

- 8) Dukungan dana yang cukup memadai dalam memenuhi seluruh kebutuhan sekolah, baik yang menyangkut biaya operasional sekolah, peningkatan SDM, dan pengembangan sarana dan prasarana sekolah;
 - 9) Kepercayaan dan dukungan Pemerintah Pusat dan Daerah, terutama Direktorat Pembinaan SMA dan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten Sidoarjo, dalam memberikan dorongan dan bantuan untuk kebesaran dan kemajuan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo;
 - 10) Dukungan dari mitra SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo, antara lain: Lembaga ISO 9001:2008, Bank BSM, dan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia yang menerima lulusan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo; dan
 - 11) Penilaian yang bagus dari pemerintah, pimpinan Persyarikatan, tokoh pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua peserta didik, peserta didik, dan alumni terhadap SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo sebagai salah satu sekolah unggulan di Indonesia.
- b. Faktor penghambat
- 1) Masih ada sebagian warga sekolah yang belum komitmen dan serius dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah;
 - 2) Sebagian kecil guru dan karyawan belum bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh sekolah. Mislanya tentang keharusan bagi semua guru dan karyawan dalam mengikuti shalat berjamaah di masjid an-Nur, jam datang di sekolah dan jam pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru, serta masalah kontinuitas standar kebersihan di sekolah yang ditangani bagian kebersihan;

- 3) Masih ada sebagian orang tua/wali peserta didik yang kurang memberi contoh baik bagi anaknya di rumah, sehingga apa yang diberikan dan dibiasakan di sekolah tidak didukung dengan kebiasaan di rumah, misalnya masalah kebiasaan membaca al-Qur'ān dan shalat berjamaah;
- 4) Perkembangan pola hidup yang sangat longgar di masyarakat dan kurangnya perhatian orang tua/wali peserta didik ketika anaknya di luar rumah; dan
- 5) Penilaian sebagian masyarakat terhadap SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo adalah sekolah yang mahal dan kurang difahaminya kebijakan pemberian beasiswa bagi peserta didik dari keluarga kurang mampu.

B. Implikasi Teoretik

Penelitian ini menghasilkan model manajemen mutu dan karakteristik keunggulan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo. Hasil temuan ini kemudian didialogkan dengan konsep atau teori yang digunakan, apakah konsep atau teori yang digunakan itu sejalan atau tidak dengan hasil penelitian ini. Jika ada konsep atau teori yang tidak sejalan dengan hasil penelitian ini, maka di mana letak perbedaannya. Jika konsep atau teori yang digunakan itu sejalan dengan hasil penelitian ini, maka di mana posisi hasil penelitian ini.

Diskusi mengenai posisi hasil penelitian terhadap karya-karya terdahulu tentang peningkatan mutu pendidikan difokuskan pada empat hal pokok, yaitu upaya peningkatan mutu pendidikan, manajemen mutu pendidikan, keunggulan pendidikan, dan proposisi teoritik yang diajukan.

sekaligus kepuasan pelanggan yang didasarkan pada nilai-nilai Islam. Hal ini bisa dilihat dari rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan kebijakan mutu pendidikan yang ada. Nilai-nilai Islam ini menjadi ruh, inspirasi, dan semangat bagi warga sekolah dalam menjalankan manajemen mutu pendidikan. Oleh karenanya hasil penelitian itu mengkritik teori TQM yang dikemukakan oleh Edward Sallis serta Ramdass dan Kruger yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan.

Sasaran utama mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo difokuskan pada kegiatan pembelajaran, dakwah, dan pengaderan, yang dalam pelaksanaannya didukung oleh seluruh unit kerja yang ada di sekolah. Dalam proses pembelajaran, dakwah, dan pengaderan didasarkan pada nilai-nilai utama dalam ajaran Islam, dimana dalam pelaksanaannya tidak mesti membuat seluruh warga sekolah merasa senang dan puas, tetapi semuanya itu diyakini akan memberikan kebaikan dan peningkatan mutu bagi sekolah dan mereka. Misalnya kegiatan *briefing* pagi hari, membaca dan menghafal al-Qur'ān sebelum pelajaran dimulai, infak harian, shalat berjamaah di masjid an-Nur, pengaderan *Dār al-Arqām* dan *Bait al-Arqām* pada bulan *Ramaḍan*, pelatihan peningkatan kompetensi guru dan karyawan, gerakan kedisiplinan, menulis jurnal *online*, penilaian kinerja guru dan karyawan, dan lain-lain. Dari berbagai kegiatan itu tidak seluruh warga sekolah mengikutinya dengan rasa senang, sebagian ada yang kurang kooperatif, kurang semangat, lebih-lebih pada masa awal digulirkannya program peningkatan mutu.

Dari seluruh proses peningkatan mutu di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo tersebut tidak hanya memberikan kebaikan bagi sekolah, tetapi juga memberikan

merupakan suatu siklus peningkatan proses (*process improvement*) yang berkesinambungan atau secara terus-menerus yang tidak ada akhirnya.⁵ Proses perbaikan dan peningkatan mutu secara terus-menerus yang berjalan di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dituangkan dalam *teks line* “SMAMDA *Continuous Improvement*”. Semangat perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dalam manajemen mutu pendidikan ini sejalan dengan firman Allah dalam surat *al-H{ashr* ayat 18 dan surat *al-Duha* ayat 3. Untuk bisa memastikan bahwa di akhir itu lebih baik dari awalnya, maka diperlukan adanya peningkatan mutu secara bertahap.

Dalam proses manajemen mutu pendidikan, seluruh unit kerja dilibatkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam setting penelitian ini seluruh unit kerja – terdiri dari lembaga penjaminan mutu, pengelola keuangan, tata usaha (administrasi akademik dan kesiswaan, administrasi umum, administrasi kerumahtanggaan, dan administrasi kepegawaian), sarana dan prasarana, kesiswaan, bimbingan konseling, perpustakaan, laboratorium, usaha kesehatan sekolah, unit usaha sekolah, keamanan, dan kebersihan - dilibatkan dan digerakkan bersama-sama untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Langkah ini memperkuat pendapat A.R. Tenner dan I. J. DeToro, yang menyatakan ada tiga cara yang perlu dilakukan dalam perbaikan berkelanjutan, yaitu: (1) *Customer focus*; (2) *Improvement process*; dan (3) *Total involvement*.⁶ Keterlibatan masing-masing unit kerja di SMA Muhammadiyah 2

⁵ Dickson Kho, “Siklus PDCA dalam Manajemen Kualitas”, dalam <http://www.produksi-elektronik.com/2013/03/siklus-PDCA-dalam-manajemen-kualitas> (22 April 2014).

⁶ Achmad Supriyanto, *Implementasi Total Quality Manajement Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan*, dalam http://lppm.uny.ac.id/sites/lppmp.uny.ac.id/files/Achmad_Supriyanto.pdf (10 Januari 2014), 18.

Sidoarjo dalam peningkatan mutu pendidikan diorganisasikan dengan rapi dan kokoh, hal ini sejalan dengan spirit dalam dalam al-Qur'ān surat *al-Saff* ayat 4.

3. Posisi hasil penelitian tentang keunggulan pendidikan di sekolah terhadap karya-karya sebelumnya.

Dalam penelitian ini ditemukan delapan belas indikator atau karakteristik keunggulan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo, sebagai sekolah barmarkategori *The Outstanding School of Muhammadiyah*, yaitu: (1) Memiliki rumusan visi, misi, tujuan, dan program; (2) Memiliki kebijakan mutu; (3) Mengembangkan kepemimpinan dan *teamwork*; (4) Memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan berkomitmen tinggi dalam mencapai keunggulan; (5) Memiliki sarana dan prasarana yang didukung oleh sistem informasi manajemen; (6) Menerapkan sistem seleksi dalam penerimaan peserta didik baru; (7) Proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung secara efektif; (8) Tersedia pilihan lembaga organisasi dan kegiatan ekstrakurikuler sesuai minat dan bakat peserta didik; (9) Melakukan penguatan karakter dan budaya mutu sekolah; (10) Pemberian beasiswa kepada peserta didik, guru, dan karyawan; (11) Melaksanakan tata kelola keuangan secara sehat; (12) Memperkuat *brand* sekolah dengan menambah diferensiasi; (13) Partisipasi orang tua peserta didik dalam peningkatan mutu dan pembiayaan pendidikan; (14) Prestasi dan penghargaan yang dicapai sekolah luar biasa; (15) Lingkungan sekolah yang aman, teratur, dan nyaman; (16) Menerapkan sistem manajemen mutu yang berdampak terhadap perbaikan dan peningkatan mutu sekolah; (17) Berorientasi internasional (*International orientation*); dan (18) Mendapat pengakuan dan apresiasi dari berbagai kalangan.

Keunggulan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dengan delapan belas karakteristik itu menunjukkan varian baru dari karakteristik sekolah unggul yang dikemukakan oleh Chaedar Alwasilah dengan enam karakteristik sekolah unggul, Djoyo Negoro dengan enam ciri sekolah unggul, Fullan dengan lima ciri sekolah unggul, dan Arief Rachman dengan sepuluh indikator sekolah unggul. Demikian juga jika dibandingkan dengan indikator sekolah berkategori *outstanding school* di Inggris dengan delapan standar idealnya, rumusan Majelis Dikdasmen Pimpinan Pusat Muhammadiyah dengan lima karakteristik pendidikan Muhammadiyah unggul, dan konsep *Muhammadiyah Branded School* yang dirumuskan oleh Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur dengan Sembilan indikator, maka beberapa indikator keunggulan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo merupakan pengembangan dari konsep keunggulan sekolah hasil karya sebelumnya.

Dari berbagai pendapat para ahli dan hasil temuan dalam penelitian di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo tentang keunggulan sekolah terdapat banyak kesamaan dan sebagian perbedaan, ini bisa jadi karena sudut pandang dan fokus kajiannya yang tidak sama. Dari kesemuanya terdapat irisan kesamaan yang cukup besar, dan hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengembangan dari konsep keunggulan pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli sebelumnya.

4. Proposisi teoritik

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan sebagaimana diuraikan di atas, maka penulis mengajukan tiga proposisi teoritik, sebagai berikut:

- a. Pemilihan strategi secara tepat yang dilandasi oleh nilai-nilai utama (*religious values*) mampu mendongkrak semangat warga sekolah untuk

meningkatkan mutu pendidikan Islam. Konsep proposisi ini didasarkan pada hasil kajian bahwa strategi kebijakan dan program peningkatan mutu pendidikan Muhammadiyah yang dijalankan berdasar pada nilai-nilai Islam telah mampu memberikan penguatan bagi warga sekolah - terutama bagi guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik – dalam melaksanakan berbagai kegiatan dengan sepenuh hati, mereka melakukan pekerjaan dan aktivitas yang dijalankan tidak semata-mata didasarkan pada ukuran-ukuran yang bersifat materialistik, tetapi ada makna ibadah di dalamnya. Di dalam bekerja mereka tidak hanya ingin mendapatkan imbalan materi, tetapi juga ingin memberikan sumbangan yang besar bagi kemajuan lembaga pendidikan, dalam bekerja mereka juga mendapatkan suasana yang kondusif, nyaman, kebersamaan, ketenangan, kemajuan, dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat (ada makna *transendental*).

- b. Implementasi manajemen mutu pendidikan yang melibatkan semua unsur di sekolah dan dijalankan secara konsisten bergerak maju mampu melahirkan sekolah unggulan. Konsep proposisi ini didasarkan pada model manajemen mutu yang dikembangkan di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dengan empat tahapan proses mutu yang dijalankan secara konsisten, yaitu proses perencanaan mutu, proses inti, proses pendukung, dan proses peningkatan mutu yang dijalankan secara berkelanjutan. Proses manajemen yang seperti itu dijalankan secara konsisten bergerak maju – dalam arti mengalami peningkatan dan pengembangan secara terus-menerus – mampu merubah dan meningkatkan mutu sekolah yang mempunyai keunggulan dan berdaya saing tinggi.

- c. Keunggulan dan kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan terbaik berdasarkan nilai-nilai Islam akan meningkatnya apresiasi dan penghargaan dari berbagai pihak. Konsep proposisi ini didasarkan pada pemahaman yang holistik, bahwa pendidikan Islam yang dijalankan harus berangkat dari nilai-nilai dan cita-cita yang diperjuangkan. Di samping itu pendidikan yang ditawarkan juga harus mampu merespons dan memberikan jawaban secara tepat akan kebutuhan masyarakat tentang pendidikan. Dalam kaitan ini bagaimana masyarakat sebagai pelanggan pendidikan mendapatkan pelayanan terbaik berdasarkan nilai-nilai Islam, sehingga pelanggan itu merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Jika lembaga pendidikan Islam itu dikembangkan berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan yang dibangun atas dasar nilai-nilai Islam serta mampu memberikan layanan terbaik yang memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka lembaga pendidikan Islam itu akan mendapatkan apresiasi dan penghargaan dari berbagai pihak, yang pada akhirnya lembaga pendidikan Islam ini akan menjadi pilihan masyarakat luas.

C. Keterbatasan Studi

Setiap penelitian mempunyai kekuatan dan kelemahan. Kelemahan yang ada terjadi karena keterbatasan studi yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini berusaha memahami, mengungkap dan mendalami peningkatan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo sebagai sekolah berkategori *The Outstanding School of Muhammadiyah* di Jawa Timur.

Sampai dengan penelitian ini dilakukan jumlah lembaga pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah di Jawa Timur mencapai 947 sekolah/madrasah.

Dari jumlah tersebut yang masuk dalam kategori sekolah/madrasah unggul Muhammadiyah sangat kecil. Hasil pemetaan sekolah unggul Muhammadiyah di Jawa Timur terdapat tiga kategori sekolah unggul, yaitu: (1) *The Inspiring School of Muhammadiyah*, (2) *The Excellent School of Muhammadiyah*, dan (3) *The Outstanding School of Muhammadiyah*. Jumlah sekolah Muhammadiyah di Jawa Timur yang masuk dalam kategori *The Outstanding School of Muhammadiyah* hanya ada tiga sekolah, yaitu SD Muhammadiyah 4 Pucang Surabaya, SMP Muhammadiyah 5 Pucang Surabaya, dan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo.

Penelitian tentang peningkatan mutu pendidikan di sekolah berkategori *The Outstanding School of Muhammadiyah* ini mengambil studi kasus di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk sekolah/madrasah unggul Muhammadiyah yang lain dan juga tidak bisa digeneralisasi bagi sekolah/madrasah Muhammadiyah lainnya yang sangat beragam mutunya.

Meskipun penelitian ini hanya fokus di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo, peneliti menyadari bahwa yang disajikan dalam disertasi ini belum menggambarkan secara menyeluruh proses peningkatan mutu di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo, hal ini disebabkan karena: (1) keterbatasan waktu dan kesempatan yang ada pada diri peneliti, (2) keluasan proses peningkatan mutu yang dijalankan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan (3) implementasi manajemen mutu yang diselenggarakan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo sangat dinamis, sehingga setelah penelitian ini dilakukan kemungkinan besar sudah terjadi perkembangan dan peningkatan. Meskipun begitu penelitian ini

ditingkatkan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan dunia pendidikan modern.

4. Kegiatan pembinaan dan pendampingan sekolah/madrasah Muhammadiyah yang telah dilakukan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo perlu dilanjutkan dan dikembangkan untuk sekolah/madrasah Muhammadiyah lainnya, sehingga mempercepat peningkatan mutu pendidikan Muhammadiyah di Jawa Timur.
5. Sistem manajemen mutu dan keunggulan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dapat dijadikan sebagai model pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah Muhammadiyah di Jawa Timur. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur untuk merumuskan kebijakan dan program peningkatan mutu pendidikan Muhammadiyah di Jawa Timur.
6. Mengingat jumlah sekolah/madrasah Muhammadiyah di Jawa Timur sangat banyak, maka perlu mengembangkan strategi yang lebih tepat dan akurat untuk menambah jumlah sekolah/madrasah berkategori *The Outstanding School of Muhammadiyah*. Perlu dipertimbangkan penentuan sekolah/madrasah berkategori *The Outstanding School of Muhammadiyah* tidak perlu didasarkan pada peringkat kesatu sebagai sekolah/madrasah berkategori *The Excellent School of Muhammadiyah* sebanyak tiga kali berturut-turut, tetapi didasarkan pada standar baku *The Outstanding School of Muhammadiyah*.