



**MANAJEMEN MUTU BERBASIS VALUE (NILAI) (Studi Multi Kasus di SMPN 3
Darul Ulum Peterongan Jombang dan MTS Unggulan Bilingual Sidoarjo)**

PENELITI :

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd
NIP. 196404071998031003

Berdasarkan Surat Keputusan Rektor
UIN Sunan Ampel Nomor : Un.07/1/TL.00./SK / 568/P/ 2016

**Laporan Penelitian
Madya Kolektif
2016**

Laporan Penelitian
Madya Kolektif

**MANAJEMEN MUTU BERBASIS VALUE (NILAI) (Studi Multi
Kasus di SMPN 3 Darul Ulum Peterongan jombang dan MTS
Unggulan Bilingual Sidoarjo)**



PENELITI:

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd (NIP. 196404071998031003)

M. Habib. Ahsan (NIM. D03211017)

Fitrotin (NIM. D03211040)

Jihan Nuzulul. K (NIM. D33213032)

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

**Berdasarkan Surat Keputusan Rektor
UIN Sunan Ampel Nomor : Un.07/1/TL.00./SK/568/P/2016**

**SURABAYA
2016**

ABSTRAK

JUDUL ; MANAJEMEN MUTU BERBASIS *VALUE* (Studi Multi Kasus di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo).

Peneliti: Dr. SAMSUL MA'ARIF, M. Pd

M. HABIB AHSAN, FITROTIN, JIHAN NUZULUL KADIRILAH

Pada awal abad 21 ini, dunia pendidikan di Indonesia menghadapi empat tantangan besar, yaitu era globalisasi, multi krisis, otonomi daerah, harapan atau tuntutan orang tua (masyarakat) terhadap mutu pendidikan, serta pendidikan yang berbasis *Value*. Untuk mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan oleh berbagai pihak (*stake holder*), *Quality Management* (QM) merupakan konsep yang penting dalam menjamin mutu dan standar dalam pendidikan. Manajemen Mutu memberikan landasan filosofis sebagai suatu perangkat alat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan (*stakeholder*). Begitu sangat pentingnya Manajemen mutu bagi sekolah, maka penulis melakukan penelitian manajemen mutu berbasis *Value* (studi multi kasus pada SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs unggulan *bilingual* Sidoarjo).

Penelitian ini akan mengupas tuntas tentang (1) perencanaan strategik manajemen mutu berbasis *Value* pada SMP Negeri 3 Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo, (2) Implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis *Value* pada SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan, (3) Peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo, (4) Cara menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam system manajemen SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo, (5) Pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis *Value* pada SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo. Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan mendeskripsikan manajemen mutu berbasis *Value* di beberapa sekolah tingkat

SMP/MTs di Jawa timur. Pendekatan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yakni penelitian yang diadakan berbasis pada suatu tempat tertentu, yakni pada SMP Negeri 3 (SM) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara atau *Interview*, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data penelitian yang ada dianalisis dengan cara mereduksi data yang terkumpul, menyajikan data yang telah diseleksi, selanjutnya memverifikasi hasil penelitian.

Penelitian ini akan dipaparkan dalam lima bab. Bab pertama pendahuluan, bab kedua kajian teori, bab ketiga metode penelitian, bab keempat paparan data dan pembahasan hasil temuan penelitian, dan akan diakhiri dengan bab lima yakni penutup.

Kata Kunci: Manajemen, Mutu, *Value*

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam	i
Abstrak	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Pedoman Transliterasi	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	14
E. Penjelasan Istilah	16
F. Asumsi Penelitian	17
G. Kerangka Berfikir	21
BAB II : KAJIAN TEORI	24
A. Manajemen Mutu	24
1. Pengertian Manajemen Strategik	29
2. Manfaat Manajemen Strategik	32
3. Tahap-tahap Manajemen Strategik	33
B. Konsep Mutu Berbasis Value	34
1. Definisi Mutu	34
2. Manajemen Mutu	34
3. Kendala dan Implementasi Mutu Berbasis Value	36
C. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu	38
1. Langkah-langkah Manajemen Mutu	40
D. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi Pada Mutu	48
E. Menumbuhkembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu	51
F. Pengawasan Dan Pengendalian Mutu Berbasis Value	61

G. Mutu Berbasis Value.....	67
H. Sekolah Model.....	73
BAB III: PROSEDUR PENELITIAN.....	77
A. Pendekatan Penelitian.....	77
B. Prosedur Penelitian	79
C. Latar dan Narasumber Penelitian.....	80
D. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	81
E. Pengujian Tingkat Validitas Data.....	96
F. Analisis dan penafsiran Data.....	99
BAB IV: ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	101
A. Hasil Penelitian.....	101
B. Perencanaan strategik Manajemen Mutu Berbasis Value Pada SMP N 3 Darul Ulum Peterongan, dan MTs Bilingual Sidoarjo.....	106
C. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Berbasis Value Pada SMP N 3 DarulUlumJombang danMTs Bilingual Sidoarjo.....	116
D. Peran Kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi Pada mutu berbasis Value di SMP N 3 RS M Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.....	154
E. Menumbuhkembangkan nilai-nilai Budaya Mutu dalam Sistem Manajemen SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.....	158
F. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Value Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.....	161
G. Pembahasan Dan Analisis Manajemen Mutu Berbasis Value.....	167
BAB V : PENUTUP.....	196
A. Kesimpulan	196
B. Saran-saran	197
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada awal abad 21 ini, dunia pendidikan di Indonesia menghadapi empat tantangan besar, yaitu, (1) era globalisasi, (2) Multi krisis, (3). Otonomi daerah, (4). Harapan atau tuntutan orang tua (masyarakat) akan pendidikan mutu, dan (5) pendidikan yang berbasis nilai).

Pertama adalah tantangan era globalisasi yang begitu besar pengaruhnya dalam berbagai bidang kehidupan tak terkecuali bidang pendidikan. Era globalisasi adalah perubahan besar di dalam kehidupan umat manusia yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang merubah berbagai dimensi kehidupan manusia di dunia ini, tak terkecuali masyarakat dan bangsa Indonesia.

Untuk mengantisipasi tantangan era globalisasi tersebut, maka dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) Indonesia bermutu tinggi, berwawasan luas, memiliki keunggulan kompetitif, dan terampil mengelola hidup. Sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang diharapkan ialah sebagaimana tersurat dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 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 dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kedua, multi krisis yang dihadapi oleh masyarakat dan bangsa Indonesia dewasa ini bermula dari krisis moneter yang berkepanjangan yang kemudian melahirkan krisis kepercayaan kepada pemerintah. Tilaar menyatakan bahwa runtuhnya nilai moral karena praktek kehidupan telah terperangkap di dalam suatu system politik opresif¹. Pendidikan nasional telah terperangkap di dalam system kehidupan yang opresif sehingga telah terkungkung di dalam paradigma-paradigma yang tunduk kepada kekuasaan otoriter yang memiliki ciri-ciri sentralisme, birokrasi yang ketat, praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, system pendidikan yang tidak berorientasi pada pemberdayaan masyarakat, telah mewarnai penyelenggaraan system pendidikan nasional Indonesia. Krisis yang berkepanjangan ini telah melahirkan tantangan baru dalam dunia pendidikan kita. Dunia pendidikan dituntut untuk dapat menghasilkan mutu pendidikan yang tidak terlepas dari nilai-nilai budaya bangsa yang luhur yang mulai pudar di masyarakat.

Ketiga, sejalan dengan diberlakukannya undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, dan peraturan pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang Pembagian wewenang antara pemerintah pusat dan daerah dalam kerangka otonomi daerah. Kedua peraturan ini sangat berkaitan erat dengan pembaharuan system manajemen pendidikan nasional, karena bidang pendidikan merupakan salah satu kewenangan pemerintah pusat yang pelaksanaannya diserahkan kepada

¹Tilaar, H.R. 1999. Manajemen Pendidikan Nasional. Bandung: PT. Remaja Karya. Hal 12, dan hal 13.

pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam peraturan pemerintah No. 25 Tahun 2000.

Menurut Nur Hadi penerapan dari kedua undang-undang tersebut merupakan pengalaman baru bagi bangsa Indonesia². Lebih-lebih pengalaman yang baru itu termasuk dalam pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendidikan yang pelaksanaan dan pengelolaannya diwajibkan di daerah kabupaten dan kota. Proses ini memerlukan pergeseran system perencanaan, pengelolaan (manajemen), dan pengawasan pendidikan di daerah yang sangat mendasar, yang pada tahap awal mungkin saja dapat menimbulkan dampak yang negative disamping yang positif, seperti yang dialami oleh beberapa Negara lainnya yang telah melaksanakan desentralisasi pendidikan.

Dalam pandangan Gaffar bahwa pendidikan dalam otonomi daerah memegang peran amat sentral karena hanya melalui pendidikan, kebodohan, kemiskinan, keterpurukan, dapat kita hilangkan³. Hanya melalui pendidikan pula bangsa kita dapat kita cerdaskan dan tingkatkan mutunya. Pendidikan dalam konteks otonomi daerah ini adalah instrument pembangunan yang memiliki kemampuan untuk mengokohkan persatuan dan kesatuan dan untuk menjadikan bangsa Indonesia bangsa yang kuat dan mandiri. Dalam konteks inilah pula keberadaan system pendidikan nasional dan system manajemen nasional harus tetap dipelihara bahkan harus diperkuat dengan pikiran dan paradigma baru.

Tantangan ke empat adalah semakin meningkatnya kesadaran, harapan dan tuntutan orang tua terhadap pendidikan yang bermutu. Para orang tua telah

²Nur Hadi, (2002:1)

³Gaffar (2002:1)

memiliki kesadaran akan pentingnya investasi dalam bidang pendidikan bagi anak-anaknya untuk meraih kesuksesan hidup di masa depan. Teori "human capital" telah membentuk cara pandang orang tua terhadap pendidikan terutama kalangan terpelajar⁴. investasi pendidikan dipandang sebagai kekuatan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) bagi pembangunan suatu bangsa. Investasi SDM berdasarkan hasil penelitian pakar bahwa pendidikan terbukti menunjang dalam pertumbuhan ekonomi semakin kuat setelah memperhitungkan efek interaksi antara pendidikan dengan bentuk investasi fisik lainnya.⁵

Selain itu orang tua (masyarakat) semakin menyadari bahwa pendidikan merupakan "industry jasa". Karena itu sebagai customer, mereka menuntut hak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu⁶.

Pada saat ini sekolah-sekolah yang bermutu dan memberi muatan agama lebih banyak menjadi pilihan pertama bagi orang tua di berbagai kota. Orang tua menyadari akan pentingnya pendidikan bernuansa keagamaan bagi anak-anaknya dalam rangka menangkal pengaruh yang negatif di era globalisasi. Meskipun ada juga orang tua yang menyekolahkan anaknya tanpa memperhatikan aspek keagamaan dan lebih mementingkan mutu sekolah yang bersangkutan⁷.

Keempat tantangan di atas apabila tidak diantisipasi akan menimbulkan permasalahan dalam dunia pendidikan di Indonesia. Salah satu masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia pada saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan

⁴Schultz, 1961; Harbison & Meyers, 1964; John Morphet & Alexander, 1983; Becker, 1993.

⁵Schultz, 1961; Harbison, 1964; Hicks, 1980; Psacharopoulos, 1984.

⁶Sallis, Edward (1993) Total Quality Management, London: Kogan Page.

⁷Jawa Pos, 8 Mei 2000

pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah⁸. Walaupun diberbagai bidang tertentu, seperti fisika, sebagian peserta didik kita telah menunjukkan prestasi tingkat internasional seperti meraih medali emas Olimpiade Internasional Fisika, namun secara rata-rata hasil mutu pendidikan belum mengembirakan⁹.

Ke Lima tantangan bagi penyelenggara lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan warna lembaga dengan nilai-nilai (*values*) bangsa timur yang menjunjung tinggi etika dan prinsip budaya timur yang sudah mengakar sebagai budaya bangsa yang bermartabat.

Berdasarkan laporan *Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* yang berkedudukan di Hongkong, sebagaimana dimuat dalam *The Jakarta Post*, diungkapkan bahwa system pendidikan Indonesia adalah yang terburuk di Asia¹⁰. Pendidikan nasional di Indonesia hanya mendapat tingkat 12 di bawah Vietnam, sedangkan rangking pertama adalah Korea Selatan.

Untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan oleh berbagai pihak (*stakeholder*), maka Quality Management Based Value (QMBV) merupakan salah satu strategi dalam pengelolaan mutu yang berorientasi pada *stakeholders* yang dilaksanakan secara sistematis, bertahap, menyeluruh, dan berkelanjutan untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan mutu yang tinggi¹¹.

⁸Depdikbud RI, 2003, Program Direktorat Pendidikan Dasar, dalam rangka Peningkatan mutu Pendidikan, Jakarta; Ditjen Pendidikan Dasar.

⁹Kompas, 23 Juli 2002

¹⁰The Jakarta Post (Vol. 19, No. 127, 2001)

¹¹Arcaro, 1995; Schargel, 1994; Lewis & Smith, 1994; dan Sallis, 1994

Menurut Sallis bahwa konsep Quality Management (QM) merupakan konsep yang penting dalam menjamin mutu dan standar dalam pendidikan¹². QMBV memberikan landasan filosofis sebagai suatu perangkat alat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan (stakeholder). Konsep TQMBV pada dasarnya bias diterapkan dalam dunia pendidikan dengan memperhatikan sosio-kultural sekolah dan input, proses dan output pendidikan yang tentunya berbeda dengan dunia industry. Sosio-kultural dan output pendidikan adalah manusia yang dinamis, dan berubah sepanjang hayat, sedangkan output industry berupa barang yang mudah diamati dan konkrit. Dengan demikian, maka aspek manusia sebagai makhluk pembentuk kebudayaan harus dikaji secara mendalam dalam dunia pendidikan.

Menurut Ali manajemen mutu dalam bidang pendidikan merupakan cara dalam mengatur semua sumber daya pendidikan, yang diarahkan agar semua orang yang terlibat didalamnya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, sehingga menghasilkan jasa yang sesuai atau melebihi kebutuhan konsumen¹³.

Aplikasi QMBV dalam satuan pendidikan dapat pula disebut Total Quality School (TQS) sebagaimana Arcaro ada lima pilar, yaitu: (1). Focus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, (2). Adanya keterlibatan total, (3). Adanya standar mutu lulusan sekolah, (4). Adanya komitmen, dan (5). Adanya perbaikan mutu berkelanjutan.¹⁴

¹²SallisEdward. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ichisod.

¹³Ali, (2000:30)

¹⁴Arcaro, 1995, yang dikutip oleh Jalal dan Supriyadi (2001)

Mutu sekolah dalam pandangan Caldwell dan Spinks adalah ditandai dengan tujuan pendidikan yang meliputi: (1).Pemberian kemampuan dasar (*the basics*), (2).Pemberian ketrampilan dasar, meliputi; pemecahan masalah, kreativitas, serta minat belajar siswa secara terus menerus sepanjang hayat, (3) mengembangkan potensi seni, (4). Mengembangkan aspek spiritual, mencakup pemahaman tentang hakikat hidup dan relasinya dengan orang lain serta lingkungan, (5). Mengembangkan kepribadian, serta mengembangkan jasmani¹⁷.

Mutu sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor.Namun selama ini banyak pihak melakukan penilaian terhadap mutu sekolah hanya dilihat dari aspek yang tampak (*tangible*), yang bisa diukur dan dikuantifikasikan, terutama perolehan nilai ujian akhir nasional (UAN) murni dan kondisi fisik sekolah.Sedangkan aspek-aspek yang berpengaruh lainnya kurang mendapat perhatian untuk dikaji. Adapun aspek-aspek yang berpengaruh terhadap mutu sekolah yang kurang mendapat perhatian warga sekolah padahal dapat dikelola oleh sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah meliputi: (1). Perencanaan dan evaluasi program sekolah, (2). Pengelola kurikulum, (3). Pengelolaan PBM, (4). Pengelolaan ketenagaan, (5). Pengelolaan fasilitas, (6). Pengelolaan keuangan, (7). Pelayanan siswa, (8). Hubungan sekolah dan masyarakat, dan (9). Pengelolaan iklim sekolah¹⁸.

Dalam konferensi Nasional Manajemen Pendidikan, Nurhadi menyatakan bahwa untuk mencapai manajemen sekolah yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, setidaknya sekolah mempunyai kemampuan sebagai berikut:

¹⁷ Caldwell dan Spinks (1993: 37)

¹⁸Depdikbud R.I. 2001. Pola dan Strategi Pembinaan Pendidikan Di Sekolah Dasar.Jakarta: Ditjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Dasar.

Pertama, dapat menggerakkan partisipasi dan komitmen dari orang tua dan anggota masyarakat sekitar sekolah untuk merumuskan dan mewujudkan visi, misi dan program peningkatan mutu pendidikan secara bersama-sama. Kedua, dapat merumuskan sasaran program dan indikator pencapaiannya yang diikuti dengan upaya pemenuhan standar layanan minimal dari seluruh komponen sekolah, termasuk layanan yang diberikan oleh perpustakaan sekolah, serta mekanisme untuk mencapai sasaran program tersebut. Ketiga, dapat melaksanakan program "basic skill test" yang hasilnya menggambarkan hasil akhir yang diperoleh sebagai dampak dari diterapkannya model manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Keempat, dapat menyusun sendiri perencanaan sekolah baik pada tataran perencanaan strategik, maupun perencanaan operasional, termasuk perencanaan anggarannya (RAPBS). Kelima, dapat mempertanggungjawabkan tingkat keberhasilan pelaksanaan program dalam bentuk laporan akuntabilitas yang dapat dilihat dan diperiksa oleh warga sekolah, orang tua, dan bahkan masyarakat luas¹⁷.

Manajemen sekolah sebagai factor penting bagi kinerja organisasi, menarik untuk dikaji secara mendalam dalam dunia pendidikan karena berdasarkan realitas di lapangan (sekolah) belum mendapat perhatian dari semua unsur warga sekolah, apalagi mengkalinya agar menjadi bagian yang tertanam dalam cara berpikir, berperilaku, dan bertindak yang berorientasi pada mutu sebagaimana disyaratkan dalam manajemen mutu pendidikan.

¹⁷Nur Hadi (2002: 5)

Menyadari akan kondisi dan tantangan tersebut, maka perlu direspon secara kreatif, dan proaktif, dengan melakukan berbagai upaya perbaikan mutu. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penelitian pada sekolah yang dapat mempertahankan prestasinya bahkan dapat meningkatkan mutu secara terus-menerus, sehingga dapat dijadikan acuan bagi sekolah yang prestasi dan mutunya rendah.

Adapun sekolah-sekolah yang akan dijadikan studi kasus dalam penelitian ini adalah dua sekolah yang memiliki prestasi akademik dan non akademik yang tinggi di Jawa Timur. Sekolah-sekolah yang akan diteliti yaitu SMP N 3RSM Darul Ulum Jombang, dan MTs Bilingual Pucang Sidoarjo.

Kedua SMP/MTs ini merupakan kasus yang menarik untuk diteliti secara mendalam dengan berlandaskan pada alasan-alasan sebagai berikut: (1). Kedua SMP/MTs ini merupakan sekolah favorit masyarakat di Jawa Timur yang sudah populer dengan keberhasilannya baik di bidang akademik maupun non akademik. (2). Kedua SMP/MTs ini merupakan sekolah peringkat terbaik di Jawa Timur, dengan karakteristik masing-masing yang menarik. (3). Para alumninya tidak sedikit yang diterima di perguruan tinggi terbaik di Indonesia bahkan di luar negeri dan mereka menjadi pemimpin bangsa, pengusaha, dan tokoh masyarakat di Jawa Timur maupun di Nusantara. (4). Setiap tahunnya para orang tua mendaftarkan anaknya dan tidak sedikit anak lulusan SD/MI ingin menjadi siswa di sekolah tersebut. (5). Ketiga sekolah tersebut memiliki latar belakang berbeda: baik dalam sejarah berdirinya, kebijakan yang dilaksanakannya, input siswanya, organisasi yang menaunginya, gaya kepemimpinannya, sumber dan pengelolaan

dananya, budaya yang berkembang di dalamnya, perilaku warga sekolahnya, fasilitasnya, dan hal-hal lain yang memiliki karakteristik sendiri dari masing-masing sekolah tersebut, dan (6). Kedua SMP/MTs tersebut mampu mempertahankan bahkan meningkatkan mutunya.

Alasan-alasan yang dikemukakan di atas dapat dilihat pada kondisi kedua kasus sekolah yang diteliti dalam penelitian ini. Untuk mengetahui kondisi awal yang melatarbelakangi penelitian ini, maka akan dipaparkan kondisi objektif pada ketiga kasus sekolah tersebut.

SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dengan visinya, SMP ini merupakan SMP Negeri terbaik di kota Jombang. Banyak orang tua dan calon siswa yang ingin diterima di sekolah ini. Penataan peserta didik berdasarkan data dan pengamatan peneliti dimulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik. Penerimaan siswa baru melalui seleksi tahunajaran 2015/2016 di SMP ini termasuk kategori ketat, karena 1000 pendaftar yang lulus seleksi 300 orang, artinya hanya (42%) yang lulus seleksi. Dengan demikian dari segi input siswa menunjukkan adanya perhatian dari pengelola sekolah.

Salah satu prestasi SMPRSM Darul Ulum Jombang terlihat pada besarnya persentase lulusan yang diterima di SMA (78 %) favorit.

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 78 % lulusan SMPN 3 dapat diterima di SMA terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Hal tersebut merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk

memilih sekolah ini, karena pada hakekatnya mereka memilih sekolah menengah atas, memiliki motivasi untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi pilihannya.

SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang mempunyai visidan misi menggabungkan ahli dibidang ilmu pengetahuan sekaligus bisa membaca kitab berperan mencerdaskan bangsa menuju tata kehidupan bersama bermakna, adil, dan bermartabat, serta membangun persaudaraan sejati. Visi tersebut menjadi acuan bagi penyelenggaraan sekolah untuk meningkatkan mutu secara terus menerus.

Pada kasus SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang, seleksi siswa yang dilaksanakan berorientasi pada mutu input yang begitu ketat, sebab dari jumlah seluruh siswa yang ikut seleksi yaitu 750 anak yang diterima hanya 230 anak atau hanya (32 %) siswa. Hal ini menunjukkan bahwa input siswa adalah mereka yang memenuhi standar mutu sekolah.

Berbeda dengan kondisi MTs Bilingual sebagai MTsUnggul yang diharapkan menjadi pelopor dikalangan MadrasahTsanawiyah Negeri maupun swasta dalam bidang manajemen pengelolaan lembaga, proses belajar mengajar dan dalam menentukan standart mutu yang kesemuanya itu disebut mutu terpadu¹⁸.

Kedua sekolah tersebut menarik bagi penulis untuk diteliti secara mendalam karena begitu terkenal khususnya di Jawa Timur dan umumnya di Indonesia. Berbagai perbedaan nilai-nilai (*values*) dan budaya (*culture*) sekolah baik dari segi visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai, strategi yang dikembangkan, peran kepemimpinan kepala sekolah, serta nilai-nilai yang tumbuh kembang dalam

¹⁸SallisEdward. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ichisod.

peningkatan mutu sekolah oleh para penyelenggara sekolah dari dua kasus sekolah itulah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka kajian dalam penelitian ini adalah manajemen mutu sekolah. Sekolah sebagai sebuah system perlu dikelola secara bermutu oleh pengelola sekolah dan warga sekolah dengan melibatkan peran serta orang tua dan masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam upaya perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Dalam memahami kajian manajemen mutu sekolah berbasis *value* diarahkan pada: (1). Upaya memenuhi harapan, kebutuhan dan kepuasan pelanggan pendidikan dengan sebaik-baiknya, (2). Perhatian pada system dan proses dalam arti memaknai kebutuhan pelanggan dalam rencana dan pelaksanaannya, dan (3). Keterlibatan semua pihak secara aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan untuk meraih mutu secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fokus masalah yang telah dikemukakan di atas, peneliti dapat merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut: "Bagaimanakah Manajemen Mutu Sekolah pada SMP Negeri dan Swasta Yang Berbasis *Value* dalam Upaya Peningkatan Mutu secara Berkelanjutan?"

Secara lebih khusus rumusan masalah penelitian ini akan diuraikan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan strategik pengembangan mutu sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo dalam mencapai mutu sekolah secara berkelanjutan?
2. Bagaimanakah implementasi aspek-aspek manajemen sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan ditinjau dari enam aspek manajemen sekolah yang meliputi:
3. Bagaimanakah peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu dalam berinteraksi dengan warga sekolah di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo?
4. Bagaimanakah menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo?
5. Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs *Bilingual* Sidoarjo?

Dengan pertanyaan tersebut di atas, peneliti akan mengkaji secara komprehensif sehingga memperoleh gambaran yang jelas tentang manajemen sekolah yang berbasis mutu pada SMP Negeri dan Swasta di Jawa Timur.

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui, memaknai dan mendeskripsikan manajemen mutu sekolah. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan perencanaan startegik pengembangan mutu sekolah yang dilakukan oleh pengelola sekolah dan warga sekolah pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti. Tujuan tersebut dirinci ke dalam empat subtujuan, yaitu:
2. Mendeskripsikan implementasi aspek-aspek manajemen sekolah dalam meraih mutu sekolah pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti. Tujuan itu dirinci dalam enam subtujuan untuk:
3. Mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan mutu sekolah pada masing-masing kasus sekolah. Tujuan tersebut dirinci ke dalam subtujuan, yaitu untuk:
4. Mendeskripsikan nilai-nilai budaya mutu yang ditumbuhkembangkan pada masing-masing sekolah yang diteliti.
5. Mendeskripsikan pengawasan dan pengendalian mutu sekolah pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis (Ilmiah)

Hasil penelitian ini akan bermanfaat untuk mengembangkan dan mempertajam teori dan konsep administrasi pendidikan, manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, kepemimpinan pendidikan, perilaku organisasi, dan nilai-nilai budaya organisasi sekolah. Penguasaan dan pemahaman manajer (pengelola) pendidikan, guru-guru dan civitas akademik sekolah tentang teori-teori yang dikaji dan dikembangkan di dalam penelitian ini diharapkan akan menjadi dasar

dan kesadaran mendalam yang tertanam dalam sanubari dan mindset serta kebiasaan warga sekolah dalam mengelola dan memajukan sekolah agar mutu sekolah menjadi bagian yang melekat dalam seluruh aktivitas pengabdianya.

Penelitian ini mencoba merumuskan suatu konsep manajemen sekolah berbasis mutu yang dikembangkan dari bukti empiris di lapangan sehingga muncul suatu paradigma baru yang mendasari pola manajemen sekolah yang selalu berorientasi kepada mutu dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.

Manfaat ilmiah lain dari penelitian ini dapat memberikan deskripsi konsep yaitu manajemen sekolah berbasis mutu yang dapat dijadikan rujukan oleh para penyelenggara dan pengelola sekolah Negeri maupun swasta di Jawa Timur khususnya dan umumnya di pelosok tanah air Indonesia.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah yang dapat diterapkan oleh seluruh warga sekolah yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan. Dalam kasus ini dideskripsikan tiga kasus manajemen sekolah yang berbasis mutu dalam upaya mewujudkan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dengan mendeskripsikan dan memaknai ketiga kasus sekolah bermutu tersebut diharapkan para pengelola sekolah, warga sekolah dan orang tua dan masyarakat serta pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dapat memahami dan memaknai pentingnya memperbaiki mutu secara terus-menerus dengan berpartisipasi aktif terhadap program pengembangan mutu sekolah.

Penelitian ini juga diharapkan dapat mengungkapkan perilaku warga sekolah yang komitmen terhadap mutu dalam seluruh aktivitas kehidupannya, sehingga nilai-nilai budaya mutu sekolah dapat dipraktikkan dalam mengelola dan memajukan sekolah. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat untuk sosialisasi, pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan, dan evaluasi karakteristik sekolah bermutu baik sekolah negeri maupun swasta yang dapat menjadi masukan bagi Dirjen Dikdasmen, Dinas pendidikan, dan pengelola yayasan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dalam memajukan lembaga pendidikan yang dikelolanya.

3. Kegunaan bagi Peneliti

Bagi peneliti manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah: (1). Peningkatan wawasan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam mengelola mutu sekolah negeri dan swasta, dan (2). Menambah pengalaman dalam melaksanakan penelitian ilmiah dari mulai proses sampai selesainya penelitian ini di bawah bimbingan para pakar pendidikan.

E. Penjelasan Istilah

Penjelasan istilah penelitian ini penting dikemukakan dalam rangka mengetahui makna dari judul penelitian ini. Oleh karena itu, agar tidak terjadi salah penafsiran dalam mengkaji, memahami, dan memaknainya, maka perlu dikemukakan penjelasan istilah sebagai berikut:

1. Istilah manajemen sekolah, terjemahan dari *"school management"* manajemen sekolah dalam ruang lingkup penelitian ini merupakan penerapan

manajemen mutu pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari system pendidikan nasional. Manajemen sekolah berbasis mutu merupakan suatu system manajemen yang secara berkelanjutan mengupayakan dan memfokuskan pada peningkatan mutu sekolah dengan memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah yang berbasis pada mutu agar menghasilkan jasa yang sesuai atau melebihi harapan dan kebutuhan pelanggan pendidikan.

2. Berbasis mutu, suatu upaya untuk menemukan dan menerapkan manajemen sekolah yang berorientasi pada mutu input, proses, *output* dan *outcome* yang tertanam dalam hati, pikiran dan sikap, dan perilaku setiap warga sekolah (pemimpin sekolah, guru, tenaga administrasi/TU, siswa, *cleaning service*, dll) serta semua orang (*stakeholder*) yang menjadi kebiasaan, keyakinan, dan komitmen dalam aktivitas organisasi di sekolah. Nilai-nilai yang melandasi tumbuhkembangnya budaya mutu di sekolah perlu digali, dipahami, diyakini, dan diamalkan oleh warga sekolah dan *stakeholder* pendidikan. Mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan input, proses, output, pelayanan, sumber daya, nilai-nilai yang membentuk budaya dan lingkungan sekolah yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan pelanggan¹⁹. Dengan demikian bagaimana pengelola sekolah dapat mengelola mutu sekolah agar memenuhi kebutuhan dan harapan siswa dan orang tua serta masyarakat sekarang maupun masa depan.

¹⁹Juran, 1962; Crosby, 1979; Deming, 1982; Fegenbaum, 1991; Elliot, 1993; Goetch & Davis, 1995)

3. Manajemen sekolah berbasis mutu merupakan suatu upaya yang terencana dan sistematis dalam mencapai peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan. Untuk mencapai peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan, maka manajemen mutu perlu diterapkan oleh birokrasi pendidikan, pihak yayasan, pimpinan sekolah, warga sekolah dan masyarakat (*stakeholder*) pendidikan.
4. SM singkatan dari Sekolah Model atau sekolah Rujukan di daerah Jomhng.

F. Asumsi Penelitian

Penelitian ini dilandasi oleh asumsi sebagai berikut:

1. Sekolah sebagai organisasi jasa, memiliki visi, misi dan tujuan bersama yang dapat diwujudkan apabila semua warga sekolah mengerti, memahami, menghayati dan melaksanakannya dengan penuh kesadaran dan keyakinan. Sekolah dapat dikatakan sebagai "industri jasa" karena sekolah memberikan jasa berupa layanan pendidikan (pengajaran, bimbingan, latihan, dan pembinaan) terhadap peserta didik, orang tua siswa, pengguna lulusan, pemerintah dan masyarakat (*stakeholder*), yang menuntut sekolah untuk dapat memberikan mutu yang terbaik, memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (*customer*).²⁸
2. Sekolah dipandang sebagai organisasi yang kompleks, sehingga perhatian terhadap sekolah harus bersifat multi daya. Salah satu daya yang sangat berpengaruh adalah nilai-nilai yang membentuk budaya sekolah. Sekolah sebagai organisasi merupakan sebuah system yang saling terkait dengan sub-

²⁸SallisEdward. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ichtiad.

sub system lainnya, sistem tersebut melakukan transformasi budaya terhadap peserta didik (*input*), tenaga kependidikan, kurikulum, biaya, dan fasilitas (*raw input*), lingkungan dan masyarakat (*environment input*), melalui proses KBM, bimbingan dan pelatihan untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang memiliki seperangkat pengetahuan (*kognitif*), sikap (*afektif*) dan ketrampilan (*skill*), kecerdasan emosional dan spiritual yang dirumuskan bersama sebagai tujuan sekolah.²¹

3. Sekolah merupakan bagian dari system social budaya yang memiliki dimensi nilai-nilai, pewarisan budaya dan pembaharu budaya (*agent of change*).²²
4. Suatu organisasi sekolah dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan sesuai dengan manajemen sekolah yang berorientasi mutu dalam berbagai aktivitasnya.
5. Untuk memenuhi harapan, tuntutan dan kepuasan pelanggan pendidikan, maka perencanaan startegik pengembangan mutu sekolah perlu dikenali secara spesifik dengan tetap mengacu pada visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.²³
6. Untuk meningkatkan pendidikan disekolah perlu adanya manajemen mutu sekolah yang dilaksanakan oleh semua warga sekolah yang didukung oleh partisipasi masyarakat yang tinggi.²⁴
7. Upaya memperbaiki mutu dalam satu lembaga sekolah sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen sekolah bermutu.²⁵

²¹(Caldwell & Spinks, 1993; Sallis, 1993)

²²(Caldwel & Spinks, 1993).

²³Rinehart, 1993; Sallis, 1993; Cuttance, 1995; Ali, 2000

²⁴Fattah, 2000; depdiknas, 2001; Satori, dkk, 2001; Mulyasa, 2002

8. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap²⁵.
9. Manajemen mutu dapat diterapkan dalam manajemen sekolah sebab merupakan suatu cara dalam mengelola organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka : (a), memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten, (b), mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.²⁶
10. Manajemen mutu dapat dikatakan sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat manajemen mutu, dan peningkatan mutu. Seluruh aktivitas tersebut ditujukan bagi pencapaian totalitas karakteristik produk dan proses untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan²⁷.
11. Mutu sekolah dapat berupa mutu input (visi, misi, tujuan, sumber daya sekolah, siswa kurikulum, dsb), mutu proses (layanan proses belajar mengajar, layanan pengembangan pribadi siswa, proses pengambilan keputusan, proses evaluasi, dsb), dan mutu lulusan (prestasi akademik, NEM, rapor, hasil EBTA, lomba karya ilmiah, dsb) dan (prestasi non akademik; prestasi olahraga, kesenian, keterampilan, dsb) yang dicapai oleh sekolah²⁸.

²⁵David, 1996

²⁶Satori, dkk, 2001; ariani, 2003; Mulyana, 2004

²⁷Ali, 2000(Tonner dan De Tora, 1992

²⁸Gasperz, 1997

²⁹Depdikbud RI, 2001 Pola dan Strategi Pembinaan Pendidikan Di Sekolah Dasar, Jakarta, Ditjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Dasar.

12. Mutu sekolah dapat ditumbuhkembangkan dengan nilai-nilai budaya mutu yang dibangun atas dasar system sekolah yang menjunjung tinggi mutu yang memiliki karakteristik system kualitas, yaitu: (1). Berorientasi kepada pelanggan, (2) adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh kepala sekolah, (3). Setiap staf dan karyawan paham akan tanggung jawab spesifikasinya untuk meningkatkan kualitas, (4). Penekanan pada aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan/kerugian, bukan pada upaya mendeteksi kerusakan saja, dan (5) berdasarkan filsafat bahwa kualitas merupakan "jalan hidup" (*way of life*)²⁰.

13. Sekolah yang memiliki nilai-nilai budaya mutu akan tertanam di lubuk hati dan pikiran semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (1). Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili orang, (2). Kewenangan harus sebatas tanggung jawab, (3). Hasil harus diikuti "reward atau punishment", (4). Kolaborasi dan sinergi harus merupakan dasar kerjasama, (5). Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6). Atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, (7). Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah²¹.

G. Kerangka Berfikir

Penelitian ini dilandasi oleh kerangka berfikir bahwa manajemen mutu sekolah berbasis *value* (MMSBV) dilandasi oleh nilai-nilai (*values*) pendidikan,

²⁰Wardiman, 2002: 96

²¹Satori, dkk 2001: 27

agama (*religi*), budaya mutu (*quality culture*), lingkungan yang kondusif, dukungan yang kuat dari birokrasi pendidikan, pihak yayasan, warga sekolah dan masyarakat (*stakeholder*), serta kemampuan kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu input, mutu proses, dan mutu output sekolah.

Manajemen mutu input didasarkan pada standar mutu yang telah ditetapkan sekolah. Input sumber daya sekolah meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan sumber daya non manusia meliputi manajemen keuangan dan fasilitas (sarana/prasarana) sekolah. Potensi sumber daya sekolah tersebut harus diimplementasikan melalui manajemen sekolah yang berbasis pada mutu proses yang memperoleh dukungan dan kepercayaan masyarakat.

Manajemen mutu proses berorientasi pada standar mutu layanan dan hasil (*output*) pendidikan yang ditandai dengan peningkatan prestasi akademik dan non akademik berupa kecerdasan IQ, EQ, dan SQ. proses penyelenggaraan sekolah merupakan suatu proses manajemen sekolah dalam mengelola input agar tercapai tujuan bersama atau output sekolah yang bermutu. Proses manajemen sekolah meliputi proses belajar mengajar, proses pengambilan keputusan, proses penilaian, proses interaksi sesama warga sekolah dan seluruh proses yang berlangsung di sekolah antara warga sekolah dengan masyarakat. Dengan demikian outcomes dari sekolah yang bermutu memiliki karakteristik yaitu peserta didik yang dapat hidup mandiri, kompeten, dewasa, kreatif, mampu

bersaing positif, memiliki sikap terpuji pada orang tua, masyarakat, lingkungan sekitar, dan menjadi generasi penerus bangsa.

Manajemen mutu sekolah berbasis *value* (MMSHV) merupakan suatu upaya yang terencana dan sistematis dalam mengelola mutu input, mutu proses dan mutu output sekolah untuk mencapai peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan. Untuk mencapai hal itu, maka implementasi aspek-aspek manajemen sekolah perlu dikelola secara bermita dengan melibatkan berbagai potensi sumber daya sekolah dan masyarakat pendidikan. Disamping itu, pengawasan dan pengendalian mutu input, mutu proses dan mutu output merupakan tanggung jawab warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah secara simultan dan terpadu.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Mutu

Manajemen mutu dapat dianggap memiliki tiga komponen utama: pengendalian mutu, jaminan mutu dan perbaikan mutu. Manajemen mutu berfokus tidak hanya pada mutu produk, namun juga cara untuk mencapainya. Manajemen mutu menggunakan jaminan mutu dan pengendalian terhadap proses dan produk untuk mencapai mutu secara lebih konsisten.¹

Untuk mengukur mutu memang sukar adanya. Ibaratnya, mutu itu layaknya teka-teki yang sangat sukar untuk dipecahkan. Lagi-lagi mutu dianggap sebagai sesuatu yang membingungkan dan sulit karena perspektif seseorang dengan seseorang yang lainnya tentang mutu ini berbeda-beda.

Tapi yang jelas mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya.² Berdasarkan hal itu, maka mutu dalam pendidikan akhirnya juga merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Sehingga, mutu dalam hal ini jelas merupakan tanda akan perkembangan sebuah institusi pendidikan, dan tanda status di tengah-tengah masyarakat setelah bersaing dengan institusi-institusi lainnya.

Terkait dengan mutu ini, maka pelaku-pelaku dunia pendidikan harus menyadari tentang mutu itu sendiri dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Di dalam institusi pendidikan sendiri sebenarnya banyak sumber-sumber mutu itu, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan

¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_mutu

² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 30.

efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.³

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien.⁴ Oleh karena itu, mutu (*quality*) dalam literatur lain didefinisikan sebagai keinginan pelanggan yang mungkin selama ini paling kurang dikelola.⁵ Demikianlah, mutu secara nyata berakar dari klien atau konsumen, kemudian ditampung dan dikelola dengan baik, sampai akhirnya diharapkan memberikan kepuasan bagi klien itu sendiri. Begitu pula dengan pendidikan, apa yang diinginkan oleh masyarakat terhadap pendidikan, ditampung dan dikelola dengan baik, sampai pada akhirnya diharapkan melahirkan alumni-alumni yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat.

Untuk mengelola mutu tersebut maka lagi-lagi manajemen dalam hal ini sangat diperlukan. Mutu yang berakar dari suara-suara dan ekspektasi masyarakat tadi perlu dimanaj dengan maksimal dan sungguh-sungguh, dengan harapan mampu memberikan apa yang memang dibutuhkan di masyarakat itu sendiri. Manajemen mutu pada dasarnya berusaha untuk menampung segala apa yang dari masyarakat dan dikembalikan lagi untuk masyarakat itu sendiri.

Manajemen mutu mempelajari setiap area dari manajemen operasi, mulai dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasil. Manajemen mutu merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain (pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dan lain-lain). Dalam kenyataannya, penyelidikan mutu adalah suatu penyebab umum (*common cause*) yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha.⁶

Menyusulnya persaingan global yang semakin ketat mengakibatkan para konsumen selalu menuntut barang dan jasa yang bermutu paling baik. Konsumen selalu meminta harga yang rendah, tenggang waktu pengiriman yang pendek, dan tidak ketinggalan terkait fleksibilitas ternyata juga diminta oleh konsumen. Pada intinya, konsumen seolah

³ Ibid., 30-31.

⁴ Ibid., 31.

⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1993), 1.

⁶ Ibid.

benar-benar menjadi raja yang sedang mencari sesuatu terbaik, jujur dan membantu.⁷ Termasuk dalam hal ini juga tentang pendidikan, masyarakat yang dalam hal ini posisinya sebagai konsumen, juga meminta yang demikian sudah disebutkan.

Mutu yang tinggi tentu merupakan kunci untuk kebanggaan dan produktivitas. Mutu yang tinggi harus selalu mengedepankan produk dan jasa agar supaya memberikan kepuasan bagi pelanggan. Sebenarnya, perbaikan mutu itu sendiri lebih pada suatu strategi usaha dimana ia menjadi tanggung jawab pribadi.

Berikut adalah deklarasi manifesto mutu yang menyatakan bahwa, “Mutu yang tinggi adalah kunci untuk kebanggaan, produktivitas dan kemampulabaan. Tujuan mutu harus merupakan produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan pelanggan. Agar dapat berhasil, aktivitas mutu harus didukung oleh manajemen dan berorientasi konsumen. Dukungan manajemen, tenaga kerja dan pemerintah untuk perbaikan mutu adalah penting untuk kompetisi yang efektif di pasar global. Pengendalian mutu adalah suatu usaha yang strategis yang penting sekali terhadap produk dan kepemimpinan proses jasa.”⁸

Deklarasi di atas sebenarnya menyatakan kepercayaan inti yang merupakan Valueistik kesadaran mutu pada tahun 1980-an (‘kesadaran’, karena sejauh yang berhubungan dengan mutu, masyarakat-termasuk industri, pemerintah, dan pendidikan tampaknya telah tidur bertahun-tahun). Beberapa butir penting deklarasi adalah sebagai berikut:⁹

1. Mutu yang tinggi adalah kunci untuk kebanggaan, produktivitas dan kemampulabaan. Dengan menekankan pada mutu pertama-tama, yang lain secara logis akan mengikuti.
2. Aktivitas mutu yang berhasil memerlukan kepemimpinan manajerial, tidak hanya pernyataan komitmen.
3. Suatu orientasi konsumen dan pelanggan adalah yang utama, dan kepuasan pelanggan adalah tujuan mutu.
4. Manajemen, tenaga kerja, dan pemerintah harus semuanya mendukung perbaikan mutu, apabila suatu bangsa berharap menjadi suatu kompetitor dunia yang efektif.

⁷ Ibid., 2.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

5. Pengendalian mutu (*quality control*) mempunyai kepentingan strategis dalam mencapai kepemimpinan produk dan jasa.

6. Perbaikan mutu adalah suatu tanggung jawab pribadi dan merupakan suatu usaha yang terus menerus harus dijalankan dengan tujuan yang dapat diukur.

Ada beberapa pemikir yang berkonsentrasi terhadap komitmen mutu ini, beberapa pemimpin pelopor pergerakan mutu yang mendapat perhatian antara lain adalah: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa Shigeo Shingo, Taichi Ohno. Khususnya, pemikiran individu-individu ini tidak terbatas pada manajemen mutu sendiri. Mereka semua membicarakan integrasi secara menyeluruh dari tujuan, keperluan untuk kepandaian yang beraneka ragam/kepandaian dalam banyak hal untuk pekerjaan (*work life variety and versability*), dan perhatian yang tinggi atas unsur manusia.¹⁰

Integrasi secara menyeluruh ini terangkum dalam TQM (Total Quality Management), yang dapat didefinisikan sebagai mengelola organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan. Terkait definisi tersebut dapat dikatakan bahwa mutu mencakup keseluruhan organisasi, dan pada akhirnya mutu itu sendiri ditentukan oleh pelanggan.¹¹

TQM ini mempunyai unsur-unsur penting di dalamnya, yang antara lain adalah unsur-unsur filosofis, alat-alat generik, dan alat-alat departemen pengendalian mutu. Berikut rinciannya:

1. Unsur-unsur filosofis

- a. Standar mutu yang memperhatikan pelanggan
- b. Hubungan pemasok-pelanggan
- c. Orientasi pencegahan
- d. Mutu pada setiap sumber (*quality at the source*)
- e. Perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*)

2. Alat-alat generik

- a. Alat-alat SPC (*statistical process control*)
 - 1) Bagan arus proses (*process flow chart*)

¹⁰ Ibid., 9.

¹¹ Ibid.

- 2) Lembaran pengecekan (check sheets)
- 3) Analisis pareto dan histogram (pareto analysis dan histogram)
- 4) Diagram sebab-akibat/tulang ikan (cause and effects/fishbone diagrams)
- 5) Bagan lari (run chart)
- 6) Diagram scatter (scatter diagram)
- 7) Bagan pengendalian (control charts)

b. Quality function deployment

3. Alat-alat departemen pengendalian mutu

a. Metode SQC (statistical quality control)

- 1) Rencana uji petik (sampling plans)
- 2) Kemampuan proses (process capability)
- 3) Metode taguchi (taguchi methods)

Dari sekian unsur tersebut, unsur-unsur filosofis mempunyai peranan penting, sedangkan yang lainnya merupakan penguat agar supaya kualitas mutu tersebut bisa terus dipantau dan terus-menerus dalam kontrol. Standar mutu harus terus dinamis, dengan secara kontinu memperhatikan kebutuhan pelanggan. Bagaimana caranya untuk mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan adalah dengan cara membangun hubungan baik dengan pelanggan. Jika hal demikian dilakukan dengan baik, secara otomatis juga akan memberikan informasi tentang apa-apa yang perlu diperbaiki, apa-apa yang perlu dicegah, dan apa-apa yang perlu dikembangkan.

Beginilah maksud dari mengelola secara menyeluruh. Memulai dari mutu yang kemudian ditelaah sedemikian rupa yang bertitik tolak pada kebutuhan masyarakat (konsumen), kemudian memperbaiki sumberdayanya dan segala macam perangkat yang mendukungnya, setelah itu semua dilakukan kontrol secara berkesinambungan dan eksekusi perbaikan secara kontinu pula.

Demikia juga dengan mutu pendidikan, apa kiranya yang menjadi kebutuhan masyarakat, dikelola dengan menyeluruh (memperhatikan standar mutu yang diinginkan oleh masyarakat), dan dikembangkan secara menyeluruh pula, kemudian dilakukan kontrol secara ketat yang dilanjutkan dengan eksekusi perbaikan yang juga berkesinambungan.

1. Pengertian Manajemen Strategik

Ada banyak definisi mengenai manajemen strategik diantaranya apa yang dinyatakan oleh Barney. Manajemen strategik dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.¹²

Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan¹³. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Arnoldo C Hax & Nicholas S Majluk dalam bukunya “strategic management” mendefinisikan sebagai cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas, manajerial, tanggung jawab organisasi, administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.¹⁴

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

¹² (Barney, 2007:27)

¹³ (Grant, 2008:10)

¹⁴ (Jemsley Hutabarat dan Artani Husein:2006:8)

- 1) Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses: *pertama*, proses pembuatan strategi. Proses pembuatan strategi meliputi pengembnagan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. *Kedua*, penerapan strategi. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. *Ketiga*, evaluasi atau kontrol strategi. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- 2) Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi.

2. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik.

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan Mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.. Ada bebarapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

- a) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.

- c) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurang

2. Langkah dalam pengembangan organisasi

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan/ *Term Of Reference* (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan program dan kegiatan, implementasi, pengendalian dan pengawasan.

Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan dari berbagai aktivitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktivitas pokok (fungsi utama) dan aktivitas penunjang (fungsi pelayanan).

Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktivitas yang dimiliki oleh organisasi.

3. Tahap-tahap dalam Manajemen Strategis

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu

untuk dilaksanakan Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambil alihan perusahaan pesaing. Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu.

Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

- a) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,

- b) Mengukur prestasi,
- c) mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

B. Konsep Mutu Terpadu Berbasis Value

Ide-ide umum tentang mutu telah dipahami, sekarang kita mencoba melihat bagaimana ide-ide dapat bekerjasama dalam manajemen mutu terpadu dan menjelaskan pentingnya penerapan manajemen mutu terpadu berbasis Value pada sekolah.

1. Definisi Mutu Terpadu

Beberapa definisi mengenai Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut para ahli yaitu:

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Manajemen Mutu Terpadu menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.¹⁵

2. Valueistik Mutu Terpadu

Ada sepuluh Valueistik Mutu terpadu, yakni:

- 1). Fokus Pada Pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan

¹⁵ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (1995).

pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

- 2). Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
- 3). Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- 4). Komitmen jangka Panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
- 5). Kerja sama Team (*Teamwork*). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- 6). Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

- 7). Pendidikan dan Pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
- 8). Kebebasan Yang Terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
- 9). Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.¹⁶

¹⁶ (Goetsch dan Davis:1994)

3. Kendala dan Implementasi Mutu Terpadu Berbasis Value dalam Dunia Pendidikan

Salah satu masalah yang sangat dominan seperti yang telah diungkap dalam pendahuluan adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:

- a. Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.¹⁷
- b. Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat macro-oriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

¹⁷ (Hanushek, 1979,1981)

Sebelum membahas lebih jauh, ada beberapa masalah mutu pendidikan yang diutarakan oleh Deming yang secara garis besar dikelompokkan menjadi dua hal yaitu:

Berdasarkan hal-hal tersebut maka perlu adanya manajemen yang tepat untuk menangani hal-hal tersebut. Berikut ini akan dibahas beberapa alternatif penanganan masalah pendidikan seperti yang telah dibahas diatas.

Implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen (Deming:1986). Deming mengusulkan empat belas butir pemikiran yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas suatu organisasi juga dalam bidang pendidikan. Keempat belas butir pemikiran tersebut adalah: ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa; adopsi filosofi baru siswa berhak mendapatkan pembelajaran yang berkualitas; hentikan ketergantungan pada inspeksi massal; akhiri kebiasaan melakukan hubungan bisnis hanya berdasarkan biaya; perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus; lembagakan metode pelatihan yang modern di tempat kerja; lembagakan kepemimpinan; hilangkan rasa takut; pecahkan hambatan di antara area staf; hilangkan slogan, nasihat, dan target untuk tenaga kerja; hilangkan kuota numerik; hilangkan hambatan terhadap kebanggaan diri atas keberhasilan kerja; lembagakan program pendidikan dan pelatihan yang kokoh; dan lakukan tindakan nyata/ccontoh nyata.

C. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu

1. Langkah-langkah Manajemen Mutu Terpadu

Terdapat empat perspektif dalam pembangunan sektor pendidikan (Lahmuddin Lubis). *Pertama*, perspektif pemerataan pendidikan (*equality of educational opportunity*). Perspektif ini muncul pada awal tahun 1960-an dengan memandang pendidikan sebagai sarana untuk meningkatkan pemerataan kesejahteraan masyarakat; dengan catatan bahwa kesempatan pendidikan yang semakin merata merupakan faktor yang dapat mewujudkan

kesejahteraan yang semakin merata pula. *Kedua*, perspektif pendidikan dan pencapaian kedudukan seseorang (*education and status attainment*). Perspektif ini mulai muncul pada akhir tahun 1960-an dan telah melakukan kajian pendidikan dalam kaitannya dengan peningkatan status dan kedudukan seseorang dalam masyarakat. Pendekatan yang digunakan dalam perspektif ini adalah pendidikan dan ketenagakerjaan (*manpower requirement approach*) yang mengarahkan analisisnya pada keseimbangan antara persediaan dan kebutuhan tenaga kerja terdidik dalam berbagai sektor ekonomi. *Ketiga*, perspektif *human capital*. Perspektif ini lebih menekankan pada fungsi pendidikan dalam memacu pertumbuhan ekonomi nasional melalui peningkatan penguasaan keterampilan, keahlian, profesi, dan penguasaan keilmuan yang dapat menjadikan para pekerja menjadi lebih produktif. Salah satu model kajian dalam perspektif ini di antaranya adalah analisis tingkat balikan terhadap pendidikan (*rate of return to education*) yang mengarahkan perhatian pada produktivitas tenaga kerja serta pertumbuhan ekonomi. *Keempat*, perspektif pendidikan dan pengembangan sumberdaya manusia (*education and human resources development*). Perspektif ini muncul sejak mencuatnya isu pertumbuhan ekonomi yang cepat (*economic miracle*) di sejumlah negara wilayah Asia Timur sebagai akibat dari tumbuhnya ekonomi industri dan profesionalisasi. Dalam kaitan ini, pemikiran mengenai kualitas sumberdaya manusia dalam kaitannya dengan produktivitas industri dalam konteks persaingan dunia telah berkembang sejak disepakatinya WTO (*world trade organization*) dan mencuatnya isu persaingan global dan pasar bebas baik dalam lingkup regional maupun internasional.

Perspektif ini tidak hanya memandang pendidikan berpengaruh terhadap pemerataan kesempatan belajar, status pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi, melainkan juga telah mencoba membalikkan logika. Menurut perspektif ini pendidikan berperan dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, yaitu manusia yang kreatif,

mandiri, mampu belajar terus menerus, serta inovatif, sehingga dapat menjadi pelaku utama pembangunan serta dapat menciptakan kesempatan kerja di berbagai sektor pembangunan, dalam rangka memacu pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*).¹⁸

Usaha untuk mengoptimalkan peran lembaga pendidikan dilakukan dengan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/MBM). Manajemen ini merupakan suatu sistem pengelolaan sumberdaya sekolah/madrasah secara serasi, mandiri, dan melibatkan *stakeholder* yang terkait dengan sekolah/madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah/madrasah atau mencapai tujuan mutu sekolah/madrasah dalam pendidikan nasional.¹⁹

Dari empat perspektif di atas, peneliti menyimpulkan bahwa filosofis dan konsep manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan implikasi dari perspektif pendidikan dan pengembangan sumberdaya manusia. Oleh karena itu, relasi mutu, pendidikan, dan pengembangan sumberdaya manusia di era saat ini menjadi suatu keniscayaan.

Lebih lanjut, manajemen mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) pasal 51 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Penegasan UUSPN ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan

¹⁸*Ibid.* Lahmuddin Lubis dalam penjelasan matakuliah Perencanaan Strategi Pendidikan, Januari 2014.

¹⁹Fachruddin, "Manajemen Pemberdayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 40.

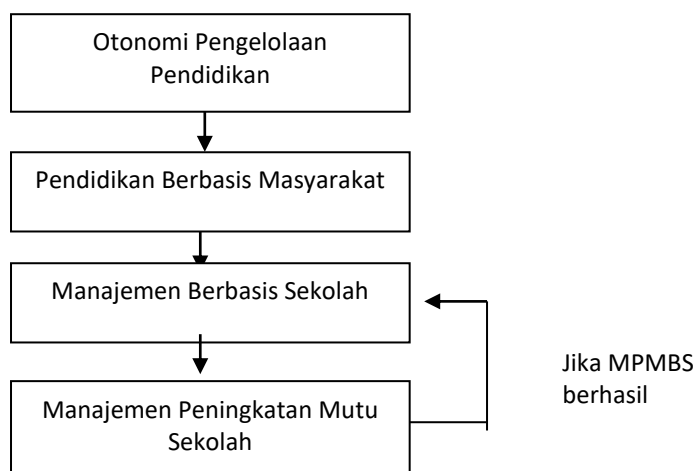
manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.²⁰

Wujud dari amanat undang-undang dan peraturan pemerintah di atas adalah dengan ditetapkan rencana strategis pendidikan Indonesia dengan mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2010-2014) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN [2005-2025]). Dalam rentang tahun 2005-2009 dikenal nomenklatur tiga pilar pendidikan, yaitu: 1) pemertaan dan perluasan akses pendidikan, 2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing keluaran pendidikan, dan 3) penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan. Selanjutnya, dalam tahun 2010-2014 dikenal nomenklatur empat pilar pendidikan, yaitu: 1) ketersediaan (*availability*), 2) keterjangkauan (*affordability*), 3) kualitas pendidikan (*quality*), dan 4) penjaminan mutu pendidikan (*assurance*).

Rencana strategis Kementerian Pendidikan Nasional diatur dalam Permendiknas Nomor 2 Tahun 2010. Mengacu kepada Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Panjang 2005-2025, Kementerian Pendidikan Nasional membagi ke dalam empat periode Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Menengah. Pada tahun 2005-2009 fokus utamanya adalah peningkatan kapasitas dan modernisasi. Selanjutnya pada tahun 2010-2015 fokus utamanya adalah penguatan pelayanan. Kemudian pada tahun 2015-2020 fokus utamanya adalah penguatan daya saing regional. Pada tahun 2020-2025 fokus utamanya adalah penguatan daya saing internasional. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah yang diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan sekolah

²⁰Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

saat ini, konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Secara skematis MPMBS dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1

Skema Berpikir Kebijakan MPMBS di Indonesia²¹

Apabila ditelusuri secara historis, MPMBS ini berasal dari pengembangan konsep sekolah efektif (*effective school*) yang intinya adalah melakukan perbaikan proses pendidikan. Orientasi manajemen dalam MPMBS dapat ditelusuri dari indikator: 1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi, 5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, 6) adanya pelaksanaan administrasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua peserta didik/masyarakat.²²

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien adalah karena

²¹Ridwan Idris, "Pendekatan Pendidikan Berbasis Mutu," dalam *Lentera Pendidikan*, vol. XII, h. 107.

²²Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, 2001), h. 11-24.

penggunaan sumberdaya yang hemat. Sekolah yang unggul adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki oleh lulusan sejenis dalam jurusan yang sama. Sedangkan keunggulan komparatif merupakan keunggulan lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.²³

Kerangka kerja MPMBS meliputi: 1) sumber daya, 2) pertanggungjawaban, 3) kurikulum, dan 4) personel sekolah. Pertama, terkait dengan sumber daya, sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Kedua, sekolah dituntut memiliki akuntabilitas yang baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orangtua/masyarakat.

Selanjutnya ketiga, berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk proses rekrutmen dan pembinaan struktural staf sekolah. Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah.²⁴

Dalam konteks aplikasi manajemen peningkatan mutu pada lembaga pendidikan, ada beberapa langkah sebagai berikut. *Pertama*, membentuk tim pengembang institusi. *Kedua*, menyiapkan rencana strategis atau rencana pengembangan peningkatan mutu jangka panjang. *Ketiga*, melaksanakan manajemen pelatihan peningkatan mutu untuk mengubah cara pandang dan budaya mutu. *Keempat*, menyiapkan instrument/perangkat/teknik pencapaian mutu.²⁵

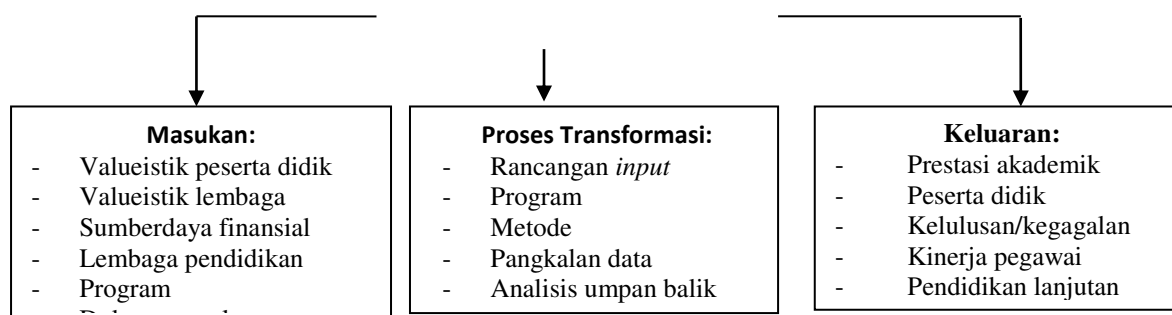
Paling tidak ada dua pendekatan tradisional terhadap jaminan mutu lembaga pendidikan, yaitu: akreditasi, dan jaminan kualitas keluaran. Akreditasi fokus terhadap

²³Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 95.

²⁴Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, h. 24.

²⁵Goetsch dan Davis, *Quality Management*, h. 61.

input lembaga seperti prestasi peserta didik, fasilitas, dan sumberdaya fisik (seperti perpustakaan). Asumsi dasar pendekatan ini adalah jika kualitas masukan tinggi, hasil kualitas keluaran juga akan tinggi. Pendekatan ini menuntut penyediaan data terhadap sistem kelembagaan, jika sedikit maka sukar meramalkan apa yang terjadi. Ketidakpuasan atas fokus masukan mengarah kepada munculnya gerakan penilaian hasil yang menekankan pentingnya evaluasi, hasil pendidikan, seperti prestasi peserta didik, pendidikan lanjutan, dan peluang pekerjaan. Hal tersebut digambarkan dalam skema di bawah ini.²⁶



Gambar 2.2.
Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Dalam operasionalnya, manajemen mutu terpadu melaksanakan langkah-langkah berikut.

a) Improvisasi Berkelanjutan (*continuous improvement*)

Improvisasi berkelanjutan mengandung arti bahwa pihak manajemen senantiasa melakukan berbagai improvisasi – perbaikan dan peningkatan – secara terus menerus untuk menjamin semua komponen produksi atau komponen penyelenggaraan pendidikan telah mendukung standar kualitas yang ditetapkan. Improvisasi ini juga berarti bahwa sekolah/madrasah senantiasa memperbarui proses berdasarkan perubahan kebutuhan dan tuntutan dari pelanggan – atau dalam hal ini adalah pengguna lulusan sekolah/madrasah.

²⁶Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 45.

Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, pihak manajemen madrasah akan dengan sendirinya merubah tujuan atau standar kualitas lulusan, termasuk juga memperbarui seluruh komponen produksi atau komponen transformasi pendidikan madrasah. Di sini pihak manajemen menetapkan strategi umum dan fundamental, sementara staf dan guru diberi keleluasaan untuk merancang cara-cara mencapai standar kualitas yang telah digariskan. Pendelegasian tugas, tanggung jawab, dan wewenang oleh pimpinan puncak sangat diperlukan; demikian pula unsur *trust* dari pimpinan kepada bawahan akan sangat membantu.²⁷

Para manajer yang berhasil membawa organisasinya mencapai efektivitas kebanyakan telah menerapkan konsep perbaikan mutu ke dalam konsep produk dan kepuasan pelanggan, serta lebih melibatkan semua kekuatan kerja, rancangan produk terbaik, pendekatan lebih kreatif dalam memecahkan masalah organisasi. Pada banyak organisasi atau lembaga pendidikan saat ini, masalah mutu adalah puncak dari segalanya dalam pencapaian kinerja jangka pendek, menengah, dan jangka panjang karena berkenaan dengan kelangsungan hidup dan keunggulan organisasi atau lembaga pendidikan.²⁸

b) Menentukan Standar-standar Kualitas

Pihak manajemen madrasah yang menerapkan strategi pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dan mengembangkan manajemen mutu terpadu haruslah dapat menetapkan standar-standar kualitas dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan madrasah. Standar kualitas pendidikan atau pembelajaran madrasah misalnya berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar (*basic competencies*) pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu pihak manajemen juga harus

²⁷Hady, *Manajemen Madrasah*, h. 15.

²⁸Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 47.

menentukan standar kualitas materi kurikulum yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar. Dalam konteks sekolah/madrasah, materi esensial haruslah mengandung sekurang-kurangnya tiga prinsip utama, yaitu: 1) berintikan sistem nilai Islam, 2) berbasis luas, dan 3) berbasis kompetensi dasar.²⁹

c) Perubahan Kultur

Manajemen mutu terpadu bertujuan pula membentuk kultur organisasi yang menghargai kualitas dan menjadikan kualitas sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan di sekolah/madrasah, pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggota sekolah/madrasah mulai dari pimpinan sendiri, staf, guru, peserta didik, dan berbagai unsur terkait, seperti yayasan, orangtua, dan para pengguna lulusan sekolah/madrasah akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Perubahan kultur ke arah kultur kualitas dilakukan dengan menempuh cara-cara: perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi sekolah/madrasah.³⁰

Sebagian kepala sekolah/madrasah secara aktif menangani perubahan, sebagai inisiator dan fasilitator peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah/madrasah mereka. Kepala sekolah/madrasah berada dalam posisi tengah antara guru dan gagasan orang-orang dari luar. Dengan demikian, peran kepala sekolah/madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, dan pelatih sumberdaya guru dan pegawai perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.³¹

Budaya sekolah harus diubah oleh kepala sekolah/madrasah bersama dengan guru, orangtua, dan dewan sekolah. Perubahan adalah aksioma dalam kehidupan suatu organisasi. Suatu organisasi dituntut untuk mampu merespon perubahan secara kreatif

²⁹Hady *Manajemen Madrasah*, h. 16.

³⁰*Ibid.*, h. 18.

³¹Syafaruddin, "Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 154.

dan proaktif. Dengan begitu, organisasi tersebut akan memiliki keseimbangan secara baik antara kemungkinan stabilitas dan stagnansi atau kemajuan (*progress*). Sikap antisipatif, kreatif, inovatif, dan proaktif perlu dimiliki oleh manajer dan personel organisasi pendidikan. Sikap itu pada hakikatnya merupakan tindakan merencanakan dan mengarahkan perubahan sesuai visi untuk masa depan yang lebih baik.³²

d) Perubahan Organisasi

Jika visi dan misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan itu menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.³³

e) Mempertahankan Hubungan dengan Pelanggan

Karena organisasi madrasah menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam unit *public relation*. Berbagai informasi antara organisasi madrasah dan pelanggan harus terus menerus dipertukarkan, agar sekolah/madrasah senantiasa dapat melakukan perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah, guru dan staf justru dipandang sebagai pelanggan dalam (*internal costumers*), sedangkan peserta didik – termasuk orangtua peserta didik dan masyarakat umum termasuk pelanggan eksternal. Maka, baik pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus

³²Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 23.

³³Hady *Manajemen Madrasah*, h. 19.

dapat terpuaskan melalui intervensi kreatif pimpinan sekolah/madrasah.³⁴ Sedangkan kepuasan mengindikasikan dukungan, keterlibatan, partisipasi, respons, dan pelaksanaan pokok-pokok dan fungsi secara formal dan maksimal.³⁵

Valueistik lembaga pendidikan yang memiliki kesungguhan dalam komitmen mutu dicirikan sebagai berikut. *Pertama*, adanya komitmen kepada kebutuhan peningkatan mutu berkelanjutan. *Kedua*, mengidentifikasi siapa saja yang mereka layani dan apakah potensi serta kebutuhan yang dilayani terhadap peserta didik. *Ketiga*, memasukkan kebutuhan pelanggan terhadap pernyataan misi universitas. *Keempat*, mengidentifikasi nilai fundamental yang akan mengarahkan tindakan. *Kelima*, mengembangkan visi berkaitan apa yang diinginkan lembaga pendidikan pada masa depan. *Keenam*, memiliki kepemimpinan yang kuat yang mengkomunikasikan visi, tujuan, nilai, dan misi lembaga berkelanjutan kepada manajemen lembaga pendidikan dan *stakeholder*.³⁶

Ketujuh, mengidentifikasi proses penting dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pelayanan. *Kedelapan*, mengutamakan pelaksanaan aktivitas dengan misi dan nilai. *Kesembilan*, memberikan peluang pendidikan lanjutan bagi semua pegawai, baik kelompok yang mengerjakan proses harian maupun dalam pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan. *Kesepuluh*, menggunakan tim fungsional untuk meningkatkan proses dan ketergantungan atas pemeriksaan pencapaian kualitas. *Kesebelas*, mendorong pembuatan keputusan pada level rendah yang sesuai, menciptakan suatu sikap saling ketergantungan dan kepercayaan keseluruhan institusi. *Kedua belas*, membuat keputusan atas dasar alokasi sumberdaya sesuai data. *Ketiga belas*, memandang masalah sebagai pembelajaran organisasi. Dan *keempat belas*, mengakui dan menghargai semua

³⁴*Ibid.*, h. 20.

³⁵Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 48.

³⁶Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 50.

orang yang menekuni dan merasakan bekerja untuk meningkatkan kualitas.³⁷ Keempat belas proses tersebut merupakan langkah, proses, pemikiran, dan cara menyikapi pentingnya komitmen kualitas pada setiap lembaga pendidikan.

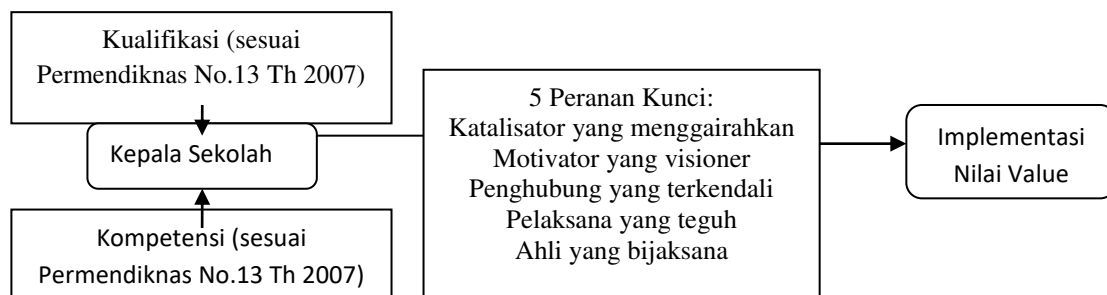
D. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Pada Mutu

Membicarakan peranan kepemimpinan kepala sekolah telah ada berbagai teori atau pendekatan seperti: teori sifat, teori perilaku, dan kontingensi. Teori-teori tersebut pada prinsipnya mengungkapkan pendapat bagaimana seorang pemimpin berhasil menggerakkan bawahan, yang ditinjau dari sudut pandangan mereka yang berbeda satu sama lain. Teori tersebut pada dasarnya sesuai dengan definisi kepemimpinan “*is the ability to influence a group toward the achievement of goals*” (Robbins and Judge, 2005).

Memahami peranan kepemimpinan merupakan suatu pendekatan yang lebih banyak ditekankan pada sederetan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Dari banyaknya tugas yang menjadi tanggung jawab, pemimpin yang strategis selalu melakukan prioritas kerja untuk hasil yang maksimal bagi organisasinya. *Individuals and teams enact strategic leadership when they think, act, and influence in ways that promote the sustainable competitive advantage of the organization* (Hughes, R. L. dan Beatty, K. C., 2005). Pemimpin pendidikan dituntut untuk peka terhadap kondisi/ situasi personel yang ada di sekolah karena kepekaan ini sangat menentukan keberhasilan organisasi. Peranan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam penumbuhan nilai Value di sekolah digambarkan sebagai berikut.

Pada dasarnya setiap kepala sekolah telah memiliki standar ideal untuk menduduki posisi strategis tersebut. Dimana standar ini berdasarkan pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang terdiri dari kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi dibagi menjadi dua, yaitu:

³⁷Syafaruddin *et.al.*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 51



Gambar 2.3.
Peran Kepala Sekolah

kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum pada semua jenjang pendidikan memiliki kriteria yang sama. Berikut bentuk kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurangkurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007).

Kualifikasi khusus pada masing-masing jenjang pendidikan berbeda sesuai dengan Valueistiknya. Sebagai contoh kualifikasi untuk kepala sekolah dasar sebagai berikut. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut: 1. Berstatus sebagai guru SD/MI; 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan 3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007).

Sementara dalam standar kompetensi kepala sekolah terdiri dari lima kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Modal kualifikasi dan kompetensi yang telah dimiliki, kepala sekolah dapat memaksimalkan lima peranan kunci sebagai pemimpin yang efektif dalam mengimplementasikan delapan belas nilai Value dalam pendidikan. Lima peran kunci tersebut adalah

1. Peranan kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan
2. Peranan kepala sekolah sebagai motivator yang visioner
3. Peranan kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali
4. Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh
5. Peranan kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana³⁸

Peranan tersebut dapat berupa kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan dan pengajaran. Implementasi pendidikan Value tentu memerlukan tantangan yang besar. Dimana tantangan ini dapat berasal dari dalam maupun luar sekolah. Dari dalam sekolah dapat dilihat dari budaya sekolah dan heterogenitas unsur-unsur personel sekolah. Tantangan dari luar sekolah dapat dilihat dari budaya asing yang begitu cepat merasuki jiwa peserta didik, mulai dari tontonan televisi, kebebasan akses internet, dan pergaulan sehari-hari dalam masyarakat.

Tantangan yang dihadapi sekolah baik internal maupun eksternal dapat dikelola oleh kepala sekolah dengan menerapkan kelima peranan kunci tersebut. Dari kelima peranan kunci di atas, kepala sekolah dapat terlibat dalam memformulasikan perencanaan strategis sampai pada tingkat eksekutor di lapangan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ini dapat mengoptimalkan penumbuhan ke delapan belas nilai Value dalam aktifitas sekolah setiap harinya.³⁹

E. Menumbuh kembangkan Nilai-Nilai Budaya Mutu

³⁸ Hal. 34

³⁹ Syunu Trihantoyo, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Nilai Value*, Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan pengembangan yang dilakukan secara sistematis dengan dimulai dari perancangan melalui perumusan tujuan termasuk identifikasi spirit dan nilai-nilai yang dijadikan landasan, penetapan kebijakan, sosialisasi dan implementasi sampai dengan evaluasi terhadap implementasi serta dilakukan perbaikan sebagai follow up nya.

Hal ini seperti apa yang telah dilakukan oleh Torrington & Weightman, dalam Preedy, dalam melakukan proses pengembangan budaya mutu sekolah yang dilakukan melalui tiga tataran, yaitu (1) pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai; (2) pengembangan pada tataran teknis; dan (3) pengembangan pada tataran sosial. Pada tataran pertama, dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah. Pada tataran kedua, dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah. Sedangkan pada tataran ketiga, pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.⁴⁰

Dengan pengembangan budaya mutu yang dilakukan oleh sekolah unggul melalui tahap-tahap pengembangan tersebut di atas, maka perlu diuraikan gambaran: (1) bagaimana identifikasi spirit dan nilai-nilai yang telah dilakukan oleh sekolah unggul, yang dijadikan sebagai acuan atau dasar pengembangan budaya mutu sekolah unggul, dan (2) bagaimana cerminan atau wujud budaya mutu nampak pada: (a) visi dan misi sekolah, (b) struktur organisasi dan deskripsi tugas sekolah, (c) sistem dan prosedur kerja sekolah, (d) kebijakan dan aturan sekolah, (e) tata tertib sekolah, (f) penampilan fisik (fasilitas)

⁴⁰ Preedy, Margareth. 1993. *Managing The Effective School*. London: Paul Chapman Publishing

sekolah, (g) suasana dan hubungan formal dan informal, sikap dan perilaku kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya, yang juga dapat dijadikan acuan dalam pengembangan budaya mutu sekolah.

1. Identifikasi Spirit dan Nilai-Nilai Sebagai Sumberdaya Mutu Sekolah Unggul

Spirit dan nilai-nilai yang dijadikan sebagai sumber budaya mutu pada sekolah unggul antara lain: (1) spirit dan nilai-nilai perjuangan, (2) spirit dan nilai-nilai ibadah, (3) spirit dan nilai-nilai amanah, (4) spirit dan nilai-nilai kebersamaan, (5) spirit dan nilai-nilai disiplin, (6) spirit dan nilai-nilai profesionalisme, dan (7) spirit dan nilai-nilai menjaga eksistensi sekolah. Spirit dan nilai-nilai tersebut, dijadikan landasan dan sumber oleh sekolah ini yang tercermin dalam setiap kegiatan, dalam mengambil keputusan, sikap dan perilaku warga sekolah, pola-pola manajemen yang dilakukan, dan lain sebagainya. Spirit dan nilai-nilai budaya mutu mewarnai dan nampak dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Kalau dilihat dari konsep budaya, spirit dan nilai-nilai budaya mutu sekolah unggul tersebut di atas dapat dipahami dari sudut sumbernya. Spirit dan nilai-nilai budaya ini merupakan kualitas kehidupan sebuah sekolah/organisasi, sehingga Creemers dan Reynold menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi⁴¹. Spirit dan nilai-nilai budaya mutu tersebut seiring dengan beberapa spirit dan nilai-nilai yang patut dianut sebuah organisasi, yang disarankan oleh Torrington & Weightman, dalam Preedy yang di antaranya adalah spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai tanggung jawab, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai keterbukaan, spirit dan nilai-nilai

⁴¹Creemers dan Reynold (1993)

kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan⁴².

2. Wujud Budaya Mutu Sekolah Unggul

Sebenarnya budaya organisasi tersebut muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangible*) dan dimensi yang tampak (*tangible*), sebagaimana yang dikemukakan Calldwell dan Spinks bahwa dimensi yang tidak tampak yaitu meliputi: spirit/nilai-nilai, keyakinan, dan ideologi dan dimensi yang tampak, meliputi: kalimat, baik tertulis maupun lisan yang digunakan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas, serta benda yang digunakan di sekolah⁴³.

a. Visi dan misi sekolah

Visi dan misi sekolah unggul tercermin budaya mutu yang nampak pada: (1) kegiatan dan praktek-praktek, pembiasaan-pembiasaan, kegiatan-kegiatan ilmiah, pembiasaan bersikap dengan guru, orang tua, dan teman, (2) program kunjungan ke tempat-tempat bersejarah, museum, candi, ke instansi pemerintah (wali kota, DPRD); dan pementasan budaya-budaya Indonesia yang dikemas dengan metode project based learning (PBL), dan (3) penggunaan strategi pembelajaran antar kelas yang berbeda-beda: pembelajaran di luar kelas, pembelajaran melalui pengamatan, praktek di laboratorium, pembelajaran dengan diskusi kelompok pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran CTL, PBL, bilingual, pembelajaran berbasis ITC, dan lain sebagainya.

Visi dan misi sekolah unggul nampak dijadikan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan. Visi dan misi sekolah dijadikan pedoman oleh setiap guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas maupun kegiatan-kegiatan sekolah lainnya, termasuk orang tua siswa dalam mengarahkan dan bimbingan di rumah. Karena visi dan misi sekolah ini dianggap sebagai salah satu budaya mutu sekolah yang merupakan

⁴² Weightman, dalam Preedy (1993)

⁴³ Calldwell dan Spinks (1993)

perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh warga sekolah atau kelompok serta dijadikan sebagai pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi⁴⁴.

Kalau dilihat dari segi keefektifan visi dan misi sekolah yang dapat mengarahkan semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah sehingga dapat menumbuhkan adanya interaksi yang dari semua warga sekolah untuk mencapai cita-cita yang terkandung dalam visi dan misi sekolah tersebut, hal ini sesuai apa yang dikemukakan De Roche, beberapa ciri budaya organisasi yang efektif antara lain: (1) adanya dukungan bagi interaksi social, (2) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan (3) komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.⁴⁵

b. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah unggul dikelompokkan menjadi dua organ, yaitu (1) organ pengelola yang mempunyai tugas dan wewenang bersifat makro, yang meliputi rekrutmen tenaga, pengembangan makro sekolah, pembangunan gedung/pengadaan barang skala besar dan (2) sekolah sebagai organ pelaksana pendidikan yang mempunyai tugas dan wewenang yang bersifat mikro/operasional. Dengan demikian semua kebijakan operasional harus mengacu pada kebijakan makro yang telah ditetapkan oleh organ pengelola dan merupakan garis instruktif.

Sekolah sebagai pelaksana operasional, dalam penyelenggaraannya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang dibantu oleh guru dan tenaga tata usaha. Pembagian tugas diantara kepala sekolah, guru, dan tenaga tata uhasa selalu dilakukan evaluasi keefektifannya, sehingga pola-pola manajemen yang dilakukan secara dinamis

⁴⁴ (Hodge & Anthony, 1988)

⁴⁵ De Roche (1987)

disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan riil di sekolah. Garis instruktif kepala sekolah secara langsung kepada unsur akademik, unsur administratif, dan unsur penunjang dan garis koordinatif dengan BP3/komite sekolah/forum orang tua siswa. Sedang garis koordinatif diantara ketiga unsur tersebut dalam rangka keefektifan penyelenggaraan sekolah.

Penyelenggaraan pendidikan sekolah unggul tersebut di atas dapat berjalan dengan baik, dikarenakan (1) adanya pembagian yang jelas dan tegas (tidak tumpang tindih), (2) adanya garis koordinasi dan garis instruksi yang jelas dan fungsional, (3) adanya pola-pola manajemen yang dilakukan secara dinamis disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan riil di sekolah. Dengan penyelenggaraan yang didasari ketiga tersebut di atas, melaksanakan tugas-tugas pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

c. Sistem dan Prosedur Kerja

Sistem dan prosedur kerja di sekolah unggul adalah: (1) sistem dan prosedur yang bersifat makro ditetapkan oleh organ pengelola sebagai pedoman umum pelaksanaan operasional di sekolah, meliputi: sistem dan prosedur rekrutmen tenaga baru, sistem pembinaan kepangkatan, ketentuan cuti, peraturan disiplin kepegawaian, sistem seleksi penerimaan siswa baru, penetapan kurikulum dan lain sebagainya yang bersifat makro, (2) sistem dan prosedur yang bersifat operasional ditetapkan oleh sekolah dalam rangka mempertegas, memperjelas, dan mengkonkritkan kebijakan makro, meliputi: sistem reward bagi siswa dan guru, upaya meningkatkan profesional dengan sistem pengumpulan media yang dibuat sendiri oleh guru, penyiapan rancangan pembelajaran dengan baik, melakukan pembinaan, pengiriman dan mengikutkan guru/pegawai dalam kegiatan pelatihan/diklat/ lokakarya baik yang diselenggarakan oleh organ pengelola sekolah maupun pihak luar, dan lain sebagainya.

d. Kebijakan dan Aturan Sekolah

Kebijakan dan aturan sekolah unggul adalah sebagai strategi dalam mencapai tujuan sekolah yaitu dalam rangka peningkatan mutu dan keefektifan sekolah. Pembuatan kebijakan dan aturan sekolah dibuat dengan melibatkan semua unsur sekolah. Pembuatan kebijakan dan aturan sekolah tersebut dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu: (1) pembuatan kebijakan dan aturan sekolah ditetapkan oleh pimpinan sekolah pada hal-hal yang sudah jelas dan memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah untuk mengambil suatu keputusan, dan meskipun terlebih dahulu meminta pendapat dari warga sekolah, (2) kebijakan yang bersifat krusial digodok melalui tim khusus yang diberi wewenang oleh sekolah kemudian dilakukan sosialisasi sebelum ditetapkan oleh sekolah, misalnya: masalah kedisiplinan, PBM, pelayanan kepada siswa, dan lain sebagainya dan (3) kebijakan dan aturan sekolah yang bersifat teknis, misalnya: peringatan hari besar nasional dan Islam, teknis layanan makan siang, kunjungan wisata dan lain sebagainya dapat muncul dari warga sekolah, sekolah mengkaji, menyetujui dan menetapkan.

Disamping hal tersebut di atas, kebijakan mengenai kebiasaan-kebiasaan dalam sehari-hari di bahas melalui kesepakatan semua warga sekolah. Hal ini dilakukan dibuat dalam rangka peningkatan mutu atau keefektifan sekolah, sebab dengan pelibatan dan partisipasi semua unsur sekolah (warga sekolah) akan tumbuh rasa memiliki dan menjadi milik bersama.

Dengan demikian budaya mutu sekolah yang nampak dalam pengambilan suatu kebijakan sekolah adalah (1) mengarah pada peningkatan mutu dan keefektifan sekolah, (2) melibatkan semua warga sekolah sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi karena terakomodirnya masukan-masukan, dan menjadi harapan semua staf, dan (3) keputusan melalui kesepakatan dan demokratis. Ketiga wujud budaya mutu sekolah tersebut, kalau dikaji lebih mendalam merupakan kriteria-kriteria yang digunakan sebagai

pedoman untuk melihat apakah sekolah itu efektif atau tidak, sekolah itu unggul atau tidak sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Danim (2006) tepatnya pada kriteria 7, 8, dan 9, yang masing-masing kriteria tersebut adalah pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas, menciptakan rasa aman, sifat saling menghormati, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif serta mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf.

e. Tata Tertib Sekolah

Tata tertib sekolah dapat dibagi menjadi dua, yaitu tata tertib untuk guru, pegawai, dan warga sekolah dan tata tertib sekolah khusus untuk siswa, yang mengatur akan keteraturan sekolah. Tata tertib sekolah berisi kewajiban yang harus dilaksanakan, larangan yang harus dihindari, dan sanksi yang akan diberikan bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.

Tata tertib sekolah unggul dirasakan sudah baik dan mapan, karena dirasakan tidak memberatkan, proses pembuatan melalui dibentuknya tim khusus atau melibatkan pihak-pihak warga sekolah yang tidak hanya pimpinan saja, tata tertib diterapkan tidak kaku dan bersifat reward. Disamping itu tata tertib yang dibuat tidak hanya mengatur ketentuan umum tetapi juga ada tata tertib yang mengatur ketentuan khusus. Budaya mutu tata tertib sekolah unggul dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1.

Tata Tertib Sekolah Unggul

Tata Tertib Siswa	Budaya Mutu Yang Nampak
kewajiban yang harus dilaksanakan oleh siswa larangan yang harus dihindari oleh siswa sanksi yang akan diberikan kepada siswa bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah. kewajiban yang harus dilaksanakan oleh	disusun oleh tim tertib (tim work yang solid) melibatkan warga sekolah, tidak hanya pimpinan saja diterapkan tidak kaku dirasakan tidak memberatkan mengedepankan reward dari pada hukuman

guru/pegawai larangan yang harus dihindari oleh guru/pegawai sanksi yang akan diberikan kepada guru/pegawai bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.	dapat diterima dan dirasakan dengan baik disusun oleh tim khusus (tim work yang solid) melibatkan warga sekolah, tidak hanya pimpinan saja diterapkan tidak kaku dirasakan tidak memberatkan sudah baik dan mapan dapat diterima dan dirasakan dengan baik
---	--

f. Fasilitas Sekolah

Fasilitas yang dimiliki oleh sekolah unggul adalah sarana dan prasarana atau fasilitas sekolah cukup lengkap dan memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang baik termasuk pemberian pengalaman belajar bagi siswa. Sarana prasarana dan fasilitas sekolah yang dimiliki antara lain: gedung yang representatif, ruang kelas yang luas dan representatif, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer, pusat sumber belajar, perpustakaan sekolah, tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa, halaman dan lapangan olah raga dan lain sebagainya.

Dalam rangka optimalisasi dalam menunjang keefektifan pembelajaran usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah adalah melakukan perawatan dan pemanfaatan fasilitas sekolah seefektif dan efisien mungkin, yang teknisnya diatur mekanisme pemakaian yang diatur oleh masing-masing koordinator laboratorium atau koordinator unit, sedang sekolah akan melakukan pemantauan, dan melakukan evaluasi keefektifan pemanfaatan fasilitas sekolah tersebut.

Tabel 2.2.

Fasilitas Sekolah dan Budaya Mutu Sekolah Unggul

Fasilitas yang dimiliki	Kondisi riil	Budaya mutu yang nampak
-------------------------	--------------	-------------------------

gedung berlantai 3 ruang kelas yang luas dan representatif laboratorium IPA laboratorium bahasa laboratorium komputer pusat sumber belajar perpustakaan sekolah tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa halaman dan lapangan olah raga dan lain sebagainya.	cukup lengkap dan memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang baik termasuk pemberian pengalaman belajar bagi siswa	Usaha-usaha optimalisasi Usaha perawatan dan pemanfaatan fasilitas sekolah seefektif dan efisien mungkin adanya mekanisme pemakaian yang diatur oleh masing-masing koordinator laboratorium atau koordinator unit pemantauan dan evaluasi keefektifan oleh sekolah.
--	--	--

Dengan demikian budaya mutu yang nampak pada pemberdayaan fasilitas sekolah adalah adanya usaha-usaha optimalisasi, usaha perawatan dan pemanfaatan keefektifan dan efisiensi, adanya mekanisme pemakaian yang baik, dan adanya pemantauan dan evaluasi oleh pimpinan sekolah. Dengan budaya mutu tersebut keefektifan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, misalnya siswa-siswa lebih nyaman belajar di sekolah, suasana belajar yang menyenangkan, memudahkan belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya, dan oleh Lezotte (1983) sekolah ini dapat dikategorikan sebagai sekolah yang unggul. Dapat dikatakan sebagai sekolah yang unggul itu karena memiliki Valueistik-Valueistik, antara lain: lingkungan sekolah yang aman dan tertib, iklim serta harapan yang tinggi, kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya.

g. Suasana dan Hubungan Formal maupun Informal

Suasana dan hubungan formal dan informal dibangun dalam rangka memperlancar dan memperkuat komitmen dari semua warga sekolah, dan sekolah sangat memperhatikan hubungan tersebut dengan wali siswa. Suasana kondusif yang dibangun tersebut melalui: (a) adanya komunikasi pimpinan dengan guru/warga sekolah

dan melalui koordinasi yang kontinyu, (b) pemberian pengakuan bagi yang berprestasi oleh sekolah, (c) tidak diatur hubungan yang kaku tetapi saling menghormati dan akrab, dan (d) suasana yang dibangun oleh sekolah adalah suasana maju, kreatif, inovatif, berbuat yang terbaik, tuntutan kerja keras, koordinasi yang baik, mempunyai struktur kepegawaian yang jelas, hubungan antar individu dan antara bawahan pimpinan baik, serta perhatian secara individu siswa oleh guru; (3) meskipun demikian tetap diterapkan mekanisme yang jelas bagi warga sekolah yang melakukan pelanggaran sekolah. Budaya mutu sekolah unggul nampak pada suasana dan hubungan formal maupun informal.

Tabel 2.3.

Budaya Mutu Sekolah Unggul

Suasana yang dibangun	Budaya mutu yang nampak pada suasana dan hubungan formal dan informal
Suasana dan hubungan formal dan hubungan informal dibangun dalam rangka memperlancar dan memperkokoh komitmen dari semua warga sekolah termasuk orang tua siswa	komunikasi melalui koordinasi yang kontinyu pengakuan bagi yang berprestasi tidak diatur hubungan yang kaku saling menghormati akrab tidak takut anjang sana suasana maju, kreatif, inovatif berbuat yang terbaik tuntutan kerja keras koordinasi yang baik mempunyai struktur kepegawaian yang jelas hubungan antar individu dan antara bawahan pimpinan baik perhatian secara individu siswa oleh guru tetap diterapkan mekanisme yang jelas bagi warga sekolah yang melakukan pelanggaran sekolah.

Wujud budaya mutu tersebut di atas, senada dengan apa yang dikatakan oleh Peter dan Waterman tentang nilai-nilai budaya yang secara konsisten dilaksanakan di sekolah yang baik dan sebagian indikator/elemen rumusan Depdiknas (2000) tentang

beberapa elemen budaya mutu sekolah⁴⁶. Nilai-nilai budaya yang secara konsisten dilaksanakan di sekolah yang baik, oleh Peter dan Waterman adalah mutu dan pelayanan merupakan hal yang harus diutamakan, selalu berupaya menjadi yang terbaik, memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang nampak kecil, tidak membuat jarak dengan klien, melakukan sesuatu sebaik mungkin, bekerja melalui orang (bukan sekedar bekerjasama atau memerintahnya), memacu inovasi, dan toleransi terhadap usaha yang berhasil⁴⁷.

F. Pengawasan Dan Pengendalian Mutu Terpadu

1. Konsep Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu atau Quality Control dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan. Tugas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan mengukur perbedaan seperti perencanaan, rancangan, menggunakan prosedur atau peralatan yang tepat, pemeriksaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hal-hal ini menyimpang, diantara dalam hal produk, pelayanan, atau proses, output dan standar yang sefesisik., oleh karena itu pengawasan mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini seperti dikemukakan oleh Amitava Mitra :*”quality control may generally be defined as a system that is used to maintain a desired level of quality in a product or service.”*⁴⁸ Tzvetelin Gueorguiev (2006) menyatakan Quality control –

⁴⁶(Hanson, 1996)

⁴⁷ (Hanson, 1996)

⁴⁸ (2001:9)

*processes are monitored to ensure that all quality requirements are being met and performance problems are solved.*⁴⁹

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Ishikawa (1995) yang menyatakan pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin⁵⁰.

Definisi yang dikemukakan oleh Ishikawa di atas merupakan pemikiran baru tentang *quality control*. Menurut pengertian di atas nampak bahwa pengendalian mutu itu mencakup keseluruhan proses atau kegiatan dalam memproduksi atau menghasilkan produk dan jasa yaitu sejak proses pengembangan produk baru sampai produk itu digunakan oleh pelanggan secara memuaskan. Dalam pengertian di atas tersirat pula bahwa pengendalian mutu itu dilakukan dengan orientasi pada kepuasan konsumen. Artinya keseluruhan proses yang diselenggarakan oleh perusahaan ditujukan pada pemenuhan kebutuhan konsumen.

Sejalan dengan konsep pengendalian mutu di atas, pengendalian terhadap mutu pendidikan memang menyangkut unsur input, proses dan output. Hal ini memang sejalan dengan konsep mutu pendidikan yang dilihat dari unsur input, proses dan output. Karena itu dalam melaksanakan pengendalian mutu pendidikan, maka pengendalian difokuskan terhadap unsure input, proses dan output pendidikan. Kepala Sekolah dapat merencanakan dan melakukan pengendalian mutu pendidikan sejak input siswa masuk, kemudian didik di sekolah hingga menjadi lulusan dari sekolah. Dengan demikian dalam melakukan pengendalian mutu hendaknya kepala sekolah atau pengawas melihat sekolah atau proses pendidikan sebagai suatu sistem.

⁴⁹ Mitra, Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement* Second Edition, Prentice Hall, Upper River, New Jersey.

⁵⁰ Ishikawa (1995)

Dalam pengendalian mutu agar berjalan efektif membutuhkan adanya perencanaan yang jelas, lengkap dan terintegrasi agar dapat dilaksanakan sistem pengawasan yang efektif dan efisien. Perencanaan yang jelas, lengkap dan terintegrasi diperlukan agar para pimpinan seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, serta pimpinan unit lainnya dapat melaksanakan dan mengendalikan kegiatan dengan baik. Selain itu dalam pengendalian membutuhkan adanya struktur yang jelas, artinya siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi serta tindakan perbaikan apa yang perlu diberikan dan oleh siapa tindakan perbaikan itu dilakukan.

Kegiatan pengendalian mutu mencakup metoda secara umum seperti pemeriksaan yang akurat terhadap data yang diperoleh dan diolah, dan dengan menggunakan prosedur yang standar dan diakui. Dilakukan untuk melakukan perhitungan terhadap pengeluaran-pengeluaran dalam proses kegiatan, melakukan pengukuran, memperkirakan hal-hal yang tidak menentu, serta mengarsipkan berbagai informasi dan laporan-laporan. Pengendalian mutu merupakan suatu kegiatan yang dapat memberikan jaminan terhadap produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan pelanggan. Dengan demikian banyak keuntungan yang diperoleh dari pengendalian ini, baik bagi lembaga maupun, personil yang diawasi karena melalui pengawasan terjadi proses perbaikan kinerja, serta keuntungan bagi pelanggan itu sendiri karena akan mendapat produk yang bermutu. Secara lebih rinci Amitava Mitra (2001) mengemukakan beberapa keuntungan pengendalian mutu.

1. *And foremost is the improvement in the quality of products and services*
2. *The system is continually evaluated and modified to meet the changing needs of the customer*

3. *A quality control system improves productivity, which is a goal of every organization.*
4. *Such a system reduces cost in the long run*
5. *With improved productivity, the lead time for production parts and subassemblies is reduced, which results in improved delivery dates*

2. Tujuan dan Fungsi Pengendalian Mutu

Pengendalian merupakan alat organisasi, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa puas. menyatakan: Tujuan pengendalian adalah melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal⁵¹. Pandangan yang sama dikemukakan J.M.Juran (1988:166): yang menyatakan “tujuan utama pengendalian adalah meminimalkan kerusakan ini, dengan tidak cepat untuk memulihkan status quo atau lebih baik lagi⁵².”

Pengendalian mutu pada dasarnya merupakan suatu alat yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Willian M.Lindsay (1997:5) menyatakan: *Control, therefore, is doing whatever is needed to accomplish what we want to do as an organization.* Secara lebih rinci pengendalian mutu dirancang untuk: *Provide routine and consistent check to ensure data integrity, correctness, and completeness; Identify and address errors and omissions; and document and archive inventory material and record all QC activities.* (dalam IPCC2007:)

3. Proses Pengendalian Mutu

Pengendalian tidak bisa dipisahkan dengan perencanaan. Pimpinan membuat rencana, dan rencana tersebut merupakan standar, artinya sejumlah kegiatan dapat dilakukan dan dapat diukur atau dinilai dengan membandingkan standar dengan

⁵¹ S.Sukmadinata (2006:52)

⁵² J.M.Juran (1988:166)

kegiatan yang dilakukan. Sistem dan teknik-teknik pengendalian dapat dikembangkan dari perencanaan yang telah dibuat. Pada pengendalian merupakan suatu proses karena terdiri dari rangkaian kegiatan yang sistematis, J.M.Juran (1988:165) menyatakan pengendalian mutu sebagai proses manajemen yang didalamnya kita:1) mengevaluasi kinerja nyata, 2).membandingkan kinerja nyata dengan tujuan dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai.Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut N.S.Sukmadinata (2006:52) proses pengendalian mutu meliputi:1) perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar, 2). Pengukuran performansi nyata, 3). Membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar, 4) memperbaiki performansi. Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Boone and Kurtz (dalam Turney 1992:242) mengemukakan empat tahap pengendalian:

- a) *Establish performance standards based on organisational goals,*
- b) *Monitor actual performance,*
- c) *Compare actual performance with planned performance,*
- d) *Take corrective action, if necessary.*

Memperhatikan langkah-langkah pengendalian mutu di atas, jadi pada dasarnya dalam setiap system pengendalian mutu mempunyai empat komponen, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Nana Syaodih Sukmadinata (2006) yaitu:

1. alat pengamatan yang mendeteksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan yang dikendalikan.
2. alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan.

3. alat modifikasi perilaku untuk mengubah unjuk kerja jika diperlukan
4. alat untuk menyebarkan informasi.

Keberhasilan kepala sekolah atau pentagawas dalam pelaksanaan pengendalian mutu, selain harus melakukannya secara sistematis, juga ada beberapa pra kondisi yang harus diperhatikan dan dipenuhi oleh sekolah. Kondisi ini diwujudkan dalam bentuk sikap, komitmen dan pemikiran dari semua unsure yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Menurut Nanang F dan Ali pra kondisi yang harus dipenuhi sekolah, antara lain:

1. mengubah pola pikir sekolah sebagai unit produksi menjadi unit layanan jasa
2. memfokuskan perhatian pada proses secara sistematis.
3. menerapkan pola pemikiran/strategi jangka panjang
4. mempunyai komitmen yang kuat pada mutu
5. mementingkan pengembangan sumber daya manusia.⁵³

Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan lainnya dalam melaksanakan pengendalian mutu dapat melakukan beberapa cara, salah satu cara yang banyak digunakan dalam pelaksanaan pengendalian mutu adalah model Certo (dalam Sofyan Syafri 2001)⁵⁴ yang meliputi (1) pre control-Feedforward, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. (2) Concurrent Control, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan (3) Feedback Control, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan

4. Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan

⁵³ Nanang F dan Ali

⁵⁴ Sofyan Safry (2001) *Sistem Pengawasan Manajemen*, Penerbit Quantum Jakarta.

Dalam tingkat operasional kelembagaan sekolah, sasaran pengendalian mutu ditujukan pada aspek input pendidikan, proses dan output atau hasil pendidikan. Menurut Djajuli⁵⁵ substansi pengawasan pendidikan secara educative adalah: (a) pengawasan implementasi kurikulum, pengajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian, penjabaran dan penyesuaian kurikulum (b) pengawasan kegiatan belajar mengajar. Sedangkan menurut Syaodih (2006)⁵⁶ bidang pengendalian ditujukan pada bidang utama pendidikan, yaitu kurikulum, bimbingan siswa serta manajemen pendidikan. Bidang kurikulum berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajar, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun untuk setiap bidang studi. Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan program pembinaan siswa dan bimbingan dan konseling, sedangkan bidang manajemen berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang ada di sekolah. Bidang ini mencakup manajemen personil, siswa, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan biaya dan kerja sama dengan masyarakat atau pihak luar sekolah. Ketiga bidang ini mempunyai arah sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

G. Mutu Berbasis Value

Mutu yang ingin dikembangkan melalui manajemen, dalam konteks kali ini akan disandarkan pada nilai-nilai/value. Nilai-nilai dalam hal ini mempunyai arti segala sesuatu yang baik atau yang buruk, dan lebih dari itu tentu nilai-nilai yang mampu menyokong perkembangan manusia ke arah yang lebih baik, jasmani dan rohani. Sehingga dalam hal ini, nilai-nilai (value) dapat disederhanakan sebagai sesuatu yang positif dan bermanfaat dalam kehidupan manusia dan harus dimiliki setiap manusia untuk dipandang dalam kehidupan bermasyarakat.

⁵⁵ Nanang Fattah dan Mohammad Ali (2006) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Universitas Terbuka.

⁵⁶ Nana Syaodih (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.

Secara umum, nilai-nilai itu diterjemahkan dalam tiga hal, yang antara lain logika, etika dan estetika. Mutu yang dikembangkan di dalam pendidikan disandarkan pada nilai-nilai yang sudah tertanam di lingkungan lembaga pendidikan itu sendiri. Nilai-nilai yang sudah tertanam kuat di lingkungan tidak serta merta dibiarkan, melainkan dijadikan sebuah patokan untuk mengelola mutu pendidikan itu sendiri.

Menurut Mardiatmadja (1986:105), nilai menunjuk pada sikap orang terhadap sesuatu hal yang baik. Pernyataan ini tentu sangat luas sekali pembahasannya, nilai bisa terselip dalam agama, budaya, komunikasi, pranata sosial, dan lain sebagainya. Akan tetapi, biasanya jika hal ini menyangkut pendidikan, maka nilai-nilai yang kuat tertanam adalah sebagai berikut:

1. Nilai-nilai religius

Religi tentu tidak hanya menyangkut hal lahiriah, melainkan juga tentang keseluruhan diri pribadi dan hubungannya dengan Tuhannya. Nilai-nilai ini menuntun manusia untuk selalu sesuai dengan tuntunan agama dan selalu berada di jalan yang sudah Tuhan tetapkan.

2. Nilai-nilai moral

Nilai-nilai moral menuntun manusia untuk dapat membedakan antara yang baik dan yang buruk. Dengan demikian, nilai-nilai moral memberikan panduan tentang apa yang harus dihindari, dan apa yang harus dikerjakan, sehingga tercipta suatu tatanan hubungan manusia dalam masyarakat yang dianggap baik, serasi dan bermanfaat bagi orang itu, masyarakat, lingkungan dan alam sekitar.

3. Nilai-nilai sosial

Nilai-nilai ini berkenaan dengan dengan masyarakat dan kepentingan umum. Nilai-nilai ini memberikan tuntunan bagi manusia untuk menyadari bahwa kehidupan berkelompok itu penting, ikatan kekeluargaan antara satu individu dengan individu lainnya adalah sesuatu yang urgen sifatnya. Bagaimana seseorang harus bersikap, bagaimana cara mereka menyelesaikan masalah, dan menghadapi situasi tertentu juga termasuk dalam nilai sosial ini.

Indonesia sendiri merupakan suatu negara dimana ia memiliki kondisi yang sangat beraneka ragam, banyak corak yang berbeda, dan bahkan saling bertentangan satu dengan yang lainnya. Barangkali di sinilah nilai-nilai sosial itu diperlukan, menjadikannya sebuah landasan atau patokan demi menciptakan sebuah tatanan masyarakat secara holistik yang harmoni dan seimbang.

4. Nilai-nilai budaya

Dengan adanya budaya pada akhirnya memberikan sebuah masyarakat Value tersendiri. Budaya memberikan tanda yang berbeda, dan menjadikan masyarakat itu sendiri mempunyai ciri khas dan unik. Akan tetapi, budaya juga menyelimkan sesuatu, yang disebut dengan nilai-nilai itu tadi. Budaya, pada dasarnya adalah konsep dimana ia berusaha menghadirkan hal-hal positif dan diharapkan untuk selalu langgeng.

Nilai-nilai budaya memang cenderung abstrak, akan tetapi hal demikian memberikan tuntunan bagi manusia untuk mengetahui ciri khas lingkungan dan tempat berasalnya. Mengusung kearifan lokal yang diwariskan oleh budaya yang sejak zaman dulu telah diwariskan oleh nenek moyang.

Demikianlah, pengelolaan mutu pendidikan disandarkan pada value-value yang sudah ada di lingkungan pendidikan itu sendiri. Manajemen tidak membuang nilai-nilai secara serta merta, karena hal itu memang sudah ada dan mengakar kuat. Sehingga dengan demikian, nilai-nilai itu dijadikan patokan untuk mengembangkan pengelolaan mutu pendidikan.

Pengertian Value menurut pusat Bahasa Depdiknas adalah “bawaan, hati, jiwa, kepribadian, budi pekerti, perilaku, personalitas, sifat, tabiat, temperamen, watak. Adapun berValue adalah berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, dan berwatak. Value berasal dari bahasa Yunani yang berarti “to mark” atau menandai dan memfokuskan bagaimana mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku, sehingga orang yang tidak jujur, kejam rakus dan perilaku jelek lainnya dikatakan orang berValue jelek. Sebaliknya, orang yang perilakunya sesuai dengan kaidah moral disebut dengan Value mulia.

Dalam Islam, tidak ada disiplin ilmu yang terpisah dari etika-etika Islam. Sebagai usaha yang identik dengan ajaran agama, pendidikan Value dalam Islam memilikikeunikan dan perbedaan dengan pendidikan Value di dunia barat.perbedaan-perbedaan tersebut mencakup penekanan terhadap prinsip-prinsip agama yang abadi, aturan dan hukum dalam memperkuat moralitas, perbedaan pemahaman tentang

kebenaran, penolakan terhadap otonomi moral sebagai tujuan pendidikan moral, dan penekanan pahala di akhirat sebagai motivasi perilaku bermoral.

Inti dari perbedaan-perbedaan ini adalah keberadaan wahyu Ilahi sebagai sumber dan rambu-rambu pendidikan Value dalam Islam. Akibatnya, pendidikan Value dalam Islam lebih sering dilakukan dengan cara doktriner dan dogmatis, tidak secara demokratis dan logis.

Implementasi pendidikan Value dalam Islam, tersimpul dalam Value pribadi Rosululloh SAW. Dalam pribadi rosululloh tersemayam nilai-nilai akhlak yang mulia dan agung. Al Qur'an dalam Surah Al Ahzab ayat 21 mengatakan:

“artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) rosululloh itu suri tauladan yang baik bagimu(yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah SWT.”

Value atau akhlak memiliki peran penting dalam kehidupan manusia. Menghadapi fenomena krisis moral, tuduhan seringkali diarahkan kepada dunia pendidikan sebagai penyebabnya. Hal ini dikarenakan pendidikan berada pada barisan terdepan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pembinaan Value dimulai dari individu, karena pada hakikatnya Value itu memang individual, meskipun ia dapat berlaku dalam konteks yang tidak individual. Karenanya pembinaan Value dimulai dari gerakan individual, yang kemudian diproyeksikan menyebar ke individu-individu lainnya. Lalu setelah jumlah individu tercerahkan secara Value menjadi banyak, maka dengan sendirinya akan mewarnai masyarakat.

1. Konsep Pendidikan Value.

Pendidikan Value memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarakat, dan warga Negara yang baik. Adapun kriteria manusia, warga masyarakat, dan warga Negara yang baik. Adapun kriteria manusia, warga

masyarakat, dan warga Negara yang baik bagi suatu masyarakat atau bangsa, secara umum adalah nilai-nilai social tertentu yang banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat dan bangsanya.⁵⁷

Oleh karena itu hakikat pendidikan Value dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah pendidikan nilai, yakni pendidikan nilai-nilai luhur yang bersumber dari budaya bangsa Indonesia sendiri, dalam rangka membina kepribadian generasi muda.

Penyelenggaraan pendidikan Value di sekolah harus berpijak kepada nilai-nilai Value dasar, yang selanjutnya dikembangkan menjadi nilai-nilai yang lebih banyak atau lebih tinggi (bersifat relative) sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan lingkungan sekolah itu sendiri.

2. Tahap-Tahap Pembentukan Value

Pendidikan Value merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk membantu peserta didik memahami nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, dan adat istiadat. Pada dasarnya setiap orang sudah memiliki potensi atau kemampuan yang ada sejak ia dilahirkan. Potensi-potensi itulah yang menjadi bekal untuk pembentukan Value dirinya. Sedangkan pembentukan Value selain didorong factor bawaan, tidak terlepas pula oleh factor lingkungan yang juga memiliki pengaruh cukup besar bagi pembentukan Value seseorang.

Proses pembentukan Value atau kepribadian terdiri atas tiga taraf, yaitu pertama, pembiasaan. Tujuannya untuk membentuk aspek kejasmanian dari kepribadian, atau member kecakapan berbuat dan mengucapkan sesuatu (pengetahuan hafalan). Contohnya

⁵⁷ Abudin, Nata. *Pemikiran Para tokoh Pendidikan Islam: Seri kajian filsafat Pendidikan Islam*. (Jakarta: PT. Raja grafindo Persada, 2000). H. 22

antara lain membiasakan puasa dan sholat. Kedua, pembentukan pengertian, sikap, dan minat. Setelah melakukan pembiasaan, selanjutnya seseorang diberi pengertian atau pengetahuan tentang amalan yang dikerjakan dan diucapkan. Ketiga, pembentukan kerohanianhan yang luhur. Pembentukan ini menanamkan kepercayaan yang ada pada rukun iman. Hasilnya seseorang akan lebih mendalami apa yang dilakukan atau diucapkan. Sehingga meningkatkan tanggung jawab terhadap setiap apa yang dikerjakan.⁵⁸

Pendidikan Value atau kepribadian memerlukan sebuah proses yang simultan dan berkesinambungan yang melibatkan aspek membelajarkan *knowing the good* (mengetahui hal yang baik), *feeling the good* (merasakan hal yang baik), *desiring the good* (merindukan kebaikan), *loving the good* (mencintai kebaikan) dan *acting the good* (melakukan kebaikan). Materi pendidikannya tidak terbatas pada hal-hal yang bersifat afektif, tetapi juga yang berkaitan dengan kognitif dan psikomotor.⁵⁹

a) *Knowing the good*

Untuk membentuk Value, anak tidak hanya sekedar tahu mengenai hal-hal yang baik, namun mereka harus dapat memahami kenapa perlu melakukan hal itu. Selama ini mereka tahunya mana yang baik dan buruk, namun mereka tidak tahu alasannya.

b) *Feeling the good*

Konsep ini mencoba membangkitkan rasa cinta anak untuk melakukan perbuatan baik. Disini anak dilatih untuk merasakan efek dari perbuatan baik yang dia lakukan. Jika *feeling the good* sudah tertanam, itu akan menjadi “mesin” atau kekuatan luar biasa dari dalam diri seseorang untuk melakukan kebaikan atau menghindari perbuatan negative.

c) *Acting The Good*

⁵⁸ Ahmad D. Marimba. Pengantar Filsafat Pendidikan. Bandung: Al-Ma’arif. 1974. H. 81-88

⁵⁹ Margustam Siregar, Mencetak Pembelajar Menjadi Insan Paripurna: falsafah Pendidikan Islam. Yogyakarta: Nuha Litera. 2010. H. 126-127

Pada tahap ini, anak dilatih untuk berbuat mulia. Tanpa melakukan apa yang sudah diketahui atau dirasakan oleh seseorang, tidak akan ada artinya. Selama ini hanya himbauan saja. Padahal berbuat sesuatu yang baik itu harus dilatih, dan menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari.

Jadi ke tiga factor tersebut harus dilatih secara terus menerus hingga menjadi kebiasaan. Konsep yang dibangun, adalah habit of the mind, habit of the heart, dan habit of the hands. Value juga menjadi kunci utama sebuah bangsa untuk bisa maju. Indonesia yang kaya dengan sumber daya alam, tidak akan maju jika sumber daya manusia (SDM) tidak berValue, tidak jujur, tidak bertanggung jawab, tidak mandiri, serta tidak jujur.

H. Sekolah Model

1). Pengertian Sekolah Model

Pertama kali madrasah ditemukan adalah berkenaan dengan upaya khalifah Abbasiyah Harun ar-Rasyid guna menyediakan fasilitas belajar ilmu kedokteran dan ilmu penopang lainnya di lingkungan klinik (*bimaristain*) yang dibangun di bagdad. Kompleks ini dikenal dengan sebutan madrasah bagdad. Namun kelihatannya pemakaian istilah tersebut cenderung anatema, terutama kalau diperhatikan tidak adanya kelanjutan dari madrasah bagdad kecuali munculnya Baitul hikmah di masa Makmum.

Munculnya madrasah berhubungan erat dengan standarisasi keilmuan, sedangkan di indonesia nama madrasah menjadi terkenal hanya pada awal abad ke-20, bersamaan dengan upaya mengadakan pemabaharuan dalam system pendidikan di kalangan umat islam. Sebelumnya pendidikan agama biasanya dilaksanakan di tempat-tempat seperti pondok, mesjid, surau dan rumah-rumah guru tanpa kurikulum yang pasti. Madrasah yang juga dikenal sebagai “sekolah arab”.

Memperkenalkan pemakaian huruf latin, pengetahuan umum, kurikulum, system klasikal dan waktu belajar yang tertentu. Semenjak itu telah terjadi perubahan-perubahan

bahkan akan sulit pada sepertiga terakhir abad ke-20 ini untuk menemukan lembaga pendidikan tradisional tanpa didampingi madrasah.⁶⁰

Madrasah Model dimaksudkan sebagai *center for excellence* yang dikembangkan lebih dari satu buah untuk tiap propinsi. Madrasah model diprosesikan sebagai wadah penampung putra-putra terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Sebagaimana pada madrasah Unggulan, keberadaan Madrasah model juga dapat mencegah terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain disamping juga dapat menstimulir tumbuhnya persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka. Karena menjadi *center for excellence* anak-anak terbaik maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Sebagaimana Madrasah Unggulan, Madrasah Model juga diperkuat oleh majlis Madrasah yang memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajaran di Madrasah Model.⁶¹

2). Sistem Manajemen Madrasah Model

Sejalan dengan amanat GBHN, undang-undang nomor 2 tahun 1998 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3,5 dan 6 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Oleh karena itu, salah satu srategis pendidikan dan pengembangan system manajemen pendidikan nasional, yakni dengan cara penyelenggaraan sekolah-sekolah unggul. Pada sekolah unggul, secara khusus peserta didik memiliki kemampuan dan kecerdasan unggul baik dalam baik dari segi intelektual (*gifted*) maupun bakat khusus yang bersifat keterampilan (*talented*) akan dapat dipupuk dan dikembangkan secara optimal, sehingga menciptakan sumber manusia

⁶⁰ Nasution, *inskopedia Islam Indonesia* (Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah Djambatan, 1992), hlm. 584

⁶¹ Depag. *Desain Pengembangan Madrasah*. (Jakarta: Depag Agama RI, 2005) hlm, 56

yang berkualitas dapat dicapai dalam waktu yang relative lebih cepat guna menyokong tercapainya pembangunan nasional.

Adapun manajemen madrasah model dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Rekrutment peserta didik

Peserta didik madrasah unggul memiliki persyaratan khusus yang berbeda sekolah biasa. Persyaratan-persyaratan tersebut dapat diidentifikasi berdasarkan cirri-ciri keunggulan. Sering para ahli menyebutkan dengan istilah ciri-ciri keberbakatan, menurut Renzuli ada 3 kelompok ciri utama yaitu "kemampuan umum yang tergolong di atas rata-rata (*above average ability*), kretivitas (*creativity*), peningkatan diri terhadap tugas (*task comitment*)". Berdasarkan cirri keunggulan diatas, rekrutmen peserta didik sekolah unggul perlu didasarkan pada kinerja keunggulan. Depdikbud (1994) telah memberikan pedoman bahwa masukan (*input, intake*) berupa peserta didik diseleksi secara ketat dengan menggunakan criteria sebagai berikut: 1) peserta didik superior dengan indicator angka raport, nilai Ujian Akhir Nasional (UAN) dan hasil prestasi akademik, 2) Skor psikotes yang meliputi intelegensi, kreativitas, emosional dan peningkatan diri terhadap tugas. 3) Hasil test fisik. Berdasarkan pedoman diatas, bagi sekolah unggul yang diselenggarakan perlu dilakukan tahapan seleksi sebagai berikut: 1) *Achievement test*, yang meliputi bidang studi yang di Ebtanaskan serta bidang agama islam agama islam, khusus bagi sekolah unggul yang bercirikan islam.

2). Psikotes, untuk mengetahui potensi dasar peserta didik yang meliputi *inteleqency Quetion*, *Emosional Quetion*, *Creativity Quetion*, dan *task Commitment*. 3) Tes kesehatan, untuk mengetahui apakah calon peserta didik terbebas dari penyakit menular dan tidak memilki penyakit berat.

b. Tenaga kependidikan

Moeljadi mengemukakan, tugas guru adalah mengajar dalam arti memberikan pengetahuan dan meningkatkan kecerdasan, melatih dalam arti membekali keterampilan dan mendidik dalam arti memasyarakatkan sikap taqwa pada Tuhan yang Maha Esa" Tenaga kependidikan sekolah atau madrasah bermutu agak berbeda baik dari segi bidang tugas maupun persyaratan kualifikasinya. Tenaga kependidikan pada madrasah model sekurang-kurangnya terdiri dari: 1) Kepala sekolah, 2) Guru, tenaga bimbingan karir, 3) Pengembangan kurikulum, 4) Pustakawan, 5) Laboran, peneliti dan pengembangan, 6) Pengawas (supervisor) dan 7) Teknisi sumber belajar.

Bahkan bagi madrasah model yang ingin menekankan pada pembentukan integritas Value dan kepribadian peserta didik, perlu ditambah dengan pengelolaan asrama yang bertugas menggantikan fungsi dan peran orang tua. Tenaga kependidikan sekolah unggul diutamakan yang telah berpengalaman dan ditunjang adanya keunggulan dalam kemampuan intelektual, moral keimanan, ketaqwaan, disiplin, dan tanggung jawab.⁶² Secara rinci strategi pengembangan Madrasah Model seba

⁶² http://www.bsn.or.id/berita/detail_news.cfm?news_id=15

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen mutu terpadu berbasis karakter. Sekolah yang memiliki system nilai dan budaya sangat menarik untuk diteliti karena merupakan bagian integral dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Peneliti berusaha mengerti, memahami, dan mengamati secara mendalam warga sekolah dalam berinteraksi dengan lingkungannya, menafsirkan dan memaknai fenomena dan peristiwa yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

Data dikumpulkan dari latar yang alami sebagai sumber data langsung. Pemaknaan atas data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh tentang manajemen mutu berbasis karakter.

Peneliti berusaha mengamati warga sekolah dalam lingkungan sekolahnya, berinteraksi dengan mereka. Berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka, melihat fenomena yang nyata di lingkungan sekolah, berusaha memahami dan memberi makna terhadap rangkaian peristiwa yang dilibat di sekolah. Berdasarkan karakteristik data penelitian tersebut, maka pendekatan penelitian yang tepat untuk ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini memiliki karakteristik penelitian dengan latar alamiah yang memiliki beragam informasi dan system nilai (budaya) yang diamat oleh masing-masing organisasi sekolah

untuk meraih mutu berbasis karakter.

Berdasarkan fokus masalah, tujuan, subjek, dan karakteristik datanya, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dilihat dari segi urutannya, penelitian yang berpendekatan kualitatif merupakan skema atau program penelitian yang berisi *out line* mengenai apa yang harus dilakukan peneliti, mulai dari pernyataan sebagai informasi penelitian sampai pada analisis data akhir. Strukturnya lebih spesifik, yaitu membuat skema, paradigma, dan variabel yang lebih operasional guna melihat keterkaitan beberapa domain sehingga membangun suatu skema struktural sebagai tujuan penelitian.

Karakteristik penelitian kualitatif adalah sebagai berikut: (1) desain tidak rinci, fleksibel, timbul (*emergent*) dan berkembang sambil jalan antara lain mengenai tujuan, subjek, sampel sumber data; (2) desain sebenarnya baru diketahui dengan jelas setelah penelitian selesai (*retrospektif*); (3) tidak mengemukakan hipotesis sebelumnya. Hipotesis lahir sewaktu penelitian dilakukan, hanya berupa petunjuk sementara dan dapat berubah, hipotesis hanya berupa pertanyaan yang mengarah kepada pengumpulan data; (4) hasil penelitian terbuka dan tidak diketahui sebelumnya karena jumlah variabel tidak terbatas; (5) langkah-langkah tidak dapat dipastikan sebelumnya dan hasil penelitian tidak dapat diketahui atau diramalkan sebelumnya; dan (6) analisis data dilakukan sejak awal bersamaan dengan pengumpulan data walaupun analisis akan lebih banyak pada tahap-tahap kemudian.

Adapun strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) orientasi teoretik dengan pendekatan fenomenologis; (2) pengumpulan data tiga tahap yaitu orientasi, eksplorasi pengumpulan data, dan penelitian terfokus; a) wawancara

mendalam dan komprehensif; b) observasi peran serta; dan c) dokumentasi tertulis yang terkait dengan penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan studi multi kasus. Rancangan penelitian multi kasus akan memberikan deskripsi yang komprehensif dan syarat dengan nilai dan makna dari peristiwa-peristiwa yang diamati di lokasi penelitian, yaitu SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Pucang Sidaurjo.

B. Prosedur Penelitian

Untuk memperoleh data empirik yang sesuai dengan ruang lingkup masalah sebagaimana ditinjau dengan berbagai konsep dan agar memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian, maka akan dilakukan langkah-langkah yang sesuai dengan desain penelitian kualitatif. Karakteristik penelitian kualitatif bersifat sirkuler. Adapun prosedur yang ditempuh dalam penelitian ini melalui tiga tahap, yaitu: (1) studi persiapan/orientasi, (2) studi eksplorasi umum, dan (3) studi eksplorasi terpusat (*fokus*).

Pertama, studi persiapan dimulai dengan rasa tertarik terhadap masalah manajemen mutu terpadu berbasis karakter. Rasa tertarik terhadap masalah ini tidak hanya sebatas ingin tahu tetapi berusaha memahami dan mendalami agar memperoleh gambaran yang jelas tentang bagaimana pentingnya manajemen mutu terpadu berbasis karakter tertanam, melekat, dan melembaga dalam pikiran dan hati setiap warga sekolah untuk mewujudkannya. Persiapan dilakukan dengan berdiskusi dengan teman sejawat program studi Manajemen Pendidikan Islam, mengumpulkan informasi, mencari literatur yang relevan dan membaca studi-studi

terdahulu yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Untuk mewujudkan rasa ingin tahu yang mendalam terhadap isu-isu dan masalah-masalah penelitian yang dirumuskan sebagaimana terdapat dalam bab I, maka persiapan selanjutnya adalah menyusun proposal penelitian yang diajukan untuk diseminarkan. Setelah seminar dilaksanakan judul yang diterima untuk dilanjutkan diteliti adalah "*Manajemen etika Berbasis Value*".

Kedua, eksplorasi umum yang berarti peneliti melakukan langkah-langkah yaitu: (1) konsultasi, wawancara dan mengurus surat perizinan pada instansi berwenang, (2) menjajagi secara umum pada objek penelitian untuk menetapkan objek yang akan diteliti, (3) mengkaji literatur dan menetapkan kembali fokus penelitian, (4) berdiskusi dengan teman sejawat yang terpilih untuk memperoleh masukan dan memperkaya wawasan berpikir peneliti, dan (5) melakukan konsultasi secara kontinyu dan mendalam dengan teman sejawat untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penyelesaian penelitian ini.

Ketiga, eksplorasi terpusat dengan cara pengecekan hasil temuan penelitian dan pembahasan serta penulisan laporan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terpusat ini meliputi: (1) tahap pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam untuk merumuskan kerangka konseptual tema-tema di lapangan, (2) melakukan pengumpulan data dan analisis data secara bersama-sama, (3) melakukan pengecekan hasil dan temuan penelitian, dan (4) menulis laporan hasil penelitian untuk diajukan pada LP2M.

C. Latar dan Narasumber Penelitian

Latar atau *setting* yang dipilih adalah: (1) SMP Negeri 3 RSM Darul Ulum Jombang, (2), MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo. Sekolah-sekolah tersebut dipilih sebagai latar penelitian karena secara empirik mewakili gejala perkembangan dan keunikan permasalahan sebagaimana yang dihadapi oleh masjid kampus pada umumnya. Sedangkan sampel dalam hal ini ialah pilihan peneliti, yaitu aspek, peristiwa, dan manusia yang dijadikan fokus pada saat dan situasi tertentu. Karena itu pemilihan sampel dilakukan terus menerus sepanjang penelitian. Prosedur pengambilan sampel bersifat purposif, sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian.

Adapun narasumber dalam penelitian ini terdiri atas (1). Kepala sekolah di ketiga lembaga tersebut, (2). Wakil Kepala sekolah, (3). Guru-guru, (4). Komite sekolah, (5). Siswa-siswa, (6). Tenaga kependidikan, (7). Masyarakat sebagai stakeholder, dan (7). Data tambahan dari Dinas Diknas serta Kementerian Agama. Jumlah dan kategori subjek yang akan dijadikan responden, penulis temukan berdasarkan konsep representatif dan *Snowballing simple* (bola salju); artinya kecukupan sampel diukur berdasarkan kecukupan informasi, data, dan fakta yang telah diperoleh. Ukuran kecukupan informasi, data, dan fakta yang dimaksud tercermin dalam intensitas pengulangan kesamaan keterangan dari beragam kategori subjek tersebut.

D. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian ini tidak berdasarkan definisi operasional. Yang dilakukan ialah menyeleksi aspek-aspek yang khas, berulang kali terjadi, berupa

atau tema, dan tema itu senantiasa diselidiki lebih lanjut dengan cara yang lebih luas dan mendalam untuk memperoleh makna yang sesungguhnya. Tema atau topik merupakan petunjuk ke arah pembentukan atau pemberian dukungan pada suatu teori yang bersifat ilmiah.

Manusia atau peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian ini, karena dipandang lebih cermat sebagaimana diperinci oleh Nasution (1992:21)

manusia:

- (1) manusia sebagai alat yang peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bermakna bagi peneliti;
- (2) manusia sebagai alat yang dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus;
- (3) tiap situasi merupakan suatu keseluruhan;
- (4) suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat difahami dengan pengetahuan semata-mata;
- (5) peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh;
- (6) hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan segera menggunakannya sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau penolakan; dan
- (7) manusia sebagai instrumen, respon yang aneh dan yang menyimpang justru diberi perhatian.

Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter
(Studi Multi Kasus Pada MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum
dan, MAN Unggulan Tambakberas Jombang)

No	Rumusan Masalah	Deskripsi Pertanyaan	Jenis Data yg Diperlukan	Sumber data	Teknik Pengumpulan Data
1	Bagaimanakah perencanaan strategic mutu berbasis Value yang disusun pada SMP Negeri 3 RSM Darul Ulum Jombang, dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo?	Rumusan visi-misi, tujuan, dan strategi sekolah sosialisasi Visi & Misi Program Kegiatan	Wawancara, dokumen, RAPBS	➢ Kepala sekolah ➢ Wakasek ➢ Guru ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi

2	Bagaimana implementasi manajemen sekolah pada SMP Negeri 3 RSM Darul Ulum Jombang, dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo?	➢ Pelayanan peserta didik ➢ Orang tua siswa ➢ Tenaga kependidikan ➢ Kurikulum & pembelajaran ➢ Fasilitas/sarana prasarana ➢ Keuangan sekolah ➢ Hubungan sekolah & masyarakat	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Kepala sekolah ➢ Wakasek ➢ Guru ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi
3	Bagaimanakah peran kepemimpinan kepala sekolah berbasis karakter dalam berinteraksi dengan warga sekolah di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo?	➢ Ide, inisiatif, dukungan, dan motivasi dari kepemimpinan kepek ➢ Sikap, perilaku, dan gaya kepemimpinan kepek	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Wakasek ➢ Guru ➢ siswa ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi
4	Bagaimana menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu berbasis Value pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo?	Nilai-nilai budaya mutu sekolah yang tumbuh kembang dalam meraih mutu pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Kepala sekolah ➢ Wakasek ➢ Guru ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi
5	Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu manajemen sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo?	➢ Pengawasan internal, ➢ pengawasan eksternal ➢ pengendalian mutu input, proses, dan output	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Kepala sekolah ➢ Wakasek ➢ Guru ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi

Untuk menjaring data dan informasi dalam penelitian ini, digunakan teknik-teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Penggunaan teknik-teknik tersebut didasarkan atas alasan bahwa segala sesuatu (masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, data yang akan dikumpulkan, asumsi yang digunakan, bahkan hasil) belum mempunyai bentuk yang pasti.

1. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab, yang penulis lakukan secara sistematis berlandaskan tujuan penelitian. Proses wawancara dilakukan a) secara nyata mengadakan interaksi dengan responden; dan b) menghadapi kenyataan, adanya pandangan orang lain yang mungkin berbeda dengan pandangan peneliti sendiri.

Jenis pertanyaan yang penulis ajukan berkenaan dengan: a) keberhasilan kepemimpinan; b) pendapat, perasaan, dan nilai; c) pengetahuan disiplin aturan sekolah; d) manfaat yang diperoleh dari kebijakan sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan; dan e) peran kepala sekolah dalam penerapan mutu terpadu berbasis karakter.

Untuk mendapatkan informasi dari wawancara, peneliti melakukan wawancara kepada:

a. Kepala Sekolah

Wawancara yang dilakukan kepada kepala sekolah dilakukan secara nyata di ketiga objek penelitian, yaitu SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo. Proses wawancara dipandu dengan pedoman sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan strategik pengembangan mutu sekolah pada SMP Negeri 3 RSM Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo dalam mencapai mutu sekolah secara berkelanjutan?
 - a. Bagaimanakah visi dan misi sekolah dapat disosialisasikan oleh pimpinan sekolah sehingga menjadi acuan bagi warga sekolah dalam mewujudkan mutu sekolah?
 - b. Upaya-upaya apakah yang dilakukan oleh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah tersebut?
 - c. Strategi macam apakah yang dikembangkan oleh ketiga sekolah tersebut dalam mewujudkan mutu sekolah?
2. Bagaimanakah peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu dalam berinteraksi dengan warga sekolah di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo?
 - a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang terjadi pada ketiga sekolah tersebut?
 - b. Sifat kepemimpinan kepala sekolah macam apakah yang mengemuka pada ketiga sekolah tersebut?
 - c. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah pada ketiga kasus sekolah tersebut?

b. Wakil Kepala Sekolah

- 1) Bagaimanakah peran kepemimpinan wakil kepala sekolah yang berorientasi pada mutu dalam berinteraksi dengan warga sekolah di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo?
 - a) Perilaku kepemimpinan wakil kepala sekolah seperti apakah yang terjadi pada ketiga sekolah tersebut?
 - b) Sifat kepemimpinan wakil kepala sekolah macam apakah yang mengemuka pada ketiga sekolah tersebut?
 - c) Bagaimana gaya kepemimpinan wakil kepala sekolah pada ketiga kasus sekolah tersebut?

- 2) Bagaimanakah implementasi aspek-aspek manajemen sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan ditinjau dari enam aspek manajemen sekolah yang meliputi:
 - a. Bagaimana manajemen layanan peserta didik yang dilaksanakan oleh ketiga sekolah tersebut?
 - b. Bagaimana manajemen ketenagaan pada ketiga sekolah tersebut mencapai mutu sekolah?
 - c. Bagaimana manajemen kurikulum dan pembelajaran dalam mencapai mutu secara berkelanjutan?
 - d. Bagaimana manajemen keuangan sekolah pada ketiga kasus sekolah tersebut?
 - e. Bagaimana manajemen sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah dalam mendukung tercapainya sekolah?

c. Guru-Guru

- 1) Bagaimanakah menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo?
- 2) Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu sekolah pada SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo?

d. Komite Sekolah

- 1) Bagaimana manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat dalam membangun kerjasama dan keharmonisan untuk bersama-sama mewujudkan mutu sekolah?
- 2) Bagaimanakah menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang dan MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo?

- 15) Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap siswa di sekolah?
 - 16) Apakah kebutuhan-kebutuhan siswa di fasilitasi oleh kepala sekolah?
- D. Menumbuhkembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu Berbasis Karakter (wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepek, guru, siswa, dan komite sekolah)
- 1) Nilai-nilai apakah yang menjadi acuan Bapak/Ibu dalam perumusan rencana strategis sekolah?
 - 2) Nilai-nilai apakah yang menjadi acuan Bapak/Ibu dalam implementasi manajemen sekolah agar meraih mutu?
 - 3) Nilai-nilai apakah yang dikembangkan sekolah sebagai institusi social?
 - 4) Nilai-nilai apakah yang menjadi acuan Bapak/Ibu dalam berinteraksi dengan guru, TU, siswa dan orang tua?
 - 5) Nilai-nilai apa yang dijadikan landasan oleh siswa dalam meraih prestasi akademik maupun non akademik?
 - 6) Nilai-nilai apa saja yang menjadi acuan orang tua siswa untuk memajukan anaknya di sekolah?
 - 7) Bagaimana Bapak/Ibu menumbuh kembangkan nilai-nilai dan budaya mutu di sekolah?
- E. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter
- 1) Bagaimana Bapak/Ibu melaksanakan fungsi pengawasan di sekolah?
 - 2) Bagaimana proses pengawasan yang dilaksanakan di sekolah yang Bapak/Ibu pimpin?
 - 3) Komponen-komponen apa saja yang dilaksanakan dalam pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter?
 - 4) Bagaimana mekanisme pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter?
 - 5) Siapakah yang terlihat dalam proses pengawasan dan pengendalian mutu mutu terpadu berbasis karakter?
 - 6) Bagaimana tugas dan kewenangan yang diberikan oleh sekolah bagi orang-orang yang terlibat dalam pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter?

2. Observasi Partisipatif

Observasi atau pengamatan partisipatif dalam penelitian ini ditujukan untuk memahami fenomena yang riil dan aktual tentang segala sesuatu yang terjadi di dalam situasi masing-masing sekolah tersebut. Peneliti juga mengamati

3.	Sarana dan Prasarana: a. Denah lokasi dan bangunan sekolah b. Gedung dan ruangan-ruangan kegiatan c. Fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium, dll d. Sarana penunjang lainnya (tempat wudhu, penyimpanan/penitipan barang milik jamaah, tempat parkir)	
4.	Organisasi: a. Struktur organisasi b. Legalisasi struktur organisasi	
5.	Manajemen: a. Rumusan visi dan misi b. Tujuan dan sasaran c. Semboyan/motto d. Kebijakan-kebijakan e. Notula rapat f. Agenda rapat	
6.	Pedoman & Peraturan-peraturan: a. Deskripsi tugas pengurus b. Pedoman/peraturan	
7.	Proses Kegiatan: a. Jadwal kegiatan b. Kurikulum	

E. Pengujian Tingkat Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif akan dipandang ilmiah apabila memiliki tingkat kepercayaan tertentu. Menurut Lincoln & Guba (1985:301-321) tingkat kepercayaan hasil penelitian kualitatif dapat dicapai jika peneliti berpegang kepada empat prinsip atau kriteria, yaitu: (1) *credibility*, (2) *dependability*, (3) *confirmability*, dan (4) *transferability*.

1. Kredibilitas (*credibility*)

Prinsip kredibilitas merujuk pada apakah kebenaran hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya dalam makna mengungkapkan kenyataan yang sesungguhnya. Untuk memenuhi kriteria ini, peneliti melakukan triangulasi, member check, dan wawancara atau pengamatan secara terus-menerus hingga

mencapai tingkat *redundancy*.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu dengan informan lainnya. Pengecekan data dengan member check dilakukan pada subyek wawancara melalui dua cara. *Pertama*, langsung pada saat wawancara. *Kedua*, secara tidak langsung dalam bentuk penyampaian rangkuman hasil wawancara yang sudah dibuat oleh peneliti, yaitu melalui koding terbuka, dengan menggunakan matriks. Secara lebih spesifik, kredibilitas hasil penelitian kualitatif dicapai dengan beberapa cara, yaitu: (1) peneliti tinggal cukup lama pada situasi penelitian, (2) observasi dilakukan secara berlanjut dan cermat, (3) melihat fenomena dari pelbagai sudut pandang, (4) diskusi teman sejawat, dan (5) analisis kasus negatif.

2. Dependabilitas (*Dependability*)

Prinsip dependabilitas (ketegantungan) merujuk pada apakah hasil penelitian itu memiliki realibilitas (keandalan). Prinsip ini dapat dipenuhi dengan cara mempertahankan konsistensi teknik pengumpulan data, dalam menggunakan konsep, dan membuat tafsiran atas fenomena. Dependabilitas penting dilakukan berkaitan untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, analisis data, interpretasi temuan, dan laporan hasil penelitian.

3. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

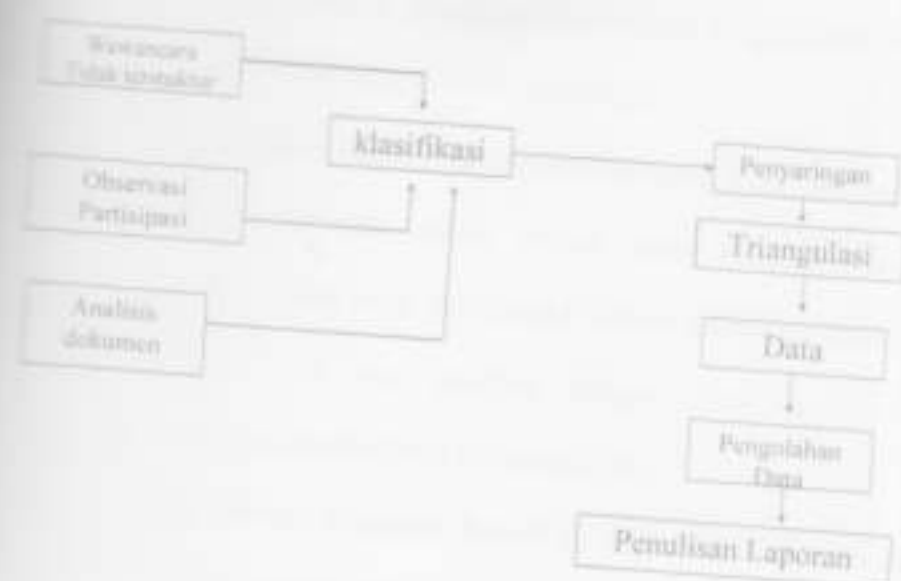
Prinsip konfirmabilitas bermakna keyakinan atas data penelitian yang diperoleh. Untuk memenuhi prinsip ini peneliti melakukan pelbagai strategi, yaitu: (1) mengundang pelbagai pihak mendiskusikan temuan dan draf hasil

penelitian, (2) mendatangi pelbagai pihak untuk melakukan *audit trial*, berupa aspek atau sistematika kerja penelitian yang dapat dilacak dan diikuti, serta melakukan proses kerja secara sistematis dan terdokumentasi, serta memeriksa secara teliti setiap langkah kerja penelitian, dan (3) mengkonfirmasi hasil penelitian dengan para ahli, Prof. Dr. Ali Masud Khoqillah MAg.

4. Transferabilitas (*Transferability*)

Prinsip transferabilitas ini mengandung makna apakah hasil penelitian ini dapat diaplikasikan atau digeneralisasikan pada situasi atau tempat lain. Pada dasarnya hasil penelitian ini tidak menutup kemungkinan dapat diaplikasikan pada situasi dan tempat lain, apabila memiliki karakteristik dan situasi yang sama. Dengan demikian, upaya untuk mentransfer hasil penelitian ini pada situasi yang berbeda sangat mungkin memerlukan penyesuaian menurut keadaan dan asumsi-asumsi yang mendasarinya. Untuk itu, peneliti berusaha menyampaikan hasil penelitian secara rinci agar mudah dipahami dan dimaknai oleh siapapun yang tertarik dengan penelitian ini.

Proses pengujian tingkat kepercayaan (*validitas*) hasil penelitian penelitian tersebut dapat digambarkan dalam diagram prosedur penelitian sebagaimana gambar 3.1 berikut :



Bagan 3.1 Prosedur Penelitian

F. Analisis dan Penafsiran Data

Analisis data penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1982:146) merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis transkrip dan catatan hasil observasi, dokumen dan wawancara serta bahan-bahan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.

Analisis data dimulai sejak di lapangan, pada saat itu sudah ada penghalusan data, penyusunan kategori dengan kawasannya dan sudah ada upaya dalam rangka penyusunan hipotesis yaitu teorinya sendiri. Analisis data kualitatif ini dilakukan melalui tahapan proses menyusun data, yaitu menggolongkannya dalam pola, tema atau kategori agar dapat ditafsirkan. Mengacu pada pandangan tersebut, maka penulis melakukan analisis data melalui langkah-langkah sebagai berikut:

Jenjang Pendidikan : SMP

2. Gambaran Umum MTs Bilingual Sidoarjo

a. Sejarah Berdirinya

MTs Bilingual Sidoarjo dibawah naungan Muslimat NU Sidoarjo tersebut terhitung masih baru berdiri karena resmi beroperasi pada tanggal 6 Mei 2012. MTs Bilingual Sidoarjo ini berdiri berdasarkan hasil rapat Pengurus Muslimat NU Sidoarjo atas dasar banyaknya permintaan dari walimurid MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo.

Kepala MTs Bilingual Sidoarjo, Bapak Syamsuhari mengungkapkan bahwa:

"Banyak wali murid yang mengusulkan untuk mendirikan MTs sebagai kelanjutan dari MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo yang sudah bertaraf internasional. Banyak wali murid gasar karena bingung menyekolahkan anaknya ke sekolah yang sama dengan MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo."

Dari wawancara yang penulis lakukan tersebut, menggambarkan bahwa dengan adanya kemajuan dan perkembangan MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo sebagai sekolah berbasis NU yang menerapkan kurikulum terpadu yaitu Kurikulum Nasional, serta kurikulum Kemenag, menjadikan MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo semakin diminati oleh masyarakat.

Dengan demikian, semakin banyak masyarakat yang percaya dengan pendidikan yang ditawarkan oleh MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo, sehingga banyak wali murid yang putra-putrinya sekolah di MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo serta mengusulkan untuk tidak kesulitan mencari sekolah ke jenjang berikutnya yang sesuai dengan kurikulum yang sudah ditawarkan oleh MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo.

sekolah, warga sekolah dan dewan sekolah dalam merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat mewujudkan tujuan sekolah. Perencanaan strategic pada dasarnya dirumuskan untuk memudahkan manajemen sekolah dalam mencapai tujuan sekolah pada kondisi sekarang dan masa depan secara sistematis dan menyeluruh.

1. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di SMP N 3 Darul Ulum (Sekolah Model) Jombang.

Perencanaan strategic pengembangan mutu di SMP N 3 (sekolah model) Darul Ulum Peterongan Jombang mengacu kepada visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama oleh yayasan dan pengelola sekolah.

SMP N 3 Darul Ulum Jombang, mempunyai visi "Visi : Unggul dalam IPTEK, Unggul dalam IMTAQ, Unggul dalam Akhlak.

Sebagaimana ditegaskan oleh kepala sekolah, bahwa:

"Mencerdaskan bangsa menjadi acuan kami dalam membina anak-anak dan remaja, karena mereka menjadi jantung Negara ini. Membangun bangsa dan tanah air hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang cerdas berdasarkan Aqidah Islam."¹

Kutipan wawancara ini tervalidasi dengan realitas lapangan yang peneliti dapati yaitu bahwa SMP N 3 (sekolah model) Darul Ulum Jombang mempunyai visi dan misi yang *visible*. Hal tersebut terepresentasikan dari kegiatan dan program – program sekolah yang adaptif dan modern. Salah satu contohnya adalah pelaksanaan kurikulum adaptif – adoptif yang dengan ini siswa dapat memperoleh beberapa manfaat diantaranya, adalah mendapatkan ilmu pengetahuan dari berbagai sumber (Pesantren, Nasional), Ijazah Pondok, Ijazah Sekolah Formal.

¹ Safik Elindi, Kepala Sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara pribadi, Jombang 15 Juli 2016

learning, kemudian 3 macam itu sedikit dipaksakan. Jadi cari-cari bagaimana discoverinya. Akhirnya agak memaksa, karena saya fikir saintifik itu cocok tetap di sains. Kalau taruk di bahsa itu agak report. Artinya sedikit memaksa, namun akhirnya bahsa inggris sekarang ada perubahan tidak harus mengikuti langkah-langkah 5M untuk mata pelajaran lainnya rasanya juga sama tidak memaksakan, akhirnya ada perubahan-perubahan itu, jadi langkah 5M juga harus dipaksakan.⁶

Program-program tersebut disosialisasikan secara kontinu kepada seluruh warga sekolah, dilakukan secara berulang-ulang dan tentunya di setiap kesempatan selalu disampaikan. Sebagaimana wawancara dengan Waka Kurikulum:

" Sekolah rujukan ini kan baru, tapi kita kan mengawali nanti ketika kita melihat sekolah baru kita bisa memberikan pada mereka gambaran yang sama untuk kedepannya mereka bisa tiru untuk produk-produk ini, tapi kita belum untuk bikin yang lebih besar.⁷

Statemen tentang sosialisasi program – program sekolah tersebut diatas terkonfirmasi visibilitas dan validitasnya dengan dasar realitas fakta yang peneliti peroleh saat melakukan interview dan obeservasi secara langsung ke sekolah. Para pimpinan sekolah selain memberikan penjelasan langsung tentang program – program tersebut mereka juga menyerahkan berbagai buku panduan dan brosur termasuk kepada peneliti yang berisi tentang profil, program dan semua hal yang berkaitan dengan sekolah⁸.

2. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di MTs Bilingual

Sidoarjo

Perencanaan strategik dirumuskan dalam bentuk visi sekolah menjadi pedoman dan arah bagi seluruh warga sekolah untuk mewujudkannya. Visi yang dibangun dan ingin dicapai dijabarkan dalam misi dan tujuan sekolah. Visi-misi

⁶ Burhanuddin, Guru SMP 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara pribadi, Jombang 15 Juli 2016

⁷ Burhanuddin, Guru SMP 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara pribadi, Jombang 15 Juli 2016

⁸ 0.15-11-2015

disusun oleh semua warga sekolah mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf TU, office boy, dan wali murid, sebagaimana dijabarkan dalam visi:

"Visi Kami Adalah meluluskan peserta didik yang mantap aqidah, prestasi akademik, dan wawasan kebangsaan dalam kerangka Ahlulsummah Wal Jama'ah. Dalam penyusunan visi misi dilakukan dengan melibatkan seluruh stake holder, yakni seluruh warga madrasah baik dari pimpinan sampai OB (Office Boy), dan juga seluruh yang bagian yang terlibat di MTs Bilingual Sidoarjo ini seperti PSPB, Ma'had, komite, serta perwakilan orang tua."⁹

Setelah visi misi tersusun, upaya untuk mewujudkannya menjadi kewajiban bagi seluruh warga sekolah. Sebagaimana yang disampaikan Kepala sekolah MTs Bilingual Sidoarjo:

"Rencana yang telah disusun bersama, selanjutnya dibuat pembagian tugas yang harus dilaksanakan oleh guru dan staf tata usaha di bawah tanggung jawab kepala sekolah, wakil kepala sekolah urusan kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, humas, kepala tata usaha dan dewan sekolah. Rencana strategik yang dibuat mengacu kepada visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama."¹⁰

Senada dengan hal itu wakil kepala sekolah MTs Bilingual Sidoarjo mengemukakan:

"Siswa MTs Bilingual Sidoarjo unggul dalam prestasi, pelopor dalam IPTEK, dan Imtaq. Dengan berupaya memperoleh prestasi akademik yang baik berupa nilai UAN, prestasi non akademik yang terus ditingkatkan, pelopor dalam IPTEK dan Imtaq diupayakan dengan kreativitas guru dan siswa, juga membiasakan diri untuk belajar dan beribadah dengan disiplin, sopan santun, membiasakan salam, berdo'a setiap mulai dan mengakhiri belajar, membaca surat pendek yang akan berdampak pada cara bersikap dan bertindak yang benar."¹¹

⁹ Safak Efendi, Kepala Sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara pribadi, Jombang 19 Juli 2016

¹⁰ Safak Efendi, Kepala Sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara pribadi, Jombang 19 Juli 2016

¹¹ Syamsuhari, Kepala Sekolah Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Sidoarjo 27 Juli 2016

Beberapa langkah perumusan visi, misi dan penjabarannya menjadi sebuah tujuan serta proses sosialisasinya dilakukan secara sistematis dan profesional, hal ini berdasarkan pada fakta yang peneliti temukan saat melakukan observasi langsung di sekolah. Proses sosialisasi visi dan misi ini dilakukan dengan cara yang cukup variatif, diantaranya, pimpinan menjelaskan secara langsung kepada seluruh konsumen sekolah tentang visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai sekolah, selain itu, disosialisasikan pula menggunakan media - media lain seperti banner, pamphlet, website, brosur dan lain sebagainya. Sedangkan upaya untuk merealisasinya adalah dengan cara merancang berbagai program dengan melibatkan berbagai stake holder khususnya warga sekolah yang berperan langsung terhadap eksistensi sekolah¹⁹.

Langkah yang dilakukan setelah melakukan strategi sebagaimana pendapat di atas adalah sebagai berikut: (1). Peningkatan sarana dan prasarana, (2). Penyempurnaan system dan kinerja dalam peningkatan kualitas pelayanan pendidikan, (3). Peningkatan profesionalisme dan optimalisasi sumber daya manusia (SDM), (4). Peningkatan partisipasi dalam Iman dan Taqwa (imtaq) serta ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), (5). Peningkatan dan pengembangan pelaksanaan wawasan wiyata mandala, (6). Menciptakan suasana dan lingkungan belajar yang nyaman, tertib dan asri, (7). Peningkatan keselarasan hubungan yang harmonis seluruh warga MTs Bilingual Sidoarjo dengan lingkungannya."

Selain hal tersebut motto yang kami tanamkan kepada seluruh warga madrasah yaitu:

- M** =Menjalin kerjasama dengan pemilik, pengurus, orangtua, masyarakat, komponen pendidikan untuk meningkatkan efektifitas dan efesensi.
- T** =Terintegrasi kurikulum Depdikbud, Kemenag dan Cambridge
- S** =Standarisasi manajemen, organisasi dan SDM
- S** =Sosialisasi program Madrasah

¹⁹ O. 09-11-2015

- I =Inovasi pembelajaran modern, Islamic dan KIAT ILMU (Kontraktifitas Iman dan Ilmu Pengatahuan, Akhlaq, Tauhid, Inovasi belajar & pembelajaran Language Menjadi Ushwa)
- I =Integreted program, holistic matematika
- E =Evaluasi dokumentasi SOP untuk memuju tertib administrasi
- E =Efektifitas Pembelajaran Bhs. Inggris
- B =Berbasis Quality Assurance System
- B =Berbasis ICT (*Information, Communication of Tecnology*).

Sebagaimana hal tersebut di atas, dapat diringkas triangulasi Pengembangan Mutu di Kedua sekolah. Yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1
Triangulasi Perencanaan Strategic Pengembangan Mutu Sekolah

Penemuan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	observasi
1. Apa yang menjadi orientasi anda sebagai kepala sekolah saat memimpin di MTs/SMP	➢ MTs Bilingual Sidoarjo	Renstra	Peningkatan kualitas dari peningkatan kualitas akademik dan non akademik	Dokumen rapat
	➢ SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Renstra	➢ Akademik ➢ Bimbingan konseling ➢ Keterampilan ➢ Tenaga pendidik minimal S2	Dokumen rapat
2. Disaat menyusun visi, misi dan tujuan, siapa saja pihak-pihak yang terlibat?	MTs Bilingual Sidoarjo	Dokumen rapat Stakeholder	seluruh warga madrasah baik dari pimpinan sampai OB (Office Boy), dan juga seluruh yang terlibat di MTs ini seperti PSPB, Ma'had, komite, serta perwakilan orang tua.	
	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	Stakeholder	seluruh civitas akademik seperti (guru, waka sekolah, dan staf yang lain)	Rapat stakeholder
3. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategi apa yang digunakan	MTs Bilingual Sidoarjo	MTs - SHIEBB	setiap tahun ada rakor (rapat koordinasi), menyusun RKM	Rangkaian kegiatan mewujudkan MTs SHIEBB

Apakah SMP?	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	5 M dalam pelajaran, 5 S	Rapat	Kegiatan guru dan siswa
Faktor dan saat implementasi strategi	MTs Bilingual Sidoarjo	Tatibsi (Tata Tertib Siswa dan Civitas Akademika)	kesadaran diri civitas Akademika	
	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	Terhenti waktu dengan kegiatan pondok	Keselarsan program SMP dengan Pondok	

C. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Berbasis Value Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.

1. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu berbasis Value Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang.

a) Manajemen Layanan Peserta Didik

Implementasi pengelolaan mutu layanan peserta didik di SMP N 3 Darul Ulum Jombang, diawali dengan rekrutmen peserta didik melalui pendaftaran, seleksi, pengumuman dan daftar ulang bagi yang diterima, orientasi calon siswa, penempatan dan pembinaan siswa. Seleksi siswa baru merupakan rangkaian kegiatan mutu input yang dikelola oleh sekolah secara professional. Input siswa yang terseleksi dengan baik, merupakan langkah awal dalam meraih mutu proses dan output pendidikan di sekolah.

Sebagaimana wawancara dengan Guru Mts Bilingual, yaitu:

"peserta didik yang diterima di sini berdasarkan hasil seleksi yang dilaksanakan oleh sekolah yang dilaksanakan oleh sekolah yang didasarkan kepada persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi."²⁰

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti berasumsi, bahwa peserta didik yang terecap oleh SMP N 3 Darul Ulum Jombang adalah orang – orang yang

²⁰ Sulistyawati, Guru Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Sidoarjo, 2 Agustus 2016

berkemampuan memadai, sebab proses rekrutmen dilaksanakan melalui jalur tes ketat. Hal ini terbukti, dengan berbagai prestasi yang didapat dan kecakapan – kecakapan lain yang terepresentasikan dari aktivitas harian mereka di sekolah. Siswa – siswi SMP N 3 Darul Ulum Jombang dalam mengikuti pembelajaran sudah berbasis IT. Mengakses soal secara langsung dari website dan menjawabnya²¹.

Seleksi siswa dilaksanakan di SMP N 3 Darul Ulum Jombang sudah berorientasi pada mutu input yang begitu ketat, sebab dari jumlah siswa yang mendaftar 900 yang diterima hanya 600 orang. Hal ini menunjukkan bahwa input siswa adalah mereka yang memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan sekolah.

Salah seorang siswa SMP N 3 Darul Ulum Jombang mengemukakan bahwa:

"Saya merasa bangga dapat diterima di SMP N 3 Darul Ulum Jombang. SMP ini terbukti berkualitas lihat saja seniornya yang sekarang banyak diterima di perguruan tinggi favorit. Proses penyaringan sangat ketat, dimulai ketika awal tahun ajaran baru dilakukan dua model tes yaitu: (1). Tes akademik meliputi empat komponen yaitu: Eksata, Bahasa, Agama dan, IPS, (2). Tes oleh Badan pemantapan materi olimpiade (BPMO) untuk membatasi kuota siswa pada setiap tahun ajaran baru."²²

Pernyataan siswa diatas sangat relevan dengan fakta observasi yang ada, bahwa dari sisi fasilitas, SMP N 3 Darul Ulum Jombang sudah sangat modern. Gedung sudah memadai, pembelajaran sudah berbasis IT, absensi sudah menggunakan *finger print* dll. Berbagai sarana fasilitas tersebut menghasilkan siswa – siswi berkualitas dan membanggakan. Sudah banyak alumni SMP N 3 Darul Ulum Jombang yang sukses berkarir baik di tingkat Nasional maupun

²¹ O, 15-11-2015

²² Istiyewati, Siswa Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Sidoarjo, 2 Agustus 2016

international. Sebagian dari mereka ada menjadi angkatan udara, dokter dan lain sebagainya sebagaimana termaktub dalam data alumni berprestasi sekolah²³

Untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, pertama yang harus diamati adalah kondisi SDM baik guru maupun siswa. SMP N 3 Darul Uhm Jombang dalam upaya mewujudkan pembelajaran tersebut melakukan seleksi baik kepada siswa maupun guru. Artinya, setiap calon siswa yang melanjutkan sekolah ke SMP N 3 Darul Uhm Jombang harus melalui proses seleksi ketat yang diadakan oleh sekolah, begitupun para guru. Sekolah memberikan bimbingan kepada mereka baik yang berhubungan dengan keilmuannya maupun cara mengajarnya. Selain itu dilakukan pula evaluasi guru meliputi berbagai hal berikut; (a). Penyusunan perangkat pembelajaran, (b). Pembelajaran, (c). Kedisiplinan, (d). Tingkah laku (Shiddiq, Syaja'ah, dedikasi yang tinggi, kebangsaan, demokratis, bertanggung jawab/komitmen, *Amanah, As Sakha', Al Bisyir, Al Wafa', Fathonah, Qona'ah, Ikhlas, Dan Tawakkal*).

Wawancara dengan kepala SMP N 3 Darul Uhm Jombang:

"Upaya membudayakan nilai-nilai keanggunan diri pada tenaga pendidik dan kependidikan terus dilakukan. Nilai-nilai yang dikembangkan disini yaitu: Shiddiq, Syaja'ah, dedikasi yang tinggi, kebangsaan, demokratis, bertanggung jawab/komitmen, *Amanah, As Sakha', Al Bisyir, Al Wafa', Fathonah, Qona'ah, Ikhlas, Dan Tawakkal*. Hal ini sangat berdampak pada keberhasilan mencapai prestasi siswa di setiap tahunnya."²⁴

Evaluasi terhadap 4 hal tersebut dilakukan secara berkesinambungan dalam setiap semester. Hal itu dilakukan untuk memberikan penilaian sehingga nantinya apabila dijumpai hal - hal yang butuh diperbaiki dari guru baik yang berhubungan

²³ Q, 15-11-2015

²⁴ Syafak, Kepala SMP N 3 SEKOLAH MODEL Darul Uhm, Wawancara pribadi, Jombang 22 Agustus 2016

Tabel 4.2

Program Pengembangan Potensi Diri Siswa

No	Kegiatan ekstrakurikuler	Waktu	Sasaran	Target
1	EFC	2x45	Kelas VII-IX	Siswa mampu conversation
2	Rebana / al banjari	2x45	Kelas VII-IX	Mampu memainkan instrument musik rebana / al banjari
3	Futsal	2x45	Kelas VII-IX	Siswa mampu bermain futsal dengan baik

Wawancara dengan Guru SMP N 3 Darul Ulum mengenai kegiatan Ekskul, yaitu:

"Kegiatan eskul sudah ada yang menangani masing-masing. Disini ekstra ada hari sabtu dan minggu. Itu dimulai dari jam dua hingga jam empat, tergantung pilihan siswa, kami punya 19 eksta denga 37 pembina. Semua ekstra kami unggulkan, karena memang targetnya harus mampu meraih prestasi. Sperti ekstra keagamaan, kami pernah meraih medali juara 2 JII nasional, satu kali medali perunggu, cerdas cermat islam, pernah tingkat nasional juara harapan satu."²⁶

Berbagai program kegiatan yang dilaksanakan di sekolah dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa, sehingga siswa memperoleh prestasi akademik maupun non akademik.

"Seblum memilih ekstra, kesiswaan memilih dulu siswa yang mempunyai prestasi di sekolah nya dulu, yaitu SD. Kemudian wajib satu anak satu satu ekstra. Kalu ekstra kami beragi, ada kami mendatangkan tenaga Pembina dari luar., seperti jurnalistik kami bekerja sama dengan majalah TEMPO, kemudian membuat kami bekerja sama dengan pengrajin batik jawa tengah, kemudian OSN (Olimpide Sains Nasional) kami bekerja sama dengan UNAIR. Dan biasanya kalau yang PNS mendampingi siswa hingga sore, karena ada krediblenya, seperti tambahan gaji."²⁷

Wawancara berikutnya dengan Waka Kesiswaan :

"Kami punya tujuh pokja, yaitu pokja jamur, pokja ipal, pokja kamar mandi, pokja taman, pokja satwa, pokja tanaman langka, pokja mol/ pengolahan sampah, ini rencanya kami akan merekrut anak-anak ekstra KIR, pada workhop KPI sudah kami programkan itu nanti sampai penelitian itu selesai.

²⁶ Fahrur R, Guru SMP N 3, Wawancara pribadi, Jombang 2 Agustus 2016

²⁷ Fahrur R, Guru SMP N 3, Wawancara Pribadi, Jombang 2 Agustus 2016

standar UAN yang ditetapkan sekolah berpengaruh terhadap kebermutuan sekolah tersebut.

b) Manajemen Ketenagaan.

(1). Tenaga Pengajar

Tenaga pengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang adalah lulusan perguruan tinggi dari dalam dan luar negeri, berpengalaman mengajar di sekolah-sekolah menengah dengan jenjang S1 sebanyak 60 orang, dan S2 sebanyak 20 orang. Mereka menyampaikan materi sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Guru yang mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang sesuai dengan bidang studinya, guru memiliki kualifikasi sarjana, rasio jumlah guru dan siswa ideal, petugas layanan konseling dan bimbingan, tata usaha, tenaga perpustakaan, karyawan kebersihan, dan satpam memadai.

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa guru SMP N 3 Darul Ulum Jombang berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang studi yang disampaikan kepada siswa. Mereka melaksanakan tugasnya sebagai guru didasari oleh nilai-nilai ajaran pesantren. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Syafa' Efendi selaku kepala sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang:

"Guru-guru di sekolah kami memberikan mata pelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya. Tentunya agar apa yang mereka ajarkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Guru yang mengajar tidak sesuai keahliannya kemungkinan akan menghasilkan proses pendidikan yang kurang bermutu. Dengan demikian kami menerima guru baru tentunya disesuaikan dengan kebutuhan bidang studinya."²⁹

Kutipan wawancara ini diperkuat oleh terleselenggaranya pelatihan – pelatihan tenaga pendidik yang dilakukan secara berkala dalam setiap semester

²⁹ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

7) Pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin. Serta 3P yaitu Penampilan, Pelayanan, Prestasi.³⁹

Proses belajar mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang berdasarkan pengamatan dan observasi peneliti dapat dideskripsikan bahwa proses belajar mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang menunjukkan mutu baik, karena siswa dituntut lebih aktif, mandiri, dan memiliki semangat belajar tinggi. Tetapi yang lebih menonjol adalah ketaatan dan tata tertib sekolah. Sebagaimana wawancara dengan seorang guru:

"proses pembelajaran di sini menuntut siswa untuk aktif, kreatif, mandiri, dan inovatif. Mereka berlomba-lomba untuk terus meningkatkan prestasi di tingkat sekolah, nasional maupun internasional."⁴⁰

Proses pembelajaran pada hakikatnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik, melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar. Dalam penerapan kurikulum guru menciptakan iklim belajar yang kondusif, yang mengarah pada situasi sebagai fasilitator dan motivator belajar siswa. Di samping itu guru dapat menggunakan metode dan pendekatan belajar yang dapat meningkatkan pemahaman dan ketrampilan siswa dalam belajar.

(1). Model kurikulum SMP N 3 Darul Ulum Jombang

Kurikulum yang dikembangkan di SMP N 3 Darul Ulum Jombang terdiri dari 3 macam kurikulum berikut:

- Kurikulum Pondok Pesantren
- Kurikulum Nasional
- Kurikulum Internasional

³⁹ Waka kurikulum SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara Pribadi, Jombang 2 September 2016.

⁴⁰ B. Wati, Guru SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara Pribadi, Jombang 2 September 2016.

Sebagai pelatihan tersebut dilaksanakan dengan mengundang orang – orang yang kompeten di bidangnya baik dari internal maupun eksternal sekolah. Sebagaimana yang peneliti jumpai saat melakukan observasi lapangan²⁰

Lebih lanjut beliau mengemukakan tentang pentingnya disiplin guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah adalah sebagai berikut:

"Penerapan disiplin dan loyalitas terhadap sekolah merupakan salah satu hal penting untuk memperoleh hasil belajar siswa yang tinggi. Kami menerapkan disiplin yang kuat kepada siswa dan guru di sini. Karena disiplin merupakan kunci keberhasilan. Guru yang terlambat 10 menit akan dikurangi 1/5 gajinya. Apabila tidak ada perubahan akan memperoleh surat peringatan pertama, kemudian surat peringatan kedua. Dan selanjutnya diberhentikan kalau belum ada perubahan."²¹

Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP N 3 Darul Ulum:

"Penegakan kedisiplinan salah satunya dilakukan dengan penggunaan finger print dan CCTV sebagai media kontrol yang cukup efektif terhadap kehadiran seluruh warga dan lingkungan sekitar sekolah. Selain itu, di sekolah juga terdapat beberapa orang satpam yang mengkondisikan seluruh warga sekolah sebagaimana pemantauan langsung yang peneliti lakukan beberapa waktu lalu."²²

Dalam menunjang dan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, sekolah melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru melalui seminar, lokakarya, pelatihan, dan mengundang para pakar pendidikan untuk berbicara dihadapan guru.

Kesejahteraan tenaga kependidikan di SMP N 3 Darul Ulum Jombang termasuk kategori cukup tinggi. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Sekolah :

"Yah..., untuk gaji guru disini tidak jauh berbeda dengan gaji guru PNS, dan untuk karyawan disini sekitar satu jutaan. Disamping itu juga ada insentif dari yayasan bagi guru dan karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik."²³

²⁰ O. 15-09-2016

²¹ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

²² O. 15-09-2016

²³ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

dalam memilih dan memilih berbagai indikator yang ada di dalamnya untuk kemudian dibentuk satu indikator komprehensif dan adaptif terhadap 3 macam kurikulum tersebut.

Berdasarkan data di atas, dapat dideskripsikan bahwa pada garis besarnya implementasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah ini mencakup tiga kegiatan, yaitu: pengembangan program, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi. Kegiatan ini dibawah pengawasan waka kurikulum.

Pengembangan program mencakup pengembangan program tahunan, program semesteran, program mingguan dan harian, program pengayaan dan remedial, serta program bimbingan konseling.

d) Manajemen keuangan sekolah

Untuk mengidentifikasi sumber dana sekolah, bendahara hanya mengacu pada RKAS yang sudah dirapatkan oleh tujuh tim pengembang sekolah. Sekolah memiliki sumber dana yang diperoleh dari internal sekolah yaitu komite dan yayasan sekolah, sedangkan dari eksternal sekolah yaitu pemerintah.

Menurut narasumber pengelolaan keuangan di SMP N 3 Darul ulum Jombang sudah berjalan dengan efektif meskipun terkadang penggunaan dana tidak sesuai dengan perencanaan. Narasumber menuturkan bahwasannya dana sekolah saat ini lebih dominan di gunakan untuk proses pembangunan, untuk mengatasi pembengkakan dana yang tidak sesuai dengan alokasi dana yang sudah di rencanakan, sekolah menggunakan dana *incidental*.

e) Manajemen Sarana Prasarana

(1). Unsur-unsur yang terlibat

penggunaan, dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perahot sekolah dilakukan secara tepat guna dan tepat sasaran.

Berkaitan dengan hal itu kepala sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang mengemukakan bahwa:

"Pihak sekolah membuat anggaran kebutuhan kepada yayasan berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana yang meningkatkan mutu sekolah. Ajuan anggaran tersebut mendapat penilaian dari yayasan dan apabila dianggap penting maka yayasan akan memberinya."⁴²

Dari data tersebut sudah jelas kalau yayasan mempunyai otoritas untuk mengelola keuangan dari seluruh lembaga di bawah naungan yayasan. Apabila lembaga tersebut mempunyai kegiatan, mereka membuat proposal pengajuan dana kepada yayasan.

f) Manajemen HUMAS

Dalam rangka membina hubungan sekolah dengan masyarakat, SMP N 3 Darul Ulum Jombang selalu melibatkan masyarakat dalam kegiatan social misalnya hari raya idul Qurban, kegiatan SSO (*Science and Social Olympiad*), zakat, penyaluran anak yatim, bakti social, kemudian dari tenaga keamanan sekolah merekrut dari masyarakat sekitar, harapan sekolah dengan merekrut dari masyarakat sekitar selain membangun hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat sudah berkembang sangat kuat. Keterlibatan masyarakat terhadap SMP N 3 Darul Ulum Jombang termasuk kategori tinggi. Untuk merealisasikan program kegiatan sekolah ini baik yang berhubungan dengan kurikuler maupun ekstrakurikuler memperoleh dukungan dan

⁴² Guru SMP N 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara Pribadi

2. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Berbasis *Value* Pada MTs

Bilingual Sidoarjo.

Rencana yang telah disusun akan berhasil apabila dilaksanakan oleh setiap warga sekolah yang didukung oleh partisipasi masyarakat. Rencana yang disusun tersebut akan diimplementasikan melalui berbagai program kegiatan sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah.

Implementasi aspek-aspek manajemen sekolah di MTs *Bilingual* Sidoarjo berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dideskripsikan meliputi implementasi yang berkaitan dengan: (a). manajemen layanan peserta didik, (b). manajemen ketenagaan, (c). manajemen mutu kurikulum dan pembelajaran, (d). manajemen mutu keuangan, (e). manajemen fasilitas, (f). manajemen hubungan sekolah dengan orang tua/masyarakat.

a) Manajemen Layanan Peserta Didik.

Salah satu bidang garapan manajemen sekolah yang dilaksanakan di MTs *Bilingual* Sidoarjo adalah pengelolaan mutu layanan peserta didik. Manajemen mutu layanan peserta didik berdasarkan pengamatan peneliti dimulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik. Untuk memberikan mutu layanan terhadap peserta didik, dimulai dengan melakukan seleksi terhadap calon siswa baru. Penerimaan siswa baru yang dilaksanakan di MTs *Bilingual* Sidoarjo dilakukan secara terbuka, karena sekolah berupaya menyampaikan informasi kepada masyarakat luas. Sistem rekrutmen di MTs *Bilingual* Sidoarjo melalui dua jalur. Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler. Jalur prestasi bagi mereka-calon siswa yang nilainya minimal 8,1. Sedangkan jalur yang terpadu adalah jalur calon siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo yang berasal dari MI

mutu sekolah dapat dikelola dengan baik, dengan cara menggali dan mengembangkan potensi siswa yang diketahui dari hasil prestasi hasil belajar atau ketrampilan yang ditunjukkan dalam pertandingan atau perlombaan yang dilaksanakan sekolah³¹

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dideskripsikan bahwa siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo bersikap sopan, memiliki semangat bersaing tinggi, rasa kemandirian, kedisiplinan dan rasa bangga menjadi siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo. Siswa di sini banyak mengikuti kegiatan privat matematika, fisika, dll juga kegiatan ekstrakurikuler yang dibina oleh guru dan ditugaskan oleh kepala sekolah.

Manajemen layanan mutu peserta didik pada MTs *Bilingual* Sidoarjo berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan meliputi pelayanan sebagai berikut: (a). penerimaan peserta baru secara transparan dengan berdasarkan seleksi yang ketat, (b). melakukan orientasi peserta didik dengan tujuan agar siswa mampu mengenali kondisi internal sekolah, (c). menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan dan minatnya, (d). memberikan kepada siswa yaitu pembelajaran yang bermutu, (5) Layanan khusus yang menunjang kelancaran siswa yang menempuh pelajaran di sekolah : layanan bimbingan konseling dan menyediakan perulatan yang mudah digunakan siswa.

Layanan khusus yang diberikan kepada peserta didik yaitu:

AHLUL SUNNAH WALJAMA'AH

1. Tertib sholat berjamaah di madrasah, sholat dhuha, sholat dhuhur, dan sholat ashar.
2. Tertib tadarus Al-Qur'an di madrasah ketika sholat dhuha, sholat duhur dan sholat ashar.

³¹ 0.1-09-2016

3. Jaminan sholat wajib di rumah melalui rekam jejak madrasah kerjasama dengan orang tua/ wali murid.
4. Tertib sholat tahajud di rumah melalui telepon berantai oleh wali kelas dan ambassador.
5. Menjalankan amalan-amalan *ahlusunnah wal jama'ah*, baik di madrasah, di rumah dan di masyarakat.

MANTAB AQIDAH

1. Terbiasa meng-Esakan Allah melalui kegiatan peribadatan yang ada di madrasah yang mengadopsi kegiatan pesantren salaf.
2. Terbiasa berdakwah dilingkungan madrasah, keluarga dan masyarakat terutama peningkatan kualitas ubudiyah.
3. Mentransfer dan mentransformasikan pengetahuan Aqidah Akhlak yang diperoleh selama proses pembelajaran pada adik, saudara dan orang yang belum mantap Aqidahnya.

Target Prestasi Akademik yang diraih yaitu:

1. 75% Lulus tes masuk SMA/MA Negeri / SMA/MA Swasta favorit.
2. Menerapkan pembelajaran tuntas, dengan nilai tuntas individu = 8,00 dan rata – rata kelas = 8,20.

Tartil membaca al – qur'an Semua layanan tersebut bertujuan agar dapat memberikan pelayanan yang dapat menyenangkan dan harapan bagi siswa dalam meraih prestasinya.

"Pembinaan nilai yang kita coba bangun lagi, nilai-nilai yang sesuai 18 nilai. Sesuai program sekolah itu kita berusaha sekuat mungkin untuk melaksanakan program-program itu. Sebenarnya wali murid yang ingin menyekolahkan anaknya disini itu mempunyai pandangan bahwa bagaimana anak bisa berkembang dengan kemampuan akal nya dan kemampuan spiritualnya. Untuk pembinaan kita menggunakan metode mengembangkan dan membina. Kita yakin anak-anak itu dari asalnya masing-masing sudah punya latar belakang macam-macam. Kemudian yang kedua pembinaan."¹²

¹² Guru Mts, Bilingsal, Wawancara pribadi, Jombang 1 September 2016

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi sekolah tentang prestasi menunjukkan bahwa prestasi yang diraih termasuk kategori tinggi. Manajemen mutu sekolah dapat dikelola dengan baik, dengan cara menggali dan mengembangkan potensi siswa yang diketahui dari hasil prestasi hasil belajar atau ketrampilan yang ditunjukkan dalam pertandingan atau perlombaan yang dilaksanakan sekolah. *Potensi / Keunggulan Yang Sudah Tampak Pada Saat Ini Di MTs Bilingual Sidoarjo:*

1. Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan tergolong baik, karena pendidik sudah memiliki kualitas dan kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh madrasah bahkan tenaga pendidik yang sudah bersertifikasi Internasional.
2. Pendidik dan tenaga kependidikan sudah terlatih melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru, Kelompok Kerja Guru Mata Pelajaran yang dilakukan secara periodik dan kontinu oleh MTs B
3. Peserta didik telah terlatih melalui kegiatan sharing pembelajaran dengan mengaktifkan pembelajaran teman sebayanya melalui kegiatan pembelajaran agama dan pembiasaan berbahasa.
4. Gedung yang *representative*
5. Pendidik telah dibekali cara-cara pembelajaran cepat atau smart solution ala bimbingan belajar.
6. Pendidik sudah menguasai materi tes potensi akademik untuk mengantarkan peserta didik melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.
7. Pembelajaran sudah berbasis IT
8. Evaluasi sudah berbasis IT
9. Tartil al qur'an
10. Hafal juz amma, tahlil dan yasin
11. Sholat tahajud siswa dan guru 3 kali dalam seminggu
12. Sholat dhuha tiap hari

13. Basis NU
 14. Media pembelajaran sudah lengkap dan *representatif*.
 15. Sema'an alqur'an 1 tahun sekali dengan mengundang orang yang hafal alqur'an
 16. Istighosah rutin setiap jum'at.
 17. Guru wajib menghafal vocab bahasa inggis secara intensif.
- Untuk mewujudkan prestasi kategori tinggi ada beasiswa berprestasi bagi

siswa yang berkompeten. Sebagaimana wawancara dengan Waka Kesiswaan;

"Beasiswa berprestasi itu dari pondok, kalau dari BOSS itu tidak nututi."³¹

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi tentang prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo menunjukkan bahwa besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah menengah atas yang unggul negeri maupun swasta. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan data yaitu:

Dari data lulusan di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 80% lulusan MTs *Bilingual* Sidoarjo dapat diterima pada perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Kenyataan tersebut tentu saja merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk memilih sekolah ini, karena pada hakekatnya mereka yang memilih sekolah menengah atas, memiliki motivasi untuk melanjutkan ke perguruan tinggi pilihannya.

Selain besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah negeri, prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo juga dapat dilihat dari berbagai kejuaraan yang diikuti dan dimenangkan siswa ini, baik tingkat local, regional, nasional, maupun internasional. Sebagian prestasi di tahun 2014 dapat dilihat pada table di bawah ini:

³¹ Syamsuhari, Kepala Sekolah Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Jombang 1 September 2016

Tabel 4.2

Program Pengembangan Potensi Diri Siswa

No	Kegiatan ekstrakurikuler	Waktu	Sasaran	Target
1	EFC	2x45	Kelas VII-IX	Siswa mampu conversation
2	Rebana / al banjari	2x45	Kelas VII-IX	Mampu memainkan instrument musik rebana / al banjari
3	Futsal	2x45	Kelas VII-IX	Siswa mampu bermain futsal dengan baik

Wawancara dengan Guru SMP N 3 Darul Ulum mengenai kegiatan Ekskul, yaitu:

"Kegiatan eskul sudah ada yang menangani masing-masing. Disini ekstra ada hari sabtu dan minggu. Itu dimulai dari jam dua hingga jam empat, tergantung pilihan siswa, kami punya 19 eksta denga 37 pembina. Semua ekstra kami unggulkan, karena memang targetnya harus mampu meraih prestasi. Sperti ekstra keagamaan, kami pernah meraih medali juara 2 JII nasional, satu kali medali perunggu, cerdas cermat islam, pernah tingkat nasional juara harapan satu."²⁶

Berbagai program kegiatan yang dilaksanakan di sekolah dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa, sehingga siswa memperoleh prestasi akademik maupun non akademik.

"Seblum memilih ekstra, kesiswaan memilih dulu siswa yang mempunyai prestasi di sekolah nya dulu, yaitu SD. Kemudian wajib satu anak satu satu ekstra. Kalu ekstra kami beragi, ada kami mendatangkan tenaga Pembina dari luar., seperti jurnalistik kami bekerja sama dengan majalah TEMPO, kemudian membuat kami bekerja sama dengan pengrajin batik jawa tengah, kemudian OSN (Olimpide Sains Nasional) kami bekerja sama dengan UNAIR. Dan biasanya kalau yang PNS mendampingi siswa hingga sore, karena ada krediblenya, seperti tambahan gaji."²⁷

Wawancara berikutnya dengan Waka Kesiswaan :

"Kami punya tujuh pokja, yaitu pokja jamur, pokja ipal, pokja kamar mandi, pokja taman, pokja satwa, pokja tanaman langka, pokja mol/ pengolahan sampah, ini rencanya kami akan merekrut anak-anak ekstra KIR, pada workhop KPI sudah kami programkan itu nanti sampai penelitian itu selesai.

²⁶ Fahrur R, Guru SMP N 3, Wawancara pribadi, Jombang 2 Agustus 2016

²⁷ Fahrur R, Guru SMP N 3, Wawancara Pribadi, Jombang 2 Agustus 2016

standar UAN yang ditetapkan sekolah berpengaruh terhadap kebermutuan sekolah tersebut.

b) Manajemen Ketenagaan.

(1). Tenaga Pengajar

Tenaga pengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang adalah lulusan perguruan tinggi dari dalam dan luar negeri, berpengalaman mengajar di sekolah-sekolah menengah dengan jenjang S1 sebanyak 60 orang, dan S2 sebanyak 20 orang. Mereka menyampaikan materi sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Guru yang mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang sesuai dengan bidang studinya, guru memiliki kualifikasi sarjana, rasio jumlah guru dan siswa ideal, petugas layanan konseling dan bimbingan, tata usaha, tenaga perpustakaan, karyawan kebersihan, dan satpam memadai.

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa guru SMP N 3 Darul Ulum Jombang berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang studi yang disampaikan kepada siswa. Mereka melaksanakan tugasnya sebagai guru didasari oleh nilai-nilai ajaran pesantren. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Syafa' Efendi selaku kepala sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang:

"Guru-guru di sekolah kami memberikan mata pelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya. Tentunya agar apa yang mereka ajarkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Guru yang mengajar tidak sesuai keahliannya kemungkinan akan menghasilkan proses pendidikan yang kurang bermutu. Dengan demikian kami menerima guru baru tentunya disesuaikan dengan kebutuhan bidang studinya."²⁹

Kutipan wawancara ini diperkuat oleh terleselenggaranya pelatihan – pelatihan tenaga pendidik yang dilakukan secara berkala dalam setiap semester

²⁹ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

7)Pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin. Serta 3P yaitu Penampilan, Pelayanan, Prestasi.³⁹

Proses belajar mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang berdasarkan pengamatan dan observasi peneliti dapat dideskripsikan bahwa proses belajar mengajar di SMP N 3 Darul Ulum Jombang menunjukkan mutu baik, karena siswa dituntut lebih aktif, mandiri, dan memiliki semangat belajar tinggi. Tetapi yang lebih menonjol adalah ketaatan dan tata tertib sekolah. Sebagaimana wawancara dengan seorang guru:

"proses pembelajaran di sini menuntut siswa untuk aktif, kreatif, mandiri, dan inovatif. Mereka berlomba-lomba untuk terus meningkatkan prestasi di tingkat sekolah, nasional maupun internasional."⁴⁰

Proses pembelajaran pada hakikatnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik, melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar. Dalam penerapan kurikulum guru menciptakan iklim belajar yang kondusif, yang mengarah pada situasi sebagai fasilitator dan motivator belajar siswa. Di samping itu guru dapat menggunakan metode dan pendekatan belajar yang dapat meningkatkan pemahaman dan ketrampilan siswa dalam belajar.

(1). Model kurikulum SMP N 3 Darul Ulum Jombang

Kurikulum yang dikembangkan di SMP N 3 Darul Ulum Jombang terdiri dari 3 macam kurikulum berikut

- Kurikulum Pondok Pesantren
- Kurikulum National
- Kurikulum Internasional

³⁹ Waka kurikulum SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara Pribadi, Jombang 2 September 2016.

⁴⁰ B. Wati, Guru SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara Pribadi, Jombang 2 September 2016.

Sebagai pelatihan tersebut dilaksanakan dengan mengundang orang – orang yang kompeten di bidangnya baik dari internal maupun eksternal sekolah. Sebagaimana yang peneliti jumpai saat melakukan observasi lapangan²⁰

Lebih lanjut beliau mengemukakan tentang pentingnya disiplin guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah adalah sebagai berikut:

"Penerapan disiplin dan loyalitas terhadap sekolah merupakan salah satu hal penting untuk memperoleh hasil belajar siswa yang tinggi. Kami menerapkan disiplin yang kuat kepada siswa dan guru di sini. Karena disiplin merupakan kunci keberhasilan. Guru yang terlambat 10 menit akan dikurangi 1/5 gajinya. Apabila tidak ada perubahan akan memperoleh surat peringatan pertama, kemudian surat peringatan kedua. Dan selanjutnya diberhentikan kalau belum ada perubahan."²¹

Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP N 3 Darul Ulum:

"Penegakan kedisiplinan salah satunya dilakukan dengan penggunaan finger print dan CCTV sebagai media kontrol yang cukup efektif terhadap kehadiran seluruh warga dan lingkungan sekitar sekolah. Selain itu, di sekolah juga terdapat beberapa orang satpam yang mengkondisikan seluruh warga sekolah sebagaimana pemantauan langsung yang peneliti lakukan beberapa waktu lalu."²²

Dalam menunjang dan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, sekolah melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru melalui seminar, lokakarya, pelatihan, dan mengundang para pakar pendidikan untuk berbicara dihadapan guru.

Kesejahteraan tenaga kependidikan di SMP N 3 Darul Ulum Jombang termasuk kategori cukup tinggi. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Sekolah :

"Yah..., untuk gaji guru disini tidak jauh berbeda dengan gaji guru PNS, dan untuk karyawan disini sekitar satu jutaan. Disamping itu juga ada insentif dari yayasan bagi guru dan karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik."²³

²⁰ O. 15-09-2016

²¹ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

²² O. 15-09-2016

²³ Safak Efendi, Kepala SMP N 3 Darul Ulum, Wawancara pribadi, Jombang, 22 Agustus 2016

dalam memilih dan memilih berbagai indikator yang ada di dalamnya untuk kemudian dibentuk satu indikator komprehensif dan adaptif terhadap 3 macam kurikulum tersebut.

Berdasarkan data di atas, dapat dideskripsikan bahwa pada garis besarnya implementasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah ini mencakup tiga kegiatan, yaitu: pengembangan program, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi. Kegiatan ini dibawah pengawasan waka kurikulum.

Pengembangan program mencakup pengembangan program tahunan, program semesteran, program mingguan dan harian, program pengayaan dan remedial, serta program bimbingan konseling.

d) Manajemen keuangan sekolah

Untuk mengidentifikasi sumber dana sekolah, bendahara hanya mengacu pada RKAS yang sudah dirapatkan oleh tujuh tim pengembang sekolah. Sekolah memiliki sumber dana yang diperoleh dari internal sekolah yaitu Komite dan Yayasan sekolah, sedangkan dari eksternal sekolah yaitu pemerintah.

Menurut narasumber pengelolaan keuangan di SMP N 3 Darul ulum Jombang sudah berjalan dengan efektif meskipun terkadang penggunaan dana tidak sesuai dengan perencanaan. Narasumber menuturkan bahwasannya dana sekolah saat ini lebih dominan di gunakan untuk proses pembangunan, untuk mengatasi pembengkakan dana yang tidak sesuai dengan alokasi dana yang sudah di rencanakan, sekolah menggunakan dana *incidental*.

e) Manajemen Sarana Prasarana

(1). Unsur-unsur yang terlibat

penggunaan, dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perahot sekolah dilakukan secara tepat guna dan tepat sasaran.

Berkaitan dengan hal itu kepala sekolah SMP N 3 Darul Ulum Jombang mengemukakan bahwa:

"Pihak sekolah membuat anggaran kebutuhan kepada yayasan berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana yang meningkatkan mutu sekolah. Ajuan anggaran tersebut mendapat penilaian dari yayasan dan apabila dianggap penting maka yayasan akan memberinya."⁴²

Dari data tersebut sudah jelas kalau yayasan mempunyai otoritas untuk mengelola keuangan dari seluruh lembaga di bawah naungan yayasan. Apabila lembaga tersebut mempunyai kegiatan, mereka membuat proposal pengajuan dana kepada yayasan.

f) Manajemen HUMAS

Dalam rangka membina hubungan sekolah dengan masyarakat, SMP N 3 Darul Ulum Jombang selalu melibatkan masyarakat dalam kegiatan social misalnya hari raya idul Qurban, kegiatan SSO (*Science and Social Olympiad*), zakat, penyaluran anak yatim, bakti social, kemudian dari tenaga keamanan sekolah merekrut dari masyarakat sekitar, harapan sekolah dengan merekrut dari masyarakat sekitar selain membangun hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat sudah berkembang sangat kuat. Keterlibatan masyarakat terhadap SMP N 3 Darul Ulum Jombang termasuk kategori tinggi. Untuk merealisasikan program kegiatan sekolah ini baik yang berhubungan dengan kurikuler maupun ekstrakurikuler memperoleh dukungan dan

⁴² Guru SMP N 3 Darul Ulum Jombang, Wawancara Pribadi

2. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Berbasis *Value* Pada MTs

Bilingual Sidoarjo.

Rencana yang telah disusun akan berhasil apabila dilaksanakan oleh setiap warga sekolah yang didukung oleh partisipasi masyarakat. Rencana yang disusun tersebut akan diimplementasikan melalui berbagai program kegiatan sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah.

Implementasi aspek-aspek manajemen sekolah di MTs *Bilingual* Sidoarjo berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dideskripsikan meliputi implementasi yang berkaitan dengan: (a). manajemen layanan peserta didik, (b). manajemen ketenagaan, (c). manajemen mutu kurikulum dan pembelajaran, (d). manajemen mutu keuangan, (e). manajemen fasilitas, (f). manajemen hubungan sekolah dengan orang tua/masyarakat.

a) Manajemen Layanan Peserta Didik.

Salah satu bidang garapan manajemen sekolah yang dilaksanakan di MTs *Bilingual* Sidoarjo adalah pengelolaan mutu layanan peserta didik. Manajemen mutu layanan peserta didik berdasarkan pengamatan peneliti dimulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik. Untuk memberikan mutu layanan terhadap peserta didik, dimulai dengan melakukan seleksi terhadap calon siswa baru. Penerimaan siswa baru yang dilaksanakan di MTs *Bilingual* Sidoarjo dilakukan secara terbuka, karena sekolah berupaya menyampaikan informasi kepada masyarakat luas. Sistem rekrutmen di MTs *Bilingual* Sidoarjo melalui dua jalur. Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler. Jalur prestasi bagi mereka-calon siswa yang nilainya minimal 8,1. Sedangkan jalur yang terpadu adalah jalur calon siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo yang berasal dari MI

mutu sekolah dapat dikelola dengan baik, dengan cara menggali dan mengembangkan potensi siswa yang diketahui dari hasil prestasi hasil belajar atau ketrampilan yang ditunjukkan dalam pertandingan atau perlombaan yang dilaksanakan sekolah³¹

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dideskripsikan bahwa siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo bersikap sopan, memiliki semangat bersaing tinggi, rasa kemandirian, kedisiplinan dan rasa bangga menjadi siswa MTs *Bilingual* Sidoarjo. Siswa di sini banyak mengikuti kegiatan privat matematika, fisika, dll juga kegiatan ekstrakurikuler yang dibina oleh guru dan ditugaskan oleh kepala sekolah.

Manajemen layanan mutu peserta didik pada MTs *Bilingual* Sidoarjo berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan meliputi pelayanan sebagai berikut: (a). penerimaan peserta baru secara transparan dengan berdasarkan seleksi yang ketat, (b). melakukan orientasi peserta didik dengan tujuan agar siswa mampu mengenali kondisi internal sekolah, (c). menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan dan minatnya, (d). memberikan kepada siswa yaitu pembelajaran yang bermutu, (5) Layanan khusus yang menunjang kelancaran siswa yang menempuh pelajaran di sekolah : layanan bimbingan konseling dan menyediakan perulatan yang mudah digunakan siswa.

Layanan khusus yang diberikan kepada peserta didik yaitu:

AHLUL SUNNAH WALJAMA'AH

1. Tertib sholat berjamaah di madrasah, sholat dhuha, sholat dhuhur, dan sholat ashar.
2. Tertib tadarus Al-Qur'an di madrasah ketika sholat dhuha, sholat duhur dan sholat ashar.

³¹ 0.1-09-2016

3. Jaminan sholat wajib di rumah melalui rekam jejak madrasah kerjasama dengan orang tua/ wali murid.
4. Tertib sholat tahajud di rumah melalui telepon berantai oleh wali kelas dan ambassador.
5. Menjalankan amalan-amalan *ahlusunnah wal jama'ah*, baik di madrasah, di rumah dan di masyarakat.

MANTAB AQIDAH

1. Terbiasa meng-Esakan Allah melalui kegiatan peribadatan yang ada di madrasah yang mengadopsi kegiatan pesantren salaf.
2. Terbiasa berdakwah dilingkungan madrasah, keluarga dan masyarakat terutama peningkatan kualitas ubudiyah.
3. Mentransfer dan mentransformasikan pengetahuan Aqidah Akhlak yang diperoleh selama proses pembelajaran pada adik, saudara dan orang yang belum mantap Aqidahnya.

Target Prestasi Akademik yang diraih yaitu:

1. 75% Lulus tes masuk SMA/MA Negeri / SMA/MA Swasta favorit.
2. Menerapkan pembelajaran tuntas, dengan nilai tuntas individu = 8,00 dan rata – rata kelas = 8,20.

Tartil membaca al – qur'an Semua layanan tersebut bertujuan agar dapat memberikan pelayanan yang dapat menyenangkan dan harapan bagi siswa dalam meraih prestasinya.

"Pembinaan nilai yang kita coba bangun lagi, nilai-nilai yang sesuai 18 nilai. Sesuai program sekolah itu kita berusaha sekuat mungkin untuk melaksanakan program-program itu. Sebenarnya wali murid yang ingin menyekolahkan anaknya disini itu mempunyai pandangan bahwa bagaimana anak bisa berkembang dengan kemampuan akal nya dan kemampuan spiritualnya. Untuk pembinaan kita menggunakan metode mengembangkan dan membina. Kita yakin anak-anak itu dari asalnya masing-masing sudah punya latar belakang macam-macam. Kemudian yang kedua pembinaan."¹²

¹² Guru Mts, Bilingsal, Wawancara pribadi, Jombang 1 September 2016

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi sekolah tentang prestasi menunjukkan bahwa prestasi yang diraih termasuk kategori tinggi. Manajemen mutu sekolah dapat dikelola dengan baik, dengan cara menggali dan mengembangkan potensi siswa yang diketahui dari hasil prestasi hasil belajar atau ketrampilan yang ditunjukkan dalam pertandingan atau perlombaan yang dilaksanakan sekolah. *Potensi / Keunggulan Yang Sudah Tampak Pada Saat Ini Di MTs Bilingual Sidoarjo:*

1. Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan tergolong baik, karena pendidik sudah memiliki kualitas dan kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh madrasah bahkan tenaga pendidik yang sudah bersertifikasi Internasional.
2. Pendidik dan tenaga kependidikan sudah terlatih melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru, Kelompok Kerja Guru Mata Pelajaran yang dilakukan secara periodik dan kontinu oleh MTs B
3. Peserta didik telah terlatih melalui kegiatan sharing pembelajaran dengan mengaktifkan pembelajaran teman sebayanya melalui kegiatan pembelajaran agama dan pembiasaan berbahasa.
4. Gedung yang *representative*
5. Pendidik telah dibekali cara-cara pembelajaran cepat atau smart solution ala bimbingan belajar.
6. Pendidik sudah menguasai materi tes potensi akademik untuk mengantarkan peserta didik melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.
7. Pembelajaran sudah berbasis IT
8. Evaluasi sudah berbasis IT
9. Tartil al qur'an
10. Hafal juz amma, tahlil dan yasin
11. Sholat tahajud siswa dan guru 3 kali dalam seminggu
12. Sholat dhuha tiap hari

13. Basis NU
14. Media pembelajaran sudah lengkap dan *representatif*.
15. Sema'an alqur'an 1 tahun sekali dengan mengundang orang yang hafal alqur'an
16. Istighosah rutin setiap jum'at.
17. Guru wajib menghafal vocab bahasa inggis secara intensif.

Untuk mewujudkan prestasi kategori tinggi ada beasiswa berprestasi bagi siswa yang berkompeten. Sebagaimana wawancara dengan Waka Kesiswaan;

"Beasiswa berprestasi itu dari pondok, kalau dari BOSS itu tidak nututi."³¹

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi tentang prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo menunjukkan bahwa besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah menengah atas yang unggul negeri maupun swasta. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan data yaitu:

Dari data lulusan di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 80% lulusan MTs *Bilingual* Sidoarjo dapat diterima pada perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Kenyataan tersebut tentu saja merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk memilih sekolah ini, karena pada hakekatnya mereka yang memilih sekolah menengah atas, memiliki motivasi untuk melanjutkan ke perguruan tinggi pilihannya.

Selain besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah negeri, prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo juga dapat dilihat dari berbagai kejuaraan yang diikuti dan dimenangkan siswa ini, baik tingkat local, regional, nasional, maupun internasional. Sebagian prestasi di tahun 2014 dapat dilihat pada table di bawah ini:

³¹ Syamsuhari, Kepala Sekolah Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Jember 1 September 2016

Tabel 4.3
Prestasi Mts Bilingual Sidoarjo

Tahun 2015/2016

NO	NAMA SISWA	EVENT	LEMBAGA	PRESTASI	TINGKAT	TAHUN
1	Febryadha Lisa Wardhani	English IV	FABI	1	Jatim	2015
2	Muhammad Iham Habibi	Math IV	FABI	3	Jatim	2015
3	Hda Ilya Fiddin	SSO	SMADU BPPT2	50 Besar	Nasional	2015
	Khoridah Annabila	SSO	SMADU BPPT2		Nasional	2015
	Arsa Afrida	SSO	SMADU BPPT2		Nasional	2015
4	Salim Aulia Sahila	SSO	SMADU BPPT2	50 Besar	Nasional	2015
	Berlian Widya Aurelia	SSO	SMADU BPPT2		Nasional	2015
	Ahmad Amul Yagh	SSO	SMADU BPPT2		Nasional	2015
5	Muhammad Rafi Kurnia	Du's	MANSDA	8	Jatim	2015
6	Iman Larulfa	Lukis	MANSDA	9	Jatim	2015
7	Amiq Ikmal Shihabuddin	CCI	MANSDA	7	Jatim	2015
	Muhammad Ridlo					
	Khoridah Annabila					
10	Al-Mulabbun Groups	Al-Banjari	MANSDA	10	Jatim	2015
11	Amiq Ikmal Shihabuddin	Sains IV	EEC	1	Jatim	2015
12	Nabila Safi Kayana	Sains IV	EEC	3	Jatim	2015
13	Nurul Izzah Awwahon	Sains IV	EEC	6	Jatim	2015
14	Firda Quratul Aini Rasyid	Math IV	EEC	8	Jatim	2015
15	Wendi Almas Sahabila Aruf	Math IV	EEC	9	Jatim	2015
16	Muhammad Iham Habibi	Math IV	EEC	11	Jatim	2015
17	Narysa Aqilah	Math IV	EEC	12	Jatim	2015
18	Dwi Febryadha Lisawardhani	English IV	EEC	3	Jatim	2015
19	Dewi Marsyati	English IV	EEC	7	Jatim	2015
20	Wendi Almas Sahabila Aruf	English IV	EEC	9	Jatim	2015
21	Amiq Ikmal Shihabuddin	KHITOBA	UINSA Sby	20	Jawa-Bali	2015
22	Mutara Dewi Nadhifah	KHITOBA	UINSA Sby	9	Jawa-Bali	2015
23	Arsa Afrida	KHITOBA	UINSA Sby	12	Jawa-Bali	2015
24	Siti Lailatul Rohmah	T.QISHO	UINSA Sby	10	Jawa-Bali	2015
25	Iman Larulfa	LUKIS	UINSA Sby	10	Jawa-Bali	2015
26	Ayu Azzahra Naila Fani	LUKIS	UINSA Sby	22	Jawa-Bali	2015
27	Aditya Bagus Sahabil	IMATHO	UINSA Sby	8	Jawa-Bali	2015
28	Muhammad Ridlo	IMATHO	UINSA Sby	8	Jawa-Bali	2015

13. Basis NU
 14. Media pembelajaran sudah lengkap dan *representatif*
 15. Sema'an alqur'an 1 tahun sekali dengan mengundang orang yang hafal alqur'an
 16. Istighosah rutin setiap jum'at
 17. Guru wajib menghafal vocab bahasa inggis secara intensif.
- Untuk mewujudkan prestasi kategori tinggi ada beasiswa berprestasi bagi

siswa yang berkompeten. Sebagaimana wawancara dengan Waka Kesiswaan:

"Beasiswa berprestasi itu dari pondok, kalau dari BOSS itu tidak nututi."³¹

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi tentang prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo menunjukkan bahwa besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah menengah atas yang unggul negeri maupun swasta. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan data yaitu:

Dari data lulusan di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 80% lulusan MTs *Bilingual* Sidoarjo dapat diterima pada perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Kenyataan tersebut tentu saja merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk memilih sekolah ini, karena pada hakekatnya mereka yang memilih sekolah menengah atas, memiliki motivasi untuk melanjutkan ke perguruan tinggi pilihannya.

Selain besarnya prosentase lulusan yang diterima di sekolah negeri, prestasi MTs *Bilingual* Sidoarjo juga dapat dilihat dari berbagai kejuaraan yang diikuti dan dimenangkan siswa ini, baik tingkat local, regional, nasional, maupun internasional. Sebagian prestasi di tahun 2014 dapat dilihat pada table di bawah ini:

³¹ Syamsuhari, Kepala Sekolah Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Jombang 1 September 2016

Tabel 4.4
Daftar Nama Guru dan Staf MTs *Bilingual* Sidoarjo
Tahun Ajaran 2015-2016

No	Nama	Tempat Lahir	Tgl dan Thn Lahir	Jabatan
1	Syamsuhari, S.T, S.Pd, S.Pd.I, M.M	Sidoarjo	1 April 1964	Kepala Madrasah
2	Endang Sulistyowati, S.Pd, S.Pd.I	Sidoarjo	19 November 1986	Guru Bahasa Indonesia
3	Ahmad Khoiruddin, S.Pd, M.M	Sidoarjo	21 Oktober 1979	Guru IPS
4	Ninik Auliyah, S.Pd, S.Pd.I	Sidoarjo	20 September 1981	Guru IPS
5	Umi Salimah, S.Pd.I, M.M, M.Pd.I	Sidoarjo	14 Agustus 1984	Guru PAI
6	M. Iyza'uddin, S.Pd.I, M.Pd.I	Sidoarjo	22 Februari 1980	Guru Bahasa Arab
7	Sandra Dewi, S. Kom, M.M	Sidoarjo	02 April 1980	Guru TIK
8	Nur Hayati Maryana, S.Pd, M.Pd.I	Sarabaya	28 Agustus 1982	Guru IPS
9	Siti Maimunah, S.Ag, M.Pd.I	Sidoarjo	09 Agustus 1974	Guru SBK
10	Ike Dwi Lestari, S.Pd, M.Pd.I	Jambi	29 Agustus 1986	Guru Matematika
11	Jumiansih Kusni K, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	15 Januari 1987	Guru IPA
12	Umayatul Azizah, S.S, S.Pd.I	Sidoarjo	21 Maret 1980	Guru Bahasa Inggris
13	Lukman Aji, S.Pd.I, M.M	Kertasemaya	03 Nopember 1983	Guru PAI
14	Siti Aisyah, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	16 Maret 1988	Guru Bahasa Inggris
15	Fahra Rory, S.Pd, M.Pd	Pamekasan	16 Juli 1986	Guru PENJASOR
16	Ali Ridha, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	01 September 1987	Guru Bahasa Inggris
17	Soniful Ulim, S.HI, M.Pd.I	Tulungagung	11 Februari 1979	Guru Aswaja
18	Yuningsih, S.E	Sidoarjo	02 Oktober 1989	Guru TIK
19	Silvy Nurhidayati, S.Pai	Sidoarjo	29 Mei 1990	Guru BK
20	Lilah Higinawati, S.Sos, M.Pd.I	Sidoarjo	27 Januari 1981	Guru PKn

Berdasarkan data ketenagaan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di MTs *Bilingual* Sidoarjo ditinjau dari latar belakang pendidikan, bidang studi yang diajarkan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah. Sebagaimana wawancara dengan Waka kesiswaan:

"Adanya kerjasama tim yang dibentuk oleh kepala sekolah merupakan karakteristik yang memanjang kebermutuan sekolah. Adanya penugasaan guru sebagai wakil kepala sekolah, seksi-seksi siswa, coordinator, Pembina

29	Marhanda Asra	IMATHO	UINSA Sby	8	Jawa-Bali	2015
30	Syauqi Nur Muhammad	Fisika IV	UNESA Sby	7	Nasional	2015
31	Muhammad Ilham habibi	Fisika IV	UNESA Sby	10	Nasional	2015
32	Muhammad Ridlo	Fisika IV	UNESA Sby	16	Nasional	2015
33	Wendi Alinas Salubila Aruf	Fisika IV	UNESA Sby	17	Nasional	2015
34	Firda Quratul Aini Rayyid	Fisika IV	UNESA Sby	18	Nasional	2015
35	MTSB TEAM	PASKIBR AKA	SMK PAL Buduran Sda	20 Besar	Jatim	2015
36	Adiyya Hugas Salubila	Math IV	TOPAZ	Harapan 3	Nasional	2016
37	Ayu Azrahra Naila Fani	English IV	TOPAZ	Harapan 1	Nasional	2016
38	Mayangga Hariz Febuda	English IV	TOPAZ	Harapan 2	Nasional	2016
39	Muh Rizky Fandianayah	Math IV	ITS Sby	13	Nasional	2016
	Adam Sipta Dandendra	Math IV	ITS Sby			
40	Dewi Maryati	Math IV	ITS Sby	09	Nasional	2016
	Anisa Guluh Kamila	Math IV	ITS Sby			
41	Fajar Radian	Robotika	UHT Sby	20 Besar	Nasional	2016
	Biondy Arbiannyah Putra					
42	Iina Qhairunnisa	PIXEL MIPA	SMANISDA CUP	10 Besar	Kabupaten	2016
	Nada Safira					
43	MTSB TEAM	PASKIBR AKA	SMP Unggulan AL-Falah Buduran Sda	10 Besar	Jatim	2016

b) Manajemen Ketenagaan

Kita melakukan analisis kebutuhan akan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara pemetakan. Kita hitung rombongan belajar – rombongan dan jamnya berapa yang tersedia, lantas kita akan menentukan jumlah kebutuhan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang kita butuhkan. Sebagaimana wawancara dengan waka kurikulum:

"Analisis kebutuhan ini dilakukan oleh kepala sekolah beserta para wakilnya. Setiap hari senin di sini ada rapat pimpinan. Dalam rapat pimpinan, dibahas berbagai permasalahan seperti kurikulum, ma'had, Komite, analisis kebutuhan, dan lain sebagainya."³⁴

Hal ini dikonfirmasi oleh realitas fakta yang peneliti lihat saat melaksanakan observasi bahwa seluruh pimpinan sekolah secara *continue* melakukan rapat

³⁴ Waka kurikulum Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Sidoarjo 1 September 2016

Tabel 4.4
Daftar Nama Guru dan Staf MTs *Bilingual* Sidoarjo
Tahun Ajaran 2015-2016

No	Nama	Tempat Lahir	Tgl dan Thn Lahir	Jabatan
1	Syamsuhari, S.T, S.Pd, S.Pd.I, M.M	Sidoarjo	1 April 1964	Kepala Madrasah
2	Endang Sulistyowati, S.Pd, S.Pd.I	Sidoarjo	19 November 1986	Guru Bahasa Indonesia
3	Ahmad Khoiruddin, S.Pd, M.M	Sidoarjo	21 Oktober 1979	Guru IPS
4	Ninik Auliyah, S.Pd, S.Pd.I	Sidoarjo	20 September 1981	Guru IPS
5	Umi Salimah, S.Pd.I, M.M, M.Pd.I	Sidoarjo	14 Agustus 1984	Guru PAI
6	M. Isha'uddin, S.Pd.I, M.Pd.I	Sidoarjo	22 Februari 1986	Guru Bahasa Arab
7	Sandra Dewi, S. Kom, M.M	Sidoarjo	02 April 1980	Guru TIK
8	Nur Hayati Maryana, S.Pd, M.Pd.I	Sarabaya	28 Agustus 1982	Guru IPS
9	Siti Maimunah, S.Ag, M.Pd.I	Sidoarjo	09 Agustus 1974	Guru SBK
10	Ike Dwi Lestari, S.Pd, M.Pd.I	Jambi	29 Agustus 1986	Guru Matematika
11	Jumiarah Kusni K, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	15 Januari 1987	Guru IPA
12	Umayatul Azizah, S.S, S.Pd.I	Sidoarjo	21 Maret 1980	Guru Bahasa Inggris
13	Lukman Aji, S.Pd.I, M.M	Kertasemaya	03 Nopember 1981	Guru PAI
14	Siti Aisyah, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	16 Maret 1988	Guru Bahasa Inggris
15	Fahrur Rasy, S.Pd, M.Pd	Pamekasan	16 Juli 1986	Guru PENJASOR
16	Ali Ridha, S.Pd, M.Pd.I	Sidoarjo	01 September 1987	Guru Bahasa Inggris
17	Soniful Ulum, S.HI, M.Pd.I	Tulungagung	11 Februari 1979	Guru Aswaja
18	Yuningsih, S.E	Sidoarjo	02 Oktober 1989	Guru TIK
19	Silvy Nurhidayati, S.Pai	Sidoarjo	29 Mei 1990	Guru BK
20	Lilah Hidayati, S.Sos, M.Pd.I	Sidoarjo	27 Januari 1981	Guru PKn

Berdasarkan data ketenagaan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di MTs *Bilingual* Sidoarjo ditinjau dari latar belakang pendidikan, bidang studi yang diajarkan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah. Sebagaimana wawancara dengan Waka kesiswaan:

"Adanya kerjasama tim yang dibentuk oleh kepala sekolah merupakan karakteristik yang menunjang kebermutuan sekolah. Adanya penugasaan guru sebagai wakil kepala sekolah, seksi-seksi siswa, coordinator, Pembina

orang tua siswa, (b). mengadakan hubungan dengan instansi lain atau lembaga lain terkait dalam usaha kerjasama untuk membantu sekolah, (c). menerima kedatangan tamu dari instansi atau sekolah lain, (d). menjalin hubungan dengan alumni MTs Bilingual Sidoarjo melalui organisasi alumni.

Sebagaimana wawancara dengan wakil kepala sekolah sarana prasarana:

"Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dikatakan bahwa orang tua sangat mendukung program sekolah. Dukungan masyarakat bisa dilihat dari keterlibatan yang tinggi yang dilakukan oleh dewan sekolah terhadap keberhasilan sekolah, boleh dikatakan hampir 90% orang tua yang dikoordinasikan oleh dewan sekolah. Misalnya bantuan beasiswa atau subsidi silang kepada siswa yang pintar dan ekonominya lemah sekitar 120-150 orang. Alumni yang terbentuk dalam yayasan alumni MTs Bilingual Sidoarjo juga mencari dana beasiswa."⁴³

Hubungan sekolah dengan masyarakat akan tumbuh apabila kedua belah pihak merasakan kebaikan dan manfaat yang diperoleh oleh masing-masing. Manfaat dapat diartikan secara luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya bagi kepentingan sekolah. Salah satu upaya yang bisa menumbuhkan hubungan yang harmonis adalah dengan menjalin komunikasi yang efektif antara sekolah dengan masyarakat.

Tabel 4.4 Triangulasi

Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Berbasis Value

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana cara agar sekolah dapat mewujudkan madrasah yang	SMP N 3 Darul Uhm Jombang	Kepmen/ Surat edaran Dirjen (SEKOLAH MODEL)	menjemput bola lebih awal, Update regulasi dari Kemendikbud dan Kemenag.	Pembentukan tim

⁴³ Waka Sarpras Mts Bilingual, Wawancara pribadi, Sidoarjo 1 September 2016

memenuhi kebutuhan masyarakat	MTs Bilingual Sidoarjo	Kepmen/Surat Edaran Dirjen	Assesment kebutuhan masyarakat	Pembentukan panja – panja
Program-program apakah yang dilakukan oleh sekolah untuk peningkatan mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	5 M, 5 S	➤ pendampingan - pendampingan ➤ Tambahan pelajaran	Kegiatan Gemma Semi
	MTs Bilingual Sidoarjo	Mts SIIIEB	Implementasi	Penerapan kurikulum terpadu dan pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin
Bagaimanakah manajemen keuangan di sekolah ini, terutama terkait dengan proses penyusunan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah)?	SMP N 3 Darul Ulum SEKOLAH MODEL Jombang	Partisipatif	program pilihan yang telah ditetapkan tersebut, lalu disusunlah RAPBS oleh pimpinan madrasah, komite sekolah, dan stakeholder	Partisipasi komite dan stakeholder
	MTs Bilingual Sidoarjo	Partisipatif dan melibatkan komite sekolah	Intensifikasi peran 7 Waka	Partisipasi komite, masyarakat, dan pengusaha
Bagaimana-kah sistem rekrutmen siswa baru di	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	Rekrutmen tes, Website, IKA SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan SK yayasan	Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler.	Proses seleksi dan penerimaan peserta didik baru
	MTs Bilingual Sidoarjo	Brosur PPDB, SK kepala sekolah tentang penerimaan peserta didik baru, mailinglist, Website	pendaftaran, seleksi, pengumuman dan daftar ulang bagi yang diterima, orientasi calon siswa, penempatan dan pembinaan siswa	Proses rekrutment, seleksi peserta didik baru

Bagaimana sekolah melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ?	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	Pemetaan kebutuhan SDM	cara pemetaan	
	MTs Bilingual Sidoarjo	Identifikasi kebutuhan	tenaga pendidik yang berkualitas serta fresh graduate	Rapat pimpinan sekolah dengan yayasan
Kurikulum apa yang digunakan	SMP N 3 Darul Ulum Jombang	Sk kepala sekolah tentang pemberlakuan kurikulum	a. Kurikulum Pondok Pesantren b. Kurikulum National c. Kurikulum Internasional	
	MTs Bilingual Sidoarjo	Sk kepala sekolah tentang pemberlakuan 3 Kurikulum	Kurikulum 2013 reguler untuk siswa kelas XI dan Kurikulum 2013 dengan sistem kredit semester (sks) untuk kelas X.	

D. Peran Kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi Pada mutu berbasis Value di SMP N 3 SEKOLAH MODEL Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi Pada mutu Berbasis Value di SMP N 3 Darul Ulum Jombang.

Berdasarkan pengamatan yang berlangsung selama proses penelitian dilaksanakan dapat dideskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

"Berdasarkan pengamatan saya bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan selalu melakukan supervise dan memonitor terhadap berbagai kegiatan peningkatan mutu yang dilaksanakan di sekolah. Kepala sekolah mempunyai kepemimpinan dalam memimpin, mengarahkan, memotivasi dan mengingatkan guru apabila melakukan kesalahan. Ia orang nya terbuka, pandai menghargai orang lain, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan para guru, karyawan, dan masyarakat."⁷¹

Dari beberapa informan yang berhasil diwawancarai tentang peran kepala sekolah, menunjukkan bahwa sebagian besar mengemukakan bahwa peran kepala sekolah terbuka, demokratis, komunikatif, interaksi dengan guru baik, interaksi dengan karyawan dan siswa terjalin dengan harmonis, dan mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal. Dengan demikian kepala sekolah yang profesional merupakan salah satu kunci pendukung kebermutuan sekolah.

Tabel 4.5 Triangulasi

Peran Kepemimpinan Kepala sekolah Yang Berorientasi Pada Mutu Berbasis Value

Pertanyaan	Objek	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana peran kepala sekolah yang berorientasi pada mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Sk tentang peningkatan mutu SMP 3 Darul Ulum, SK tentang implementasi budaya mutu, SK tentang pedoman mutu	pertama dan utama adalah sebagai <i>leader</i> dan supervisor. Kepala sekolah adalah penentu dan pengambil kebijakan, meski ia juga sebagai fasilitator.	
	MTs <i>Bilingual</i> Sidoarjo	Sk penjaminan mutu	Fasilitator, coordinator, dan supervisor	
Bagaimana Pengendalian dan pengawasan	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model	Bidang Penjaminan mutu (ISO dan akreditasi,	Pengawasan dan pengendalian mutu di MTs <i>Bilingual</i>	

⁷¹ Ibu Ani, Wali murid MTs *Bilingual*, Wawancara pribadi, Sidoarjo 1 September 2016

Tabel 4.5 Triangulasi
Menumbuh Kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu dalam Sistem Manajemen
SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana menumbuhkembangkan karakter-karakter tersebut?	SMP N 3 Darul Ulum BPPT Sekolah Model Jombang	Panduan implementasi 5 M, dan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan, santun.)	➤ tata tertib siswa (tatibsi) BK. ➤ Semua guru bertanggungjawab untuk menumbuhkan karakter yang baik. ➤ Teladan	Value siswa, pendidik dan tenaga kependidikan
	MTs Bilingual Sidoarjo	Panduan impleentasi 3P	Penerapan 3P	Value tullab, muallim, tenaga tata usaha

F. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis *Value* Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.

1. Pengawasan dan Pengabdian Mutu Berbasis *Value* Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan bagian penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang terus menerus (*Quality continuous improvement*). Pengawasan atau pengendalian mutu (*quality control*) merupakan teknik-teknik dan kegiatan-kegiatan operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu di sekolah.

Pengawasan mutu di SMP N 3 Darul Ulum Jombang berdasarkan wawancara dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, pengawasan internal dilakukan oleh pihak yayasan, kepala sekolah, dan tim yang dibentuk oleh sekolah atas persetujuan pihak yayasan. Pengawasan oleh pihak yayasan berkaitan dengan kinerja warga sekolah secara keseluruhan

Tabel 4.5 Triangulasi
Menumbuh Kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu dalam Sistem Manajemen
SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana menumbuhkembangkan karakter-karakter tersebut?	SMP N 3 Darul Ulum BPPT Sekolah Model Jombang	Panduan implementasi 5 M, dan budaya 5 S (senyum, sapa, salam, sopan, santun.)	➤ tata tertib siswa (tatibsi) BK ➤ Semua guru bertanggungjawab untuk menumbuhkan karakter yang baik. ➤ Teladan	Value siswa, pendidik dan tenaga kependidikan
	MTs Bilingual Sidoarjo	Panduan impleentasi 3P	Penerapan 3P	Value tullab, muallim, tenaga tata usaha

F. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis *Value* Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang dan MTs Bilingual Sidoarjo.

1. Pengawasan dan Pengabdian Mutu Berbasis *Value* Pada SMP N 3 Darul Ulum Jombang.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan bagian penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang terus menerus (*Quality continuous improvement*). Pengawasan atau pengendalian mutu (*quality control*) merupakan teknik-teknik dan kegiatan-kegiatan operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu di sekolah.

Pengawasan mutu di SMP N 3 Darul Ulum Jombang berdasarkan wawancara dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, pengawasan internal dilakukan oleh pihak yayasan, kepala sekolah, dan tim yang dibentuk oleh sekolah atas persetujuan pihak yayasan. Pengawasan oleh pihak yayasan berkaitan dengan kinerja warga sekolah secara keseluruhan

Tabel 4.6 Triangulasi

Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Value Pada SMP N 3

Darul Ulum Sekolah Model dan MTs *Bilingual* Sidoarjo

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana pengawasan dan pengendalian mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Hasil monev, supervisi internal	➢ tata tertib siswa (tatibsi) BK. ➢ Semua guru bertanggung jawab untuk merambuhkan karakter yang baik. ➢ Teladan	
	MTs <i>Bilingual</i> Sidoarjo	Hasil monev, kepala sekolah dan supervisor internal	Proses monev	
Bagaimanakah program penjaminan mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Pedoman manajemen SMP N 3 Sekolah Model Jombang	penjaminan mutu dilaksanakan untuk mencapai standar mutu ISO dan akreditasi nasional, dan peningkatan mutu akademik dan non akademik serta litbang.	
	MTs <i>Bilingual</i> Sidoarjo	Kepala sekolah dan supervisor internal		

G. Pembahasan dan Analisis Manajemen Mutu Berbasis Value di SMP N 3

Sekolah Model Darul Ulum Jombang dan Mts *Bilingual* Sidoarjo

Pembahasan Penelitian

Pembahasan penelitian ini dilandasi oleh data hasil penelitian yang telah diuraikan di atas dan landasan teoritik yang ada di BAB II. Pembahasan ini dimaksudkan untuk meneliti temuan-temuan yang dihasilkan dari analisis data

Tabel 4.6 Triangulasi

Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Value Pada SMP N 3

Darul Ulum Sekolah Model dan MTs *Bilingual* Sidoarjo

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana pengawasan dan pengendalian mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Hasil moneyv, supervisi internal	- tata tertib siswa (tatibsi) BK. - Semua guru bertanggung jawab untuk menumbuhkan karakter yang baik. - Teladan	
	MTs <i>Bilingual</i> Sidoarjo	Hasil moneyv, kepala sekolah dan supervisor internal	Proses moneyv	
Bagaimanakah program penjaminan mutu?	SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang	Pedoman manajemen SMP N 3 Sekolah Model Jombang	penjaminan mutu dilaksanakan untuk mencapai standar mutu ISO dan akreditasi nasional, dan peningkatan mutu akademik dan non akademik serta litbang.	
	MTs <i>Bilingual</i> Sidoarjo	Kepala sekolah dan supervisor internal		

G. Pembahasan dan Analisis Manajemen Mutu Berbasis Value di SMP N 3

Sekolah Model Darul Ulum Jombang dan Mts *Bilingual* Sidoarjo.

Pembahasan Penelitian

Pembahasan penelitian ini dilandasi oleh data hasil penelitian yang telah diuraikan di atas dan landasan teoritik yang ada di BAB II. Pembahasan ini dimaksudkan untuk meneliti temuan-temuan yang dihasilkan dari analisis data

dukungan dari warga sekolah akan menimbulkan rendahnya kebersamaan, (3). Persaingan antara SMP/MTs semakin ketat, (4). Kemajuan iptek terhadap perilaku negative siswa, dan (5). Predikat sekolah favorit dan berprestasi harus tetap dipertahankan bahkan.

Dari analisis SWOT pada ketiga sekolah tersebut akan memberikan gambaran pada sekolah untuk membuat perencanaan stratejikm pengembangan dan peningkatan mutu sekolah. Perencanaan stratjik pengembangan sekolah dilakukan oleh pengelola sekolah, pimpinan sekolah, guru dan melibatkan orang tua, alumni, dan masyarakat akan memiliki kemampuan bersaing dan dapat meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan.

2. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Berbasis Value

Secara deskriptif tingkat pencapaian pelaksanaan manajemen sekolah pada ketiga kasus sekolah yang diteliti dalam kategori baik. Apabila dianalisis aspek-aspeknya, maka hampir semua aspek yang diteliti dalam kategori baik, Deming mengatakan: " (1)Pimpinan menentukan kebutuhan sekarang dan mendatang, (2) Mutu ditemukan customer internal/external, (3) Adanya standart, (4) Didesain memenuhi kebutuhan pelanggan,(5) kepuasan pelanggan, (6) Mutu menentukan harga/nilai produk atau jasa dan syarat implememasi: " (1)Mengoptimalkan peranan kepemimpinan, (2) perubahan budaya, (3) Memfokuskan kebutuhan pelanggan tentang mutu, (4) Memfokuskan perhatian pada proses mewujudkan tujuan organisasi pendidikan, (5) Melakukan inovasi terus menerus terhadap mutu, (6) profesionalisme dan fokus pelanggan,(7) Kolega sebagai pelanggan, (8) Kualitas belajar, (9) Pemasaran internal.

Yaitu: (a). manajemen layanan peserta didik, (b). manajemen ketenagaan, (c). manajemen kurikulum dan pembelajaran, (d). manajemen keuangan sekolah, (e). manajemen fasilitas, (f). manajemen hubungan sekolah dengan orang tua/masyarakat. Secara rinci pembahasan untuk masing-masing aspek-aspek pelaksanaan manajemen sekolah adalah sebagai berikut.

a) Manajemen Layanan Peserta Didik.

Hasil analisis observasi dan wawancara menunjukkan bahwa secara umum manajemen layanan peserta didik pada ke tiga sekolah dipersepsikan baik, yaitu dapat meningkatkan mutu layanan dari mulai kelengkapan informasi tentang sekolah, pelayanan pendaftaran, transparansi seleksi siswa baru, jumlah siswa yang diterima, proses pembelajaran yang berorientasi pada mutu, pembinaan terhadap siswa didik, bimbingan di sekolah, layanan fasilitas perpustakaan, layanan UKS, layanan kantin sekolah, dan layanan asrama bagi siswa dari luar daerah.

Dari ketiga kasus di atas ada lima factor yang menunjukkan adanya motivasi berprestasi. Pertama, harapan (*expectation*) yang meyakinkan pimpinan sekolah dan guru bahwa prestasi siswa akan dapat dicapai melalui inovasi dan metode yang tepat dalam pembelajaran. Kedua, dengan adanya motif berprestasi, siswa maupun guru, berupaya mengembangkan kreatifitas agar tujuan dapat diwujudkan. Ketiga, adanya insentif (*reward*) bagi guru dan penghargaan bagi siswa yang berhasil meraih prestasi akademik maupun non akademik. Keempat, lingkungan sekolah yang kondusif dan dinamis untuk melakukan persaingan yang sehat dan adil. Kelima, adanya dukungan yang kuat dari orang tua dalam mewujudkan anaknya untuk berprestasi di sekolah.

negeri, khususnya penerimaan jalur khusus harus dibuat mekanisme penerimaan yang jelas, standar mutu yang jelas, uji kompetensi prestasi yang objektif, dan memberikan keringanan serta terbuka pada siswa yang tidak mampu tetapi memiliki prestasi tinggi, sebagaimana dilakukan oleh SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang yang sudah menerapkan kebijakan tersebut.

b) Manajemen ketenagaan.

Berdasarkan hasil analisis data observasi dan sejalan dengan wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa manajemen ketenagaan termasuk kriteria baik. Pada tiga sekolah menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan tenaga kependidikan berupaya untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada, artinya tujuan-tujuan itu pada dasarnya diimplementasikan melalui pengelolaan aspek-aspek yang sejalan dengan fungsi manajemen pengembangan sumber daya manusia, yaitu aspek perencanaan, perekrutan, penetapan calon, pembinaan, penilaian kompensasi, dan pensiun (pemberhentian) tenaga kependidikan di sekolah. Pertama, aspek perencanaan, perekrutan, dan penetapan calon pegawai pada ketiga sekolah dipersepsikan informan sudah berjalan dengan baik. Perencanaan, perekrutan dan penetapan calon tenaga kependidikan sudah dipersepsikan sesuai dengan kebutuhan yang nyata di sekolah.

Kedua, pembinaan pegawai pada ketiga sekolah menunjukkan bahwa upaya mendayagunakan, memajukan, dan meningkatkan produktivitas kerja setiap pegawai dirasakan memiliki manfaat bagi tumbuh kembangnya kemampuan dalam wawasan pengetahuan, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah. Kegiatan tersebut yaitu kegiatan pendidikan, pelatihan, seminar, workshop, diskusi, bedah buku, loka karya,

kuat (baik). Keterlibatan orang tua siswa dalam berbagai kegiatan di sekolah menunjukkan kategori baik. Program yang dilaksanakan oleh sekolah memperoleh dukungan dalam bentuk dana, pikiran, kritik membangun, maupun bentuk lainnya, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara lancar.

Karakteristik orang tua siswa dalam kasus ini berlatar belakang pendidikan dan ekonomi menengah ke atas. Keadaan orang tua siswa tersebut memiliki pengaruh dan harapan yang tinggi kepada sekolah agar lulusannya lebih bermutu. Untuk mewujudkan tujuan sekolah, orang tua siswa memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan dan kemajuan sekolah, oleh karena itu penting mengkaji dan memahami cara-cara yang dapat dilakukan untuk menggalang partisipasi orang tua terhadap kegiatan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa orang tua dan masyarakat memiliki persepsi yang baik terhadap program hubungan sekolah dengan masyarakat. Pada ke tiga sekolah tersebut telah melaksanakan hubungan dengan masyarakat dalam kategori baik. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan salah satu kunci sukses dalam menunjang terlaksananya program pembelajaran dengan baik. Oleh karena itu, pada ketiga sekolah tersebut berupaya menggalang partisipasi orang tua secara harmonis dengan membuat program kegiatan yang dapat melibatkan orang tua dengan sekolah.

3. Peran Kepemimpinan Kepala sekolah Yang Berorientasi Pada Mutu

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, observasi, dan wawancara mendalam dapat dikemukakan bahwa pada ke tiga kasus sekolah menunjukkan kategori baik. Berdasarkan hasil analisis observasi dan wawancara bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah pada ketiga kasus sekolah menunjukkan kategori baik. Berdasarkan

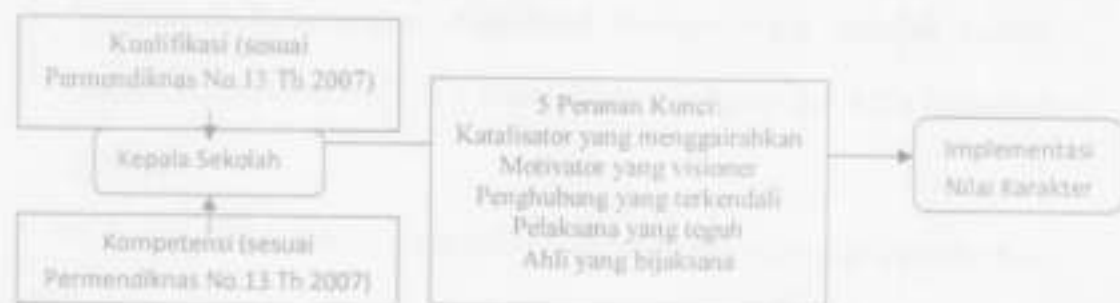
hasil analisis observasi dan wawancara bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah pada ke tiga kasus menghendaki adanya perubahan dan pemberdayaan warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis mutu menanamkan nilai kebersamaan dengan adanya kolaborasi dan pemberdayaan dengan semua pihak. Pemimpin yang berbasis mutu memperhatikan guru, siswa, lingkungan sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta mengajak mereka untuk menjalin hubungan dengan setiap orang. Pemimpin yang berbasis mutu menghargai perbedaan berbagai hal yang wajar dan merupakan potensi untuk saling melengkapi dan menguatkan.

Berdasarkan hasil analisis mendalam dapat dikemukakan bahwa MTs Bilingual Sidoarjo, peran kepemimpinan kepala sekolah memiliki karakteristik terbuka, demokratis, komunikatif, terjalin interaksi dengan guru, karyawan dan siswa secara harmonis, dan mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal. Dengan demikian dapat dikemukakan disini bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan profesional merupakan salah satu factor pendukung terhadap kebermutuan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa pada SMP N 3 Darul Ulum Sekolah Model Jombang, peran kepemimpinan kepala sekolah menggambarkan seorang pemimpin yang demokratis, terbuka, dan menjalin hubungan harmonis dengan para guru, siswa, staf tata usaha, orang tua dan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian di MTs *Bilingual* Sidoarjo dapat dikemukakan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi figure berwibawa bagi guru, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepemimpinannya menggunakan pendekatan

Kualifikasi dibagi menjadi dua, yaitu: 1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs; 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan 3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.



Gambar 4.2
Peran Kepala Sekolah

Sementara dalam standar kompetensi kepala sekolah terdiri dari lima kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Modal kualifikasi dan kompetensi yang telah dimiliki, kepala sekolah dapat memaksimalkan lima peranan kunci sebagai pemimpin yang efektif dalam mengimplementasikan delapan value dalam pendidikan. Lima peran kunci tersebut adalah

1. Peranan kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan
2. Peranan kepala sekolah sebagai motivator yang visioner
3. Peranan kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali
4. Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh
5. Peranan kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana⁹¹

⁹¹ Hal. 34

Tabel 4.7
Budaya Mutu di SMP N 3 Sekolah Model Darul Ulum Jombang dan Mts
Bilingual Sidoarjo

Suasana yang dibangun	Budaya mutu yang nampak pada suasana dan hubungan formal dan informal
➤ manajemen peserta didik	➤ Adanya proses rekrutmen, seleksi, dan pemilihan kelas ➤ Adanya SOP yang dipatuhi ➤ Adanya tata tertib siswa ➤ Adanya reward dan hukuman
➤ manajemen tenaga pendidik/pegawai	➤ adanya rekrutmen dan seleksi pegawai ➤ Adanya jadwal dan pembagian tugas ➤ Adanya piket guru ➤ Adanya tata tertib guru dan pegawai ➤ Adanya reward dan teguran
➤ manajemen keuangan	➤ Adanya SOP keuangan ➤ Sumber dana yang mencukupi/melebihi ➤ Adanya transparansi dan akuntabel ➤ Adanya rincian kebutuhan dana tiap kegiatan
➤ manajemen fasilitas	➤ gedung berlantai 3 ➤ ruang kelas yang luas dan representatif ➤ laboratorium IPA ➤ laboratorium bahasa ➤ laboratorium komputer ➤ adanya pusat informasi TI ➤ pusat sumber belajar ➤ perpustakaan sekolah ➤ tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa ➤ halaman dan lapangan olah raga dan lain

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan pengembangan yang dilakukan secara sistematis dengan dimulai dari perancangan melalui perumusan tujuan termasuk identifikasi spirit dan nilai-nilai yang dijadikan landasan, penetapan kebijakan, sosialisasi dan implementasi sampai dengan evaluasi terhadap implementasi serta dilakukan perbaikan sebagai follow up-nya.

Hal ini seperti apa yang telah dilakukan oleh Torrington & Weightman, dalam Preedy, dalam melakukan proses pengembangan budaya mutu sekolah yang

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen Mutu berbasis value adalah suatu pendekatan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara terus menerus dengan memfokuskan kebutuhan masyarakat, perbaikan pada proses, keterlibatan anggota dalam menjaga eksistensinya. Selanjutnya, manajemen mutu berbasis value juga merupakan suatu pendekatan dalam mengelola organisasi dengan melihat organisasi dalam system budaya, system teknik dan sistem manajemen.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan :

1. Perencanaan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan sekolahnya masing-masing.
SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang adalah 5 (lima S : senyum, sapa, salam, sopan santun), 5M dalam pembelajaran dan membentuk panitia olimpiade serta 17 pokja (kelompok kerja) yang relevan sedangkan MTs Unggulan Sidoarjo MTs SHIEBB.
2. Implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada kedua lembaga penelitian: (a). SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang berupaya untuk menjemput bola lebih awal serta *meng-Update* regulasi dari Kemendikbud dan Kemenag serta mencanangkan kegiatan 5 M dalam pembelajaran dan 5 S, sedangkan MTs Unggulan Bilingual Sidoarjo mencanangkan Mts SHIEBB, kedua sekolah itu sama-sama menerapkan Kurikulum 2013 dan Kurikulum pondok pesantren. (b). Manajemen layanan peserta didik, manajemen ketenagaan, manajemen kurikulum dan pembelajaran dan manajemen keuangan sekolah. Implementasi komponen-komponen manajemen tersebut berjalan dengan baik. Perbedaannya di manajemen keuangan ; SMPN

3. Darul Ulum (sekolah model) Jombang pimpinan memegang otoritas penuh dan saring dengan Majelis Pondok Pesantren Darul Ulum akan tetapi di MTs Unggulan *Bilingual* Sidoarjo, otoritas tertinggi di Yayasan.
3. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi pada mutu *Value* sekolah yang diteliti hamper sama, yakni kepala sekolah sebagai *leader*, *supervisor* serta *fasilitator*.
4. Untuk menumbuhkan *Value* di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang mengimplementasikan program 5 M dalam pembelajaran dalam pembelajaran; 5 S. (*Uswatun hasanah, Shiddiq, Syaifa'ah*, dedikasi yang tinggi, kebangsaan, demokratis, bertanggung jawab/komitmen, *Amanah, As Sakha', Al Bisyir, Al Wafa', Fathonah, Qona'ah, Ikhlas, DanTawakkul*. Sedangkan di MTs Bilingual menerapkan *Value* yang ditumbuhkembangkan adalah jujur, prestasi dan sederhana merujuk MTs SHIEBB dan Taibsi (Tata Tertib Siswa dan Civitas Akademika).
5. Pengawasan dan pengendalian mutu berbasis *value* di kedua lembaga yang diteliti dilaksanakan oleh penjaminan mutu berjalan dengan efektif. Implementasi standar mutu dan pengendalian di SMP Negeri 3 (Sekolah Model) Peterongan di Darul Ulum Jombang merujuk pada program 5M dalam pembelajaran dan SS dengan dukungan SOP, di MTs bilingual diimplementasikan MTs SHIEBB dan Taibsi dengan merujuk pada SOP, keduanya berbasis pokja-pokja yang relevan. Dari program kedua lembaga pendidikan di atas bertumpu pada peningkatan mutu pendidikan.

B. SARAN

Agar implementasi model manajemen mutu terpadu berbasis *value* yang dikembangkan di kedua lembaga yang diteliti ini berhasil secara optimal, maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi kepada pihak:

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Tholib (2009) Strategi Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dengan Pendekatan MMT, Penerbit Dewa Ruci Bandung.
- Amri, S dkk. 2011. *Implementasi Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Strategi Analisis dan Pengembangan Karakter Siswa dalam Proses Pembelajaran*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- AraHidayat, Imam Machali, 2010. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Arsyad Azhar, 2003. *Pokok-Pokok Manajemen*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Atep Adya Barata, 2004 dalam Erlando, *Analisis Pengaruh Pelayanan Prima (Service Excellence) Terhadap Kepuasan Pelanggan Studi Pada Sphu Pertamina* 34-12708). Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Athalia. 2010. *Pendidikan Nasional dan Karakter Siswa*. (Online).
- Bafadal, I. 2002. *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Artikel diterbitkan di Jurnal FIP Universitas Negeri Malang.
- Barnawi dan Arifin. 2012. *Strategi & Kebijakan Pembelajaran Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chang Zeph Yun, et. al., 1998. *Kualitas Global Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapura Airlines (SLA)*. Jakarta: Pustaka Delapratasa.
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum.

- Direktorat Pendidikan menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Dit Dikmenum
- Elfahmi, H.S., 2006. *Sekolah Unggul: Menciptakan Sekolah sebagai Sumber Solusi dan Rumah yang Menyenangkan bagi Setiap Penghuninya*. Makalah disajikan dalam National Congress & Business Forum 2006 diselenggarakan Magistra Utama, Surabaya, 4 Maret 2006.
- FandyTjiptono. 2005. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Hadis, Abdul & B. Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Husaini, Usman. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Megawangi, Ratna. 2004. *Pendidikan Karakter*. Jakarta: Indonesia Heritage Fondation.
- Megawangi, R. 2004. *Pendidikan Karakter Solusi yang Tepat untuk Membangun Bangsa*. Jakarta: BPMIGAS.
- Mina Rahmayanti. 2010. *ManajemenPelayanan Prima*. Yogyakarta: GrahaIlmu.
- Mitra,Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement Second Edition*,Prentice Hall,Upper River,New Jersey.
- M. NurNasution. 2010. *ManajemenMututerpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Jakarta: CV. Duta Graha Pustaka.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.
- Pusat Kurikulum. 2010. *Buku Pedoman Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Pusat Kurikulum.
- Ratminto&AtikSeptiWinarsih. 2009. *ManajemenPelayanan: PengembanganModelKonseptual, Penerapan Citizen's Chart, danStandarPelayananMinimal*. Yogyakarta: PustakaPelajar. Cet. II
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia: Jakarta: PT. INDEK Kelompok GRAMEDIA.

- Rochaery Ery, dkk. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sallis, Edward (1993) *Total Quality Management*, London: Kogan Page.
- Sallis Edward. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ircisod.
- Samani, M dan Hariyanto. 2012. *Pendidikan Karakter: Konsep dan Model*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Satori, Djam'an dan Aan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suranto. 2009. *Manajemen Mutu Dalam Pendidikan*. Semarang: CV. Glyyas Putra.
- Tim dosen administrasi pendidikan UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Umiarso & Imam Gojali. 2011. *Manajemen Mutu sekolah di Era Globalisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ircisod.

KEDUA

: Tahapan pencairan bantuan kepada masing-masing peneliti berdasarkan jenis penelitian sebagaimana tersebut Keputusan terlampir sebagai berikut :

1. Pencairan tahap I (pertama) sebesar 40% (empat puluh persen) dari nominal seluruh bantuan dengan melampirkan proposal;
2. Pencairan tahap ke II (dua) sebesar 60% (enam puluh persen) dari nominal seluruh bantuan dengan melampirkan laporan hasil penelitian dan bukti pengeluaran pertanggung jawaban keuangan
3. Pencairan dana penelitian Internasional tahap I (pertama) sebesar 80 % (delapan puluh persen) dan tahap 2 (dua) 20% (dua puluh persen) dari nominal seluruh bantuan dengan melampirkan laporan hasil penelitian dan bukti pengeluaran pertanggung jawaban keuangan
4. Pajak penghasilan pasal 21 (PPh. Ps 21) dibebankan pada penerima bantuan sebagaimana dimaksud dalam diktum kesatu keputusan ini.

KETIGA

: Segala biaya yang dikeluarkan sebagai akibat dari Keputusan ini dibebankan kepada anggaran DIPA Tahun 2016 UIN Sunan Ampel Surabaya Nomor 025.04.2.423770/2016, tanggal 7 Desember 2015.

KEEMPAT

: Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Surabaya
Pada tanggal 16 Mei 2016

a.n. KUASA PENGGUNA ANGGARAN/
PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
KANTOR PUSAT,



Zamrotul Mukaffa
NIP. 197010151997032001

Tembusan Yth:

1. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Jakarta;
2. Inspektur Jenderal Kementerian Agama, Jakarta;
3. Kepala KPPN Surabaya II, Surabaya ;
4. Kepala Biro AAKK UIN Sunan Ampel, Surabaya;
5. Kabag. Keuangan dan Akuntansi UIN Sunan Ampel Surabaya;
6. Ybs. Untuk diketahui dan dilaksanakan.

PENERIMA BANTUAN PENELITIAN MADYA KOLEKTIF UIN SUNAN AMPEL SURABAYA TAHUN 2016

NO	NAMA	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH
1	2	3	4	5
1	Drs. Nadlir, M.Pd.I NIP.196807221996031002 Nurul Kurniawati NIM.D07212029 Lutfiyah Nurdianah NIM.D07213020	Tarbiyah dan Keguruan	PENDEKATAN SAINTIFIK KURIKULUM TAHUN 2013 DAN METODE SAINTIFIK BURHANI DALAM PENINGKATAN <i>HIGHT ORDER THINKING SKILLS</i> (Eksperimen Model Pembelajaran Fiqih) DI MADRASAH IBTIDAIYAH HAJI HASYIM BABAT JERAWAT PAKAL SURABAYA	Rp. 30.000.000
2	Drs. Usman Yudi, M. Pd.I NIP.196501241991031002 Hasan Bastomi D01212017 Kharis Suhud Nim. D03212014	Tarbiyah dan Keguruan	SEGREGASI KELAS BERBASIS GENDER (Studi Fenomenologi Kegiatan Belajar Mengajar di Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lamongan)	Rp. 30.000.000
3	Prof. Dr.H. Idri, M.Ag NIP.196701021992031001 Nurul Amalia NIM.C.72213159 Ihsan NIM.C72213182	Syari'ah dan Hukum	STUDI KRITIS TENTANG METODE LIQA' DAN KASYF DALAM PERIWAYATAN HADIS	Rp. 30.000.000
4	Dr.Samsul Ma'arif, M.Pd NIP.196404071998031003 M. Habib. Ahsan NIM.D03211017 Fitrotin NIM.D03211040 Jihan Nuzulul. K NIM.D33213032	Tarbiyah dan Keguruan	MANAJEMEN MUTU BERBASIS VALUE (NILAI) (studi Multi Kasus di SMPN 3 Darul Ulum Peterongan jombang dan MTS Unggulan Bilingual Sidoarjo)	Rp. 30.000.000
5	Drs. Hamim Rosyidi, M.Si NIP. 196208241987031002 Pandi nur hadi NIM.B07213029 Ullin Khurriyah NIM.B97213113	Psikologi dan Kesehatan	<i>BODY IMAGE</i> DAN PERILAKU <i>ALTRUISME</i>	Rp. 30.000.000
6	Dr. Moch. Choirul Arif, M.fil.I NIP. 197110171998031001 Wakhidatul Husniah NIM.B96214136 M. Isro Anwar NIM.96214101 Arfindi Ikfiani NIM.B96214091 Kiptiyah NIM.B06214008	Dakwah dan Komunikasi	DOMESTIFIKASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI KELUARGA MUSLIM DI KAMPUNG CYBER (Studi di Jojoran 3B RT.13 RW.XII kelurahan Mojo Kecamatan Gubeng Surabaya	Rp. 30.000.000
7	Holilah, M.Si NIP.197610182008012008 Moh. Khoirul Umam Nim.I0121404 Afif Ghulam Irfani Nim. 171214012	Ushuluddin dan filsafat	REPRESENTASI PEREMPUAN DALAM POLITIK DI MADURA (Kasus Kekosongan Representasi Perempuan di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten Bangkalan Periode 2014-2019	Rp. 30.000.000