mutu LPP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto



B. Sajian Data Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Manajemen strategis pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Tahapan-

¹⁸ Dokumen Standar Manual Mutu pendidikan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, dikutip tanggal 23 September 2019

tahapan manajemen strategis sebagaimana yang disebutkan oleh Sedarmayanti terdiri dari formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan mulai dari tanggal 23 September sampai dengan 23 November 2019. Dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi.

1. Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

a. Merumuskan Visi dan Misi

Visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan perwakilan dewan guru serta Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Purwokerto (LPP). Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Alex Nanang Agus Sifa, S.Fil, M.Pd.I. selaku kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebagai berikut:

Visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dewan guru dan ketua Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto.¹⁹

Proses perumusan visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dilakukan dengan memperhatikan keadaan lingkungan dengan selalu menyesuaikan pada tingkat kebutuhan dan harapan masyarakat. Situasi dan kondisi lingkungan yang ada saat ini mengalami perubahan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan terhadap visi dan misi SD

¹⁹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Data hasil temuan pada dekumentasi tentang visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebelum dan sudah diperbaharui dapat terlihat dalam tabel berikut:

Tabel. 4.3
Visi dan Misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebelum dan sudah diperbaharui²⁰

Visi Lama	Visi Saat Ini
“Menjadi sekolah Islam unggulan di Jawa Tengah melalui penerapan manajemen mutu untuk meluluskan murid yang berakhlak mulia, berprestasi akademik tinggi, dan berwawasan global”.	“Menjadi sekolah unggul dan terdepan yang menghasilkan lulusan berakhlak karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global”.
Misi Lama	Misi Saat Ini
Integrasi kurikulum (Kurikulum Nasional yang terintegrasi dengan muatan Islam) Menerapkan manajemen mutu untuk menjamin proses KBM yang unggul. Meningkatkan pembelajaran yang aktif, islami, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM). Penanaman Biah Islamiyyah (berucap dan berperilaku bagi warga sekolah) Menyelenggarakan pendidikan yang unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi	Mengembangkan budaya sekolah Islami, menyelenggarakan pendidikan yang utuh, berkualitas dan berwawasan luas, mengembangkan sumber daya manusia pembelajar dan pro perubahan, menjalin kerjasama produktif dengan komite, wali murid dan pihak eksternal.

²⁰ Dokumen Evaluasi Diri Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019.

Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat bahwa visi dan misi yang telah diperbaharui. Lebih lanjut, peneliti mencoba menyajikan data hasil wawancara tentang visi dan misi di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru adalah sebagai berikut :

Alex Nanang Agus Sifa, S.Fil, M.Pd.I selaku kepala sekolah, Mengatakan :

Visi dan misi bukanlah sesuatu yang permanen dan anti perubahan melainkan sesuatu yang dinamis dan harus bisa menjawab tantangan zaman, visi dan misi yang baru menekankan pada akhlak dan prestasi, karena dua hal ini menjadi hal yang signifikan untuk kemajuan sekolah dan menjawab kebutuhan orang tua.²¹

Hasil wawancara dengan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Slamet Nuryanto, M.Pd. wakil kepala sekolah level VI yang menyatakan bahwa:

Dengan mengacu kepada visi misi yang telah ditetapkan bersama kami merasa ada semangat kebersamaan dan menghargai perbedaan sehingga mampu menghilangkan sifat individualisme yang memiliki banyak perbedaan namun bersatu menggunakan kompetensi dalam melakukan yang terbaik dalam mengajar untuk meningkatkan mutu sekolah melahirkan lulusan berakhlak karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global.²²

Lebih lanjut, pemaparan tentang visi dan misi secara tegas disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Visi dan misi sekolah merupakan apa yang telah digambarkan dan dicita-citakan dengan tujuan untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Harapan tertinggi terletak di visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto yang menjelaskan tentang program unggulan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam membentuk lulusan yang berakhlak karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global sebagai suatu hal yang menjadikan

²¹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

²² Hasil wawancara dengan Wakil Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

kebutuhan warga sekolah termasuk peserta didik dan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.²³

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti menyimpulkan bahwa visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto menunjukkan keefektifannya sesuai dengan indikator visi dan misi yang baik sebagai berikut:

Tabel. 4.4
Indikator visi dan misi yang baik²⁴

Indikator visi dan misi yang baik		Terlaksana	
		Ya	Tidak
Visi	Pembuatan tentang perumusan visi	√	
	Proses perumusan visi dan hambatan	√	
Misi	Menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai	√	
	Menunjukkan program-program unggulan	√	
	Menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan	√	

Tabel diatas menunjukkan bahwa tahap awal formulasi strategi yakni perumusan visi dan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah dilakukan dengan maksimal, visi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto terbukti dapat menggambarkan program kerja sekolah untuk jangka waktu 5 tahun kedepan.

Misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan

²³ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

²⁴ Dokumen Evaluasi Diri Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019.

pendidikan dengan program-program unggulan yang menggambarkan harapan warga sekolah dan merupakan kebutuhan pelanggan pendidikan.

b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Bagian berikut dari Formulasi Strategi dalam implementasi manajemen strategis adalah analisis lingkungan internal dan eksternal informasi terkait analisis lingkungan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini:

Hasil wawancara peneliti dengan Alex Nanang Agus Sifa, S.Fil, M.Pd.I selaku kepala sekolah, mengatakan :

Proses formulasi strategis SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memang tidak terlepas dari analisis lingkungan, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga mempermudah dalam merumuskan formulasi strategis.²⁵

Dalam sebuah dokumentasi Evaluasi Diri Sekolah (EDS), penulis menemukan data hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebagai berikut:

Tabel. 4.5
Tabel Analisis Internal SW (Strenght, Weakness)
Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto²⁶

<i>Strengths</i> (kekuatan)	<i>Weakness</i> (kelemahan)
1. Menejemen sekolah yang professional dan berpengalaman.	1. Tingginya tuntutan orang tua terhadap prestasi dan perubahan akhlak siswa
2. Kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten	2. Sering terjadi pergantian posisi menejemen sekolah dan yayasan
3. Hubungan baik antara tenaga	3. Turnover /Keluar masuk guru dan

²⁵ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

²⁶ Dokumen Evaluasi Diri Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

pendidik, tenaga kependidikan, komite dan peserta didik 4. Kemampuan ekonomi orang tua relative di atas rata-rata 5. Pemberian materi keagamaan yang dominan dan mendidik peserta dengan ahlak dan keteladanan 6. Lokasi strategis di tengah pusat pemerintahan dan kota	karyawan
---	----------

Sementara untuk analisis lingkungan eksternal, yaitu peluang SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dan ancaman yang mungkin sebagaimana tergambar dalam tabel di bawah ini

Tabel. 4.6
Tabel Analisis Eksternal OT (Opportunity, Treat)
Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto²⁷

<i>Opportunities</i> (peluang)	<i>Threats</i> (ancaman)
1. Tingginya minat masyarakat/orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah-sekolah Al Irsyad 2. Menjadi sekolah rujukan bagi cabang Al Irsyad se-Indonesia dan sekolah umum lainnya 3. Dukungan dari yayasan dan pemerintah serta alumni	1. Banyak bermunculan sekolah-sekolah swasta 2. Kesadaran sebagian masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah-sekolah Islam 3. Pengaruh Lingkungan dalam pergaulan yang mempengaruhi siswa akhlak siswa.

²⁷ Dokumen Evaluasi Diri Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

4. Sekolah yang berprestasi dengan bimbingan guru-guru yang profesional yang baik akademik maupun non akademik.	
---	--

Melalui analisis Lingkungan kami mengetahui bahwa masalah Utama di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah tuntutan orang tua/wali murid yang tinggi terhadap prestasi dan perubahan perilaku siswa, sehingga keluhan yang sering terjadi tentang dua masalah ini, dan masalah internal yang sering dikeluhkan adalah *tun over*/ keluar masuk karyawan serta sering terjadi rotasi posisi manajemen di sekolah dan yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi peneliti mengetahui bahwa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah menggunakan analisis SWOT (strength, weaknes, oppurtunities) dan ancaman (thearts) yang berasal dari luar sistem. Analisis SWOT yang dimaksud merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis internal dan eksternal bagi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam melihat peluang dan tantangan sekolah.

c. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan

Analisis pilihan strategi dan keberhasilan merupakan tahap formulasi strategi yang dilakukan setelah dilaksanakannya analisis lingkungan internal dan eksternal. SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sudah melaksanakan tahap ini. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Alex Nanang Agus Sifa, S.Fil, M.Pd.I selaku kepala sekolah sebagai berikut :

Setelah mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sekolah sebagaimana yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, seyogyanya langkah berikutnya adalah merumuskan program-program dan kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dalam merumuskannya memerlukan pertimbangan banyak hal, sehingga saya juga

dibantu oleh wakil kepala sekolah dan dan tim pengembang sekolah untuk memberikan masukan. Untuk program yang sudah berjalan adalah program kelas unggulan Al quran, kemudian pada semester II diadakan program Sukses Ujian Nasional di kelas VI berupa pelayanan khusus perbaikan dan pengayaan serta tambahan jam belajar. Sedangkan layanan untuk kelas 1-5 ada program bimbel dan binpres yang diampu oleh walas dan asisten meliputi mapel MTK, IPA, Bahasa Indonesia, Al Quran. Untuk layanan ekstrakurikuler dilayani di hari Sabtu. Pada saat ini kami mendapatkan kepercayaan untuk mewujudkan sekolah rujukan sehingga kami harus mempersiapkan profil, pelayanan, dan prestasi. Profil sekolah adalah penampilan, dari segi fisik atau sarana dan prasarana. Kemudian pelayanan, baik itu pelayanan kepada siswa, guru, maupun masyarakat. Kemudian prestasi yaitu prestasi siswa. Sehingga saya dan tim waka harus memetakan apa yang perlu ditingkatkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor. Seluruh elemen yang ada pada sekolah, mulai dari sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan pendidikan serta kerja sama dengan stakeholder, meskipun faktor yang lebih dominan adalah guru dan kualitas pemebelajaran. Untuk meningkatkan kualitas siswa, strategi yang dikembangkan adalah semua program, tidak hanya program unggulan saja. Program kurikulum, program kesiswaan, program humas, program sarpras, sampai program ekstrakurikuler.²⁸

Tabel. 4.7

Analisis pilihan strategi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto²⁹

Kesimpulan	Kekuatan (strengths)	Kelemahan (Weakness)
Analisis Faktor Internal	1. Menejemen sekolah yang professional dan berpengalaman. 2. Kualitas tenaga	1. Tingginya tuntutan orang tua terhadap prestasi dan perubahan akhlak siswa

²⁸ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada tanggal 14 Oktober 2019

²⁹ Dokumen Evaluasi Diri Sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

	<p>pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten</p> <p>3. Hubungan baik antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite dan peserta didik</p> <p>4. Kemampuan ekonomi orang tua relative di atas rata-rata</p> <p>5. Pemberian materi keagamaan yang dominan dan mendidik peserta dengan ahlak dan keteladanan</p> <p>6. Lokasi strategis di tengah pusat pemerintahan dan kota</p>	<p>2. Sering terjadi pergantian posisi menejemen sekolah dan yayasan</p> <p>3. Turnover /Keluar masuk guru dan karyawan</p>
Kesimpulan analisis faktor internal		
Peluang (Opportunities)	Asumsi Strategi SO (kekuatan VS Peluang)	Asumsi Strategi WO (kelemahan VS peluang)
1. Tingginya minat masyarakat/orang tua untuk menyekolahkan	1. Mengembangkan lingkungan dan budaya sekolah menuju	1. Melakukan terobosan-terobosan untuk percepatan pencapaian prestasi akademis

<p>anaknya di sekolah-sekolah Al Irsyad</p> <p>2. Menjadi sekolah rujukan bagi cabang Al Irsyad se- Indonesia dan sekolah umum lainnya</p> <p>3. Dukungan dari yayasan dan pemerintah serta alumni</p> <p>4. Sekolah yang berprestasi dengan bimbingan guru-guru yang profesional yang baik akademik maupun non akademik.</p>	<p>pembentukan karakter dengan nilai-nilai islami</p> <p>2. Dibentuk Tim Evaluasi program dan kegiatan sekolah secara efektif dan efisien.</p> <p>3. Memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan-pelatihan intensif sehingga akan meningkatkan kinerja.</p> <p>4. Meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan orang tua melalui program-program sekolah</p> <p>5. Meningkatkan kultur/ budaya yang baik disekolah dan di rumah dengan pembiasaan.</p> <p>6. Memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan-pelatihan intensif</p>	<p>2. Meningkatkan pembelajaran yang menitikkan pada pembangunan karakter peserta didik serta pembiasaan akhlak yang baik.</p> <p>3. Mengembangkan sistem menejemen mutu yang efektif dan efisien.</p> <p>4. Memperbaiki sistem rekrutmen guru dan karyawan</p> <p>5. Mengoptimalkan kegiatan-kegiatan pengembangan profesi guru baik di tingkat lokal sekolah ataupun diluar sekolah dengan menitik beratkan kualitas bukan sekedar mengikuti kegiatan sebagai formalitas.</p>
---	---	---

	sehingga akan meningkatkan kinerja	
Ancaman (Threats)	Asumsi Strategi ST (kekuatan VS Ancaman)	Asumsi Strategi WT (kelemahan VS Ancaman)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak bermunculan sekolah-sekolah swasta 2. Kesadaran sebagian masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah-sekolah Islam 3. Pengaruh Lingkungan dalam pergaulan yang mempengaruhi akhlak siswa. 	<p>Dengan kekuatan yang dimiliki sekolah dapat didayagunakan secara optimal untuk meningkatkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dari wali murid untuk pendidikan putra/putrinya 2. Dukungan dari wali murid terhadap sekolah, sehingga mereka lebih nyaman menyekolahkan anak-anaknya meskipun banyak terdapat sekolah lain yang mempunyai program unggulan. 3. Penguatan program pendidikan karakter siswa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan Strategi Jaminan mutu dan standar mutu. 2. Melakukan perbaikan terhadap proses secara berkesinambungan 3. Melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi 4. Meningkatkan kultur/ budaya yang baik disekolah dan di rumah dengan pembiasaan. 5. Mempertahankan hubungan dengan walimurid sebagai pelanggan dan pihak terkait.

d. Pemilihan Strategi

Penetapan tujuan, sasaran dan strategi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dilakukan setelah dilaluinya ketiga tahap formulasi strategi yang meliputi perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan.

Tujuan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program, dan sub program sekolah. Tujuan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto juga terlihat dapat menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi. Sasaran SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengacu pada empat aspek, yang meliputi aspek peningkatan manajemen sekolah, aspek pengembangan kurikulum, aspek pembinaan kesiswaan, dan aspek pengembangan sarana prasarana.

Strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemajuan sekolah. Strategi dapat membantu sekolah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Strategi akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan sekolah. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan sekolah-sekolah islam swasta terus bertambah di Kabupaten banyumas khususnya di Purwokerto, serta tuntutan orang tua yang semakin tinggi akan kualitas akademis dan akhlak maka sekolah perlu merumuskan strategi-strategi tertentu agar SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto tetap menjadi sekolah pilihan pertama bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali murid, peneliti mengetahui bahwa salah satu faktor ketertarikan wali murid menyekolahkan putranya di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah karena lingkungan sekolah yang islami dan membiasakan anak-anak pada penerapan akhlak-akhlak islami, sebagaimana disampaikan oleh

ibu Ida SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto salah satu wali murid saat diwawancarai oleh peneliti mengatakan bahwa:

Hal yang membuat saya tertarik menyekolahkan anak saya di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah karena di sini lebih banyak pelajaran agamanya. Selain itu, para menejemen, pendidik, dan staf TU dan tenaga kebersihan mencontohkan akhlak sehari-hari yang baik, misalnya makan minum tidak boleh pakai tangan kiri dan berdiri, anak dilatih untuk tertib ketika antri wudhu dan banyak hal lainnya.³⁰

Adapun strategi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto berdasarkan data hasil analisis lingkungan dan analisis pilihan strategi sebagaimana yang telah peneliti buat berdasarkan analisis SWOT SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah sebagai berikut:³¹

1. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
2. Menetapkan Strategi Jaminan mutu dan standar mutu
3. Menciptakan kultur atau budaya sekolah
4. Melakukan perubahan organisasi
5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan

2. Implementasi Kepala sekolah dalam melaksanakan program Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Implementasi strategi merupakan wujud nyata dari strategi yang telah dirumuskan. Hal tersebut diwujudkan melalui tindakan pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

a. Memperbaiki proses secara berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan

³⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Ida salah satu wali murid SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, dikutip pada tanggal 14 Oktober 2019

prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pelanggan.³² Dari hasil penelitian ditemukan beberapa perbaikan yang dilakukan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 adalah:

1) Perumusan visi, misi dan Tujuan Sekolah

Langkah awal dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus adalah perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah. Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan harapan tentang masa depan.

Pernyataan visi ini mengisyaratkan mengenai tujuan puncak yang hendak dicapai oleh sekolah. Visi biasanya memiliki kata-kata yang singkat dan langsung menuju tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah. Sedangkan misi adalah bentuk yang didambakan di masa depan dan pernyataan yang menegaskan visi lewat pilihan bentuk jalan yang akan diambil untuk sampai pada visi.

Sebagai konsep yang ideal visi dan misi ini harus diterjemahkan lagi dalam konsep yang lebih nyata dan terukur berupa tujuan. Proses perumusan visi-misi maupun tujuan dari sebuah organisasi adalah sebuah proses yang subyektif dan sangat tergantung pada iklim organisasi sehingga dalam membangunnya harus melalui proses yang sedemokratis mungkin.

Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto secara periodik melakukan review terhadap pelaksanaan visi dan misi sekolah. Visi dan misi disesuaikan dengan perkembangan, kebutuhan dan analisis SWOT. Perubahan visi dan misi sekolah melibatkan *stakeholder* baik *internal* maupun *eksternal*. *Stakeholder internal* yang dilibatkan adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan karyawan. Sedangkan *Stakeholder eksternal* yang dilibatkan adalah perwakilan orang tua murid, pengurus lajnah pendidikan dan pengajaran yayasan Al Irsyad Purwokerto.

³²Umiarso, dan Imam Ghozali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISod, 2011) hlm. 154

Penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah dalam tiga tahun terakhir ini dilaksanakan pada Senin 29 Juni 2017, Selasa 28 Juni 2018 dan Selasa 11 Juli 2019. Berdasar hasil wawancara peneliti dengan kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Visi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 adalah menjadi sekolah unggul dan terdepan yang menghasilkan lulusan berakhlaq karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global.

Sedangkan misi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 adalah mengembangkan budaya sekolah Islami, menyelenggarakan pendidikan yang utuh, berkualitas dan berwawasan luas, mengembangkan sumber daya manusia pembelajar dan pro perubahan, menjalin kerjasama produktif dengan komite, wali murid dan pihak eksternal.

Selain penentuan visi dan misi Kepala sekolah juga bersama tim menentukan tujuan sekolah. Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan sekolah. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dirumuskan untuk jangka waktu menengah. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Tujuan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka merealisasikan misi. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai oleh SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah:

- a) Menjadi sekolah yang unggul dan mudah dicontoh dalam memberikan pelayanan yang prima.
- b) Menjadi sekolah yang unggul dan berprestasi akademik tinggi serta berwawasan global.
- c) Menjadi sekolah yang unggul dalam pembentukan kepribadian muslim yang berakhlak mulia melalui pembiasaan di sekolah secara terstruktur dan sistematis.

- d) Meningkatkan potensi yang dimiliki oleh anak agar dapat berkembang dengan baik.

Visi, misi dan tujuan sekolah lebih menekankan kepada akhlak dan prestasi siswa. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 mengatakan:

Visi, misi dan tujuan sekolah menekankan pada akhlak dan prestasi siswa, sehingga program-program yang kami susun adalah untuk mencapai dua hal tadi, selain karena tuntutan dari orang tua akhlak dan prestasi menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan.³³

Visi, misi dan tujuan sekolah disosialisasikan melalui stadium general seluruh SDM SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto di awal semester, dan disampaikan secara berkala pada saat rapat level di setiap minggunya. Sosialisasi kepada wali murid baru, disampaikan pada saat orientasi siswa baru dan melalui handbook. Ibu Fita salah satu wali murid kelas 1 tahun ajaran 2018/2019 mengatakan:

Seluruh wali murid baru SD AL Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto di undang kesekolah untuk sosialisasi program level dan pengenalan guru-guru level I, dan setiap wali murid mendapat buku Handbook yang isinya visi, misi, tujuan sekolah, peraturan akademik dan daftar guru-guru dan SDM lainnya.³⁴

Sosialisasi kepada wali murid lama disampaikan pada saat sosialisasi program level. Selain itu untuk menggemakan visi, misi dan jaminan lulusan juga dengan posterisasi yang di pasang di tempat-tempat strategis dan di web sekolah.

Untuk mensukseskan visi, misi dan tujuan sekolah, sekolah melibatkan seluruh *stakeholder* terlibat dalam program sekolah untuk mendukung visi dan misi sekolah. Untuk memberikan dorongan kepada guru dan staf agar memiliki komitmen yang kuat terhadap visi, misi dan

³³ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

³⁴ Hasil wawancara dengan wali murid baru SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019.

tujuan sekolah kepala sekolah memberikan program *halaqah*, *motivasi*, *outbond*, *rihlah*, *reward*, dan *panishmen*. *Halaqah* diadakan seminggu sekali dengan jadwal yang sudah ditentukan. Untuk SDM putri dilaksanakan sehabis sholat dhuhur sedangkan untuk putra dilaksanakan setelah magrib. Dalam tiga tahun terakhir kegiatan motivasi diantaranya dilakukan di sekolah bersama kepala sekolah dan di luar sekolah misalnya di pantai Widara Payung Cilacap. *Outbond* dilakukan di Kidung Kampungku, *rafting* di *The Pikas Artventure Resort* Banjarnegara dan *rafting* sungai Serayu Purbalingga. Kegiatan *rihlah* diadakan dengan obyek wisata Rita Park Tegal dan pantai Alam Indah Tegal, ke Yogyakarta dengan obyek wiasata pantai Kukup, pantai Indrayani dan Malioboro. *Reward* diberikan kepada guru mata pelajaran yang siswanya mendapat nilai seratus dengan nomianl Rp. 100.000 setiap pencapaian nilai seratus. Guru yang pernah mendapat *reward* ini adalah guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika dan IPA. *Reward* nilai rata-rata tertinggi mata pelajaran sekabupaten Banyumas tahun 2016/2017 di raih oleh guru mata pelajaran Bahasa Indonesia berupa uang senilai RP. 7.500.000. *Reward* Umroh pernah diraih oleh guru mata pelajaran Matematika pada tahun 2015/2016 dan 2016/2017. Selama tiga tahun terakhir tidak pernah ada guru level VI yang mendapatkan *Punishment*. Kepala sekolah juga memberikan kepercayaan kepada SDM yang terlibat dalam program sukses ujian sekolah untuk berkreasi, berinovasi dan memberikan masukan dan kritikan yang membangun demi suksesnya program. Contoh usulan dari guru diantaranya honor pengampu bimbingan sore dan malam untuk dinaikkan, pengampu bimbingan malam paling banyak dua kali pertemuan setiap minggunya. Bentuk kreasi guru contohnya adalah membuat paket soal dengan mengguting dari soal-soal berbagai sumber tanpa diketik ulang lagi, langsung ditempel di kertas hvs, melakukan tukar menukar soal dengan sekolah-sekolah unggulan di Jawa Tengah dan Yogyakarta, sehingga guru memiliki paket soal yang banyak.

Keterlibatan dan pemberdayaan *Stakeholder* merupakan hal yang penting dalam penerapan manajemen strategi. *Stakeholder internal* meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan dan pustakawan. Sedangkan *Stakeholder eksternal* meliputi siswa dan orangtua murid. Usaha untuk melibatkan *Stakeholder* membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan *Stakeholder* juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab atas putusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan.

2) Perbaiki Sistem

a) Menambah Jumlah Wakil Kepala Sekolah

Sebelum tahun 2000 SD Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto 01 dipimpin kepala sekolah tanpa ada wakilnya. Setelah era reformasi pendidikan di yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto mengangkat tiga wakil kepala sekolah untuk membantu pekerjaan kepala sekolah. Wakil kepala sekolah tersebut membawahi bidang Kurikulum, bidang kesiswaan dan bidang bi'ah Islamiyyah. Kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

“Dengan semakin banyaknya jumlah siswa, jumlah kelas dan semakin banyaknya tuntutan untuk memajukan sekolah dan munculnya sekolah dasar sejenis SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 maka sejak tahun 2013/2014 jumlah personil wakil kepala sekolah ditambah. Setiap wakil kepala sekolah membawahi satu level kelas yang terdiri antara 4 sampai 6 kelas”.³⁵

Wakil kepala sekolah mengurus bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, bimbingan konseling, bi'ah Islamiyyah, dan kegiatan level lainnya. Dengan adanya wakil kepala sekolah tiap level akan

³⁵ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019.

mengurangi beban kepala sekolah dan mempermudah pengelolaan tugas tiap levelnya. Masing-masing kepala sekolah menjabat selama lima tahun. Untuk tahun ajaran 2018/2019 wakil kepala sekolah level satu dijabat oleh Sri Wahyuningrum, level dua oleh Endang Listyaningsih, level tiga oleh Imalia Din Indriasih, level empat oleh Nanik Yuni Setyowati, level lima oleh Basuki Dwi Sulisty, dan level enam oleh Slamet Nuryanto.

Dari data hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa penambahan jumlah wakil kepala sekolah adalah untuk perbaikan layanan kepada siswa untuk mencapai target yang akan dicapai. Dengan penambahan wakil kepala sekolah maka tugas dan tanggung jawab akan lebih fokus.

b) Menambah Jumlah Penanggung Jawab Program

Dengan semakin banyaknya program yang ada di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 maka dibentuk beberapa penanggung jawab program.

Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

“Untuk meningkatkan efektifitas dan meningkatkan mutu, sekolah menambah jumlah penanggung jawab kegiatan yaitu biah Islamiyyah, penanggung jawab hubungan masyarakat dan media, penanggung jawab bahasa, penanggung jawab Al Quran, penanggung jawab bina prestasi, penanggung jawab sarana dan prasarana, penanggung jawab ekstrakurikuler, penanggung jawab, pramuka, penanggung jawab bimbingan konseling dan inklusi dan penanggung jawab sukses ujian sekolah”.³⁶

Penanggungjawab biah Islamiyyah dan bahasa oleh Salimuddin, Al Quran oleh Heri Saputra, sarana dan prasarana oleh Yusuf Sugiarto, ekstrakurikuler oleh Bayu Samudra, pramuka oleh Agus Pitono, bina prestasi oleh Basuki Dwi Sulisty, bimbingan dan konseling oleh Maftukhah Zaen, dan sukses ujian sekolah oleh Slamet Nuryanto.

Penambahan jumlah penanggung jawab program menunjukkan salah satu bentuk implementasi strategis peningkatan mutu sekolah.

Pembentukan Program Unggulan

³⁶ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019.

Untuk meningkatkan mutu sekolah dan memperbanyak jumlah prestasi kejuaraan dan lomba, sekolah membentuk beberapa program unggulan. Kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

“SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memiliki tiga program unggulan yaitu program sukses ujian sekolah, program bina prestasi, dan program sukses Al Quran. Masing-masing program ditunjuk satu penanggung jawab. Penanggung jawab program membuat program sukses yang meliputi tujuan, target yang akan dicapai, SDM yang terlibat, biaya, agenda kegiatan, peserta, dan evaluasinya”.³⁷

Penanggungjawab program unggulan sukses ujian sekolah oleh Slamet Nuryanto, bina prestasi oleh Basuki Dwi Sulistyono, dan Al Quran oleh Heri Saputra.

Pembentukan program unggulan mulia dari program sukses Al Quran, sukses ujian sekolah, program bina prestasi merupakan salah satu bentuk implementasi program strategis dilakukan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Dengan pembentukan program unggulan ini perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan akan lebih mudah dijalankan. Sehingga potensi meraih prestasi lebih besar peluangnya.

c) Dibuat Standar Operasional Prosedur

Standar operasional prosedur dibuat sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas tanggung jawab semua sumber daya manusia (SDM) yang ada. Standar operasional prosedur dibuat dari tingkat kepala sekolah sampai petugas kebersihan. Kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

“Standar operasional prosedur dibuat pada awal semester satu dan disosialisasikan pada sumber daya manusia (SDM) di sekolah pada stadium general dan diulang lagi di setiap pertemuan level.

³⁷ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019.

Sehingga betul-betul dipahami oleh semua sumber daya manusia (SDM) di sekolah”.³⁸

Pembuatan Standar operasional prosedur (SOP) menunjukkan perbaikan dari model manajemen tradisional yang biasanya bekerja tanpa arahan dan panduan ke manajemen modern yang bekerja dengan wewenang, tanggungjawab dan prosedur yang sudah jelas. Pembuatan Standar operasional prosedur (SOP) dibuat untuk menjadi arahan semua SDM dalam menjalankan tugasnya. Dengan standar operasional prosedur (SOP) akan mengarahkan SDM dalam bekerja, lebih memudahkan manajemen dalam mengontrol SDM di bawahnya dan memudahkan dalam memberikan reward maupun Punishment.

3) Peningkatan kualitas SDM

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas SDM yang ada. Dengan peningkatan kualitas SDM akan mempermudah kinerja dan pengelolaan pekerjaan.

Peningkatan kualitas SDM dilakukan dengan cara:

a) *Job Training*

Job training merupakan kegiatan pengembangan dan orientasi *job*. Para peserta dilatih selama satu bulan dan menginap di tempat asrama untuk menyelesaikan serangkaian materi dan target. Secara umum tujuan dilaksanakan *job training* adalah dalam rangka standarisasi bagi calon guru baik yang berasal dari fakultas pendidikan maupun dari sarjana yang bukan lulusan fakultas pendidikan. Dengan distandarisasi selama *job training* maka bagi guru yang bukan berasal dari lulusan non pendidikan akan memahami bagaimana tehnik-tehnik dalam pengajaran dan pengelolaan di kelas.

Kepala SD Al Irsyad 01 Purwokerto mengatakan:

Tujuan *job training* adalah untuk menyiapkan tenaga pendidik yang memiliki loyalitas dan komitmen terhadap lembaga. Mereka

³⁸ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

disiapkan sejak dini agar memiliki kompetensi yang layak dalam melaksanakan tugas. Dan yang tak kalah pentingnya adalah mereka memiliki kesadaran tentang pentingnya penanaman kepribadian melalui pendidikan Islam.³⁹

Pemateri job training adalah ketua harian LPP Al Irsyad Al Islamiyyah, Kepala Biro Pendidikan Dasar, Kepala Biro Pendidikan Menengah, Kepala Biah Islamiyyah, kepala sekolah dan guru-guru senior.

Menurut penulis job training merupakan bentuk perbaikan mutu SDM. Dengan job training guru-guru baru mendapatkan pengalaman dalam hal ketrampilan mengelola kelas, metode-metode pembelajaran, psikologi perkembangan, teknik berkomunikasi dan lainnya.

b) Pelatihan dan *Workshop*

Pelatihan dan *Workshop* pengembangan kurikulum meliputi pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran dan dilaksanakan setiap satu semester sekali. Dengan demikian *Workshop* pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran dilaksanakan dua kali dalam satu tahun pelajaran.

Pelaksanaan kegiatan *Workshop* pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran mengambil waktu liburan siswa dan dilaksanakan 2-3 hari. Pelaksanaan pelaksanaan kegiatan *Workshop* bekerjasama dengan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 02.

Nara sumber yang dihadirkan adalah para ahli di bidang kurikulum pendidikan mulai dari kepala sekolah, pengawas, bahkan mendatangkan tim dari pusat kurikulum kemendikbud. Pembiayaan untuk pelatihan *workshop* mengambil dari anggaran belanja sekolah yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan temuan lapangan, materi - materi yang diworkshopkan merupakan materi penyusunan perangkat pembelajaran yang meliputi kurikulum K13, silabus, internalisasi nilai-nilai Islam dalam penyusunan

³⁹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), jaringan tema (*spederweb*), penentuan kriteria ketuntasan minimum (KKM), penilaian, pemetaan indikator ujian sekolah, dan pembuatan soal-soal ujian sekolah.⁴⁰ Untuk mengetahui hasil workshop, para guru melaksanakan praktek pengajaran sesuai hasil workshop.

Menurut penulis *workshop* merupakan bentuk perbaikan Mutu SDM. Dengan mengikuti *workshop* seorang guru akan bertambah pengetahuan tentang pengajaran. Sehingga nantinya saat mengajar di kelas akan lebih percaya diri dan lebih baik lagi mutu mengajarnya.

c) Supervisi Guru

Supervisi merupakan istilah baru yang menunjukkan pada suatu pengawasan tetapi lebih manusiawai. Dalam kegiatan supervisi pelaksana bukan mencari kesalahan akan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan agar pekerjaan yang diawasi diketahui kekurangannya, bukan semata-mata kesalahannya untuk diberitahu bagaimana cara meningkatkannya. Pembinaan ini dilakukan dengan mengikutsertakan orang yang dibina yaitu membicarakan kekurangannya, kemudian dilanjutkan dengan membicarakan bersama bagaimana mengatasi kelemahan tersebut. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan :

“SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto melaksanakan supervisi kepada seluruh guru minimal satu kali dalam satu semester. Untuk guru baru supervisi dilakukan lebih dari satu kali dalam setiap semesternya”.⁴¹

Sebelum supervisi guru diberikan jadwal untuk menyiapkan rencana dan materi mengajar dan setelah pelaksanaan supervisi diadakan

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

⁴¹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

audensi untuk membahas kelebihan dan kekurangan serta tindaklanjutnya. Jadwal, hasil dan tindak lanjut dari supervisi dapat dilihat dalam lampiran.

Supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja guru, yang selanjutnya diharapkan akan meningkat kualitas pembelajaran dan prestasi belajar siswa. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan. Jadi dalam hal ini, peran supervisi dalam proses pengelolaan pendidikan menduduki peran yang penting.⁴²

Menurut penulis supervisi merupakan bentuk perbaikan terus menerus. Supervisi yang dilakukan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah supervisi model ilmiah, artistik dan klinis. Dengan diadakan supervisi seorang guru akan mengetahui kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Sehingga dengan saran dan masukan dari supervisor seorang guru akan dapat memperbaiki kekurangannya.

d) Peningkatan Kualifikasi Pendidikan

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1, maka bagi guru-guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengajukan ke Lajnah Pendidikan dan Pengajaran untuk mengikuti kuliah S1, S2 dan S3. Seluruh biaya pendidikan ditanggung oleh Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto. kepala SD Al Irsyad 01 Purwokerto mengatakan:

“Untuk meningkatkan kualitas guru, mereka diberikan kesempatan untuk studi lanjut. Sekolah mengusulkan guru yang akan mengikuti studi lanjut”⁴³.

⁴² Suharsimi Arikunto dan Lis Yuliana, Manajemen Pendidikan (Yogyakarta: Graha Cendekia, 2015), hlm.272.

⁴³ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

Tabel 4.8
Daftar Peserta Studi Lanjut
Guru SD Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto⁴⁴

No	Nama	Srata	Pergurun Tinggi
1.	Yogi Suprayogi	S1	Universitas Terbuka
2.	Alfian	S1	Universitas Terbuka
3.	Endang Listiyani	S2	IAIN Purwokerto
4.	Sudrajat	S2	IAIN Purwokerto
5.	Slamet Nuryanto	S2	IAIN Purwokerto
6.	Bikih Zulmi	S2	IAIN Purwokerto
7.	Noor Azizah	S2	Universitas Jendral Soedirman
8.	Rahmat Safari	S2	Universitas Jendral Soedirman
9.	Alex Nanang AS.	S3	IAIN Purwokerto

Studi lanjut merupakan salah satu bentuk perbaikan mutu pendidikan khususnya pada SDM. Dengan studi lanjut maka kompetensi SDM akan meningkat.

e) *Halaqah* guru

Untuk pengembangan keagamaan (*ruhiyah*) guru, setiap SD Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengikuti pembinaan berupa kegiatan *halaqah*. Kegiatan *halaqah* dilaksanakan bersama unit lain. *Halaqah* dilakukan setiap minggu satu kali. Pengelompokan *halaqah* terdiri dari kelompok TU, K5, guru umum, guru pendidikan agama, guru Al Quran, dan manajemen.

Halaqah guru menurut penulis merupakan bentuk perbaikan mutu SDM. Dalam *halaqah* terdapat materi tanggung jawab, kewajiban menuntut ilmu, larangan putus asa, cara mendidik anak dan materi lain yang berkaitan dengan pengajaran dan pendidikan. Sehingga dengan *halaqah* sangat membantu guru dalam meningkatkan kompetensi non akademisnya.

⁴⁴ Dokumen peserta studi lanjut, dikutip pada 22 Agustus 2019.

f) Studi banding

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan guru, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memfasilitasi kepada guru untuk studi banding dan magang. Berdasarkan dokumen SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah melakukan beberapa kali kunjungan dan magang ke sekolah-sekolah yang maju. Berikut data studi banding guru SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto:

Tabel 4.9
Lokasi Studi Banding
Guru SD AL Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto⁴⁵

No	Waktu	Lokasi	Prestasi
1.	2017	Azhari Islamic School Jakarta	Sekolah menggunakan kurikulum pendidikan agama dari AlAzhar Kairo
2.	2017	Jakarta Islamic School	Kurikulum umum dan sains menggunakan Harvard dan perason
3.	2017	SD Al Hikmah Surabaya	Unggul dalam Penanaman karakter
4.	2015	SMA Taruna Nusantara	Penanaman kedisiplinan dan karakter
5.	2015	SD Negeri VI Bangsri Jepara	Rangking satu rata-rata nilai ujian sekolah tingkat propinsi Jawa Tengah dan seluruh siswa mendapat nilai matematika 100
6.	2015	SD Muhammadiyah Condongcatur	Rangking satu rata-rata nilai ujian sekolah tingkat Kabupaten Sleman
7.	2015	SD Negeri I Wonosobo	Rangking ke dua rata-rata nilai ujian sekolah dan nilai mata pelajaran Bahasa Indonesia

⁴⁵ Dokumen lokasi studi banding, dikutip pada 23 September 2019.

			tertinggi tingkat Propinsi Jawa Tengah
8.	2017 & 2019	SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta	Tiga siswanya meraih nilai sempurna untuk tiga mata pelajaran yaitu Bahasa Indonesia, Matematika dan Ilmu Pengetahuan alam. Nilai rata-rata Ilmu Pengetahuan Alam tertinggi di Propinsi DIY yaitu 98.

Dengan Studi banding seorang guru akan mendapatkan pengetahuan langsung dari sumbernya. Dapat melihat langsung proses pembelajaran yang baik, pengelolaan kelas dan sharing dengan narasumber langsung. Trik-trik yang jitu dalam mengerjakan soal dapat mereka dapatkan melalui studi banding ini. Dengan demikian menurut penulis studi banding juga merupakan salah satu bentuk perbaikan mutu SDM.

g) Mengundang Tokoh

Untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan guru, selain dilakukan dengan studi banding ke sekolah yang maju juga dilakukan dengan mengundang tokoh-tokoh pendidikan ke sekolah sebagai narasumber dalam meningkatkan prestasi ujian sekolah. Berikut tokoh-tokoh yang pernah diundang ke SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sebagai narasumber pelatihan dan seminar.

Tabel 4.10
Tokoh-tokoh Pendidikan Nara Sumber Pelatihan
Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto⁴⁶

No	Nama	Asal	Prestasi
1.	Supriyanto	SDN Bangsri 6	Seluruh Siswanya mendapat nilai 100 untuk mata pelajaran

⁴⁶ Dokumentasi nara sumber pelatihan dan seminar, dikutip pada 23 September 2019.

		Jepara	Matematika dan rangking pertama rata-rata Ujian Sekolah tingkat Propinsi Jawa Tengah tahun 2014
2.	I Kethut Suta	SMAN IV Bali	Peringkat satu Ujian Nasional tahun 2014,2015, 2016
3.	Asep Nur Jamin	UMP	Pakar Bahasa Indonesia dan dosen Pasca Sarjana UMP
4.	Yusuf Mansyur	Jakarta	Dai, Praktisi Pendidikan dan hafidz Al Quran
5.	Bunda Wening	Banyumas	Pemerhati Perkembangan Anak

Supriyanto guru kelas enam SD Negeri Bangsri VI Jepara diundang ke SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 sebagai nara sumber sukses ujian sekolah pada tanggal 5 Desember 2015. Tempat Aula SD Al Irsyaad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Peserta yang mengikuti adalah guru-guru level enam dan guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam level empat dan lima. Pembiayaan kurang lebih Rp. 2.750.00 mengambil dari dana sekolah. I Kethut Suta diundang sebagai nara sumber pada 10 Januari 2016. Peserta yang mengikuti adalah seluruh kepala sekolah dan managemen dari TK sampai SMA. Pembiayaan ditanggung oleh Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto. Asep Nur Jamin diundang sebagai nara sumber bedah kisi-kisi mata pelajaran Bahasa Indonesia pada 2 Februari 2016. Peserta yang mengikuti adalah guru-guru kelas enam dan guru-guru yang mengajar bimbingan sore SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 dan 02. Pembiayaan sebesar Rp. 1.000.000. Ust Yusuf Mansyur diundang pada tanggal 7 April 2016. Tempat di Auditorium Universitas Jenderal Soedirman. Peserta yang mengikuti adalah seluruh guru SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dan wali murid. Biaya yang dikeluarkan

Rp.20.000.000 yang berasal dari dana komite dan penjualan tiket seminar. Bunda Wening diundang pada tanggal 11 Maret 2017. Tempat Aula SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Peserta yang mengikuti guru level enam dan wali murid level enam. Biaya Rp. 5.000.000.⁴⁷

Mengundang tokoh merupakan salah satu bentuk perbaikan mutu SDM. Tokoh-tokoh yang di undang ke sekolah pasti memiliki keunggulan atau prestasi. Mereka dapat menjelaskan atau berbagi pengalaman dengan guru-guru. Sehingga guru-guru dapat mengambil pengalaman tersebut.

h) Lomba Inovasi Pembelajaran

Untuk meningkatkan kompetensi guru dalam hal merespon masalah-masalah yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang dikembangkan, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memfasilitasi gurunya untuk melakukan inovasi pembelajaran. Hasil penelitian ini akan diikuti dalam lomba karya ilmiah tingkat yayasaan dan akan diikuti dalam lomba karya ilmiah tingkat kabupaten dan propinsi. Berikut adalah penelitian tindakan kelas yang dibuat guru SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

Tabel 4.11
Penulis Inovasi Pembelajaran
SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto⁴⁸

No	Nama	Judul
1.	Siti Nur Ajjah, S.Si.	Peningkatan Hasil Belajar Siswa Kelas V Melalui Realistic Mathematic Education Menggunakan Interactive Smart Board Games / PERBAN Pokok Bahasan Perbandingan

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

⁴⁸ Dokumen penulis Penelitian Lomba Inovasi Pembelajaran, dikutip pada 23 September 2019.

2.	Agus Pitono, S.Pd.	Penggunaan Media Jamak Jawa untuk Meningkatkan Hasil Belajar Bahasa Jawa Siswa Kelas 4 SD 01
3.	Kamila Fikroh Azizah, S.Pd.I.	Meningkatkan Hasil Belajar Siswa dalam Menghafal Al Qur'an dengan Media Pembelajaran Roda Berpahala pada Kelas III SD 01
4.	Imalia Din Indriasih, S.Sos.	Strategi Belavio Setia Kawan untuk Meningkatkan Sikap Kepahlawanan dan Nasionalisme Pada Peserta Didik Kelas V SD 01 Tahun Pelajaran 2018/2019
5.	Iswati, S.Si	Peningkatan Prestasi Siswa Pada Operasi Pengurangan Meminjam Menggunakan Teknik Mengurai Bilangan dengan Bantuan Alat Peraga Sate Pulsa pada Siswa Kelas I Adh Dhuha SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester 2 Tahun Pelajaran 2018/2019
6.	Ana Merdekawati, S.TP	Peningkatan Prestasi Belajar PKn Melalui Penerapan Pembelajaran Kooperatif Make A Match dengan Memanfaatkan Media Puzzle di Kelas II Al Insyiqoq SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester II Tahun Pelajaran 2018/2019
7.	Laeli Kurniati, S.Pd.	Peningkatan Ketrampilan Berbicara Melalui Metode Role Playing Siswa Kelas II Ath Thariq SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto
8.	Anggun Bugarinda Putri, S.Si.	Peningkatan Hasil Belajar Siswa dalam Pembelajaran Matematika Materi Penyelesaian Soal Cerita Penjumlahan dan Pengurangan Tentang Uang Menggunakan Metode Simulasi dengan Bermain Pasaran Bagi Siswa Kelas 1 Asy Syams SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester 2 Tahun 2018/2019
9.	Listianingrum, S.Pd.	Peningkatan Rasa Ingin Tahu Melalui Media

		Gambar Kelas 1 SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester II Tahun 2015/2016
10.	Lina Trisnawati, S.Pd.	Upaya Peningkatan Partisipasi dan Prestasi Belajar Siswa pada Mapel B. Indonesia Melalui Model Pembelajaran Two Stay Two Stray Berbantu the Bussy Boxes di Kelas I At Tiin SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Tahun Pelajaran 2018/2019
11.	Nur Azizah, M.Si.	Penggunaan Kapin Aja (Kartu Pintar Aksara Jawa) untuk Meningkatkan Prestasi Membaca Aksara Jawa di Kelas 4 Al Ma'arij SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester II Tahun Pelajaran 2018/2019
12.	Bani Riswiani	Peningkatan Partisipasi dan Kemampuan Menentukan Ide Pokok dengan Model Cooperative Integrated Reading and Composition (CIRC) Pada Siswa Kelas V SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto
13	Imalia Din Indriasih, S.Sos	Penggunaan "Tempe Kripiks" untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) pada Peserta Didik Kelas V Ar Rahman SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto 2018/2019
14.	Sri Lestari, S.E	Peningkatan Prestasi Hasil Belajar Perkalian Dasar Siswa dengan Metode Kooperatif Learning Model TGT (Teams Game Tournament) dengan Media Kapas (Kartu Pasangan) di Kelas III Al Insan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto Semester II Tahun Pelajaran 2018/2019
15.	Elyana Widyaningrum, S.Pd.	Implementasi Blood Circulation Drama Berbantuan Puzzle Games Sebagai Usaha Meningkatkan Hasil Belajar dan Keaktifan Siswa Kelas V SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Inovasi pembelajaran menurut penulis merupakan salah satu bentuk implementasi program strategic peningkatan mutu sekolah. Dengan penelitian tindakan kelas akan ditemukan metode pengajaran yang tepat untuk siswa. Hasil penelitian tindakan kelas akan sangat bermanfaat bagi guru yang bersangkutan, guru lain dan siswa yang diajarnya.

b. Menetapkan Jaminan Mutu dan Standar Mutu

1) Penetapan rencana tindakan mutu

Penetapan rencana tindakan mutu dilakukan diawal semester pertama pada rapat general yang diikuti oleh seluruh SDM. Pada rapat general kepala sekolah menyampaikan program yang telah ditetapkan serta menyampaikan penanggungjawab dan standar operasional prosedur. Dengan demikian seluruh sumber daya sekolah yang ada mengetahui program sekolah dan tanggungjawab yang diembannya.

2) Program Peningkatan Mutu

SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memiliki tiga program peningkatan mutu yang menjadi unggulan yaitu program sukses ujian sekolah, program bina prestasi, dan program sukses Al Quran. Masing-masing program ditunjuk satu penanggung jawab. Penanggung jawab program membuat program sukses yang meliputi tujuan, target, SDM, Biaya, agenda, peserta dan evaluasinya.⁴⁹

3) Jaminan mutu sekolah

Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*) dan bebas dari cacat (*zero defects*). Mutu barang yang baik dijamin oleh sistem yang dikenal dengan sistem jaminan mutu, yaitu memposisikan produksi sesuai dengan standar. Standarstandar mutu diatur oleh produser dalam sistem jaminan mutu. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, namun merupakan hasil dari

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

proses pendidikan. Jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka berpeluang besar memperoleh hasil pendidikan yang bermutu. Dalam konteks pendidikan, variabel mutu pendidikan merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, dan kecukupan fasilitas belajar.

Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengungkapkan bahwa SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memberikan jaminan mutu lulusan tahun ajaran 2016/2017 adalah mata pelajaran ujian sekolah rata-rata 89,10 dan nilai per mata pelajaran minimal 6,0. Pada 2017/2018 ditingkatkan menjadi rata-rata 91,92 untuk mata pelajaran ujian sekolah dan nilai per mata pelajaran minimal 6,0. Sedangkan pada tahun 2018/2019 ditingkatkan lagi menjadi 93,00 untuk mata pelajaran ujian sekolah dan nilai per mata pelajaran minimal 6,0.62

Penetapan jaminan mutu lulusan termasuk di dalamnya prestasi ujian sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

Jaminan mutu lulusan ditetapkan berdasarkan prestasi ujian tahun sebelumnya dan daya dukung sekolah yang ada saat ini. Daya dukung sekolah, yang meliputi siswa, guru, keuangan dan sarana prasarana.⁵⁰

Jaminan mutu lulusan dibuat oleh tim yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah level VI dan guru mata pelajaran kelas VI. Tim tersebut dibentuk di awal tahun pelajaran baru. Jaminan mutu tersebut kemudian menjadi standar mutu yang hendak dicapai dalam program peningkatan prestasi ujian sekolah. Untuk mendukung tercapainya jaminan mutu sekolah, khususnya peningkatan nilai ujian sekolah diantaranya dengan mengadakan dan mengikuti try out. SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

Purwokerto mengadakan try out sebanyak 13 kali. Dua kali diadakan secara mandiri, tiga kali bersama Al Irsyad se Indonesia, tiga kali dengan Kapita Pendidikan Indonesia (KPI) Surabaya dan lima kali dengan Unit Pendidikan Kecamatan (UPK) dan Diknas Kabupaten Banyumas. Dari try out dapat diketahui perkembangan rata-rata nilai sekolah dan rata-rata nilai siswa. Guru dapat segera memberikan pelayanan dan perlakuan untuk siswa yang belum mencapai nilai yang ditargetkan.

4) Kesiapan lembaga dalam mewujudkan Mutu

Kesiapan lembaga dalam mewujudkan mutu adalah sangat penting. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah melakukan beberapa langkah dalam mewujudkan mutu adalah sebagai berikut:

a) Sumber Daya Manusia

(1) Pelatihan

Untuk memaksimalkan potensi SDM di SD AI Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, mereka diikutkan dalam beberapa pelatihan. Pelatihan itu diselenggarakan oleh sekolah, Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad AI Islamiyyah Purwokerto maupun oleh pihak-pihak yang berkompeten di bidang pendidikan. Dengan mengikuti pelatihan diharapkan potensi SDM dapat berkembang dan menambah pengetahuan dan pengalaman mereka dalam dunia pendidikan.⁵¹ Pelatihan merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi SDM. Pelatihan akan mengurangi kesenjangan ketrampilan dan pengetahuan antar SDM. Dengan pelatihan akan mendukung tercapainya target dan tujuan sekolah yang sudah ditentukan.

(2) Kerja sama

Kerjasama tim dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan sangat berperan sekali dalam kemajuan dan perkembangan. Para guru, kepala sekolah, karyawan, staf dan juga komite sekolah berpartisipasi

⁵¹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

dalam hal ini. SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam mengoptimalkan sumberdaya sekolah dengan kerjasama tim. Tim dibentuk dengan surat keputusan (SK) kepala sekolah. Selain itu setiap SDM diberikan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjelaskan tugas dan wewenang mereka dalam tim tersebut. Tim yang terlibat dalam program sukses ujian sekolah secara terjadwal bertemu untuk mengevaluasi, menyampaikan kendala yang ada dan mencari solusinya.⁵²

Dengan adanya kerjasama dan keterlibatan dari semua komponen akan terbentuk efektifitas dalam sebuah tim kerja untuk mencapai tujuan sekolah akan lebih ringan dan mudah.

(3) Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris, kepemimpinan disebut dengan leadership sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan istilah Khilafah imarah atau imamah secara etimologi kepemimpinan berarti daya memimpin itu sendiri.⁵³

Wakil kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

Dalam menjalankan tugasnya nya sesuai dengan kemampuan anggotanya dan tidak ada tugas-tugas yang tertinggal karena tidak ada yang mengerjakannya dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.⁵⁴

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala SD Al-Irsyad Al-Islamiyyah 01 Purwokerto memimpin dengan tipe demokratis. Kepala sekolah membagi fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota dengan menggalakkan partisipasi aktif mereka dalam menetapkan perencanaan tujuan-tujuan dan pengarahan kegiatan. Tipe kepemimpinan

⁵² Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

⁵³ Muhtadi Zainudin dan Abd. Mustaqin, *Studi Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: SUKA-Pres UIN Sunan Kalijaga, 2012, hlm.1.

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

demokratis menyadari kekuatan kelompok adalah keseluruhan dari kekuatan anggotanya kalau ia ingin meningkatkan kualitas kelompoknya maka ia akan memperkuat setiap anggotanya tipe kepemimpinan demokratis merupakan bentuk kepemimpinan yang sangat serasi dalam mengembangkan dan memajukan pendidikan.

Pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi. Dengan demikian akan terjadi iklim kerja yang kondusif, saling membantu, bekerja dengan penuh dedikasi yang tinggi untuk mencapai tujuan sekolah.

(4) Komunikasi

Komunikasi Komunikasi adalah penyampaian informasi, ide atau gagasan, pendapat dan kerjasama dalam kelompok orang untuk mencari tujuan tertentu. Komunikasi mempunyai peran yang sangat penting. Komunikasi yang efektif hanya akan berlangsung apabila setiap sarana-saran guna melancarkan individu memperlakukan individu yang lain sebagai subyek yang dilakukan dalam bentuk saling menghormati, saling menghargai dan saling menyayangi. Wakil Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto mengatakan:

Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto memanfaatkan pertemuan rutin mingguan dengan wakil kepala sekolah, guru, karyawan untuk menyampaikan program-programnya. Selain itu juga menggunakan WA dan web sekolah.⁵⁵

Dengan adanya waktu dan media yang sudah dijadwalkan dan ditentukan, kepala sekolah akan lebih mudah menyampaikan program dan idenya. Akan terjamin program dan idenya tersebut tersampaikan sampai tingkat bawah dan tidak ada alasan seorang SDM yang terlibat di dalamnya tidak tahu program sekolah. Semua SDM dapat menyampaikan kesulitan, kendala dan masukan pada kepala sekolah dengan lebih mudah.

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

Dengan komunikasi yang baik akan mendukung tercapai tujuan program kerja yang sudah ditentukan.⁵⁶

(5) Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dalam istilah asing dikenal dengan nama "*school plant administration*", yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan sekolah. Pengelolaan sarana dan prasarana diartikan sebagai kegiatan mulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan sampai dengan penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah secara tepat guna dan tepat sasaran.

Bentuk kesiapan sumber daya sarana dan prasarana sekolah yang dilakukan SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dengan cara merencanakan kebutuhan alat pelajaran (buku, alat praktik, bahan praktik, dan alat laboratorium), alat peraga, dan media pengajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku dengan memperhatikan jumlah siswa yang ada. Mendiskusikan jenis alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran yang harus dibeli dan dikembangkan atau dibuat sendiri. Mengadakan didasarkan pada prioritas. Mencatat fasilitas perpustakaan dengan cermat dan tertib. Menentukan penanggung jawab laboratorium dan perpustakaan. Mengadakan pelatihan untuk menggunakan alat-alat baru.⁷⁰ Dengan perencanaan, menentukan prioritas kebutuhan dan menentukan penanggungjawab kepala sekolah akan terhindar dari pemborosan keuangan dan pembelian sarana dan prasarana bermanfaat, efektif dan efisien.

(6) Biaya

Setiap kegiatan perlu diatur agar berjalan dengan tertib, lancar, efisien dan efektif. Pembiayaan di sekolah merupakan bagian yang sangat

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto pada 19 Oktober 2019

penting karena setiap kegiatan memerlukan dana. Pembiayaan perlu diatur sebaik-baiknya. Untuk menyiapkan sumber daya pembiayaan sekolah dalam mendukung peningkatan mutu khususnya prestasi ujian sekolah, di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah:

a) Penyusunan Anggaran Pendapatan & Belanja Sekolah (APBS)

Dalam penyusunan APBS kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto bersama tim pengembang sekolah menekankan pada:

- 1) Asas kecermatan: Anggaran harus diperkirakan secara cermat, baik dalam hal penjumlahan, pengurangan, perkalian, dan pembagian sehingga dapat efektif dan terhindar dari kekeliruan dalam penghitungan.
- 2) Asas Terinci: Penyusunan anggaran dirinci secara baik sehingga dapat dilihat rencana kerja yang jelas serta dapat membantu unsur pengawasan.
- 3) Asas Keseluruhan: Anggaran yang disusun mencakup semua aktivitas keuangan dari suatu organisasi secara menyeluruh dari awal tahun sampai akhir tahun anggaran.
- 4) Asas Keterbukaan: Semua pihak yang telah ditentukan oleh peraturan atau pihak yang terkait dengan sumber pembiayaan sekolah dapat memonitor aktivitas yang tertuang dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.
- 5) Asas Periodik: Pelaksanaan anggaran mempunyai batas waktu yang jelas.
- 6) Asas Pembebanan.: Dasar pembukuan terhadap pengeluaran dan penerimaan anggaran perlu diperhatikan. Kapan suatu anggaran pengeluaran dibebankan kepada anggaran ataupun suatu penerimaan menguntungkan anggaran perlu diperhitungkan secara baik.

b) Penambahan biaya OKP

Untuk beberapa program peningkatan mutu pendidikan yang ada kaitannya dengan prestasi siswa maka ada tambahan untuk operasional seperti kegiatan siswa kelas VI cukup banyak dan membutuhkan biaya yang cukup besar, maka sekolah menambah besarnya biaya OKP siswa. Siswa kelas VI dikenakan biaya OKP sebesar Rp.2.000.000. Biaya OKP itu digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan di kelas VI yang meliputi

kegiatan seluruh bimbingan belajar, pre post test, motivasi, syudy tour, outbond, outdoor, ujian sekolah, penulisan ijasah sampai wisuda. 2 Penyusunan anggaran yang baik dan terencana yang dilakukan kepala sekolah akan mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan di kelas VI. Wakil kepala sekolah dan guru apabila menhadakan kegiatan yang ada hubungannya dengan keuangan tinggal mengajukan besarnya biaya kepada bendahara sesuai dengan besarnya nggaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Kekurangan pembiayaan dapat dihindari karena semua anggaran kegiatan sudah dihitung sebelumnya.

Program kegiatan di kelas VI sangat banyak dan memerlukan biaya yang besar juga. Dengan adanya tambahan besarnya biaya OKP sangat membantu terlaksananya program. Wakil kepala sekolah dan guru akan lebih mudah dalam mengadakan kegiatan di kelas VI baik yang sifatnya akademik dan non akademik untuk mendukung program Sukses ujian sekolah

c. Menciptakan kultur atau budaya sekolah

Dalam proses pendidikan, mendidik merupakan proses pembudayaan manusia. Sekolah merupakan lembaga formal yang merupakan pusat untuk membudayakan manusia dengan cara melakukan tranformasi nilai kepada siswa sehingga nilai-nilai budaya dapat berkembang dengan baik.

Metode pembentukan kultur dalam peningkatan prestasi belajar siswa dibuat oleh tim yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan perwakilan guru pengampu ujian sekolah.

Kultur budaya sekolah yang dikembangkan disosialisakan kepada seluruh SDM sekolah di awal semester. Selain itu juga disosialisasikan di rapat level. Untuk memotivasi guru dan *staff* dalam mendukung peningkatan prestasi siswa kepala sekolah memberikan motivasi dalam rapat sabtuan, rapat rutin manajemen, kegiatan bersama seperti *out bond*, *mabit*, *halaqah*. Kecuali itu sekolah juga memberikan *reward* kepada guru

yang berprestasi atau mencapai target yang sudah ditentukan. Mulai dari ucapan selamat, hadiah berupa uang, studi lanjut sampai ibadah umroh.

Kultur dan budaya sekolah yang dikembangkan dalam mendukung peningkatan prestasi siswa antara lain:

1) Datang tepat waktu

Kedatangan siswa maksimal pukul 07.00 WIB. Siswa dianggap terlambat apabila kedatangan melebihi pukul 07.05 WIB. Siswa yang terlambat akan mendapatkan pembinaan dan sanksi sesuai tata tertib yang sudah ditetapkan oleh sekolah. Sedangkan kedatangan Manajemen (Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah), guru dan pegawai Tata Usaha (Tenaga Administrasi dan Kasir Sekolah) maksimal pukul 06.45 WIB. Apabila terlambat wajib lapor dan mengambil kartu keterlambatan di kantor Lajnah Pendidikan dan Pengajaran. SDM tidak diperkenankan masuk sebelum mendapat surat dari kantor Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah.⁵⁷

2) Sholat Dhuha

Seluruh siswa kelas VI diwajibkan melaksanakan sholat Dhuha setiap hari Senin sampai hari Sabtu. Pelaksanaan sholat dhuha dibimbing oleh guru Pendidikan Agama Islam dan didampingi oleh wali kelas VI.⁵⁸

3) Membaca Al Quran

Seluruh siswa kelas VI selama dua semester diwajibkan membaca Al Quran minimal sepuluh juz di sekolah. Pelaksanaan dilakukan setelah melaksanakan sholat Dhuha. Siswa dipandu oleh salah satu guru membaca Al Quran minimal tiga halaman setiap harinya. Selain itu juga dilaksanakan di jeda waktu antar pelajaran.⁵⁹

4) Doa pagi

⁵⁷ Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019.

⁵⁸ Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019.

⁵⁹ Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019.

Doa pagi dilaksanakan setelah siswa membaca Al Quran. Doa pagi dibaca secara bersama-sama. Sekolah menyediakan panduan doa dan dzikir yang harus dibaca dan dihafalkan oleh siswa.⁶⁰

5) Sholat berjamaah

Seluruh siswa diwajibkan melaksanakan sholat Dhuhur dan Ashar secara berjamaah. Seluruh siswa putra diberikan jadwal untuk adhan, memimpin dzikir dan doa setelah sholat.⁶¹

6) Infak Harian

Untuk siswa kelas VI, selama 7 bulan dibiasakan memberikan infak harian. Infak harian ini digunakan untuk memberikan santunan kepada anak-anak yatim atau miskin menjelang pelaksanaan ujian sekolah. Dengan infak harian siswa akan terbiasa untuk senang berbagi dan menyisihkan sebagian rizkinya untuk orang lain yang membutuhkan.⁶²

Datang tepat waktu, melaksanakan sholat dhuha, membaca Al Quran, membaca doa pagi, melaksanakan sholat berjamaah dan memberikan infak harian sudah menjadi kultur budaya sekolah yang diterapkan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Kultur budaya sekolah ini sangat positif bagi perkembangan siswa. Melatih kedisiplinan, lebih mendekatkan diri pada Allah SWT dan empati pada orang-orang yang kurang beruntung. Pendekatan ini dapat disebut sebagai pendekatan religius transendental. Religius karena berhubungan dengan kepercayaan. Transendental karena berhubungan dengan sesuatu yang melampaui pemahaman terhadap pengalaman biasa dan penjelasan ilmiah. Hal-hal yang transenden bertentangan dengan dunia material.

d. Melakukan perubahan organisasi

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian organisasi sebagai berikut :

⁶⁰ Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019.

⁶¹ Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019.

⁶² Hasil observasi penulis pada 4 Oktober 2019

Menurut Kochler yang dikutip oleh Deddy Mulyadi , organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu, pandangan lain bahwa organisasi sebagai suatu kesatuan, yaitu sekelompok orang terlibat secara bersama-sama di dalam hubungan yang formal untuk mencapai tujuan dan sasaran.⁶³

Sondang P. Siagian yang dikutip Deddy Mulyadi mengemukakan bahwa organisasi adalah” Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.⁶⁴

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dalam mengelola organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antar fungsi atau antar orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam organisasi. Struktur ini mengandung unsur spesialis kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan atau besaran satuan kerja.

Struktur organisasi lembaga pendidikan merupakan organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaan untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

⁶³ Deddy Mulyadi *Perilaku, Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm.6.

⁶⁴ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan ...*, hlm . 21.

Perubahan organisasi yang dilakukan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah:

1) Perubahan Struktur Organisasi sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa perubahan struktur organisasi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto untuk meningkatkan prestasi siswa dalam ujian sekolah dengan pendekatan desentralisasi. Pendekatan desentralisasi diterapkan atas dasar bahwa penciptaan satuan –satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri akan meningkatkan motivasi para anggota satuan – satuan tersebut dan membantu mereka untuk memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan berbagai kegiatan program sukses ujian sekolah.⁶⁵

Satuan –satuan kerja pada organisasi di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam pelaksanaan program sukses ujian sekolah adalah:

- a) Kepala sekolah bertugas sebagai *top leader* yang memimpin dan mengelola penyelenggaraan program sukses ujian sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.
- b) Wakil kepala sekolah level VI yang bertanggung jawab mengelola program sukses ujian sekolah. Wakil kepala sekolah level VI yang membuat program sukses ujian sekolah, bersama tim melaksanakan dan mengevaluasi secara berkala.
- c) Wakil kepala sekolah level V dan IV bertanggung jawab menyiapkan program untuk mempersiapkan siswa level IV dan V dalam menghadapi ujian sekolah tahun yang akan datang. Program persiapan ini antara lain memetakan kisi-kisi ujian sekolah yang ada di pelajaran level IV dan V, menyusun jadwal waktu pemberian materi ujian sekolah dan menyiapkan *try out* untuk level IV dan V.

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

- d) Guru mata pelajaran bertanggungjawab menyiapkan dan mengenalkan secara dini indikator-indikator soal ujian sekolah. Membuat/mengisi administrasi pembelajaran, antara lain: pemetaan standar kompetensi, kompetensi dasar, prosem, silabus, kriteria ketuntasan materi, rencana pelaksanaan pembelajaran, daftar nilai, jurnal mengajar, dan kelompok belajar. Menyiapkan perangkat pembelajaran. Mengelola pembelajaran sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran. Menindaklanjuti tugas-tugas yang diberikan pada siswa. Melaksanakan remidi dan pengayaan. Melakukan pembinaan terhadap siswa yang tidak sesuai dengan kontrak belajar dan melaporkannya kepada wali kelas.
- e) Penanggungjawab sarana dan prasarana membawahi beberapa staf yang bertugas mengadakan, *menginventarisir*, dan merawat berbagai fasilitas pendukung pada pelaksanaan program sukses ujian sekolah. Antara lain ruang kelas, meja kursi, AC, LCD, kamar mandi, papan tulis dan lainnya.
- 2) Desentralisasi Kerja

Bentuk desentralisasi dalam organisasi SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto adalah pemberian kewenangan kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah untuk menyusun program sukses ujian sekolah. Kepala sekolah sebagai top leader mendukung, mengawasi dan mengevaluasi kinerja wakil kepala sekolah dan guru untuk perbaikan serta memfasilitasi wakil kepala sekolah dan guru untuk saling bekerja sama.

Dalam organisasi di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 masing-masing satuan organisasi memiliki tugas dan wewenang dalam mengsucceskan program ujian sekolah yang di atur dalam standar operasional prosedur (SOP). Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada satuan organisasi untuk menyusun dan melaksanakan program. Kepala

sekolah hanya memberikan masukan-masukan dan memfasilitasi satuan organisasi untuk saling bekerja sama.⁶⁶

Dalam pelaksanaan program sukses ujian sekolah, tiap satuan organisasi diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan kritik kepada kepala sekolah. Masukan dan kritik biasanya terkait dengan kendala, hambatan dan usulan dalam mensukseskan program sukses ujian sekolah.

Dalam pelaksanaan program sukses ujian sekolah, tiap satuan organisasi diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan kritik kepada kepala sekolah. Masukan dan kritik biasanya terkait dengan kendala, hambatan dan usulan dalam mensukseskan program sukses ujian sekolah.

Perubahan Struktur Organisasi sekolah dan desentralisasi kerja akan mempermudah dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan. Karena pekerjaan dibagi-bagi dalam beberapa satuan kerja dan melibatkan banyak orang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Aminatul Zahroh untuk mencapai TQM atau peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan oleh lembaga pendidikan atau sekolah, perlu memperhatikan kerja sama tim. Kerja sama tim dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan sangat berperan sekali demi kemajuan dan perkembangan. Para guru, kepala sekolah, karyawan dan staff, dan juga masyarakat di sekitar juga ikut berpartisipasi dalam hal ini. Dengan adanya kerja sama dan pelibatan dari semua komponen inilah akan terbentuk efektifitas di sebuah tim kerja.⁶⁷

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

⁶⁷ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), hlm. 56.

e. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan

Hasil penelitian diperoleh temuan bahwa ada 8 upaya dalam pihak sekolah dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

1) Pertemuan rutin orang tua siswa

Untuk menjalin hubungan dengan orang tua sekolah mengundang seluruh orang tua murid pada awal semester. Dalam pertemuan ini disampaikan visi, misi dan jaminan mutu sekolah. Dalam pertemuan ini juga dikenalkan seluruh SDM yang berhubungan langsung dengan program sukses ujian sekolah kelas VI.

Slamet Nuryanto, M.Pd. wakil kepala sekolah level VI mengatakan:

Sekolah memfasilitasi orang tua siswa untuk bertemu dengan pihak sekolah secara berkala. Waktu pertemuan pada awal semester satu untuk sosialisasi visi, misi dan jaminan mutu sekolah dan program level VI, pada saat pembagian laporan termin, pada saat pembagian hasil try out dan pada saat penerimaan rapor.⁶⁸

Dalam pertemuan dengan orang tua siswa dengan sekolah, orang tua siswa dapat menyampaikan saran, kritik dan masukan untuk kebaikan sekolah umumnya dan anak-anak khususnya. Saran, kritik, dan masukan dapat dijawab langsung oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, atau dijadikan pertimbangan untuk program selanjutnya.

Selain itu sekolah juga akan mengadakan pertemuan dengan wali murid setiap termin sekali dan setelah pelaksanaan try out. Dalam kesempatan ini sekolah memberikan laporan termin dan hasil try out dan wali murid dapat berkonsultasi tentang perkembangan anaknya, dapat ke wali kelasnya, guru mata pelajaran atau ke guru bimbingan konseling.

Pertemuan rutin orang tua siswa merupakan bentuk menjaga hubungan antar sekolah dan wali murid. Dengan kegiatan ini terjalin hubungan yang sinergis antar sekolah dan wali murid. Dengan sering

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 19 Oktober 2019.

terjadinya komunikasi akan terjalin hubungan yang saling mendukung demi kemajuan anak didiknya dan menjauhi hal-hal yang kurang baik karena adanya mis komunikasi. Edward Sallis mengatakan Mutu terpadu bukan sekedar membuat pelanggan senang dan tersenyum. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan.

2) Pembentukan komite kelas

Komite SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto ada dua macam yaitu komite inti yang mewakili seluruh kelas dari kelas satu sampai kelas enam, dan komite kelas. Komite inti dibentuk mewakili seluruh kelas. Pengurus komite kelas minimal terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara.⁶⁹

Wakil kepala sekolah melakukan kerjasama dengan komite tingkat unit di levelnya dalam menyelenggarakan program sukses ujian sekolah. Bentuk kerjasama yang sudah dilakukan adalah komite unit membantu menyediakan armada transportasi ketika ada kegiatan outbond, outdoor, apresiasi diri. Komite tingkat unit juga membantu dalam penyediaan Snack bimbingan sore dan makan malam ketika *bimbingan* malam.

Pembentukan komite kelas merupakan bentuk layanan pada pelanggan. Khususnya pelanggan eksternal. Dimana wali murid dilibatkan dalam kegiatan di tingkat level kelas. Sekolah juga memberikan dana operasional 25 % dari iuran komite tiap tahunnya untuk digunakan di level kelas. Penggunaan dana komite kelas mutlak hak dari komite kelas tanpa adanya intervensi dari sekolah.

3) *Home Visit* Siswa

Home Visit bertujuan untuk memberikan perhatian yang lebih kepada siswa dan wali murid sehingga terjalin hubungan yang harmonis. Home visit dilakukan oleh wali kelas minimal satu kali dalam satu tahun,

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

dan bagi siswa yang membutuhkan penanganan dan tindak lanjut dari program Bimbingan konseling home visit dapat dilakukan lebih dari satu kali. Dengan *home visit* pada siswa akan meningkatkan hubung antara siswa, orangtua dan sekolah.⁷⁰

Home Visit merupakan bentuk layanan pada pelanggan. Pelanggan yaitu siswa dikunjungi di rumahnya. Dengan home visit pada siswa akan meningkatkan hubung antara siswa, orang tua murid dan sekolah. Sekolah mengetahui kondisi dan keadaan siswa di rumah. Apabila ada masalah dengan siswa tersebut minimal sekolah sudah mengetahui keadaan di rumah. Dengan *home visit* siswa dan orang tua siswa akan merasa ada perhatian dari sekolah. Kepercayaan orang tua murid akan lebih besar dan pada akhirnya akan mendukung semua kegiatan yang diprogramkan oleh sekolah.

4) *Home Visit* SDM (Guru, TU dan petugas kebersihan)

Home visit SDM dilakukan oleh wakil kepala sekolah level. Home visit SDM bertujuan untuk memberikan perhatian yang lebih kepada SDM yang ada di level tersebut. *Home visit* minimal dilakukan satu kali dalam setiap tahunnya. Pada saat *home visit* manajemen memberikan tali kasih senilai Rp 50.000 untuk setiap SDM. Dengan *home visit* wakil kepala sekolah akan lebih tahu keadaan rumah, keluarga dan lainnya. Sehingga hubungan antara SDM dan waka level lebih dekat.⁷¹

Home visit pada SDM merupakan bentuk layanan untuk menjaga hubungan pada pelanggan. SDM selain memerlukan kenyamanan dan pemenuhan kebutuhan ditempat kerja, mereka juga membutuhkan perhatian dan kedekatan dengan pimpinan atau manajemennya. Dengan *home visit* oleh wakil kepala sekolah akan menambah harmonis hubungan dengan SDM di bawahnya. Wakil kepala sekolah akan

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019..

⁷¹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

mengetahui keadaan sosial ekonomi SDMnya. SDM yang dikunjungi juga merasa ada perhatian dari wakil kepala sekolah, sehingga hubungan antar SDM dan wakil kepala sekolah dan kepala sekolah terjalin lebih akrab dan akan terbawa pada pekerjaan yang diembannya.

5) Pemberian *reward* pada siswa

Sekolah memberikan *reward* bagi siswa yang berprestasi. *Reward* diberikan secara berkala pada perindahan kelompok bimbingan belajar, pembagian rapor, setelah try out, dan setelah ujian sekolah. *Reward* perpindahan kelompok berupa voucer senilai Rp 2.000, *Reward try out* berupa uang dengan rincian peringkat satu Rp 25.000, peringkat dua Rp 20.000, peringkat tiga Rp 15.000 dan nilai 100 mendapat Rp 10.000 untuk stiap mata pelajaran. Untuk peraih nilai Ujian sekolah peringkat satu mendapat Rp 300.000, peringkat dua mendapat Rp. 250.000, peringkat tiga mendapat Rp 150.000. Peringkat satu sampai tiga masing-masing ditambah sebuah tropi. Untuk peraih nilai seratus mendapat reward uang sebesar Rp 100.000 untuk setiap mata pelajaran. Selain *Reward* berupa uang, tujuh siswa yang mempunyai rangking satu sampai tujuh di kelas empat sampai kelas enam diberikan beasiswa melanjutkan ke SMP Al Irsyad Purwokerto. Apabila diuangkan beasiswa tersebut senilai kurang lebih Rp 24.000.000.⁷²

Siswa yang berprestasi selain mendapatkan reward berupa uang, mereka juga dipublikasikan dalam benner yang dipajang di tempat strategis yang mudah dilihat siswa-siswa lain dan wali murid, dikirimkan ke majalah Azkia Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto dan koran Suara Merdeka.

Pemberian reward merulakan bentuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Dengan pemberian *reward* siwa akan bersemangat untuk berprestasi. Dengan pemberian reward siswa merasa setiap usaha

⁷² Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

diperhatikan dan dihargai oleh guru dan sekolah. Sehingga semua siswa akan berusaha untuk selalu berprestasi.

6) Pemberian *reward* pada guru

Untuk memberikan motivasi dan semangat mengajar, Khususnya pengampu mata pelajaran ujian sekolah (Bahasa Indonesia, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam) Lajnah Pendidikan dan Pengajaran Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto memberikan *reward* berupa uang senilai Rp 100.000 untuk setiap siswa yang mencapai nilai 100 dan mendapat paket umroh apabila nilai 100 memenuhi target yang sudah ditentukan sebelumnya. Kecuali *reward* berupa uang, sekolah mempromosikan guru-guru yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Contohnya melanjutkan ke pendidikan S1 maupun S2.

Dewi Nikenti Istirin mengatakan :

Sekolah memberikan reward kepada guru-guru mata pelajaran ujian sekolah yang berprestasi. Contohnya yang mendapatkan ranking tertinggi mata pelajaran tingkat kabupaten, siswa mendapat nilai sempurna dan peringkat satu rata-rata nilai ujian sekolah.⁷³

Pemberian *reward* pada guru yang prestasi merupakan bentuk menjaga hubungan dengan pelanggan khususnya pelanggan internal. Dengan pemberian *reward* akan menambah semangat guru untuk bekerja dan berprestasi. Mereka juga akan merasa usaha dan kerjanya diperhatikan oleh manajemen dan diberikan penilaian dan *reward* yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja mereka.

7) *Parenting*

Kegiatan *Parenting day* diselenggarakan oleh pihak sekolah. Kegiatan ini dapat berupa acara seminar dan pelatihan dengan tema-tema

⁷³ Hasil wawancara dengan guru mata pelajaran Bahasa Indonesia SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 18 September 2019.

yang berhubungan dengan metode mendidik anak bagi orang tua. Contoh kegiatan seminar mengundang Bunda Wening dan Ust Yusuf Mansyur.⁷⁴

Parenting merupakan bentuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Dengan *parenting* wali murid mendapatkan fasilitas untuk menambah wawasan dan pengetahuan dari para ahli dan pemerhati perkembangan anak. Wali murid dapat bertanya langsung dengan para ahlinya.

8) *Whats App Group*

Sekolah *menfasilitasi* Hp *android* dan pulsa kepada setiap wali kelas. Dengan adanya group *Whats App* kelas orangtua siswa dapat memberikan masukan-masukan kepada sekolah terkait dengan program sukses ujian sekolah, berkonsultasi masalah anak dan lainnya. Selain itu wali kelas juga dapat untuk kegiatan membangunkan siswa untuk sholat tahajud dan sholat subuh sesuai kesepakatan yang telah dibuat.⁷⁵

Group *Whats App* tidak diperkenankan untuk promosi dagang, membahas tentang suku, agama, ras, politik dan pornografi. Apabila ada anggota yang melanggar, admin group yaitu wali kelas dapat mengeluarkan dari keanggotaan group.

Pembentukan *Whatt App* group merupakan layanan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Pelanggan memerlukan media komunikasi untuk menyampaikan masalah anaknya, memberi masukan, kritik dan saran pada sekolah. *Whats App* menjadi salah satu saran untuk medya komunikasi antara wali murid, guru dan sekolah.

3. Evaluasi Kepala sekolah dalam melaksanakan program Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto

Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan program, pengelola harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

terakhir dari rangkaian proses manajemen strategik. Evaluasi strategik peningkatan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dilakukan secara bertahap. Dalam pandangan peneliti, proses evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto terbagi tiga tahap, yaitu:

a. Memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan⁷⁶ Berdasarkan teori tersebut, pada evaluasi ini Kepala sekolah melakukan pengawasan berkelanjutan terhadap semua program. Peneliti menilai bahwa pengawasan dilakukan langsung oleh kepala sekolah dengan cara memantau berjalannya setiap kegiatan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak .

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto yaitu melakukan rapat seminggu sekali bersama para stakeholder yaitu kepala sekolah, guru, waka, dan komite sekolah untuk memberikan pengarahan, dan bimbingan, memantau berjalannya setiap kegiatan, melakukan supervisi, dan proses pengukuran kinerja secara intensif.

b. Mengukur kinerja individu dan lembaga sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan

⁷⁶ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, ,....., hlm. 28

bagaimana sasaran akan dicapai.⁷⁷ Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan pada perencanaan strategik, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung diatasi. Mengukur kinerja individu mencakup kegiatan mengukur tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh individu orang, contohnya yaitu guru, peserta didik, dan komite sekolah. Sedangkan mengukur kinerja sekolah yaitu mencakup sarana dan prasarana sekolah, proses pembelajaran, program kegiatan, dan lain-lain.

Begitu pula dokumen yang telah peneliti dapatkan, kegiatan mengukur kinerja individu dan lembaga sekolah yang dilakukan oleh SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto yaitu dengan cara supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran, melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan melakukan Evaluasi diri sekolah (EDS).

c. Laporan Pelaksanaan Kegiatan

Dalam rangka evaluasi yang dilakukan, kepala sekolah mewajibkan penyerahan laporan setiap kegiatan atau program yang telah dilaksanakan. Berikut pernyataan kepala sekolah SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto.

“Setiap program dan kegiatan yang sudah diselenggarakan. Masing-masing koordinator diwajibkan membuat laporan usai dilaksanakan suatu kegiatan”.⁷⁸

Melalui supervisi dan laporan dari masing-masing koordinator, maka kepala sekolah akan mengetahui sejauh mana kegiatan dan program sekolah berjalan efektif dan efisien. Jika ditemui kendala atau masalah dalam pelaksanaan kegiatan atau program sekolah, maka kepala sekolah

⁷⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 391.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

akan melakukan koordinasi dengan koordinator atau penanggung jawab kegiatan untuk mencari sumber dari masalah atau kendala tersebut.

Berikut pernyataan kepala sekolah Alex Nanang Agus Sifa, S.Fil. M.Pd

Tidak selalu kegiatan atau program yang kita rencanakan berjalan dengan lancar, pasti ada kendala-kendala. Kendala yang biasa kita temui hanya menghambat pelaksanaan beberapa waktu saja. Karena sebelum pelaksanaan kita persiapkan dulu SDMnya. Alhamdulillah SDM yang dimiliki SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto sudah mendukung, mereka memiliki kepedulian yang tinggi terhadap program dan kegiatan sekolah dan sudah tugasnya masing-masing.⁷⁹

Basuki Dwi Sulistyio Wakil kepala sekolah bidang Kesiswaan juga menambahkan bahwa dalam evaluasi setiap kegiatan dan program sekolah akan dijadikan sebagai acuan dalam melanjutkan dan menyusun kegiatan program sekolah selanjutnya, berikut pernyataan beliau:

Setiap kendala yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan dan program sekolah, kami koordinasikan dengan kepala sekolah dan masing-masing penanggung jawab. Dicari sumber permasalahan dan sekaligus dicari solusinya untuk mengatasi masalah tersebut. Karena setiap kegiatan dan program yang dilaksanakan itu dilakukan secara bertahap. Kemudian untuk melihat sejauh mana kualitas dari peserta didik kami, kami melihat dari hasil belajar prestasi akademik dan non akademik⁸⁰

d. Mengambil langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak.⁸¹ Berdasarkan teori tersebut, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto dalam mengambil langkah perbaikan yaitu dengan cara mengevaluasi tahun kemarin kemudian disesuaikan dengan perkembangan dan sarana yang ada

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto, pada 14 Oktober 2019.

⁸¹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,....., hlm. 129

untuk menentukan strategi yang akan datang, melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh Tim Pengembangan Sekolah, Sekolah mencari kegagalan atau penghambat dari kegiatan yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, dan melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program. Peneliti menilai bahwa setiap kegiatan pasti mempunyai kekurangan, maka dari itu diperlukan perbaikan dalam setiap kegiatan untuk mengatasi kekurangan tersebut agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto. Setiap hari harus diadakan perbaikan. Sistem mutu sebagai acuan perbaikan harus ada. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategik peningkatan mutu pendidikan.⁸²

82 Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 309

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan paparan data serta berlandaskan teori yang digunakan dan hasil analisis secara komprehensif maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam mewujudkan mutu pendidikan, SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto telah melakukan perencanaan secara terpadu, sistematis dan komprehensif melalui tahapan berikut: a) Analisis lingkungan internal terhadap sumber daya yang dimiliki sekolah baik manusia, material maupun teknologi. b) Lingkungan eksternal terhadap lingkungan sekolah baik geografis, sosiokultural maupun ekonomi. c) pemilihan strategi secara tepat. d) Pengawasan dan evaluasi secara menyeluruh.
2. Dalam menerapkan program-program peningkatan mutu pendidikan pimpinan Al Irsyad mengambil kebijakan berupa: a) Melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan. b) Menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu sekolah. c) Menciptakan kultur atau budaya sekolah. d) Melakukan perubahan organisasi. e) Mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan.
3. Untuk memastikan bahwa program mutu pendidikan telah tercapai maka dilakukan pula evaluasi berupa: a) Memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategic. b) Mengukur kinerja individu dan sekolah. c) Laporan pelaksanaan seluruh kegiatan serta, d) Mengambil langkah perbaikan.

B. Rekomendasi

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti merekomendasikan:

1. Kepala SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto:

Penerapan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan agar lebih efektif dan bersifat fleksibel karena perkembangan ilmu dan teknologi secara terus-menerus memerlukan analisis lingkungan yang kontinu. Selain itu, diharapkan kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah dalam mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi yang sudah dibuat. Pada tahap evaluasi, kepala sekolah perlu mengundang beberapa stakeholder untuk ikut serta dalam mengevaluasi program sekolah.

2. Yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto

Managemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 sangat tepat diterapkan di sekolah-sekolah di bawah yayasan Al Irsyad Al Islamiyyah karena memberi arah jangka panjang yang akan dituju, Membantu lembaga beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi dan mengidentifikasi keunggulan komparatif lembaga didalam lingkungan yang makin kompetitif.

3. Bagi Pengembangan Ilmu

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen strategik diperlukan penelitian lanjutan dengan objek dan lokasi penelitian berbeda sehingga menjadi wawasan yang lengkap untuk segala aspek dalam pendidikan bagi yang membutuhkan khususnya praktisi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Alma, Buchari dan Ratih Hurriyati. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Arcaro, Jerome. S. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St. Lucia Press, Terj. Yosol Iriantara Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Azhar, Syarifudin. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Barlian, Ujang Cepi. *Manajemen Strategik: Konsep dan Implementasi* Bandung: Khalifa Insan Cendekia Press, 2016.
- David, Wijaya. *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah*. Jurnal Pendidikan Penabur-No,10/Tahun ke-7/Juni2008,hlm. 85.
- Eti Rohayati, dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Fatah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Fathani, Machfudh. *Total Quality Management di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*. Tesis. STAIN Purwokerto, 2019.
- Fathurrohman, Muhammad, *Budaya Religius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Tinjauan Teoritik Dan Praktik Kontekstualisasi Pendidikan Agama Di Sekolah*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015
- Ghafur, Hanif Saha. *Arsitektur Mutu Pendidikan Indonesia: Peta Perjalanan MenujuKeunggulan Mutu Pendidikan Kelas Dunia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, and *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007.
- Hadijaya, Yusuf. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2013.
- Herdiansyah, Haris. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Hubbard, Graham, *Strategic Management Thinking, Analysis, and Action* (Pearson Prentice Hall, 2004)

- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Irani, Ulfah & Murniati. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan*”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* (Vol. 4, No. 1, November 2014)
- Jatmiko, Rohmad Dwi. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM, 2003.
- Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck. *Business Policy and Strategic Management, Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1988)
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode baru), Jakarta: UI Press, 1992.
- Moelong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet. XX. 2004.
- Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah Profesional: dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Nasution, M Nur. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2015.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non rofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Pawito, Penelitian. *Komunikasi Kualitatif*, cet II. Yogyakarta; Lkis. 2008.
- Prawirosentono, Suyadi & Dewi Primasari. *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Priansa, Dani J. et.al, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. *Educational Management Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2012.
- Sabariah, Etika. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2013.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2007.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Terjemah Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozi. Jogjakarta: Ircisod, 2012.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2007
- Santoso, Hadi. *Smart Strategy Management To Cope The Future*. Jakarta: Citra Media, 2005.
- Satibi, Imam. *Manajemen Stratejik: Pengembangan Unggulan Vocational School*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2016.
- Senja, Nilasari. *Manajemen Strategi itu Gampang*, Jakarta Timur: Dunia Cerdas, 2014.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Syukur, Fattah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jogjakarta: RCiSoD, 2011.
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*. Tesis. Malang: Pasca sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Atik Restusari, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Guru Di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*. Tesis. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017.