No. Reg. TPI/134/2015

BANTUAN PENELITIAN KOMPETITIF KOLEKTIF
DIREKTORAT PENDIDIKAN TINGGI ISLAM
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
KEMENTRIAN AGAMA RI
TAHUN 2015

MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER
(Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Model Malang, SMA 2 BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang)

Disusun Oleh:

Ketua Tim : DR. SAMSUL MA'ARIF, M.PD (UIN Sunan Ampel Surabaya)
NIP. 196404071998031003

Anggota :
1. **DR. AMIR MALIKI A., M.AG (UIN Sunan Ampel Surabaya)**
   NIP. 197111081996031002
2. **DR. LILIK HURIYAH, M.PD.I (UIN Sunan Ampel Surabaya)**
   NIP. 198002102011012005

ABSTRAK

Judul : MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER (Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang)

Penulis : DR. SAMSUL MA'ARIF, M.PD (Ketua)
DR. AMIR MALIKI A., M.AG (Anggota)
DR. LILIK HURIYAH, M.PD.I (Anggota)

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 pendidikan mutu, serta pendidikan yang berbasis berkarakter.

Berdasarkan laporan Political and Economic Risk Consultancy (PERC) yang berkedudukan di Hongkong, sebagaimana dimuat dalam The Jakarta Post (Vol. 19, No. 127: 2001), diungkapkan bahwa system pendidikan Indonesia adalah yang terburuk di Asia. 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 Total Quality Management (TQM) 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 tinggi (Arcaro, 1995 dan Sallis, 1994). *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu merupakan konsep yang penting dalam menjamin mutu dan standar dalam pendidikan. Manajemen Mutu Terpadu memberikan landasan filosofis sebagai suatu perangkat alat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan *(stakeholder)*. Begitu sangat pentingnya Manajemen mutu terpadu bagi sekolah, maka penulis melakukan sebuah penelitian manajemen mutu terpadu berbasis karakter di MAN 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

Penelitian ini akan mengupas tuntas tentang (1) perencanaan strategik manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada MAN 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang. (2) Implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada MAN 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan. (3) Peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu di MAN 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang. (4) Cara menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen MAN 3 Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang (5) Pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter pada MAN 3 Model Malang, SMA 2 BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan mendeskripsikan manajemen mutu terpadu berbasis karakter di beberapa sekolah tingkat SMA di jawa timur. Adapun 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 MAN Model Malang, SMA BPPT RSM Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang. 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 atau menyimpulkan hasil penelitian. Untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini sudah sah dan layak untuk dijadikan data dalam sebuah penelitian, maka penulis menggunakan metode trianggulasi dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan mengundang pakar.

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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id .ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i
KATA PENGANTAR..... ii
DAFTAR ISI..... iii
BAB I PENDAHULUAN..... 1
A. LatarBelakang.....2
B. Fokus dan Rumusan Masalah.....9
C. Tujuan Penelitian.....11
D. Manfaat Penelitian.....12
E. Penjelasan Istilah.....14
F. Asumsi Penelitian.....16
G. Sistematika Pembahasan..... 19
BAB II KAJIAN TEORI
A. Manajemen Strategik.....21
B. Konsep Mutu Terpadu Berbasis Karakter.....26
C. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu.....31
D. Peran Keemimpinan Kepala Sekolah Yang berorientasi Pada Mutu.....41
E. Menumbuh kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu..... 44
F. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu..... 55
G. Pendidikan Karakter..... 61
H. Sekolah Model..... 65
BAB III PROSEDUR PENELITIAN.....69
A. Pendekatan Penelitian.....69
B. ProsedurPenelitian.....71
C. Latar dan Narasumber Penelitian.....72
D. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....73
E. Pengujian Validitas Data (Triangulasi).....88
F. Analisis dan Penafsiran Data.....90
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. HASIL PENELITIAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Gambaran Umum MAN 3 Model Malang.....92
2. GambaranUmum SMA 2 BPPT RSM DarululumJombang.....95
3. Profil MAN Unggulan Tambak Beras Jombang 98
B. PERENCANAAN STRATEGIK MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER PADA MAN 3 MODEL MALANG, SMA 2 BPPT RSM DARUL ULUM DAN MAN UNGGULAN TAMBAK BERAS JOMBANG
1. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di MAN 3 Model Malang 183
2. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di SMADU 105
3. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di MAN Tambak Beras 107
C. IMPLEMENTASI ASPEK-ASPEK MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER PADA MAN 3 MODEL MALANG, SMA 2 BPPT RSM DARUL ULUM, DAN MAN TAMBAK BERAS JOMBANG
1. Implementasi aspek-aspek MMBK di MAN 3 Model Malang 111
2. Implementasi aspek-aspek MMBK di SMADU Jombang 123
3. Implementasi Aspek-aspek MMBK di MAN Unggulan Tambak Beras..... 138
D. PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG BERORIENTASI PADA MUTU DI MAN 3 MALANG, SMA 2 DARUL ULUM, MAN TAMBAK BERAS
1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN 3 Malang..... 150
2. Peran Kepemimpinan Kepala sekolah di SMA DU Jombang..... 152
3. Peran Kepemimpinan Kepala sekolah di MAN Tambak Beras..... 153
E. MENUMBUH KEMBANGKAN NILAI-NILAI BUDAYA MUTU DALAM SISTEM MANAJEMEN MAN 3 MALANG, SMA 2 DARUL ULUM, DAN MAN TAMBAK BERAS JOMBANG
1. Menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya mutu di MAN 3 Malang..... 155
2. Menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu di SMADU Jombang..... 156
3. Menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya mutu di MAN Tambak Beras.....157
F. PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER PADA MAN 3 MALANG, SMA 2 DARUL ULUM, DAN MAN TAMBAK BERAS JOMBANG
1. Pengawasan dan pengendalian MMBK Pada MAN 3 Malang..... 159
2. Pengawasan dan Pengendalian MMBK Pada SMA 2 Darul Ulum..... 161

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Pengawasan dan Pengendalian MMBK pada MAN Tambak Beras..... 163
G. PEMBAHASAN DAN ANALISIS MMBK di MAN 3 MALANG, SMA DARUL ULUM, DAN MAN TAMBAK BERAS JOMBANG
1. Perencanaan Stratejik Pengembangan Mutu Sekolah..... 166
2. Implementasi Aspek-aspek MMBK..... 176
3. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Berorientasi Pada Mutu... 187
4. Menumbuh kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu..... 190
5. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter..... 192
BAB V KESIMPULAN 195
DAFTAR PUSTAKA 197

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

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 pendidikan mutu, serta pendidikan yang berbasis berkarakter.

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 merambah 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 yang 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 bertaqwa 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 (1999: 15) menyatakan bahwa rontoknya nilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

moral karena praktek kehidupan telah terperangkap di dalam suatu system politik opresif. Pendidikan nasional telah terperangkap di dalam system kehidupan yang opresif sehingga telah terkungkung di dalam paradigma-paradigma yang tunduk kepada kekuasaan otoriter yang memiliki cirri-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 pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam peraturan pemerintah No. 25 Tahun 2000.

Menurut Nur Hadi (2002.1) penerapan dari kedua undang-undang tersebut merupakan pengalaman baru bagi bangsa Indonesia. 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pandangan Gaffar (2002:1) bahwa pendidikan dalam otonomi daerah memegang peran amat sentral karena hanya melalui pendidikan, kebodohan, kemiskinan, keterpurukan, dapat kita hilangkan.Hanya melalui pendidikan pula bangsa kita dapat kita cerdaskan dan tingkatkkan 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 paradigm baru.

Tantangan ke empat adalah semakin meningkatnya kesadaran, harapan dan tuntutan orang tua terhadap pendidikan yang bermutu. Para orang tua telah memiliki kesadaran akan pentingnya investasi dalam bidang pendidikan bagi anak-anaknya untuk meraih kesuksesan hidup di masa depan. Teori "human capital" (Schultz, 1961; Harbison& Meyrs, 1964; John Morphet & Alexander, 1983; Becker, 1993) telah membentuk cara pandang orang tua terhadap pendidikan terutama kalangan terpelajar .investasi pendidikan dipandang sebagai kekuatan untuk meningkatkan mutuu sumber daya manusia (SDM) bagi pembangunan suatu bangsa.Investasi SDM berdasarkan hasil penelitian (Schultz, 1961Harbison; 1964, Hicks, 1980; Psacharopoulos, 1984) bahwa pendidikan terbukti menunjang dalam pertumbuhan ekonomi semakin kuat setelah memperhitungkan efek interaksi antara pendidikan dengan bentuk investasi fisik lainnya.

Selain itu orang tua (masyarakat) semakin menyadari bahwa pendidikan merupakan "industry jasa".Karena itu sebagai customer, mereka menuntut hak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu (sallis, 1993).

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 bersangkutan (Jawa Pos, 8 Mei 2000).

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 pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah (Depdiknas, 2001:1).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 menggembirakan. (Kompas, 23 Juli 2002).

Ke Lima tantangan bagi penyelenggara lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan warna lembaga dengan karakter bangsa timur yang kmenjujung tinggi etika dan karakter Indonerisia 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 (Vol. 19, No. 127: 2001), diungkapkan bahwa system pendidikan Indonesia adalah yang terburuk di Asia. 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 Total Quality Management (TQM) 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 tinggi (Arcaro, 1995; Schargel, 1994; Lewis & Smith, 1994; dan Sallis, 1994).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Sallis (1994: 62) bahwa konsep Total Quality Management (TQM) merupakan konsep yang penting dalam menjamin mutu dan standar dalam pendidikan.TQM memberikan landasan filosofis sebagai suatu perangkat alat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan (stakeholder). Konsep TQM 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. Manajemen mutu dalam bidang pendidikan merupakan cara dalam mengatur semus 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 konsumen (Ali, 2000:30).

Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dapat pula disebut Total Quality School (TQS) sebagaimana Arcaro (1995) yang dikutip oleh Jalal dan Supriyadi (2001) 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.

Mutu sekolah dalam pandangan Caldwell dan Spinks (1993: 37) 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

relasinya dengan orang lain serta lingkungan, (5). Mengembangkan kepribadian, serta mengembangkan jasmani.

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 sekolah (Depdiknas, 2001; 21).

Dalam konferensi Nasional Manajemen Pendidikan, Nurhadi (2002: 5) menyatakan bahwa untuk mencapai manajemen sekolah yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, setidak-tidaknya sekolah mempunyai kemampuan sebagai berikut: 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 indicator 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan strategik, maupun perencanaan operasional, termasuk perencanaan anggarannya (RAPBS).Kelima, dapat mempertanggung jawabkan tingkat keberhasilan pelaksanaan program dalam bentuk laporan akuntabilitas yang dapat dilihat dan diperiksa oleh warga sekolah, orang tua, dan bahkan masyarakat luas.

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 unsure warga sekolah, apalagi menggalinya agar menjadi bagian yang tertanam dalam cara berpikir, berperilaku, dan bertindak yang berorientasi pada mutu sebagaimana disyaratkan dalam TQM pendidikan.

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 tiga sekolah yang memiliki prestasi akademik dan non akademik yang tinggi di Jawa Timur. Sekolah-sekolah yang akan diteliti yaitu MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang.

Ketiga SMA ini merupakan kasus yang menarik untuk diteliti secara mendalam dengan berlandaskan pada alas an-alasan sebagai berikut: (1). Ketiga SMA ini merupakan sekolah favorit masyarakat di Jawa Timur yang sudah popular dengan keberhasilannya baik di bidang akademik maupun non akademik. (2). Ketiga SMA 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat di Jawa Timur maupun di Nusantara, (4). Setiap tahunnya para orang tua mendaftarkan anaknya dan tidak sedikit anak lulusan SLTP 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). Ketiga SMA tersebut mampu mempertahankan bahkan meningkatkan mutunya.

Alasan-lasan yang dikemukakan di atas dapat dilihat pada kondisi ketiga 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.

SMA BPPT Darul Ulum Jombang dengan visinya: “Unggul dalam prestasi, pelopor dalam Iptek dan Imtaq, dan teladan dalam bersikap dan bertindak”. SMA ini merupakan SMA swasta 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 2014/2015 di SMA 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 SMA BPPT Darul Ulum Jombang terlihat pada besarnya persentase lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (78 %), baik melalui jalur SPMB, maupun jalur penelusuran minat dan kemampuan (PMDK).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 78 % lulusan SMA BPPT dapat diterima di Perguruan Tinggi negeri terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Hak 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.

MAN Unggulan Tambakberas Jombang mempunyai visidan misi menggabungkan ahli dibidang ilmu pengetahuan sekaluigus bias 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 SMA Ar Risalah, seleksi siswa yang dilaksanakan berorientasi pada mutu input yang begitu ketat, sebab dari jumlah seluruh siswa yang ikut seleksi yiatu 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 MAN Malang sebagai MAN model yang di biayai APBN DEPAG RI yang diharapkan menjadi pelopor dikalangan madrasah aliyah negeri maupun swasta dalam bidang manajemen pengelolaan lembaga, proses belajar mengajar dan dalam menentukan standart mutu yang kesemuaanya itu disebut mutu terpadu(Sallis, 1994)

Ketiga sekolah tersebut menarik bagi penulis untuk diteliti secara mendalam karena begitu terkenal khususnya di Jawa Timur dan umumnya di Indonesia. Berbagai perbedaan karakteristik 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 peningkatan mutu sekolah oleh para penyelenggara sekolah dari tiga kasus sekolah itulah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Fokus dan Rumusan Masalah

1. Fokus Masalah

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

Dalam memahami fokus kajian manajemen sekolah berbasis mutu diarahkan pada: (1). Upaya memenuhi harapan, kebutuhan dan kepuasan pelanggan pendidikan dengan sebaik-baiknya, (2). Perhatian pada sistem 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.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fokus masalah yang telah dikemukakan di atas, peneliti dapat merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut: “ Bagaimanakah Manajemen Sekolah pada SMA Negeri dan swasta yang berbasis mutu 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 manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Bagaimanakah implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan?
3. Bagaimanakah peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu di MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang?
4. Bagaimanakah menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang?
5. Bagaimanakah pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter pada MAN Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang?

Dengan pertanyaan tersebut di atas, peneliti akan mengkaji secara komprehensif sehingga memperoleh gambaran yang jelas tentang manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada SMA dan MA 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) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai perencanaan strategik pengembangan mutu terpadu berbasis karakter yang dilakukan oleh pengelola sekolah dan warga sekolah pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti.
3) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan mutu sekolah pada masing-masing kasus sekolah. Tujuan tersebut dirinci ke dalam subtujuan, yaitu untuk:
   a) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai sifat kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan warga sekolah;
   b) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan warga sekolah;
   c) Memverifikasi, mendeskripsikan dan memaknai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dalam berinteraksi dengan warga sekolah.
4) Mendeskripsikan dan memaknai nilai-nilai budaya mutu yang ditumbuhkembangkan pada masing-masing sekolah yang diteliti.
5) Mendeskripsikan dan memaknai pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter pada masing-masing kasus sekolah yang diteliti.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 pengabdiannya.

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) Manfaat 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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) Manfaat 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,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 pelanggan (Juran, 1962, Crosby, 1979; Deming, 1982; Fegenbaum, 1991; Elliot, 1993; Goetch & Davis, 1995). Dengan demikian bagaimana pengelola sekolah dapat mengelola mutu sekolah agar memenuhi kebutuhan dan harapan siswa dan orang tua serta masyarakat sekarang maupun masa depan.

3) Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) 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 (Edward Sallis, 2006: 73). Manajemen Mutu Terpadu juga diartikan sebagai suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk dan lingkungan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (1995). Sedangkan West – Burnham (1997) mengartikan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan sebagai semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistis yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.

4) Karakter adalah cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, maupun negara (Suyanto: 2009). Karakter juga diartikan sebagai ciri khas yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimiliki oleh suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut adalah asli dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut, serta merupakan "mesin" yang mendorong bagaimana seorang bertindak, bersikap, berucap, dan merespon sesuatu (Kertajaya, 2010). Sedangkan yang dimaksud karakter dalam penelitian ini adalah nilai dalam pendidikan karakter yang dikenal dengan 18 butir nilai-nilai pendidikan karakter **y**aitu: Religius, Jujur, Toleransi, Disiplin, Kerja Keras, Kreatif, Mandiri, Demokratis, Rasa Ingin Tahu, Semangat Kebangsaan, Cinta tanah air, Menghargai prestasi, Bersahabat/komunikatif, Cinta Damai, Gemar membaca, Peduli lingkungan, Peduli social serta Tanggung jawab (Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional:2010).

5) Manajemen Mutu Terpadu berbasis Karakter adalah adalah perpaduan semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistis yang dibangun berdasarkan konsep mutu yang berkelanjutan, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan saat ini dan untuk masa yang akan datang berbasiskan nilai-nilai karakter yang ada di masing-masing sekolah yang dijadikan objek penelitian ini.

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 keyakian. 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)*. (sallis, 1993; Franklin, 1993; Fattah, 2000).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 nudaya sekolah. Sekolah sebagai organisasi merupakan sebuah system yang saling terkait dengan sub-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 emosionaldan spiritual yang dirumuskan bersama sebagai tujuan sekolah(Caldwell & Spinks, 1993; Sallis, 1993)
3) Sekolah merupakan bagian dari system social budaya yang memiliki dimensi nilai-nilai, pewarisan budaya dan pembaharu budaya (agent ofchange) (Cadwel & Spinks, 1993).
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 (Rinechart, 1993: Sallis, 1993; Cuttance, 1995; Ali, 2000).
6) Upaya memperbaiki mutu dalam satu lembaga sekolah sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen sekolah bermutu (David, 1996).
7) Manajemen mutu dapat diterapkan dalam manajemen sekolah sebab merupakan suatu cara dalam mengelola organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten serta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi. (Ali, 2000, serta dapat dilihat juga di Tenner dan De Toro, 1992).

8) 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 pelanggan (Gasperz, 1997).

9) 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 sekolah. (Depdiknas, 2001).

10) 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)*. Wardiman, 2002: 96).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan mendeskripsikan manajemen mutu terpadu berbasis karakter di beberapa sekolah tingkat SMA di jawa timur. Adapun pendekatan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bertujuan menggali atau membangun suatu proposisi atau menjelaskan makna di balik realita. Peneliti berpijak dari realita atau peristiwa yang berlangsung di lapangan (Hadari Nawawi, 1996: 73). Penelitian ini akan memaparkan realita tentang manajemen mutu terpadu berbasis karakter yang ada di MAN Model Malang, SMA BPPT Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang. Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yakni penelitian yang diadakan berbasis pada suatu tempat tertentu, yakni MAN Model Malang, SMA BPPT Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang.

Sedangkan yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, penjamin mutu sekolah, guru serta siswa yang berada di lingkungan MAN Model Malang, SMA BPPT Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang. Untuk memperoleh data yang valid atau dapat dipertanggung jawabkan atas kebenarannnya, maka dalam penelitian ini penulis 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 atau menyimpulkan hasil penelitian. Untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini sudah sah dan layak untuk dijadikan data dalam sebuah penelitian, maka penulis menggunakan metode trianggulasi dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan mengundang pakar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini pada dasarnya akan berupaya menjawab rumusan masalah yang ada. Segala referensi tentang topik penelitian ini, data penelitian, analisis data dan kesimpulan penelitian akan dipaparkan peneliti dalam lima bab.

Bab pertama membahas tentang pendahuluan. Dalam bab ini penulis memaparkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu serta sistematika pembahasan.

Selanjutnya pada bab dua, penulis menyajikan kajian-kajian teori tentang Pengertian Manajemen Mutu Terpadu, Ciri-ciri Manajemen Mutu Terpadu, Implementasi manajemen Mutu Terpadu, Nilai-nilai dalam Pendidikan Karakter serta Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter.

Pada bab tiga, peneliti mengemukakan jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data serta pengecekan keabsahan data.

Di bab empat penulis mendeskripsikan data-data dan temuan-temuan penelitian serta membahas hasil penelitian yang meliputi perencanaan strategik manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Malang, implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada SMA BPPT Darul ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Malang yang dapat mewujudkan mutu secara berkelanjutan, peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu di SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Malang, menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam sistem manajemen SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Malang, serta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter pada SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Malang.

Bab lima merupakan bab terakhir penelitian ini. Pada bab ini penulis menarik kesimpulan penelitian serta memberikan saran dan rekomendasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

I. Manajemen Strategik.

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]

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.[2]

Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan[3]. Dengan kata lain, manajamen 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.[4]

---

[1] https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_mutu
[2] (Barney, 2007:27)
[3] (Grant, 2008:10)
[4] (Jemsley Hutabarat dan Artani Husein:2006:8)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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:

1) Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses: *pertama*, proses pembuatan strategi. Proses pembuatan strategi meliputi pengembnagan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifiksikan 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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) Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
e) Aktifitas 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) Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurang

2. Langkah dalam pengembangan organisasi

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengindentifikasi aktifitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan/ *Term Of Refference* (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencana-an program dan kegiatan, implementasi, pengendalian dan pe-ngawasan.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas 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 diversivikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merjer atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan 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 oragnisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.Implementasi strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 perlumengetahui 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 eksteral dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

a) Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
b) Mengukur prestasi,
c) mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

J. Konsep Mutu Terpadu Berbasis Karakter

Ide-ide umum tentang mutu telah dipahami, sekarang kita mencoba melihat bagaiman ide-ide dapat bekerjasama dalam manajemen mutu terpadu dan menjelaskan pentingnya penerapan manajemen mutu tepadu berbasis karakter 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.[5]

2. Karakteristik Mutu Terpadu

Ada sepuluh karakterisitik 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 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] Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (1995).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 poduk 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.[6]

3. Kendala dan Implementasi Mutu Terpadu Berbasis Karakter 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.[7]

---

[6] (Goetsch dan Davis:1994)
[7] (Hanushek, 1979,1981)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 komleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

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 masal; 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/contoh nyata.

K. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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*).[8]

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.[9]

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)

---

[8]*Ibid*. Lahmuddin Lubis dalam penjelasan matakuliah Perencanaan Strategi Pendidikan, Januari 2014.
[9]Fachruddin, "Manajemen Pemberdayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 40.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.[10]

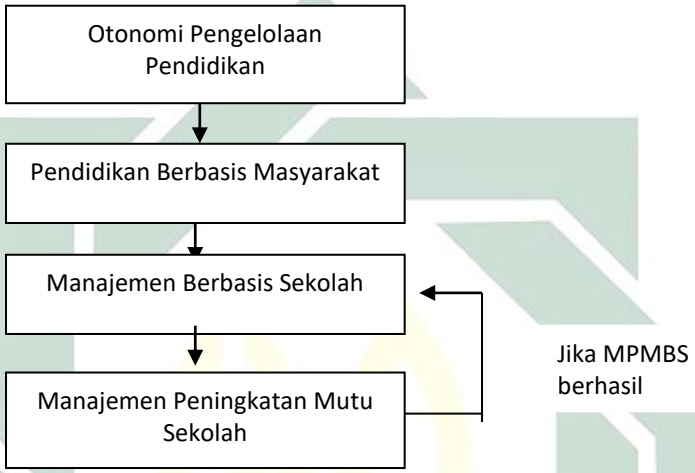
Wujud dari amanat undang-undang dan peraturan pemerintah di atas adalah dengan ditetapkannya rencana strategis pendidikan Indonesia dengan mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2010-2014) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN [2005-2025]). Dalam rentang tahun 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 kapada 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

[10]Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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



Gambar 2.1

Skema Berpikir Kebijakan MPMBS di Indonesia[11]

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

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua peserta didik/masyarakat.[12]

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien adalah karena 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.[13]

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.[14]

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

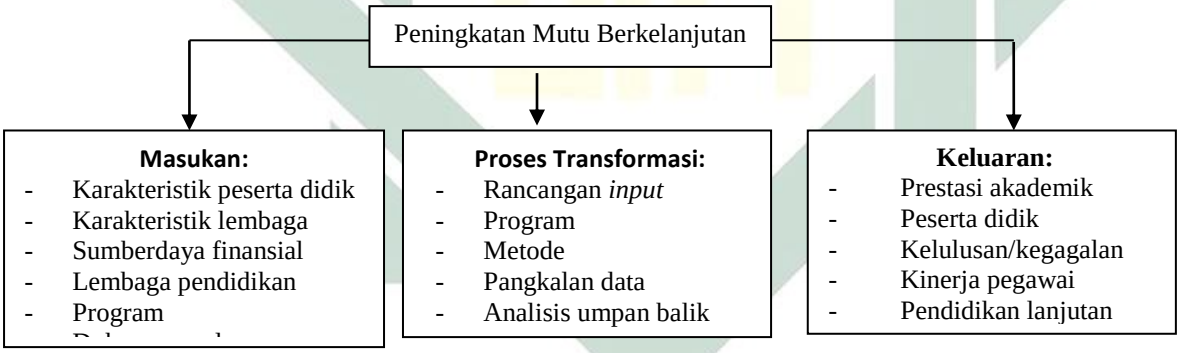
---

[12]Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, 2001), h. 11-24.
[13]Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 95.
[14]Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, h. 24.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jangka panjang. *Ketiga*, melaksanakan manajemen pelatihan peningkatan mutu untuk mengubah cara pandang dan budaya mutu. *Keempat*, menyiapkan instrument/perangkat/teknik pencapaian mutu.[15]

Paling tidak ada dua pendekatan tradisional terhadap jaminan mutu lembaga pendidikan, yaitu: akreditasi, dan jaminan kualitas keluaran. Akreditasi fokus terhadap *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 menuntu 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.[16]



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

[15]Goetsch dan Davis, *Quality Management*, h. 61.
[16]Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.

Jika tuntutan dan kebutuhan pelangga 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.[17]

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.[18]

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

[17]Hady, *Manajemen Madrasah*, h. 15.
[18]Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 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.[19]

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.[20]

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

[19]Hady *Manajemen Madrasah*, h. 16.
[20]*Ibid*., h. 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

arah, agen perubahan, dan pelatih sumberdaya guru dan pegawai perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.[21]

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 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.[22]

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.[23]

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

[21]Syafaruddin, "Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 154.
[22]Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 23.
[23]Hady *Manajemen Madrasah*, h. 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 dapat terpuaskan melalui intervensi kreatif pimpinan sekolah/madrasah.[24] Sedangkan kepuasan mengindikasikan dukungan, keterlibatan, partisipasi, respons, dan pelaksanaan pokok-pokok dan fungsi secara formal dan maksimal.[25]

Karakteristik 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*.[26]

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,

[24]*Ibid.*, h. 20.
[25]Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 48.
[26]Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menciptakan suatu sikap saling ketergantungan dan kerpercayaan 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 orang yang menekuni dan merasakan bekerja untuk meningkatkan kualitas.[27] Keempat belas proses tersebut merupakan langkah, proses, pemikiran, dan cara menyikapi pentingnya komitmen kualitas pada setiap lembaga pendidikan.

L. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Pada Mutu

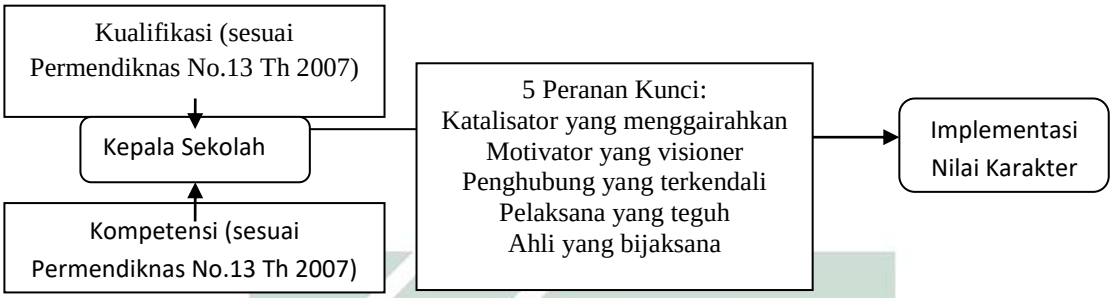
Membicarakan peranan kepemimpinan kepala sekolah telah ada berbagai teori atau pendekatan seperti: teori sifat, teori perilaku, dan kontingensi. Teori-teori tersebut pada prinsipnya mengungkapkan pendapat bagaimana seorang pemimpin berhasil menggerakan bawahan, yang ditinjau dari sudut pandangan mereka 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 karakter di sekolah digambarkan sebagai berikut.

[27]Syafaruddin *et.al.*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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:



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 karakteristiknya. Sebagai contoh kualifikasi untuk kepala sekolah dasar sebagai berikut. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 sandar 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 karakter 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 bijaksana[28]

Peranan tersebut dapat berupa kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan dan pengajaran. Implementasi pendidikan karakter 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 eskternal dapat dikelola oleh kepala sekolah dengan menerapkan kelima peranan kunci tersebut. Dari kelima peranan kunci di atas, kepala sekolah dapat terlibat dalam memformulasikan

[28] Hal. 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan strategis sampai pada tingkat eksekutor di lapangan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ini dapat mengoptimalkan penumbuhan ke delapan belas nilai karakter dalam aktifitas sekolah setiap harinya.[29]

M. Menumbuh kembangkan Nilai-Nilai Budaya Mutu

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan pengembangan yang dilakukan secara sistematik 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 mengem-bangan 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. [30]

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,

---

[29] Syunu Trihantoyo, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Nilai Karakter*, Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

[30] Preedy, Margareth. 1993. Managing The Effective School. London: Paul Chapman Publishing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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) 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 organisasi[31]. 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

[31]Creemers dan Reynold (1993)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan[32].

2. Wujud Budaya Mutu Sekolah Unggul

Sebenarnya budaya organisasi tersebut muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangiable*) dan dimensi yang tampak (*tangiable*), 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 sekolah[33].

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 ilimiah, pembiasaan bersikap dengan guru, orang tua, dan teman, (2) program kunjungan ke tempat-tempat bersejarah, musium, 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, pem-belajaran melalui pengamatan, praktek di laboratorium, pembelajaran dengan diskusi kelompok pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran CTL, PBL, bilingual, pembelajaran berbasis ITC, dan lain sebagainya.

[32] Weightman, dalam Preedy (1993)
[33] Calldwell dan Spinks (1993)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 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 dihadapi[34].

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. [35]

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.

[34] (Hodge & Anthony, 1988)
[35] De Roche (1987)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 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 ketuga 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, pelaksanakan 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 meng-konkritkan kebijakan makro, meliputi: sistem reward bagi siswa dan guru, upaya meningkatkan profesional dengan sistem pengumpulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 menetapkannya.

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,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 guru/pegawai larangan yang harus dihindari oleh guru/pegawai sanksi yang akan diberikan kepada guru/pegawai bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.	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 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 memadahi 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 memadahi 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 karakteristik-karakteristik, 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suasana dan hubungan formal dan informal dibangun dalam rangka memperlancar dan memperkokoh 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 sekolah[36]. 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 berhasil[37].

N. 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 utuk 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 menajaga agar kegiagan yang yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan mehasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini seperti dikemukakan oleh Amitava

[36](Hanson, 1996)
[37] (Hanson, 1996)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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*."[38] Tzvetelin Gueorguiev (2006) menyatakan Quality control – *processes are monitored to ensure that all quality requiremnents are being met and performance problems are solved.*[39]

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 direncakan dapat tercapai dan terjamin[40].

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 pebngendalian difokuskan terhadap unsure input, proses dan output pendidikan. Kepala Sekolah dapat merencanakan dan melakukan pengendalian mutu pendidikan sejak inoput siswa masuk, kemudian dididik di sekolah hingga menjadi lulusan dari

---

[38] (2001:9)
[39] Mitra,Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement* Second Edition,Prentice Hall,Upper River,New Jersey.
[40]Ishikawa (1995)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah. Dengan demikian dalam melakukan pengendalian mutu hendaknya kepala sekolah atau pengawas melihat sekolah atau proses pendidikan sebagai suatu sistem.

Dalam pengendalian mutu agar berjalan efektif membutuhkan adanya perencanaan yang jelas, lengkap dan terintegrasi agar dapat dilaksanakan sistem pengawasan yang efekti 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 siapan 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 in, 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*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 impropved 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 optimal[41]. Pandangan yang sama dikemukakan J.M.Juran (1988:166): yang menyatakan "tujuan utama pengendalian adalah meminimalkan kerusakan ini, dengan tidakan cepat untuk memulihkan status quo atau lebih baik lagi[42]."

Pengendalian mutu pada dasarnya merupakan suatu alat yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Willian M.Lindsay (1997:5) *menyatakan:Control, thefore, is doing whatever is needed to accompliss 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 and archive inventory material and record all QC activities.(dalam IPCC2007:)*

3. Proses Pengendalian Mutu

[41] S.Sukmadinata (2006:52)
[42] J.M.Juran (1988:166)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 kegiatan yang dilakukan. Sistem dan teknik-teknik pengendalian dapat dikembangkan dari perencanaan yang telah diibuat. Pada pengendalian merupakan suatu propses 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 standars 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:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. alat pengamatan yang menditeksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan yang dikendalikan.
2. alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan.
3. alat modiifikasi perilaku untuk mengubah unjuk kerja jika diperlukan
4. alat untuk menyebarluaskan informasi.

Keberhasilan kepala sekolah atau pentgawas 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 sistematik.
3. menerapkan pola pemikiran/strattegi jangka panjang
4. mempunyai komitmen yang kuat pada mutu
5. mementingkan pengembangan sumber daya manusia.[43]

Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan lainnnya 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)[44] yang meliputi (1) pre control-Feedfowerd, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. (2) Concurrent Contrtol, yaitu pengendalaian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaaan, dan

[43] Nanang F dan Ali
[44] Sofyan Safry (2001) *Sistem Pengawasan Manajemen*, Penerbit Quantum Jakarta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(3) Feedback Control, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan

4. Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan

Dalam tingkat operasional kelembagaan sekolah, sasaran pengendalian mutu ditujukan pada aspek input pendidikan, proses dan output atau hasil pendidikan. Menurut Djajuli [45] 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) [46] bidang pengendalian ditujukan pada biding 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 setiaop bidang studi. Bidang bimbingan siswa berkaitan denngan 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 pemndidikan biaya dan kerja sama dengana masyarakat atau pihak luar sekolah. Ketiga bidang ini mempunyai arah sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

O. Pendidikan Karakter

1. Pengertian Pendidikan Karakter

Pengertian karakter menurut pusat Bahasa Depdiknas adalah “bawaan, hati, jiwa, kepribadian, budi pekerti, perilaku, personalitas, sifat, tabiat, temperamen, watak. Adapun

[45] Nanang Fattah dan Mohammad Ali (2006) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Universitas Terbuka.
[46] Nana Syaodih (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkarakter adalah berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, dan berwatak. Karakter 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 berkarakter jelek. Sebaliknya, orang yang perilakunya sesuai dengan kaidah moral disebut dengan karakter mulia.

Dalam Islam, tidak ada disiplin ilmu yang terpisah dari etika-etika Islam. Sebagai usaha yang identik dengan ajaran agama, pendidikan karakter dalam Islam memilikikeunikan dan perbedaan dengan pendidikan karakter 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 karakter dalam Islam. Akibatnya, pendidikan karakter dalam Islam lebih sering dilakukan dengan cara doktriner dan dogmatis, tidak secara demokratis dan logis.

Implementasi pendidikan karakter dalam Islam, tersimpul dalam karakter pribadi Rosululloh SAW. Dalam pribadi rosululloh tersemai 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.”

Karakter atau akhlak memiliki peran pentingdalam kehidupan manusia. Menghadapi fenomena krisis moral, tuduhan seringkali diarahkan kepada dunia pendidikan sebagai penyebabnya. Hal ini dikarenakan pendidikan berada pada barisan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terdepan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pembinaan karakter dimulai dari individu, karena pada hakikatnya karakter itu memang individual, meskipun ia dapat berlaku dalam konteks yang tidak individual. Karenanya pembinaan karakter dimulai dari gerakan individual, yang kemudian diproyeksikan menyebar ke individu-individu lainnya. Lalu setelah jumlah individu tercerahkan secara karakter menjadi banyak, maka dengan sendirinya akan mewarnai masyarakat.

2. Konsep Pendidikan Karakter.

Pendidikan karakter memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarkat, dan warga Negara yang baik. Adapun criteria manusia, warga masyarakat, dan warga Negara yang baik. Adapun criteria 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 masyarkat dan bangsanya.[47]

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

3. Tahap-Tahap Pembentukan Karakter

Pendidikan karakter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk membantu peserta didik memahami nilai-nilai perilaku manusia

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 karakter dirinya. Sedangkan pembentukan karakter selain didorong factor bawaan, tidak terlepas pula oleh factor lingkungn yang juga memiliki pengaruh cukup besar bagi pembentukan karakter seseorang.

Proses pembentukan karakter 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 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.[48]

Pendidikan karakter 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.[49]

a) Knowing the good

[48] Ahmad D. Marimba. Pengantar Filsafat Pendidikan. Bandung: Al-Ma'arif. 1974. H. 81-88
[49] Margustam Siregar, Mencetak Pembelajar Menjadi Insan Paripurna: falsafah Pendidikan Islam. Yogyakarta: Nuha Litera. 2010. H. 126-127

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk membentuk karakter, 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*

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. Karakter 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 berkarakter, tidak jujur, tidak bertanggung jawab, tidak mandiri, serta tidak jujur.

P. 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 dibangaun di bagdad.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.[50]

Madrasah Model dimaksudkan sebagai *center for excellence* yang dikembangkan lebih dari satu buah untuk tiap propinsi. Madrasah model diproseksikan 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,

[50] Nasution, *insklopedia Islam Indonesia* (Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah Djambatan,1992), hlm. 584

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah Model juga diperkuat oleh majlis Madrasah yang memilki peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajran di Madrasah Model.[51]

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 kehidupa dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Oleh karena itu, salah satu srtategis pendidikan dan pengembangan system manajemen pendidikan nasional, yakni dengan cara penyelenggaraan sekolah-sekolah unggul. Pada sekolah unggul, secara khusus peserta didik memilki kemampuan dan keceerdasan 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 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. Rekruetment peserta didik

Peserta didik madrasah unggul memiliki persyaratan khusus yang berbeda sekolah biasa. Persyaratan-persyaratan tersebut dapat diidentifikasikan 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 rat-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

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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, tugasa 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 karakter dan kepribadian peserta didik, perlu ditambah dengan pengelolahan asrama yang bertugas menggantikan fungsi dan peran orang tua. Tenaga kependidikan sekolah unggul diutamakan yang telah berpengalaman dan ditunjang adanya keunggulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam kemempuan intelektual, moral keimanan, ketaqwaan, disiplin,dan tanggung jawab.[52] Secara rinci strategi pengembangan Madrsah Model seba

BAB III

METODE 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 degan 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

[52] http://www.bsn.or.id/berita/detail_news.cfm?news_id=15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyeluruh dan utuh tentang manajemen mutu berbasis karakter.

Penelti 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 dilihat 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 dianut oleh masing-masing organisasi sekolah untuk meraih mutu berbasis karakter.

Berdasarakan fokus masalah, tujuan, subjek, dan karakteristik datanya, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dilihat dari segi rancangannya, 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 kualititatif adalah sebagai berikut: (1) desain tidak terinci, 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum,dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 Mutu Terpadu Berbasis Karakter"*.

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) Madrasah Aliyah Negeri 3 Model Malang, (2). SMA BPPT Darul Ulum, (3). MAN Unggulan Tambakberas Jombang. 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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-siwa, (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 tentukan berdasarkan konsep representatif dan *Snowbolling 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 pola atau tema, dan tema itu senantiasa diselidiki lebih lanjut dengan cara yang lebih halus dan mendalam untuk memperoleh makna yang sesungguhnya. Tema itu akan 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) bahwa:

(1) manusia sebagai alat yang peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulans 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Unggulan Tambakberas Jombang)

No	Rumusan Masalah	Deskripsi Pertanyaan	Jenis Data yg Diperlukan	Sumber data	Teknik Pengumpulan Data
1	Bagaimanakah perencanaan strategicmutu terpadu berbasis karakter yang disusun pada MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?	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 MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?	➢ 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 MAN 3Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?	➢ Ide, inisiatif, dukungan, dan motivasi dari kepemimpinan kepsek ➢ Sikap, perilaku, dan gaya kepemimpinan kepsek	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Wakasek ➢ Guru ➢ siswa ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi dokumentasi
4	Bagaimana menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya mutu berbasis karakter di MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?	Nilai-nilai budaya mutu sekolah yang tumbuh kembang dalam meraih mutu pada MAN 3 malang, SMA BPPT Jombang, SMA BPPT Darul ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang	Wawancara, dokumen, observasi	➢ Kepala sekolah ➢ Wakasek ➢ Guru ➢ Komite sekolah	➢ Wawancara mendalam ➢ Observasi ➢ dokumentasi
5	Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu manajemen sekolah pada MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum Jombang, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?	➢ 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 sistematik 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 MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum, dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang. Proses wawancara dipandu dengan pedoman sebagai berikut:

6. Bagaimanakah perencanaan strategik pengembangan mutu sekolah pada SMA BPPT Darul Ulum, MAN Unggulan Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Model Malang 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?
7. Bagaimanakah peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu dalam berinteraksi dengan warga sekolah di SMA BPPT Darul Ulum, MAN Unggulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tambakberas Jombang, dan MAN 3 Model Malang?

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 MAN 3 Model Malang, SMA BPPT Darul Ulum, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?
   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 MAN 3 Malang, SMA BPPT Darul ulum, MAN Unggulan Tambakberas Jombang 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 MAN 3 Malang, SMA BPPT Darul Ulum, dan MAN Unggulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tambakberas Jombang?

2) Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu sekolah pada MAN 3 Malang, SMA BPPT Darul Ulum, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?

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 MAN 3 Malang, SMA BPPT Darul Ulum, dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang?
3) Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu sekolah pada MAN 3 Malang, SMA BPPT Darul Ulum, MAN Unggulan Tambakberas Jombang?

Wawancara dengan kepala sekolah, Wakasek, Guru, Siswa, Dewan sekolah

A. Perencanaan Strategik Mutu Terpadu Berbasis Karakter

1) Visi, misi, Tujuan, dan strategi sekolah
   a) Apakah yang menjadi orientasi Bapak/Ibu dalam Memimpin Sekolah?
   b) Bagaimana Bapak/Ibu merumuskan visi sekolah?
   c) Bagaimana Bapak/Ibu mensosialisasikan visi kepada para guru, staf TU, siswa (warga sekolah dan orang tua (stakeholder)?
   d) Bagaimana Bpak/Ibu mewujudkan visi menjadi kenyataan?
   e) Bagaimana Bapak/Ibu menyegarkan dan mengembangkan visi sekolah?
   f) Misi apa yang dijalankan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah?
   g) Jelaskan, mengapa misi yang jelas dapat mencapai tujuan yang ditetapkan ?
   h) Bagaimana Bapak/Ibu mempengaruhi warga sekolah dan orang tua agar menyadari misi yang diemban sekolah?
   i) Apakah guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua mengerti, memahami dan mendukung terhadap misi sekolah? Jelaskan!
   j) Apa tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah?
   k) Apakah tujuan sekolah ini mendapat dukungan baik dari para guru, tenaga kependidikan, siswa dan orang tua? Jelaskan dalam bentuk apa dukungan tersebut?
   l) Bagaimana Bapak/Ibu mengetahui bahwa tujuan sekolah mendapat dukungan dari para guru, tenaga kependidikan, siswa dan orang tua?
   m) Apa langkah strategic yang diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah?
   n) Factor-faktor apa saja yang mendukung terhadap pencapaian langkah-langkah strategik tersebut?
   o) Factor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam menerapkan langkah-langkah strategic tersebut?
   p) Bagaimanakah perencanaan strategic mutu terpadu berbasis karakter?

2) Analisis umum pelanggan dan kebutuhan masyarakat
   a) Bagaimana pelanggan memperoleh akses informasi tentang sekolah?
   b) Bagaimana sekolah memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan?
   c) Bagaimana mengetahui pendapat pelanggan tentang penerimaan sekolah terhadap pelanggan?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Apakah terdapat petunjuk yang jelas untuk mengetahui kondisi sekolah?
e) Bagaimana sekolah memberikan pelayanan dan bimbingan untuk siswa?
f) Bagaimana sekolah menata perpustakaan dan pusat sumber belajar?
g) Bagaimana siswa mengakses semua sumber belajar?
h) Apakah saran dan petunjuk selalu tersedia? Jelaskan!
i) Bagaimana sekolah menata fasilitas sekolah yang mendukung prestasi siswa?
j) Bagaimana sekolah menata lingkungan fisik sekolah agar nyaman dan menyenangkan warga sekolah?

3) Program sekolah untuk meraih mutu
a) Bagaimana sekolah merumuskan program sekolah?
b) Dasar apakah yang dijadikan untuk merumuskan program sekolah?
c) Bagaimana peran warga sekolah dalam merumuskan program sekolah?
d) Apakah program yang dirumuskan mencerminkan mutu?jelaskan!
e) Apa karakteristik bahwa program tersebut didasarkan pada mutu?
f) Apa sajakah isi program yang dirumuskan di sekolah?
g) Bagaimana program untuk meningkatkan mutu akademik?
h) Bagaimana program untuk meningkatkan mutu non akademik?
i) Bagaimana program untuk meningkatkan mutu kecerdasan emosional?
j) Bagaimana program untuk meningkatkan mutu kecerdasan spiritual?
k) Apakah yang menjadi pendukung dan penghambat dalam merumuskan program sekolah untuk meraih mutu tersebut?
l) Bagaimana merumuskan rencana anggaran program sekolah?
m) Kegiatan-kegiatan prioritas apa yang disusun untuk meraih mutu?

B. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter

1) Penataan peserta didik dan orang tua.(wawancara dengan Kepsek, wakil Kepsek, guru, dan BP)
a) Bagaimana Bapak/ibu melakukan rekruitmen terhadap peserta baru?
b) Bagaimana Bapak/Ibu melaksanakan penempatan/pengelompokkan belajar siswa?
c) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan pembinaan terhadap siswa?
d) Bagaimana Bapak/Ibu mengefektifkan layanan bimbingan konseling terhadap siswa?
e) Bagaimana Bapak/Ibu mengidentifikasi siswa berbakat?
f) Bagaimana Bapak/Ibu menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat siswa?
g) Bagaimana Bapak/Ibu menerapkan disiplin terhadap siswa?
h) Bagaimana Bapak dan Ibu menanggulangi pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh siswa?
i) Bagaimana latar belakang pendidikan orang siswa?
j) Bagaimana pekerjaan orang tua siswa?
k) Bagaimana keterlibatan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah?

2) Penataan tenaga pendidikan(wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah)
a) Bagaimana Bapak/Ibu menganalisis kebutuhan tentang tenaga kependidikan di sekolah?
b) Bagaimana bapak/ibu melakukan perencanaan, perekrutan, dan penetapan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidikan di sekolah?
c) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan pembinaan dan pengembangan tenaga pendidikan?
d) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan penilaian terhadap kinerja tenaga pendidikan?
e) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan hubungan kerja dengan tenaga pendidikan di sekolah?
f) Bagaimana Bapak/Ibu meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidikan?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g) Bagaimana mekanisme pemberhentian tenaga pendidikan di sekolah yang Bapak/Ibu pimpin?

3) Kurikulum dan pembelajaran

a) Kurikulum apa saja yang digunakan oleh sekolah Bapak/Ibu?
b) Bagaimana Bapak/Ibu mengembangkan kurikulum agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan?
c) Bagaimana pengembangan dan penerapan kurikulum muatan local?
d) Bagaimana agar efektivitas proses pembelajaran berorientasi pada mutu yang tinggi?
e) Bagaimana sekolah membuat perencanaan program pembelajaran tahunan/semesteran?
f) Bagaimana Bapak/ibu mengembangkan kurikulum dalam bentuk silabus, SAP, referensi, diktat, dll?
g) Bagaimana Bapak/Ibu membuat program kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung siswa berprestasi?
h) Bagaimana sekolah mengelola pelaksanaan pembelajaran secara efektif?
i)Apakah Bapak/Ibu melakukan penelitian untuk meningkatkan mutu pembelajaran?
j)Apakah Bapak/Ibu melaksanakan kegiatan pembelajaran di luar kelas?
k) Apakah kegiatan pembelajaran di dukung oleh praktek di lapangan?
l)Pelajaran apa saja yang membutuhkan kegiatan praktek di sekolah?
m) Bagaimana agar kegiatan praktikum di sekolah berjalan efektif?
n) Berapa prosentasi kehadiran Bapak/Ibu ke sekolah?
o) Bagaimana prosentasi kehadiran siswa di sekolah?
p) Bagaimana Bapak/Ibu mengetahui perkembangan belajar siswa?
q) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan evaluasi hasil belajar siswa?
r) Berapa prosentasi ketuntasan belajar siswa dalam belajar di sekolah?
s) Jelaskan kekuatan dan kelemahan yang Bapak/Ibu alami dalam pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran dalam meraih mutu?
t)Bagaimanakah internalisasi nilai-nilai karakter dalam proses pembelajaran?

4) Penataan Keuangan Sekolah (Wawancara dengan kepala sekolah, wakil Kepsek, dan bendahara)

a) Bagaimana Bapak/Ibu mengidentifikasi sumber dana sekolah?
b) Bagaimana Bapak/ibu menyusun RAPBS untuk meningkatkan mutu pembelajaran?
c) Siapakah yang teribat dalam penyusunan RAPBS sekolah?
d) Bagaimana Bapak/Ibu menggali sumber dana baik internal maupun eksternal?
e) Bagaimana Bapak/Ibu menghimpun dan mengalokasikan dana sesuai dengan RAPBS?
f) Bagaimana upaya Bapak/Ibu agar dapat merealisasikan penggunaan dana sesuai dengan RAPBS?
g) Bagaimana menurut pandangan Bapak/Ibu agar pengelolaan dana sesuai dengan prinsip efektivitas dan efisiensi?

5) Penataan Sarana dan Prasarana (fasilitas) sekolah(wawancara dengan kepsek, wakil kepsek, guru, dan TU)

a) Bagaimana Bapak/Ibu membuat perencanaan untuk mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah?
b) Bagaimana Bapak/Ibu menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana sekolah?
c) Bagaimana bapak/Ibu mengusulkan pengadaan sarana dan prasarana kepada pihak terkait?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Bagaimana mengadakan sarana dan prasarana agar sesuai dengan prioritas dan kemampuan sekolah?
e) Bagaimana Bapak/Ibu mendistribusikan dan mendayagunakan sarana dan prasarana secara optimal?
f) Bagaimana Bapak/Ibu melakukan penyimpanan dan inventarisasi sarana dan prasarana seolah?
g) Bagaimana Bapak/Ibu melaksanakan perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana secara teratur dan berkesinambungan?
h) Bagaimana bapak/Ibu melakukan prosedur penghapusan sarana prasarana sekolah yang sudah tidak layak pakai lagi?

6) Penataan Hubungan sekolah dengan masyarakat (wawancara dengan kepala sekolah, Wakil kepsek, guru, dan Komite sekolah).
a) Bagaimana metode yang digunakan oleh Bapak/Ibu dalam membina hubungan sekolah dengan masyarakat?
b) Bagaimana Bapak/Ibu mengidentifikasi sumber-sumber partisipasi masyarakat?
c) Bagaimana Bapak/Ibu memberikan gambaran tentang sekolah yang perlu di ketahui oleh masyarakat?
d) Bagaimana bentuk partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah yang Bapak/Ibu kelola?
e) Bagaimana mekanisme yang dilaksanakan oleh sekolah dalam mengatur peran serta masyarakat untuk mengembangkan mutu sekolah?

7) Prestasi sekolah (wawancara dengan Wakasek Urusan Kesiswaan dan Kurikulum)
a) Bagaimana siswa dapat meraih pretasi akademik?
b) Bagaimana siswa dapat meraih prestasi non akademik?
c) Bagaimana proses pembinaan siswa agar meraih prestasi akademik dan non akademik?
d) Apakah ada data yang berkaitan dengan prestasi akademik dan non akademik?

C. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi pada Mutu
Wawancara dengan wakasek, guru, komite sekolah dan siswa.
1) Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan visi sekolah?
2) Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan misi sekolah?
3) Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam tujuan sekolah?
4) Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam menentukan sasaran sekolah?
5) Bagaimana kepala sekolah melakukan koordinasi dengan Bapak/Ibu?
6) Bagaimana interaksi kepala sekolah dengan Bapak/Ibu di sekolah?
7) Bagaimana inisiatif kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah?
8) Bagaimana cara kepala sekolah dalam menghadapi masalah yang terjadi di sekolah? Berikan contohnya?
9) Apakah kepala sekolah memiliki perhatian terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh Bapak/Ibu?
10) Bagaimana sikap kepala sekolah apabila terjadi perbedaan pendapat dengan Bapak/Ibu?
11) Bagaimana kepala sekolah menyampaikan transparansi tentang keuangan?
12) Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam musyawarah di sekolah?
13) Apakah kepala sekolah mendorong Bapak/Ibu untuk maju?
14) Bagaimana interaksi kepala sekolah dengan siswa di sekolah?
15) Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap siswa di sekolah?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

16) Apakah kebutuhan-kebutuhan siswa di fasilitasi oleh kepala sekolah?

D. Menumbuhkembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu Berbasis Karakter
(wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepsek, 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 Partisipasif

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 segala sesuatu yang terjadi di dalam sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, siswa-siswa, komite sekolah, dan masyarakat sebagai *stakeholder*.

Adapun pedoman observasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Pedoman Observasi

Situasi dan Peristiwa yang Diamati

No	Peristiwa dan situasi yang diamati	Ket.
1	Suasana proses Belajar dan Mengajar (PBM) a. PBM oleh guru bidang studi	Situasi dan peristiwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	b. Kegiatan praktikum c. Kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler d. Interaksi siswa-siswi, siswa-guru, siswa-kepsek, siswa-TU	yang perlu akan diambil gambarnya
2	Rapat-rapat: a.Rapat rutin intern sekolah (guru dengan kepala sekolah). b. Rapat dinas c. Supervise/pembinaan dari Dinas/Yayasan) d. Rapat dengan orang tua/wali siswa. e. Rapat dengan komite sekolah f. Rapat lainnya	
3	Upacara dan Ritual: a. Penerimaan Siswa baru b. Pelepasan lulusan c. Upacara bendera hari senin d. Upacara PHBN e. Kegiatan seremonial f. Berdoa sebelum dan sesudah pelajaran	
4	Keadaan fisik: a. Suasana lingkungan sekolah b. Ruang pimpinan dan guru c. Ruang kelas dan aula d. Hiasan dan benda yang dipasang e. Perpustakaan, laboratorium, lapangan olahraga, dll f. Tempat ibadah g. Ruang BP/BK h. Pembinaan lingkungan sekolah.	
5	Manajemen a. Rumusan visi dan misi b. Tujuan dan sasaran sekolah c. Motto sekolah d. Kebijakan sekolah e. Notula rapat f. Agenda rapat	
6	Pedoman & peraturan-peraturan a. Deskripsi tugas kepala sekolah, guru, dan TU b. Pedoman/peraturan guru c. Peraturan tata tertib siswa	
7	Proses Belajar Mengajar (PBM) a. Jadwal pelajaran b. Jadwal kegiatan ko kurikuler dan ekstrakurikuler c. Kurikulum d. Lembaran/panduan untuk guru dan siswa	
8	Sejarah sekolah	

Melalui pengamatan demikian, diharapkan ditemukan informasi yang berkenaan dengan dinamika kepemimpinan, gaya kepemimpinan, peran kepemimpinan, serta nilai-nilai agama Islam, nilai moral sosial, dan kemandirian para guru-guru dan siswa-siswa. Apa faktor yang mendorong dan menghambat nilai agama Islam dan bagaimana nilai moral sosial, serta peran serta komite sekolah dalam mewujudkan manajemen mutu terpadu berbasis karakter. Melalui pengamatan akan dapat diketahui pula berbagai nilai yang mendasari dan mengarahkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindakan atau perbuatan pimpinan, pengurus komite dan guru (*ustad*) dalam manajemen mutu terpadu berbasis karakter.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk mengungkapkan data yang bersifat administratif dan peristiwa yang merefleksikan aspek-aspek: a) peran kepala sekolah dalam membina eksistensi nilai dan sikap inovatif; b) kedisiplinan yang dilakukan para guru dan siswa; c) perkembangan penanaman nilai keteladanan di sekolah; e) kajian bersama para intelektual muslim dalam menghadapi tantangan dan mengembalikan keunggulan pendidikan berbasis karakter; dan f) literatur pengetahuan akhlak dan inovasi yang terdapat di perpustakaan sekolah, lembaga keagamaan, perguruan tinggi serta literatur umum lainnya yang berkaitan dengan sekolah.

Studi dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat data wawancara mendalam dan data pengamatan kemudian dianalisis dengan menggunakan teori-teori tentang nilai moral dan juga tuntutan tentang akhlak dalam al-Quran dan sunnah rasul. Karena dokumen tersebut akan memberi informasi otentik secara tertulis mengenai peristiwa dan hal-hal yang dapat dijadikan acuan memperkuat landasan analisis penelitian ini.

Tabel 3.2 Pedoman Dokumentasi

No	Jenis Dokumen	Ket.
1.	Data-data Kelengkapan sekolah a. Riwayat sekolah tersebut 1) Catatan sejarah perkembangan 2) Penelitian yang pernah dilakukan dari pihak lain pada masjid kampus 3) Foto/rekaman kegiatan 4) Naskah-naskah kerjasama b. Data administrasi sekolah 1) Sertifikat dan kelengkapan legalitas lainnya	
2.	Data-data Kegiatan Masjid Kampus a. Data jamaah tetap b. Data pengisi kegiatan masjid kampus 1) Daftar dan jadwal khutbah, ceramah, diskusi dan kegiatan lainnya 2) Biodata khotib, pengisi ceramah dan kegiatan lainnya	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	c. Dokumentasi dan publikasi kegiatan 1) Dokumentasi dan publikasi materi kegiatan 2) Kemudahan akses pada dokumentasi kegiatan	
3.	Sarana dan Prasarana: a. Denah lokasi dan bangunan sekolah b. Gedung dan ruangan-ruangan kegiatan c. Fasilitas seperti perpustakaan, labolatorium, 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 chek, dan wawancara atau pengamatan secara terus-menerus hingga mencapai tingkat *redundancy*.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu dengan informan lainnya. Pengecekan data dengan member chek 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 (ketergantungan) 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 jejak 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) mengkonfirmasikan hasil penelitian dengan para ahli, Prof. Dr. Ali Aziz, M.Pd.

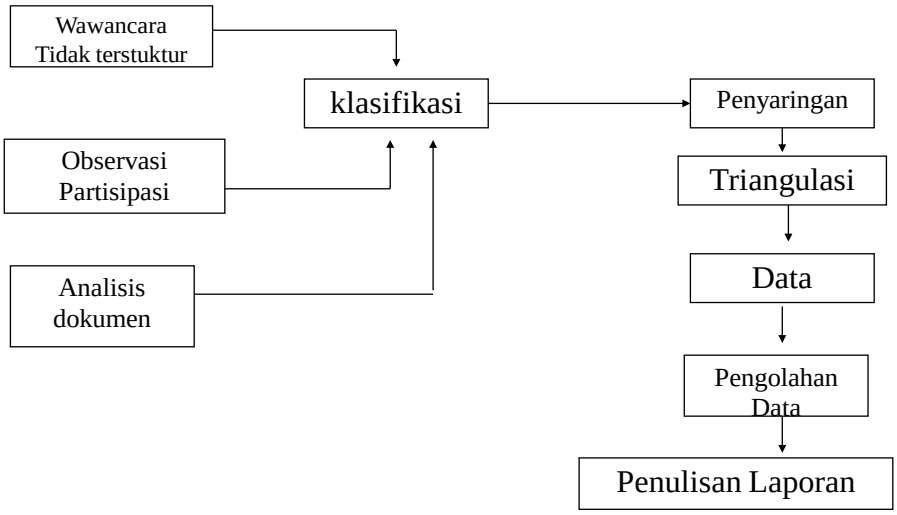
4. Transferabilitas (*Transferability*)

Prinsip transferabilitas ini mengandung makna apakah hasil penelitian ini dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 sistematik 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,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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:

1. Setelah data terkumpul, penulis mereduksi data dengan jalan mencatat hal-hal pokok yang relevan dengan fokus penelitian;
2. Menyusun secara sistematik berdasarkan kategori dan klasifikasi tertentu;
3. Membuat display data dalam bentuk tabel ataupun gambar sehingga hubungan antara data yang satu dengan lainnya menjadi jelas dan utuh;
4. Mengadakan *cross site analysis* dengan cara membandingkan dan menganalisis data secara lebih mendalam; dan
5. Menyajikan temuan penelitian kemudian menarik kesimpulan dalam bentuk kecenderungan umum, implikasi untuk penerapannya dan rekomendasi bagi pengembangan, adaptasi ataupun penyempurnaan lebih lanjut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum MAN 3 Model Malang

a. Sejarah MAN 3 Model Malang

Madrasah Aliyah Negeri 3 model Malang (MAN 3 model Malang) merupakan salah satu dari lima madrasah model di Jawa Timur, dan juga merupakan salah satu madrasah terpadu dari delapan madrasah terpadu se Indonesia. Sejarah singkat MAN 3 Malang, bermula dari suatu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah negeri.

Hal ini berdasarkan surat keputusan bersama menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan menteri Agama pada tanggal 2 Desember 1946 no. 1142/BH.A tentang penyediaan guru agama secara kilat dan cepat, sehingga ditetapkan rencana pendidikan guru agama Islam jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk mewujudkan rencana tersebut, maka pada tanggal 16 Mei 1948 mulai didirikan Sekolah Guru Hakim Islam (SGHI) dan Sekolah Guru Agama Islam (SGAI). Selanjutnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan ketetapan menteri agama tertanggal 15 Agustus 1951 no. 7 SGAI diubah menjadi Pendidikan Guru Agama (PGA 5 tahun) yang siswanya berasal dari lulusan sekolah rendah atau madrasah rendah.

Berdasarkan Surat ketetapan menteri agama tanggal 21 Nopember 1953 no. 35, lama belajar di PGA ditambah 1 tahun, sehingga menjadi 6 tahun, dan diubah menjadi dua bagian, yaitu, Pertama: Pendidikan Guru Agama Pertama (PGAP), lama belajarnya 4 tahun (kelas 1 s/d kelas 4) dan Kedua: Pendidikan Guru Agama Atas (PGAA), lama belajarnya 2 tahun (kelas 5 dan kelas 6). Selanjutnya, pada tahun ajaran 1958/1959 PGAP dan PGAA dilebur mengadi PGAN 6 tahun Malang.

Perkembangan berikutnya, dengan adanya surat keputusan Menteri Agama tanggal 16 Maret 1978 no. 16, PGAN 6 tahun di pecah lagi menjadi dua lembaga pendidikan yaitu,Pertama: Kelas 1 s/d 3 menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang 1, dan Kedua: Kelas 4 s/d 6 menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Malang. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama no. 42 tanggal 1 Juli 1992 PGAN Malang beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang.

Gedung Lama MAN 3 Malang

Dan berdasarkan surat keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam tanggal 16 Juni 1993 No. E/55/1993. MAN 3 Malang diberi wewenang untuk menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK), yang selanjutnya berdasarkan perubahan kurikulum 1984 ke kurikulum 1994, MAPK berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sampai sekarang.

PGAN Malang telah mencapai kejayaan, hal ini berkaitan dengan keberhasilan ***outputnya*** yang dominan di tengah-tengah mansyarakat. Rata-rata alumni PGAN Malang menjadi orang yang berpengaruh di masyarakat. Selain itu juga banyak yang menjadi penjabat penting di Lingkungan Departemen Agama maupun Departemen lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara kronologis Perjalanan Sejarah Berdirinya MAN 3 Malang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. PGAA Malang dimulai tahun ajaran baru pada tanggal 1 (satu) agustus 1956, dengan nama PGAA 1 Malang dengan kepala sekolah R. Soeroso, sedang PGAA II Malang adalah asal dari PGAA Surabaya yang pada tahun 1958 dipindah ke Malang.
2. PGAA I Malang menumpang siswa dari PGAA 4 tahun, sedangkan PGAP pada waktu itu (tahun 1956) dipimpin oleh kepala sekolah Bapak Soerat Wirjodihardjo.Gedung pertama PGAP dan PGAA 1 Malang adalah dijalan Bromo No. 1 pagi hari untuk PGAA 1 tahun dan sore hari PGAP 4 tahun.
3. Pada tahun pajaran 1956/1957 di Malang masih ada siswa SGHA (bagian dan/Hukum agama) yang kemudian dihapus.
4. Gedung PGAA 1 Malang pada pertengahan tahun ajaran 1958 berhubungan dengan gedung baru PGAA 1 sudah selesai pembangunannya yang terletak dijalan Bandung no. 7 Malang, maka gedung yang beru (Jl. Bandung No. 7 Malang) segera ditempati, begitu pula pada PGAP 4 tahun ikut pindah dijalan Bandung No, 7 Malang.
5. Pada akhir tahun 1958 PGAA Surabaya dipindah ke Malang dengan nama PGAA II Malang dengan kepala sekolah Ibu Mas'ud yang kemudian tahun 1959 dipindah ke Dinoyo Malang.
6. Pada tahun 1958/1959 PGAA I dan PGAP 4 tahun dilebur menjadi satu yaitu PGA Negeri 6 tahun Malang kelas I s/d VI, dengan kepala sekolah Bapak R.D. Soetario.
7. Pada tahun 1961 s/d 1965 kepala sekolah dijabat Bapak R. Soemarsono dan tahun 1966 s/d 1978 kepala sekolah Bapak Drs. Imam Effendi, tahun 1979 s/d 1987 kepala sekolah Bapak Sakat, tahun 1988 s/d 1990 kepala sekolah Bapak H. Sanusi, tahun 1990 s/d akhir 1991 kepala sekolah Drs. Masdjudin dan Bapak kepala sekolah Drs. Untuk Saeh menjabat sejak tanggal 16 Desember 1991 S/d September 1993.
8. Pada tanggal 1 juli 1992 dengan surat keputusan menteri agama ri nomor 42 tahun 1992 PGAN Malang dialihfungsikan menjadi madrasah aliyah negeri (MAN) Malang III dengan kepala sekolah Drs Untung Saleh.
9. Dan pada tanggal 16 Juni 1993 dengan surat keputusan direktorat jendral pembinaan kelembagaan agama islam No. E./55/1993, MAN Malang diberi wewenang untuk menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus.
10. Pada tanggal 30 September 1993 kepala sekolah dijabat oleh Bapak Drs. H. Khusnan A, sampai dengan tanggal 31 Mei 1998
11. Pada tanggal 20 Februari 1998 dengan surat keputusan Direktorat Jendral pembinaan kelembagaan agama islam no. E.IV/Pembinaan.00.6/KEP/17.A/1998 ditunjuk sebagai man model dengan kepala sekolah Drs. H. Kusnan A.
12. Pada tanggal 1 Juni 1998 Kepala sekolah MAN 3 Malang dijabat Oleh Bapak Drs. H Munandar menjabat samapi dengan tanggal 20 september 2000.
13. Pada tanggal 20 september 2000 kepala sekolah MAN 3 Malang diJabat oleh Bapak Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag S.D 30 April 2005
14. Bpk. Drs. Imam Sujarwo.M.Pd 02 Mei 2005-2012
15. **Ahmad** Hidayatullah MPd 02 Maret 2012-sekarang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. **Struktur Organisasi**.

Nama	Jabatan
BINTI MAQSUDAH **Lahir: NGANJUK, 1962-09-18** **NUPTK: 5250740641300043** **Nip: 150222144**	Kepala Sekolah *Ditugaskan: 2014-08-21* *Nomor: Kw.15.1/2/kp.07.6/3234/2014*
SUWAJITO **Lahir: MALANG, 1966-07-27** **NUPTK: 0059744646200043** **Nip: 150270878**	Wakil Kepala Sekolah *Ditugaskan: 2013-11-01* *Nomor: 35 Tahun 2013* - See
BUDI WIDODO **Lahir: MALANG, 1971-10-15** **NUPTK: 2347749651200043** **Nip: 150336259**	Wakil Kepala Sekolah *Ditugaskan: 2014-09-15* *Nomor: 33 TAHUN 2014* -
MOCH JAZULI **Lahir: MALANG, 1966-04-09** **NUPTK: 4741744646200042** **Nip: 150287662 -**	Wakil Kepala Sekolah *Ditugaskan: 2012-04-25* *Nomor: Ma.13.41/KP.00.3/279/SK/2012*
MUJAINI **Lahir: BANYUWANGI, 1968-06-06** **NUPTK: 8938746647200022** **Nip: 150352524**	Wakil Kepala Sekolah *Ditugaskan: 2013-11-01* *Nomor: 35 Tahun 2013* - See

2. Gambaran umum SMA 2 BPPT RSM Darul Ulum Jombang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambaran umum yang dideskripsikan berdasarkan hasil penelitian yaitu (a). sejarah, (b). lokasi, (c). Struktur organisasi sekolah dan dewan sekolah.

a. Sejarah singkat

SMA Darul ulum 2 Unggulan didiran pada Tahun 1994, pada awal berdirinya SMA Darul Ulum 2 Jombang bukanlah sekolah yang dikandidatkan unggulan. Dan tidak terletak di pondok pesantren Darul Ulum, melainkan di kota Jombang. Namun pada tanggal 30 Agustus 1997 M /26 Robi'ul Tsani 1418 H SMA 2 Jombang diserahkan kepada pondok pesantren Darul Ulum.

Pendirian SMA Darul Ulum 2 unggulan BPP Teknologi tersebut dalam rangka mengemban amanat ummat dan mengantisipasi tantangan era global, bekerjasama dengan Badan pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Jakarta, Pondok Pesantren Darul Ulum memberikan alternative baru bagi masyarakat. Alternative tersebut berupa sekolah yang berorientasi pada pengembangan IMTAQ dan IPTEK secara seimbang guna memberikan bekal bagi sumber daya manusia Indonesia untuk menghadapi masa depan yang semakin kompetitif. Setelah melalui proses yang panjang akhirnya SMA Darul Ulum 2 berlabelkan unggulan BPP Teknologi SBI dan mendapat tempat terhormat dikancah pendidikan Indonesia.

Tidak banyak cerita yang mengiringi berdirinya SMA Darul Ulmu 2 menjadi sekolah unggulan. Di bawah pimpinan KH. Cholil, SMA Darul ulum 2 melangkah dengan system baru dan mencoba memberikan sentuhan warna yang berbeda pada dunia pendidikan pesantren. Diantara system baru yang diterapkan adalah system kegiatan belajar mengajar full day scholl yang dimulai pada pukul 06.45 dan berakhir pada pukul 16.00. selain itu system disiplin yang diperketat mulai diterapkan untuk mendidik siswa siswinya menjadi pribadi bermental kuat dan berakhlakul karimah. Periode kepemimpinan KH. Cholil hanya berlangsung sekitar 1 tahun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah SMA Darul ulum 2 dirasa cukup kuat untuk berdiri sendiri, kepemimpinan dipercayakan kepada Bapak suwaji, SH. Sepak terjang kepemimpinan beliau banyak yang tidak mengetahui. Seperti halnya KH. Cholil, Bapak suwaji SH. Menjabat sebagai kepala sekolah di SMA Darul Ulum 2 selama 1 tahun. Tapi meskipun masa kepemimpinan Bapak suwaji, SH. Berlangsung 1 tahun, beliau mampu membawa SMA Darul Ulum 2 menjadi juara tingkat LKTI nasional yang karyanya masih diingat sampai sekarang, yaitu pemanas tenaga surya. Inilah awal periode keemasan SMA Darul Ulum 2 BPPT SBI.

Setelah selama kurang lebih satu tahun, Majlis kembali mereposisi dan mengganti pemimpin SMA Darul Ulum 2. Setelah Bapak Suwaji SH. Kepemimpinan dipercayakan kepada Ir. Asfiyak satu tahun masa pengabdian beliau, akhirnya majelis mengubah kepemimpinan, kali ini dipercayakan pada bapak drs. Muhaimin Ms. M. Pd ditahun kepemimpinan beliau SMA darul ulum 2 benar-benar mengalami masa keemasan yang kedua kalinya. Prestasi demi prestasi menjadi hal yang sangat wajar pada saat itu, hingga akhirnya Depdiknas memberikan kepercayaan, setelah melewati proses panjang, SMA darul Ulum 2 Jombang yang telah terakreditasi A telah mendapatkan kepercayaan dari direktorat pembinaan SMA untuk melaksanakan Rintisan Sekolah Bertaraf International (RSNBI) yang merupakan perwujudan visi dan misi sekolah dalam rangka menjawab kebutuhan zaman. Yakni sekolah yang dirancang agar mampu melaksanakan proses pelayanan pendidikan yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang setara dan diakui internasional.

Status ini juga yang membuat pusat pendidikan mempercayakan SMA Darul Ulum 2 menjadi salah satu sekolah nasional bertaraf Internasional (SNBI). Masa kepemimpinan Drs. Muhaimin Ms, M.Pd berakhir pada tahun 2005 bersamaan dengan berdirinya SNBI dan drs. Muhaimin Ms. M.Pd dipercaya menjadi Pembina SNBI. SMA darul ulum 2 Unggulan BPP Teknologi SBI ini kembali dipercayakan kepada Bapak Ir. Aspiyak.

b. Lokasi.

Nama : SMA darul Ulum 2 Unggulan BPPT RSBI

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

NSS/NSM/ND	: 304050415005
Status sekolah	: Swasta
Klasifikasi Sekolah	: SBI
Nama Yayasan	: PON.PES. Darul Ulum
Tahun didirikan	: 1979
Nama Kepala Sekolah	:
Alamat Madrasah	: Jl. Rejoso Peterongan Jombang
Nomor Telp/Hp	: 0321866686
Email	: smulandu2@plasa.com
Desa/kelurahan	: Peterongan
Kecamatan	: Peterongan
Kabupaten	: Jombang
Provinsi	: Jawa Timur

c. Struktur organisasi

3. Profil MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

Rintisan awal berdirinya MAN Tambakberas Jombang, telah dimulai sejak tahun 1954, dengan nama Madrasah Mu'alimin (Mu'allimat) Atas 4 tahun atau MMA yang didirikan oleh para Ulama dan diprakarsai oleh Al-Maghfurlah KH. Fatah Hasyim. Ciri khas utama MMA adalah merupakan lembaga pendidikan Pondok Pesantren dengan mengutamakan kajian kitab-kitab kuningnya dan berada di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak beras Jombang Jawa Timur.

Seiring dengan perhatian Orang Tua / Wali murid dari tahun ke tahun semakin bertambah pesat, ini ditandai dengan semakin banyaknya siswa-siswi yang berdatangan dari berbagai penjuru Indonesia, pemikiran-pemikiran inovatif terus dilakukan. Untuk peningkatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mutu, dimunculkan gagasan menambah masa studi, dari 4 tahun menjadi 6 tahun, dan diberi nama Madrasah Mu'allimin Muallimat Atas 6 Tahun (MMA).

Seiring dengan kemajuan Madrasah dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan nasional, maka pada tahun 1969 berdasarkan SK. Menag No. 23 Tanggal 4 Maret 1969, Madrasah Mu'allimin Mu'allimat Atas di Negerikan dengan perubahan kelas 1, 2, 3 menjadi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTsAIN), dengan kepala sekolah Bapak Drs. H. Moh. Syamsul Huda As, SH., dan kelas 4, 5, 6 menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN), dengan kepala Al Maghfurlah KH. Al Fatich Abd. Rohim.

Pada tahun 1980, MAN memiliki 3 (tiga) program jurusan, yaitu: program Agama, IPA dan IPS. Pada tahap berikutnya, muncul kebijakan baru dari Depag RI yang menghapus program Agama, maka MAN Tambakberas merespon perubahan itu dengan mengganti program baru, yaitu bahasa. Sampai sekarang ini MAN Tambakberas Jombang membuka program jurusan Bahasa, IPA (kelas Unggulan, Reguler, dan program ketrampilan) dan IPS.

Dalam perkembangan berikutnya, agar Madrasah Aliyah Negeri (MAN) benar-benar dapat melaksanakan kurikulum Depag RI secara penuh dan Madrasah Mu'allimin Mu'allimat atas (MMA) tetap berjalan sesuai ciri khas utama Pondok Pesantren, yaitu kurikulum yang lebih banyak memporsikan kajian kitab-kitab kuning, maka Madrasah ini dipisahkan menjadi MMP dan MTsAIN (setingkat SLTP) dan MMA dan MAAIN (setingkat SMA). Dengan adanya pemisahan ini maka MAN Tambakberas Jombang dapat lebih fokus dalam pembinaan dan menjadi semakin berkembang hingga saat ini.

Pada tahun 1980 terjadi alih tugas kepimpinan, Bapak KH. Ach. Al Fatich Ar. ditugaskan menjadi kepala MTsAIN dan Bapak Drs. KH. Moh. Syamsul Huda As. SH menjadi kepala Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) yang sekarang menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada tahun 1980, MAN memiliki 3 (tiga) program jurusan, yaitu: program Agama, IPA dan IPS. Pada tahap berikutnya, muncul kebijakan baru dari Depag RI yang menghapus program Agama, maka MAN Tambakberas merespon perubahan itu dengan mengganti program baru, yaitu bahasa. Sampai dengan sekarang ini MAN Tambakberas Jombang memiliki program jurusan: Bahasa, IPA (kelas Unggulan, Reguler, dan program ketrampilan) dan IPS.

Hingga saat ini MAN Tambakberas telah melalui 5 periode kepemimpinan, beliau adalah:

1). Bapak KH Ach. Alfatich AR. (Alm)
2). Bapak Drs. KH Moh. Syamsul Huda AS, SH, M.Hi.
3).Bapak Drs. H. Abd. Madjid.
4).Bapak Drs. H. Moh. Azam, M.Sc.
5). Bapak Drs. H. Ahsan Sutari, M.Pd.

B. Perencanaan strategik Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter pada MAN 3 Model Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

Perencanaan startegik pengembangan mutu MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang, ini merupakan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah, warga sekolah dan dewan sekolah dalam merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat mewujudkan tujuan sekolah. Perencanaan strategik pada dasarnya dirumuskan untuk memudahkan manajemen sekolah dalam mencapai tujuan sekolah pada kondisi sekarang dan masa depan secara sistematik dan menyeluruh.

1. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di MAN 3 Model Malang

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 disusun oleh semua warga sekolah mulai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf TU, office boy, dan wali murid, sebagaimana dijabarkan dalam visi:

> "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 MAN 3 Malang ini seperti PSPB, Ma'had, komite, serta perwakilan orang tua."[53]

Setelah visi misi tersusun, upaya untuk mewujudkannya menjadi kewajiban bagi seluruh warga sekolah. Sebagaimana yang disampaikan Kepala sekolah MAN 3 Model Malang:

> "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."[54]

Senada dengan hal itu wakil kepala sekolah MAN 3 Model Malang mengemukakan:

> "Siswa MAN 3 Model Malang 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."[55]

Visi MAN 3 Model Malang yaitu: "Terwujudnya madrasah model sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan nonakademik serta akhlaq karimah. Sosialisasi visi kepada seluruh warga sekolah dilakukan kepala sekolah melalui berbagai kegiatan formal maupun non formal, sebagaimana dikemukakan oleh waka kurikulum:

> "Selama ini sosialisasi dilakukan oleh pimpinan kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah, juga dalam media massa dan televise. Kepala sekolah sekarang sangat serius sekali terhadap sosialisasi visi dan misi sehingga memperoleh kepercayaan dari orang tua dan masyarakat."[56]

---

[53] W. 024. KS. 15-11-2015
[54] W. 025. KS. 15-11-2015
[55] W. 026. KS. 09-11-2015
[56] W. 027. WK. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Senada dengan hal di atas Ibu Binti, selaku Kepala sekolah juga mengemukakan:

> "Setiap bulan kita ada RDK, yakni Rapat dalam Kantor. RDK ini biasanya dilaksanakan pada hari sabtu. Diawal, kita merencakan setiap seminggu sekali di hari Sabtu kita menggelar RDK, atau terkadang waktunya menyesuaikan kebutuhan. Rapat Dalam Kantor ini dilakukan selama kurang lebih 3 jam. RDK ini ada beragam. RDK untuk guru dan seluruh warga madrasah dilakukan dua minggu sekali. Sedangkan rapat Dalam Kantor antar pimpinan dengan para wakil kepala sekolah diselenggarakan seminggu sekali. Adapun rapat dengan wali murid, dilaksanakan jika ada ha-hal yang perlu. sebagai contoh kami mendatangkan wali murid saat penerimaan rapot, ketika ada regulasi baru, di moment ada pergantian kurikulum serta kenaikan kelas. Kita mengadakan rapat dengan wali murid paling tidak setiap semester. Di saat seperti itulah kita sisipkan visi, misi dan tujuan serta perubahan yang lain."[57]

Pendapat lain berkenaan dengan sosialisasi visi-misi, disampaikan oleh seorang guru Fisika MAN Model Malang, Beliau mengatakan:

> "Sedangkan untuk mensosialisasikan visi misi MAN 3 Malang ke masyarakat, kita menggunakan internet. Masyarakayt bisa melihat info tentang MAN 3 Malang di web kmai. Selain itu, kita juga mensosialisasikan visi misi madarasah dengan spanduk, poster yang ditempel, lewat brosur, PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), peringatan hari-hari besar, wisuda siswa yang menggunakan jasa tv, sepeti JTV. Di rekaman wisuda siswa MAN 3 Malang yang ditayangkan di televisi tersebut menayangkan pula visi misi madrasah."[58]

Dengan demikian jelas bahwa visi MAN 3 Model Malang yang dirumuskan di atas sudah tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh warga sekolah dalam berbagai kegiatan formal maupun non formal. Dalam kegiatan formal kepala sekolah/wakilnya selalu mengingatkan kepada para guru, karyawan, siswa agar dapat mewujudkan visi yang telah ditetapkan sekolah. Dalam kegiatan non formal, sosialisasi visi diwujudkan dalam sikap teladan dan disiplin kerja pimpinan.

Visi tersebut dijabarkan ke dalam misi sebagai berikut: a). Membangun budaya madrasah yang membelajarkan dan mendorong semangat keunggulan. b). Mengembangkan SDM madrasah yang kompeten. c). Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berkualitas akademik dan non akademik serta berakhlaq karimah. d).

[57] W. 028. KS. 09-11-2015
[58] W. 029. GF. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengembangkan sistem dan manajemen madrasah yang berbasis penjaminan mutu. e). Menciptakan dan memelihara lingkungan yang sehat, kondusif, dan harmonis. g). Meningkatkan peran serta stakeholders dalam pengembangan madrasah. h). Mewujudkan Madrasah yang memenuhi standar nasional pendidikan. i). Mewujudkan madrasah yang berorientasi pada standar international.

Misi sekolah berdasarkan pengamatan peneliti, mendapatkan dukungan baik dari para guru, siswa maupun orang tua. Seluruh warga sekolah memahami misi yang diembang oleh sekolah. Untuk menunjukkan bahwa misi sekolah mendapat dukungan warga sekolah. Hal ini dikemukakan pendapat seorang guru:

> "Misi sekolah mendapat dukungan dari seluruh komponen warga sekolah. Kami melihat mereka memahami dan mengerti tentang misi yang dijalankan oleh sekolah. Bukti dari misi ini dapat dijalankan Nampak dari kesiapan guru dalam mengajar, disiplin siswa dapat ditegakkan, prestasi siswa dapat diraih, orang tua mendukung program sekolah, baik berupa pemikiran maupun financial. Misi sekolah sudah dipahami oleh kami sejak dulu dan kami berusaha mewujudkannya."[59]

Untuk mewujudkannya tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama, maka dibuat perencanaan dalam bentuk kegiatan yang disusun dalam RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan belanja Sekolah), yang memuat tentang target atau sasaran sekolah, waktu pelaksanaan, penanggung jawab dan rencana biaya yang disediakan untuk melaksanakan program kegiatan sekolah.

Sebagaimana wawancara denga Ibu Binti, selaku kepala sekolah:

> "Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satu strategi yang kita gunakan adalah melalui rapat koordinasi. Kita setiap tahun ada rakor (rapat koordinasi). Rapat koordinasi yang dilaksanakan secara bersama antara pimpinan dan civitas akademika ini berfungsi untuk mengevaluasi diri. Kita melihat program-program yang kemarin sudah berjalan, sampai dimana ketercapaiannya. Mana program yang sudah tercapai dan yang belum tercapai."[60]

[59] W. 030. G. 09-11-2015
[60] W. 031. KS. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah langkah yang dilakukan sebagaimana wawancara dengan Ibu Binti sebagai kepala sekolah yaitu:

> "Melalui rapat koordinasi ini, kita melakukan evaluasi diri, kita tuangkan program-program. Semua bidang yang ada di MAN 3 Malang ini mencantumkan usulan program, lantas kita evaluasi lagi, kita pilah program mana yang *urgent* dan harus kita laksanakan, program mana yang mungkin pelaksanaan dan pencapaiannya masih ini bisa tahun depan, atau bahkan dua tahun depan."[61]

> "Disamping itu kita juga mempunyai rencana strategis. Rencana strategis itu kita jabarkan ke dalam program-program, yang menjadi program strategis, yang selanjutnya kita jadikan RKM (Rencana Kerja Madrasah) pada tahun ini, yang kalau di kemendikbud menjadi program tahunan."[62]

Beberapa langkah perumusan visi, misi dan penjabarannya menjadi sebuah tujuan serta proses sosialisasinya dilakukan secara sistematik dan professional, 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, diantanya, 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 merealasikannya adalah dengan cara merancang berbagai program dengan melibatkan berbagai stake holder khususnya warga sekolah yang berperan langsung terhadap eksistensi sekolah[63]

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 MAN 3 Model Malang dengan lingkungannya."

---

[61] W. 032. KS. 09-11-2015
[62] W. 033. KS. 09-11-2015
[63] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang.

Perencanaan strategik pengembangan mutu di SMA 2 BPPT RSM Jombang mengacu kepada visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama oleh yayasan dan pengelola sekolah.

SMA 2 Darul ulum BPPT RSM 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."[64]

Kutipan wawancara ini tervalidasi dengan realitas lapangan yang peneliti dapati yaitu bahwa SMADU 2 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 dan Cambridge), Ijazah Pondok, Ijazah Sekolah Formal dan Ijazah Cambridge. Selain itu, mereka juga difasilitasi untuk kuliah keluar Negeri sepetri yang disampaikan oleh perwakilan salah satu Universitas di belanda dalam kegiatan sosialisasi kuliah di luar Negeri yang peneliti ikuti di SMADU 2 Jombang beberapa waktu yang lalu[65]

Visi tersebut dijabarkan dalam misi yang dikembangkan oleh SMA 2 BPPT RSM Darul Ulum, yaitu: (a). Menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sekolah dan

[64] W. 034. KS. 15-11-2015
[65] O.15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pondok pesantren darul ulum, b). Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran full days school, c). Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah , d). Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal. e). Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan stakeholder.

SMA 2 BPPT RSM Darul ulum menetapkan tujuan yang ingin dicapai yaitu: (a). membina remaja agar dapat mengembangkan bakat-bakat fisik, moral, dan intelektual secara harmonis, (b). agar mereka mengembangkan bakat dan intelektual mereka.

Mengacu kepada tujuan yang dirumuskan oleh sekolah dan yayasan Darul Ulum, sasaran yang hendak dicapai adalah sebagai berikut: Menyelenggarakan adaptif/ kurikulum nasional, kurikulum Pondok Pesantren darul Ulum dan kurikulum Cambridge, Full days scholl dan boarding school, Input siswa dari berbagai wilayah RI, Sarana pendidikan yang representative, Pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin (kelas laki-laki dan kelas perempuan).

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

> "Sosialisasi program sekolah kepada wali murid dilakukan dua kali pertemuan. Pertemuan pertama sekolah mensosialisasikan program yang telah dibuat oleh sekolah, pada pertemuan pertama sekolah mensosialisasikan 7 program yang telah dibuat oleh sekolah, pada pertemuan yang kedua sekolah melaporkan hasil dari kegiatan belajar siswa siswi SMA 2 BBPT Darul Ulum Jombang. Jika sekolah tidak mendatangkan wali murid di akhir pengambilan rapor, ketika ada informasi yang sifatnya urgen maka sekolah mengirimkan surat kepada wali murid melalui via pos"[66]

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

[66] W. 035. WK. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 sekolah[67]

3. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah di MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

MAN Unggulan Tambak Beras Jombang dalam mewujudkan cita-citanya memiliki perencanaan strategic yang disusun berdasarkan musyawarah yang melibatkan pengurus yayasan, kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha, serta masukan dari orang tua siswa. Rencana yang ingin dicapai dibuat berdasarkan kebutuhan dan tantangan masa depan yang penuh dengan persaingan. Rencana strategik MAN Unggulan Tambak beras dirumuskan dalam visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai.

Sebagaimana wawancara dengan waka kesiswaan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang:

> " Pada dasarnya perencanaan strategik MAN unggulan Tambak beras Jombang di susun untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah disepakati bersama dalam musyawarah civitas akademik yang selalu diadakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini."[68]

Visi: *"Terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, berilmu, beramal, berakhlaq mulia, unggul, kompetitif yang berbasis lingkungan".*

Misi : (1). Menjadikan agama sebagai prioritas utama layanan pendidikan. (2). Menciptakan iklim islami di lingkungan madrasah. (3). Meningkatkan kajian kitab kuning. (4). Meningkatkan kualitas lulusan dan potensi siswa (akademik dan non akademik). (5). Mengembangkan pemikiran ilmiah. (6). Mempersiapkan lulusan yang terampil di bidang ilmu agama, ilmu pengetahuan dan teknologi. (7). Meningkatkan kerjasama dengan semua pihak. (8). Meningkatkan proses pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif. (9). Meningkatkan

[67] O.15-11-2015
[68] W. 036. WS. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengamalan ilmu dalam kehidupan sehari-hari. (10). Meningkatkan pembiasaan siswa berakhlaqul karimah. (11). Meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler. (12). Meningkatkan kualitas partisipasi siswa dalam even adu prestasi. (13). Menciptakan lingkungan bersih dan sehat.

Visi dan misi sekolah yang ingin diwujudkan di atas, disosialisasikan oleh pimpinan melalui berbagai kesempatan dan kegiatan baik secara formal maupun non formal. Sosialisasi sekolah formal biasanya dalam rapat-rapat sekolah, pertemuan sekolah dengan orang tua, pertemuan sekolah dengan masyarakat. Sosialisasi non formal disampaikan melalui kegiatan pengajian bulanan dan pembinaan secara pribadi oleh pimpinan yayasan.

Sebagaimana dikemukakan oleh waka kurikulum, sebagai berikut:

> "untuk mewujudkan visi dan misi sekolah dilakukan melalui sosialisasi kepada anak-anak, orang tua, masyarakat, biasanya ketika promosi atau mengundang mereka ke sekolah. Visi dan misi ini disampaikan oleh pimpinan sekolah atau yayasan dengan tujuan agar mereka mengerti dan memahami sehingga mendukungnya secara aktif."[69]

Dari kutipan wawancara tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dalam merumuskan visi dan misi, pimpinan sekolah tidak melakukannya sendiri, bahkan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah. Sementara untuk mensosialisasikan dan mewujudkannya, sekolah membentuk program – progam yang dikoodinir oleh kelompok kerja (Pokja). Diantara program – program yang dikembangkan sekolah sebagai media meaktualisasikan visi dan misi adalah pelaksanaan shalat dhuha, penerapan S3 (Salam, Salaman dan Shalat), dan bimbingan pemantapan materi olimpiade (BPMO), 3 program ini adalah contoh kecil dimana peneliti melihat langsung penerapannya di lapangan[70]

Sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan oleh sekolah, maka kegiatan yang berjalan di sekolah serta lingkungan sekolah sangat menunjang terhadap keberhasilan siswa di

[69] W. 037. WK. 16-11-2015
[70] O.16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah ini. Ketokohan dan popularitas pimpinan yayasan Bahrul Ulum menjadi daya tarik tersendiri untuk menyekolahkan anaknya di sini.

Hal yang sama disampaikan oleh seorang guru MAN Tambak Beras, yaitu:

> "Saya melihat sosialisasi visi dan misi oleh pimpinan biasanya dengan memberikan arahan dalam rapat guru. Pimpinan selalu memberikan pemahaman dan pembinaan kepada guru agar menuju satu titik yang sama dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ingin diwujudkan."[71]

Penejelasan diatas diperkuat dengan realitas yang ada, bahwa setiap pelaksanaan kegiatan sekolah, pimpinan selalu ikut serta dan memantaunya secara langsung di lapangan. Itu artinya, pimpinan dalam mensosialisasikan visi dan misi tidak sebatas memberikan instruksi dan arahan akan tetapi terlibat langsung dalam kegiatan tersebut. Visi dan misi yang berkaitan dengan pembentukan siswa berkarakter misalnya, peneliti melihat seluruh tenaga pendidik dan kependidikan melaksanakan berbagai program yang berorientasi kepada tujuan tersebut[72]

Berdasarkan pengamatan yang mendalam tentang pemahaman visi dan misi sekolah ini disosialisasikan dalam berbagai kesempatan oleh pimpinan sekolah maupun oleh pihak yayasan. Hal ini dapat ditemukan dalam berbagai kegiatan sekolah secara terus menerus. Karena pimpinan sekolah sering berinteraksi melalui ceramah rutin yang diikuti oleh warga sekolah, dan masyarakat sekaligus ia juga sebagai pimpinan yang ditokohkan oleh sekolah dan masyarakat.

Tabel 4.
Triangulasi Perencanaan Strategic Pengembangan Mutu Sekolah

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	observasi
1. Apa yang menjadi orientasi anda sebagai kepala sekolah saat memimpin	➢ MAN Model Malang	Rentra	Peningkatan kualitas disini meliputi peningkatan kualitas akademik dan non akademik	Dokumen rapat

[71] W. 038. G. 16-11-2015
[72] O.16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di MAN/SMA	➢ SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Renstra	➢ Akademik ➢ Bimbingan konseling ➢ Ketrampilan ➢ Tenaga pendidik minimal S2	Dokumen rapat
	➢ MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Rentra	➢ Akademik	Dokumen rapat
2. Disaat menyusun visi, misi dan tujuan, siapa saja pihak-pihak yang terlibat?	MAN 3 Model Malang	Dokumen rapat Stakeholder	seluruh warga madrasah baik dari pimpinan sampai OB (Office Boy), dan juga seluruh yang bagian yang terlibat di MAN 3 Malang ini seperti PSPB, Ma'had, komite, serta perwakilan orang tua.	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Stakeholder	seluruh civitas akademik seperti (guru, waka sekolah, dan staf yang lain)	Rapat stakeholder
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Stakeholder	guru, waka sekolah, dan staf	Rapat stakeholder
Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategi apa yang digunakan oleh MAN/SMA?	MAN 3 Model Malang	Gemma Semi (Gerakan membentuk MAN 3 Malang sebagai etalase Madrasah Indonesia)	setiap tahun ada rakor (rapat koordinasi), menyusun RKM	Rangkaian kegiatan Gemma Semi
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	7program dan 3P	Rapat	Kegiatan guru dan siswa
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	S3.panitia olimpiade, Penbentukan Pokja - Pokja	Rapat,	Kegiatan guru dan siswa
Apa faktor pendukung dan penghambat saat menggunakan strategi-strategi tersebut?	MAN 3 Model Malang	Tatibsi (Tata Tertib Siswa dan Civitas Akademika)	kesadaran diri civitas Akademika.	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT	Terbentur waktu dengan kegiatan	Keselarasan program SMA	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	RSM Jombang	pondok	dengan Pondok	
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Kerja sama wali murid dengan sekolah	Dukungan orang tua	

C. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu terpadu Berbasis Karakter Pada MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

1. **Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada MAN 3 Model Malang.**

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 MAN 3 Model Malang 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 MAN 3 Model Malang 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 MAN 3 Model Malang dilakukan secara terbuka, karena sekolah berupaya menyampaikan informasi kepada masyarakat luas. Sistem rekrutmen di MAN 3 Malang melalui dua jalur. Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler. Jalur prestasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagi mereka –calon siswa yang nilainya minimal 8,1. Sedangkan jalur yang terpadu adalah jalur calon siswa MAN 3 Malang yang berasal dari MTs Malang, yang tentunya dengan syarat dan ketentuan yang diberlakukan. Untuk mengikuti jalur terpadu, maka calon siswa harus memiliki nilai minimal 8,1. Sedangkan yang lainnya jalur reguler. Seleksi dilakukan dengan tujuan untuk menjaring siswa yang memiliki prestasi terbaik diantara pendaftar lainnya.

Sebagaimana disampaikan oleh waka kesiswaan:

> "Dalam setiap tahun ajaran baru, panitia seleksi siswa baru melaksanakan pendaftaran calon peserta didik, seleksi, pendaftaran kembali peserta didik yang diterima dan melaporkan pertanggung jawaban pelaksanaan penerimaan calon peserta didik kepada kepala sekolah yang selanjutnya dilaporkan ke kantor dinas pendidikan kota Malang. Peserta didik yang diterima di sekolah ini adalah mereka yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler. Jalur prestasi bagi mereka, calon siswa yang nilainya minimal 8,1."[73]

Dengan adanya proses seleksi yang ketat menunjukkan bahwa memang input siswa MAN 3 Model Malang benar-benar menjaring siswa yang terbaik yang memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan sekolah.

Hal ini bisa disimak dari pendapat salah seorang siswa:

> "Saya memilih sekolah ini karena saya mengenal MAN Model ini sudah lama. Dari mulai Bapak saya dan kakak saya juga sekolah disini. Saya merasa bangga karena diterima di sekolah ini membuktikan bahwa saya mampu bersaing, sekolah favorit, banyak lulusan yang diterima di perguruan tinggi yang bonafit, dan prestasinya banyak. Di sini persaingan belajar sangat tinggi."[74]

Pelayanan yang diberikan sekolah terhadap peserta didik menempati prioritas utama. Dalam kegiatan belajar mengajar ditargetkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya motivasi belajar berprestasi siswa dari tahun ke tahun.

Hal ini juga ditegaskan oleh Bapak waka kurikulum bahwa:

---

[73] W. 039. WK. 09-11-2015
[74] W. 040. SW. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Input siswa MAN 3 Model Malang memang terseleksi dengan baik. Namun perlu diingat bahwa bahan makanan yang baik tidak akan bisa dinikmati rasanaya dengan enak apabila koki yang memasaknya tidak ahli juga. Dengan demikian, ibarat tersebut diupayakan oleh kami disini bahwa siswa yang baik harus ditopang oleh proses pembelajaran yang baik pula agar hasilnya baik.[75]

Untuk menunjang prestasi belajar peserta didik, sekolah melaksanakan program kegiatn ekstrakurikuler yang diupayakan berjalan lancar dengan mengoptimalkan personal, dan sarana prasarana yang terdapat di sekolah. Target dari kegiatan ekstrakurikuler adalah dapat meningkatkan kecakapan dan ketrampilan masyarakat dan lingkungan hidupnya. Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh siswa ada dalam pembinaan guru, misalnya kegiatan kejuaraan olimpiade Sains, kesenian, beladiri, dan lain-lain sesuai dengan bakat dan minat siswa.

Hal ni ditegaskan oleh waka kesiswaan, sebagai berikut:

> Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di sekolah banyak sekali macamnya agar dapat diikuti oleh siswa sesuai dengan minat dan kebutuhan mareka. Dengan tujuan yaitu agar para siswa disamping menguasai ilmu pengetahuan diharapkan pula mempunyai kecakapan dan ketrampilan hidup. Para siswa memilih kegiatannya sesuai dengan bakat yang dimiliki. [76]

Berdasarkan dokumentasi dan observasi 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[77]

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dideskripsikan bahwa siswa MAN 3 Model Malang bersikap sopan, memiliki semangat bersaing tinggi, rasa kemandirian, kedisiplinan dan rasa bangga menjadi siswa MAN 3 Model Malang. Siswa di sini banyak mengikuti

[75] W. 041. WK. 09-11-2015
[76] W. 042. WS. 09-11-2015
[77] O.09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan privat matematika, fisika, dll juga kegiatan ekstrakurikuler yang dibina oleh guru dan ditugaskan oleh kepala sekolah.

Manajemen layanan mutu peserta didik pada MAN 3 Model Malang berdasarkan data yang berhasil dikmpulkan meliputi pelayanan sebagai berikut: (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 peralatan yang mudah digunakan siswa. Semua layanan tersebut bertujuan agar dapat memberikan pelayanan yang dapat menyenangkan dan harapan bagi siswa dalam meraih prestasinya.

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.

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi tentang prestasi MAN 3 Model Malang menunjukkan bahwa besarnya prosentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri 80% baik jalur SNMPTN maupun jalur penelusuran minat dan kemampuan (PMDK). Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan data yaitu:

Dari data lulusan di atas, dapat diketahui bahwa setiap tahun rata-rata lebih dari 80% lulusan MAN 3 Model Malang dapat diterima pada perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Kenyataan tersebut tentu saja merupakan daya tarik tersendiri bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 PTN, prestasi MAN 3 Model Malang 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:

b) Manajemen Ketenagaan

Kita melakukan analisis kebutuhan akan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara pemetakan. Kita hitung rombongan belajar – rombel- 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 bebagai permasalahan seperti kurikulum, ma'had, komite, analisis kebutuhan, dan lain sebagainya."[78]

Hal ini dikonfirmasi oleh realitas fakta yang peneliti lihat saat melaksakan observasi bahwa seluruh pimpinan sekolah secara continoue melakukan rapat koordinasi mingguan untuk mengevaluasi berbagai program yang ada sebegai bahan pertimbangan bagi pembentukan program – program berikutnya. Dalam rapat tersebut dibahas segala hal yang berhubungan dengan sekolah baik langsung seperti tenaga pendidik dll. Maupun tidak langsung seperti orang tua siswa dan konsumen pendidikan lainnya[79]

Tenaga kependidikan professional merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen sekolah untuk meraih pendidikan. Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan salah satu kunci dari suatu sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

[78] W. 043. KS. 09-11-2015
[79] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sedemikian pesat. Dengan demikian, tenaga kependidikan yang mengembangkan terus kemampuan profesionalnya akan mendukung kebermutuan sekolah.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan bahwa penataan ketenagaan di MAN 3 Model Malang, yaitu: (a). berupaya untuk mengisi kekurangan guru dan karyawan pada awal tahun pelajaran, (b). meningkatkan disiplin kerja setiap hari kerja, baik waktu KBM maupun waktu pelaksanaan upacara dan rapat dinas, (c). meningkatkan kemampuan dan pengetahuan professional guru dan karyawan dengan kegiatan in haouse training (IHT) dengan mengundang para pakar, (d). diikutkan dalam berbagai seminar, lokakarya, pelatihan, dll, dan (e). meningkatkan pelayanan untuk kenaikan pangkat guru dan karyawan, pembinaan tugas guru dan karyawan agar sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Upaya-upaya yang dilakukan tersebut bertujuan agar mutu sekolah dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan. Daftar guru di MAN 3 Model Malang :

Berdasarkan data ketenagaan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di MAN 3 Model Malang ditinjau dari latar belakang pendidikan, bidang studi yang diajarkan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah. Sebagaimana wawancara dengan Waka kesisiwaan:

> "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 dan pembimbing kegiatan memudahkan pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah."[80]

c) Manajemen Mutu kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum dan pembelajaran harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi kurikulum dan pembelajaran yang dapat dipahami dan dikuasai oleh guru akan memberikan pengalaman belajar siswa secara produktif.

[80] W. 044. WS. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MAN 3 Malang menggunakan 3 macam kurikulum. KTSP untuk siswa kelas XII, Kurikulum 2013 reguler untuk siswa kelas XI dan Kurikulum 2013 dengan sistem kredit semester (sks) untuk kelas X.

Manajemen mutu kurikulum dan pembelajaran dapat dideskripsikan berdasarkan data yang diperoleh bahwa kerangka tugas yang mesti dilaksanakan oleh guru dalam mencapai tujuan kurikulum dan pembelajaran pada MAN 3 Model Malang adalah sebagai berikut: (a). semua guru dapat menyusun dan membuat analisis materi yang diampu, program tahunan, program semester, rencana pembelajaran, dan analisis ulangan, (b) agar semua guru memiliki dan memahami kurikulum dan kalender akademik, (c). meningkatkan kemampuan profesionalisme guru, (d). meningkatkan disiplin kerja guru.

Sebagaimana hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bagian kurikulum, mengemukakkan pendapatnya:

> "Dalam melaksanakan proses pembelajaran sekolah menerapkan konsep belajar tuntas. Guru menggunakan metode yang bervariasi, PAKEM, hadir di kelas tepat waktu menggunakan media pembelajaran, guru mempunyai buku pegangan banyak, memberikan evaluasi secara objektif, guru memahami karakteristik siswa, mengadakan bimbingan siswa, dll. "[81]

Berdasarkan hasil observasi langsung di lapangan menunjukkan bahwa guru memiliki disiplin mengajar tinggi, mampu membangkitkan semangat belajar siswa, berpengalaman, suasana di kelas kondusif, menerapkan metode yang bervariasi[82]

d) Manajemen Mutu Keuangan

Berdasarkan data pengamatan di sekolah implementasi manajemn keuangan sekolah pada dasarnya di kelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran.penerimaan keuangan sekolah ini kategori baik, sebab penerimaan dari siswa berjalan lancar. Juga dukungan dana dari masyarakat dan donator yang diperoleh dari alumni sumber keuangan sekolah yang dikelola secara transparan meliputi anggaran rutin, anggaran

[81] W. 045. WK. 09-11-2015
[82] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembangunan, dana penunjang pendidikan, dan masyarakat, donator, dll yang dianggap sah secara hukum.

Sebagaimana dikemukakan oleh waka sarpras:

> "Dukungan orang tua, masyarakat, alumni, terhadap keuangan sekolah dapat dikatakan baik. Mereka mendukung kalau sekolah menyampaikan program kegiatan yang harus dibantu. Hal ini bisa dilihat dari kesiapan mereka untuk memberikan bantuan beasiswa terhadap siswa yang kurang mampu ekonominya, tetapi berpretasi."[83]

Ketersediaan dana merupakan salah satu syarat untuk dapat dilaksanakannya berbagai kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, dana yang tersedia perlu dikelola dengan baik, produktif, dan dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Proses pengelolaan keuangan tersebut tercakup dalam RAPBM (Rencana aggaran Pendapatan Belanja Madrasah).

RAPBM disusun secara bersama-sama dan terbuka. Di saat rapat koordinasi, kita minta semua bidang untuk menyusun program-programnya. Selanjutnya usulan program-program itu kita kritisi bersama-sama untuk ditentukan program terpilihnya. Dari program pilihan yang telah ditetapkan tersebut, lalu disusunlah RAPBM. Sedangkan hal keuangan yang terkait dengan RKAKL (rencana Kerja dan Anggaran) semua sudah di plot dana dari DIPA dan sudah ditentukan bendahara, spm serta pejabat pembuat komitmen.

Berdasarkan data dokumentasi dan wawancara dengan bendahara sekolah:

> "Upaya-upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam manajemen keuangan sekolah dapat dideskripsikan sebagai berikut: (a). menggunakan dana yang tersedia secara efektif dan efisien, serta dengan aturan, (b). mengupayakan penghematan dengan tidak mengurangi program sekolah, (c). mendorong siswa membayar uang sekolah tepat waktu, (d). mengadministrasikan keuangan lebih baik lagi, dan (e). pengumpulan dana untuk tambahan ruang belajar siswa dengan dewan sekolah."[84]

Berdasarkan wawancara dan observasi terhadap guru dan anggota dewan sekolah bahwa akuntabilitas keuangan sekolah dilakukan dengan mengundang, guru, dewan sekolah, orang tua siswa, dan auditor yang telah ditetapkan sekolah[85]

---

[83] W. 046. WSR. 09-11-2015
[84] W. 047. BR. 09-11-2015
[85] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Maksudnya setiap pengeluaran harus dilandasi dengan kebutuhan yang sudah direncanakan dalam program sekolah. Setiap pengeluaran yang benar harus dicatat dengan benar dan dapat dipertanggung jawabkan kepada guru, orang tua, masyarakat, dan dewan sekolah. Pengeluaran keuangan sekolah yang tidak dicatat dan tidak dapat dipertanggung jawabkan secara transparan akan menimbulkan pemborosan, kerugian, dan kegagalan terhadap tujuan yang akan diwujudkan.

Berdasarkan wawancara dengan guru dan anggota dewan sekolah bahwa akuntabilitas keuangan sekolah dilakukan dengan mengundang, guru, dewan sekolah, orang tua siswa, dan auditor yang telah ditetapkan sekolah.

e) Manajemen Fasilitas

Salah satu komponen yang berpengaruh terhadap efektifitas proses belajar mengajar adalah terpenuhinya fasilitas (sarana prasarana) sekolah yang memadai. Fasilitas pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan.

Dari hasil pengamatan dan data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara dapat dideskripsikan sebagai berikut: (a). perawatan gedung dan ruang kelas, sarana KBM, motor dinas, mesin stensil, TIK, computer, dan alat audio visual lainnya setiap hari oleh petugas, (b). pengadaan bahan pelajaran, bahan praktikum di laboratorium fisika, kimia, dan biologi dan sarana KBM agar seluruh kegiatan berjalan lancer, (c). perpustakaan dikelola secara professional dengan bentuk kegiatan seperti pengadaan bahan, klasifikasi, katagolisasi, labeling, kartu anggota, kartu peminjaman, kartu catalog, kartu buku, layanan sirkulasi dan referensi perbaikan dan pembetulan ruang perpustakaan, kenyamanan para pengunjung, koleksi media masa, tenaga pengelola professional, (d). laboratorium fisika, kimia, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

biologi meliputi pengenlan alat-alat lab.ipa oleh siswa dan melakukan percobaan, pengelolaan barang inventaris, buku inventaris barang, jadwal praktikum, dan daftar petugas.

Berdasarkan data dokumentasi dan pengamatan langsung pada MAN 3 Model Malang memiliki fasilitas yang sangat memadai dalam menunjang keberhasilan belajar siswa. Berbagai fasilitas yang mendukung proses belajar mengajar sudah tersedia dengan kondisi baik. Fasilitas yang tersedia dapat dikemukakan sebagai berikut:

1). Jumlah kelas dan rombongan belajar:

Jumlah ruang kelas: 30 kelas

Jumlah rombongan belajar: 6/angkatan dengan 4 jurusan (IPA, IPS, KEAGAMAAN dan BAHASA).

2). Jumlah ruang fasilitas belajar:

Laboratorium biologi, fisika, kimia+ 3 ruang, laboratorium computer= 1 ruang

Laboratorium bahasa 1 ruang

Laboratorium computer 1 ruang

Laboratorium audio visual 1 ruang, perpustakaan = 1 ruang, dan gedung serta lapangan olah raga 1 lokasi.

3). Jumlah ruang pendukung

Koperasi guru = 1 ruang, koperasi siswa=1 ruang, klinik kesehatan = 1 ruang (buka jam kerja), kantin sehat 1 lantai, aula = 1 ruang, masjid = 1 ruang, piket guru = 1 ruang. Bimbingan dan konseling 1 ruang, kantor osis 1 ruang. Penyimpanan peralatan.

Berdasarkan data di atas, sarana/prasarana MAN 3 Model Malang termasuk kategori yang baik dan memadai. Keadaan fasilitas yang memadai merupakan salah satu factor penunjang kebermutuan sekolah ini.

f) Manajemen Humas

Berdasarkan wawancara dengan waka humas mengemukakan bahwa:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Dalam upaya menjalin hubungan yang harmonis maka sekolah berupaya selalu melibatkan orang tua atau masyarakat untuk bersama-sama memajukan sekolah. Hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat menjadi perhatian sekolah, karena keberadaan mereka sangat menunjang terhadap keberhasilan tuu=juan sekolah. Mereka dimintai untuk menyampaikan idea tau pemikirannya tentang program kegiatan yang harus dilaksanakan sekolah."[86]

Berdasarkan data dokumentasi tentang pekerjaan orang tua siswa MAN 3 Model Malang adalah 30 % orang PNS dan BUMN, TNI/Polri 20 % orang, karyawan swasta 20% orang, wiraswasta 30 % orang, dan lain-lain.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa orang tua siswa bekerja sebagai PNS/BUMN paling besar. Karakteristik orang tua tersebut akan mewarnai kondisi dan mutu sekolah.

Penghasilan orang tua siswa terdiri dari 80 orang berpenghasilan antara 800.000,- sampai 1500.000.

Berdasarkan data penghasilan orang tua siswa di atas menunjukkan bahwa sebagian besar (67 %) berpenghasilan 1000.000,- sampai 3500000,- , yakni sebanyak 829 orang tua siswa. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa keadaan orang tua menunjukkan adanya hubungan yang positif antara prestasi siswa dengan ketercapaian pelaksanaan program sekolah.

Adanya keterlibatan dan partisipasi orang tua terhadap program kegiatan sekolah dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan orang tua siswa yaitu:

> "Saya sebagai orang tua akan mendukung seluruh program kegiatan sekolah yang menunjang prestasi anak saya. Kegiatan akademik dan non akademik di MAN 3 Model Malang memang banyak sekali biaya nya, namun saya percaya kepada sekolah, karena terbukti lulusannya banyak yang berhasil melanjutkan ke perguruan tinggi yang sesuai dengan pilihan anak. Berat memang, tapi kalau hasilnya bagus sepanjang saya mampu saya penuhi. Uang yang saya keluarkan merupakan investasi bagi anak saya untuk keberhasilan masa depannya.[87]

Selaras dengan temuan yang peneliti peroleh dalam observasi lapangan bahwa stake holder /konsumen sekunder yang dalam ini adalah orang tua siswa sangat berperan bagi

[86] W. 048. WH. 09-11-2015
[87] W. 049. OTS. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemajuan sekolah. Mereka dengan suka rela memberikan dukungan kepada sekolah dalam mengembangkan dan melaksanakan kegiatan baik akademik maupun non akdemik. Bentuk dukungan mereka relative bervariatif, ada yang berupa materi (menyumbangkan sejumlah dana untuk terlaksananya kegiatan) ada pula yang berupa non materi (ikut serta memantau pelaksanaan program – program sekolah)[88]

Keadaan orang tua siswa memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan program kegiatan sekolah dan kebermutuan sekolah. Nampak hal ini dilaksanakan oleh pengelola MAN 3 Model Malang untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Semakin besarnya harapan dan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan anak-anaknya di sekolah, menuntut pula kesiapan dan kinerja sekolah secara bermutu. Untuk tujuan tersebut maka sekolah melaksanakan berbagai kegiatan yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan orang tua dan masyarakat. Berbagai kegiatan dan kerjasama antara sekolah dan masyarakat akan menumbuhkan kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Berdasarkan data yang diperoleh di MAN 3 Model Malang tentang humas dapat dideskripsikan sebagai berikut: (a). mengadakan hubungan dengan orang tua dan masyarakat baik langsung maupun dan tidak langsung agar terjalin kerjasama yang baik dengan orang tua dan siswa, menumbuhkembangkan kepercayaan dari 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 MAN 3 Model Malang 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

[88] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ekonominya lemah sekitar 120-150 orang. Alumni yang terbentuk dalam yayasan alumni MAN 3 Model Malang juga mencarikan dana beasiswa."[89]

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.

2. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Terpadu berbasis Karakter Pada SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM

a) Manajemen Layanan Peserta Didik

Implementasi pengelolaan mutu layanan peserta didik di SMADU, 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 Waka Kesiswaan, 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. Jumlah pendaftar tahun 2013 sebanyak 900 orang, yang diterima sebanyak 700 orang."[90]

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti berasusmi, bahwa perserta didik yang terserap oleh SMADU2 adalah orang – orang yang berkemampuan memadai, sebab proses rekruitmen dilaksanakan melalui jalur tes ketat. Hal ini terbukti, dengan berbagai prestasi yang didapat dan kecakapan – kecakapan lain yang terepresentasikan dari aktivitas harian

[89] W. 050. WSR. 09-11-2015
[90] W. 051. WS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mereka di sekolah. Siswa – siswi SMADU2 dalam mengikuti pembelajaran sudah berbasis IT. Satu contoh Ujian Cambridge, mereka mengikutinya via online. Mengakses soal secara langsung dari website cambridge dan menjawabnya[91]

Seleksi siswa dilaksanakan di SMADU 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 SMADU mengemukakan bahwa:

> "Saya merasa bangga dapat diterima di SMADU. SMA ini terbukti berkualitas lihat saja seniornya yang sekarang banyak diterima di perguruan tinggi favorit. Proses penyaringan sangat ketat, dimulai ketik 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."[92]

Pernyataan siswa diatas sangat relevan dengan fakta observasi yang ada, bahwa dari sisi falitas, SMADU2 sudah sangat modern. Gedung sudah menggunakan lift, pembelajaran sudah berbasis IT, absensi sudah menggunakan finger print dll. Berbagai sarana fasilitas tersebut menghasilkan siswa – siswi berkualitas dan membanggakan. Sudah banyak alumni SMADU2 yang sukses berkarir baik di tingkat Nasional maupun international. Sebagian dari mereka ada menjadi angkatan udara, dokter dan lain sebagainya sebagaimana termaktub dalam data alumni berprestasi sekolah[93]

Untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, pertama yang harus diamati adalah kondisi SDM baik guru maupun siswa. SMADU2 dalam upaya mewujudkan pembelajaran tersebut melakukan seleksi baik kepada siwa maupun guru. Artinya, setiap calon siswa yang melanjutkan sekolah ke SMADU2 harus melalui proses seleksi ketat yang diadakan oleh sekolah. begitupun para guru. Sekolah memberikan bimbingan kepada mereka baik yang

[91] O. 15-11-2015
[92] W. 052. SW. 15-11-2015
[93] O. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan dengan keilmuannya maupuan cara mengajarnya. Selain itu dilakukan pula evalauasi guru meliputi berbagai hal berikut; (a). Penyusunan perangkat pembelajaran, (b). Pembelajaran, (c). Kedisiplinan, (d). Tingkah laku.

Evalusi 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 dengan akademik dan lainnya dapat dilakukan tindak lanjut pada periode – periode berikutnya. Dengan begitu dapat dipastikan, kualitas dan perkembangan guru dapat terkontrol secara efektif.

Untuk meningkatkan mutu siswa, maka dilaksanakan program kegiatan kesiswaan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kemampuan, keterampilan dan sikap kemandirian para siswa dalam menghadapi tantangan hidup. Sebagimana wawancara dengan waka kesiswaan:

> "oh gini kita punya beberapa wali kelas, wali kelas ini memiliki catatan-catatan perkembangan tentang anak didiknya, nah ketika ini ada event-event lomba-lomba baik akademik non akademik itu kan otomatis mengundang mereka untuk ikut daftar , disitu kan ooh saya punya talenta bidang pidato, bidang qiroah bidang apa kan mendaftar, akhirnya kan dari daftar yang dikumpulkan itu tau, terus disamping itu kita punya ekskul ada bahasa jepang, mandarin, ada bahasa arab, ada yang BTQ, qiroah itu menghimpun bakatnya anak-anak toh, nah itu kita untuk pembinaan ekstra kita mendatangkan guru dari luar, "[94]

SMADU 2 dalam merancang kegiatan ekstra berorientasi pada keinginan peserta didik. Artinya sekolah, memposisikan diri sebagai fasilitator, kegiatan ekstra apapun yang diinginkan peserta didik asal positif dan memenuhi kuota sekolah dan dapat memberikan manfaat kepada mereka akan difasilitasi dan disediakan oleh sekolah. Misal, pada tahun 2014 lalu, diadakan kegiatan ektra pengembangan bahasa jerman. Berkat inisiatif dan antusiasme peserta didik agar dapat belajar bahasa jerman maka pada tahun itu pula dibukakan untuk mereka kegiatan ektra berupa pengembangan bahasa jerman. Beberapa kegiatan ekstra yang saat ini dikembangkan di sekolah meliputi; (1). Pengembangan bahasa inggris, (2).

[94] W. 053. WS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengembangan bahasa jerman, (3). Pengembangan bahasa arab, (4). Olahraga, (5). Seni, (6). Pengembangan bahasa jepang, Dll.

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

Prestasi yang diraih SMADU banyak sekali. Hal ini bisa dilihat dari perolehan piala yang dipajang di sekolah yang setingkat local, nasional maupun internasional. Piala tersebut dipajang berjejer di kantor sekolah dengan penataan yang indah.

Tabel Triangulasi

Prestasi Siswa SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang di tahun 2014

No	Jenis Lomba	Akademik/ Non akademik	Penyelenggara	Prestasi	Tingkat
1	OSN GEOGRAFI	Akademik	UIN Syarif H	Medali emas	Nasional
2	Olimpiade Matematika	Akademik	UIN Syarif H	Juara I	Propinsi
3	Olimpiade Matematika	Akademik	Un. Brawijaya	Juara II	Nasional
4	LKTI	Akademik	Un. Brawijaya	Juara II	Nasional
5	LKTI	Akademik	UIN Sunan Amplel	Juara favorit	
6	Olimpiade PAI	Akademik	Kemendiknas	Juara Harapan	Propinsi
7	OPSI	Akademik	UI Jakarta	Juara 2	Nasional
8	Indonesian Student Leadership Camp	Akademik	UNESA	Juara 2	
9	Speech Contest	Akademik	UNESA	Juara 1	Propinsi
10	Mendongeng	Akademik	UNEJ	Juara 3	
11	Biologi	Akademik	UNEJ	Juara I	
12	Biologi	Akademik	UM	Juara I	
13	Fisika	Akademik	IPB	Juara II	Nasional
14	LKTI	Akademik	UB	Juara I	
15	LKDU	Nonakademik	UNDIP	Juara II	
16	LKTA	Akademik	PPDU	Juara II	
17	MTQ	Nonakademik	PPDU	Juara I	Kabupaten
18	MTQ	Akademik	PPDU	Juara II	
19	CCQ (Pa)	Akademik	PPDU	Juara II	
20	CCQ (Pi)	Akademik	PPDU	Juara III	
21	Da'i	Non akademik	PPDU	Juara II	
22	MQK	Akademik	PPDU	Juara II	
23	Bulu Tangkis	Non akademik	PPDU	Juara I	
24	Tenis Meja	Non akademik	PPDU	Juara I	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

25	Marawis (Pa)	Akademik	PPDU	Juara II	
26	Marawis (Pi)	Akademik	PPDU	Juara I	
27	Pop Religi (Pi)	Akademik	PPDU	Juara I	
28	Bola Basket (Pa)	Non akademik	PPDU	Juara I	
29	Bola Basket (Pi)	Nonakademik	PPDU	Juara II	
30	Bola Voly (Pi)	Nonakademik	PPDU	Juara I	
31	Paduan Suara (Pa)	Akademik	PPDU	Juara I	
32	Paduan Suara (Pi)	Non akademik	PPDU	Juara I	

Perlombaan yang diikuti oleh siswa tidak hanya bertaraf local, dan nasional. Namun juga internasional. Prestasi tersebut diantaranya:

Untuk meningkatkan prestasi di bidang akademik SMA 2BPPT Darul Ulum Jombang menerapkan 3 kurikulum yaitu, kurikulum nasional, kurikulum Cambridge, serta kurikulum pondok. Sekolah tersebut juga memberlakukan system *drop out* Jika peserta didik memiliki nilai di bawah criteria kelulusan (KKM)minimal 3 mata pelajaran adap-adop (pondok, nasional, cambridge),program SSP (*Short Semester Pogram*) untuk 2 mata pelajaran yang belum tuntas, memiliki akumulasi point pelanggaran sebanyak 25 point, pelanggar peraturan pondok pesantren.. sedangkan untuk prestasi non akademik peserta didik dibina melalui program keagamaan dan social, kegiatan pengembangan diri, dan kegiatan ekstra kurikuler. Banyak peserta didik yang sudah menembus perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri.

Prestasi akademik dan non akademik yang diraih oleh SMADU menunjukkan kategori sangat baik, dengan demikian adanya seleksi input siswa melalui proses penerimaan siswa baru dengan tes tertulis, wawancara dan standar UAN yang ditetapkan sekolah berpengaruh terhadap kebermutuan sekolah tersebut.

b) Manajemen Ketenagaan.

(1). Tenaga Pengajar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

Guru yang mengajar di SMADU 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 SMADU 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 Kaseri selaku kepala sekolah SMADU:

> "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 kaminmenerima guru baru tentunya disesuaikan dengan kebutuhan bidang studinya."[95]

Kutipan wawancara ini diperkuat oleh terleselenggaranya pelatihan – pelatihan tenaga pendidik yang dilakukan secara berkala dalam setiap semester. Berbagai pelatihan tersebut dilaksanakan dengan mengundang orang – orang yang kompeten di bidangnya baik dari internal maupun ekternal sekolah. Sebagaimana yang peneliti jumpai saat melakukan observasi lapangan[96]

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

[95] W. 054. KS. 15-11-2015
[96] O. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> perubahan akan memperoleh surat peringatan pertama, kemudian surat peringatan kedua. Dan selanjutnya diberhentikan kalau belum ada perubahan.[97]

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[98]

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

Kesejahteraan tenaga kependidikan di SMADU 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."[99]

Berdasarkan pengamatan penulis, para guru SMADU menunjukkan semangat kerja yang tinggi, disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

(2). Tata Usaha

Jumlah TU di SMADU bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Dalam upaya memenuhi kebutuhan TU yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, maka dimplementasikan melalui penyelenggaraan fungsi manajemen sumber daya manusia, yang meliputi: (a). perencanaan tenaga kependidikan, (b). perekrutan tenaga kependidikan, (c). menetapkan calon yang diterima, (d). pembinaan dan pengembangan, (e). penilaian, (f). kompensasi, (g). pemberhentian tenaga kependidikan.

---

[97] W. 055. KS. 15-11-2015
[98] O. 15-11-2015
[99] W. 056. KS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyelenggaraan tenaga kependidikan disini sudah menunjukkan kategori baik. Proses penerimaan pegawai baru dilaksanakan berdasarkan langkah-langkah yang sesuai dengan criteria seleksi dan diberikan sebagai pembinaan untuk meningkatkan mutu, daya kompetisi, dan wawasan yang luas.

Sebagaimana wawancara dengan salah satu guru SMADU:

> "Seleksi untuk guru di SMADU cukup ketat karena yang diterima adalah mereka yang memenuhi syarat dan lulus setelah melalui tes pengetahuan bidang studi, wawancara dan psikotis. Hanya yang benar-benar memenuhi criteria kelulusan yang dinyatakan diterima di perguruan tinggi. Setelah diterima di SMADU mereka akan dilatih beberapa kali sampai mereka mempunyai kompetensi.[100]

Sesuai observasi lapangan, peneliti menemukan beberapa guru yang masih muda *(Fresh Graduate)*. Meskipun demikian, kemampuan dan kapasitasnya tidak diragukan karena seluruh guru – guru yang aktif mengajar di SMADU2 melewati seleksi ketat yang diadakan sekolah. Kemampuan mereka dalam mengajar di kelas sangat mumpuni, peneliti melihat langsung bagaimana mereka menjelaskan mata pelajaran menggunakan media dan pendekatan pembelajaran yang representatif sehingga mudah dimengerti oleh peserta didik[101]

c) Manajemen Kurikulum

Kurikulum dan pembelajaran di SMADU berupaya mengembangkan kemampuan peserta didik baik pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam Islam/pesantren.

Hal ini dikemukakan oleh waka kesiswaan:

> "saya rasakan sekali bahwa proses pencapaian kurikulum begitu penting. Kami selalu dipersiapkan untuk memahami kurikulum yang disampaikan kepada siswa agar tercapai tujuan pembelajaran dengan cara diadakan pelatihan atau dikumpulkan seminggu sekali setiap hari kamis dengan mendatangkan para pakar kurikulum. Langkah selanjutnya guru-guru dilatih merancang metode pembelajaran yang tepat, apalagi dengan adanya tuntutan K13 yang mulai diterapkan di sekolah-sekolah. Sebenarnya kami sudah mulai menerapkan K13 mulai tahun kemarin.[102]

---

[100] W. 057. G. 15-11-2015
[101] O. 15-11-2015
[102] W. 058. WS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pendapat di atas, dapat dideskripsikan pula berdasarkan pengamatan peneliti, tentang factor-faktor yang mempengaruhi implementasi kurikulum sekolah ini, yaitu dukungan yayasan dan kepala sekolah, dukungan guru, dan dukungan secara internal yang dating dari dalam guru sendiri.

Dari factor tersebut, keberhasilan kurikulum dan pembelajaran di sekolah sangat ditentukan oleh factor guru memahami dan memaknai kurikulum dan pembelajaran. Karena bagaimanapun baiknya fasilitas pendidikan, apabila guru tidak melaksanakan tugas dan professional, maka hasil implementasi kurikulum dan pembelajaran tidak akan memuaskan siswa.

Ada beberapa langkah startegik untuk mewujudkan kurikulum, sebagaimana wawancara dengan waka kurikulum, beliau mengemukakan:

> "Nah adapun cri khas yang menjadikan sekolah kita menjadi sekolah berkarakter ialah 7R 1) kurikulum adaptif- adoptif, 2)Kurikulum pondok pesantren dan kurikulum Cambridge, 3)Full days school, 4)Boarding school 5)Input siswa dari berbagai wilayah RI, 6)Sarana pendidikan yang representative, 7)Pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin. Serta 3P yaitu Penampilan, Pelayanan, Prestasi."[103]

Proses belajar mengajar di SMADU berdasarkan pengamatan dan observasi peneliti dapat dideskripsikan bahwa proses belajar mengajar di SMADU 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."[104]

Wawancara lain dengan waka kurikulum:

> "Jadi tujuan itu tersirat dari visi dan misi, menyelenggarakan kegiatan KBM, struktur jam kita ini 56 jam per minggu, karena apa pertimbangan kurikulum nasional, pondok, dan chambridge, jadi anak anak tiap hari pulang jam 4 sore kecuali hari kamis dan minggu, nah itu untuk mencapai tujuan dari bidang akademiknya. Kalau

[103] W. 059. WK. 15-11-2015
[104] W. 060. G. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk bidang non akademiknya bisa dilihat di lembar yang sudah saya berikan yang jelas melalui program ekstra kulikuler"[105]

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 SMADU 2

Kurikulum yang dikembangkan di SMADU terdiri dari 3 macam kurikulum berikut

- Kurikulum Pondok Pesantren
- Kurikulum National
- Kurikulum Cambidge

➢ Penerapan

Motivasi dibalik penerapan 3 model kurikulum di atas adalah bahwa dengan menerapkannya minimal akan 3 manfaat yang akan didapat oleh siswa;(a). Mereka akan mendapatkan ijazah pondok, (b). Mendapatkan ijazah national dan, (c). Sertifikat *Cambridge* yang dapat digunakan untuk melanjutkan studi ke luar negeri.

Dalam penerapannya, 3 macam kurikulum tersebut tidak dilaksanakan secara terpisah tapi diintegrasikan dan dilaksanakan secara bersamaan dengan nama " kurikulum adaptasi adopsi" Ada yang antara national dengan pondok, ada yang antara national dengan Cambridge dan ada yang antara kurikulum national, pondok dan Cambridge.

➢ Pengembangan kurikulum

Pengembangan kurikulum adaptasi adopsi dilakukan dengan cara memadukan antara kurikulum nasional, pondok dan Cambridge. Missal, pembelajaran matematika. Subjek matematika yang ada pada kurikulum nasional dipadukan dengan ada di kurikulum Cambridge begitupun mata pelajaran yang lain seperti agama, biologi, psykologi dan lain sebagainnya. Intinya, setiap subjek mata pelajaran yang mempunyai kesamaan dengan

[105] W. 061. WK. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurikulum national diadopsi dan diadaptasikan untuk kemudian sama – sama diajarkan kepada peserta didik

Untuk ujian, terdapat 2 macam model ujian yaitu ujian sekolah seperti pada umumnya dan ujian Cambridge, dimana ujian ini dilaksanakan dan diatur oleh pihak Cambridge university. Sebagai persiapan menghadapi ujian Cambridge biasanya sekolah memberikan bimbingan khusus kepada siswa terlebih pada bidang bahasa, sebab soal yang digunakan dalam ujian tersebut berbahasa inggris.

Salah satu manfaat positif dari mengikuti ujian Cambridge ini adalah mereka akan mendapatkan sertifikat dari universitas Cambridge sehingga dengannya, siswa akan lebih mudah untuk melanjutkan studinya ke luar negeri.

Karena kurikulum adaptasi – adopsi merupakan perpaduan dari 3 model kurikulum (Pondok, National dan Cambridge) maka untuk menerapkannya dibutuhkan perangkat pembelajaran yang terstruktur sistematik, sebab tidak semua mata pelajaran yang ada pada 3 kurikulum tersebut dapat dipadukan menjadi sebuah indikator pembelajaran. Oleh karena itu, setiap guru dituntut professional dalam memilah dan mimilih 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 SMA 2 BPPT 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 prosees pembanggunan, untuk mengatasi pembangkakan dana yang tidak sesuai dengan alokasi dana yang sudah di rencanakan, sekolah menggunakan dana incidental.

e) Manajemen Sarana Prasarana

(1). Unsur-unsur yang terlibat

Dari hasil wawancara dengan narasumber, agar Sarana dan prasarana sekolah dapat terpenuhi dengan baik sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan ini perlu mengikut sertakan pihak sekolah yang terkait dalam pengembangan sarpras yang ada di sekolah. Dalam hal ini unsure – unsur sekolah yang dilibatkan adalah: kepala sekolah, komite sekolah dan staf terkait.

- Prosedur perencanaan sarana prasarana

Dalam mengidentifikasi perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana, SMA 2 BPPT Darul Ulum jombang melakukan beberapa tahapan

a. identifikasi dan menganalisis kebutuhan

Narasumber menuturkan dalam proses identifikasi ini hal-hal yang perlu dilakukan yakni mengidentifikasi kebutuhan sarpras yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan sekolah, jika ada sarpras yang kondisi fisiknya kurang baik, dan masih dapat dioerbaiki sekolah akan memperbaiki namun jika tidak dapat diperbaiki disimpan dalam gudang.biasanya ceking dilakukan dalam setiap satu semester.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Inventarisasi

Setelah melakukan identifikasi kebutuhan tahap selanjutnya ialah pencatatan barang milik sekolah ke dalam daftar inventaris sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Sumber anggaran atau dana

Dari hasil wawancara dengan narasumber bahwa dana yang dialokasikan untuk sarana dan prasarana

- Perencanaan benda bergerak dan tidak bergerak

  Meja dan kursi dilakukan ceklis dalam tiap triwulan, sedangkan barang seperti LCD dan alat-alat elektronik dilakukan dalam satu semester

- Pemeliharaan sarana dn prsarana

  Setiap satu semester ada ceklis

- Proses Penghapusan sarana dan prasarana

  Narasumber menuturkan bahwa proses penghapusan sarana dan prasarana dilakukan dengan analisis area. Jika sarpras yang mengalami kerusakan berada di kelas maka walikelas melaporkan pada waka sarpras, jika barang tersebut masih dapat diperbaiki maka sekolah akan memperbaiki, namun jika barang tersebut tidak dapat diperbaiki maka sarpras ditarik ke sekolah kemudian membuat berita acara penghapusan, lalu mengajukan permintaan barang setelah itu di acc ke sarpras, lalu dikomunikasikan kepada kepala sekolah, tahap selanjutnya ialah mencari suplayer.

Berdasarkan hasil pengamatan kondisi sarana prasarana yang ada di SMA BPPT 2 Darul Ulum jombang sudah baik. Di sana terdapat ruang kelas yang didalamnya di dukung dengan LCD tiap kelas, AC, perpustakaan digital, selai nitu ada laboraturium bahasa, ipa dan computer yang sudah memenuhi standar sarpras, meski sekolah ini masih dalam proses

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembangunan seperti pembanguna masjid, aula 134 orang tetapi tidak mengurangi mutu sarpras yang ada di sekolah[106]

Penataan sarana prasarana di SMADU dimulai dari merencanakan, kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan, dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah dilakukan secara tepat guna dan tepat sasaran.

Berkaitan dengan hal itu kepala sekolah SMADU 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."[107]

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, SMA 2 BPPT Darul Ulum Jombang selalu melibatkan masyarakat dalam kegiatan social misalnya hari raya idul Qurban, kegiatan SSO (*Science and Social Olypiad*), zakat, penyantunan 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 SMADU termasuk kategori tinggi. Untuk merealisasikan program kegiatan sekolah ini baik yang berhubungan dengan kurikuler maupun ekstrakurikuler memperoleh dukungan dan partisipasi yang tinggi dari orang tua dan masyarakat. Komunikasi antara sekolah dengan orang tua menunjukkan komunikasi yang harmonis.

Terdapat beberapa pendapat, diantaranya pendapat dari kepala sekolah, yaitu:

---

[106] O. 15-11-2015
[107] W. 062. KS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat berjalan harmonis, mereka sangat mendukung terhadap program kegiatan yang direncanakan sekolah. Partisipasi orang tua berupa financial maupun pikiran tidak ada masalah di sini."[108]

Hal senada juga dikemukakan oleh guru SMADU:

> "keterlibatan orang tua atau masyarakat sangat bagus, bahkan sangat membantu sekali. Karena orang tua siswa disini berasal dari golongan menengah ke atas. Dengan demikian program kegiatan sekolah memperoleh dukungan yang bagus dari orang tua siswa dan masyarakat."[109]

Wawancara dengan waka bidang humas:

> "warga sekolah oh ya ini hubungannya dengan komite, kita melibatkan komite dalam rangka pelaksanaan pendidikan di SMADU 2, kalo kimite darul ulum memang diambilkan dari kluarga darul ulum harapannya sudah tau beberapa kebijakan-kebijakannya baru nanti pengurus dari luarnya kita ambil dari wali murid, nah pertemuan ini kita gelar selama satu tahun dalam satu semester itu dua kali, diawal pertemuan dan akhir semester. Awal pertemuan dan akhir semester. untuk merumiuskan beberapa program-program sekokalah, terkait kalau warga komite itu pendanaan dan pengembangan, kalau warga sekolah, guru, karyawan dan sebagainya itu yah dalam naungan pimpinan sekolah".[110]

Hubungan yang baik dengan masyarakat akan sangat membantu sekolah dalam mengembangkan dan mewujudkan tujuan sekolah. Dalam setiap kegiatan, seringkali mereka dilibatkan langsung oleh sekolah.

3. Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada MAN Unggulan Tambak beras Jombang.

Dalam rangka implementasi aspek-aspek manajemen sekolah mutu terpadu berbasis karakter, maka komponen sekolah harus dikelola secara bermutu dan berkelanjutan. Pengelolaan aspek-aspek manajemen sekolah di MAN Unggulan Tambak Beras telah otonom sejak berdirinya sekolah ini. Manajemen sekolah berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian sudah menunjukkan pada upaya-upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Hal ini

[108] W. 063. KS. 15-11-2015
[109] W. 064. G. 15-11-2015
[110] W. 065. WH. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disadari oleh pihak yayasan, guru, dan karyawan bahwa sekolah yang mereka kelola harus mampu memberikan harapan dan kebutuhan peserta didik khususnya, dan orang tua siswa pada umumnya.

Untuk itu, implementasi manajemen sekolah pada MAN Unggulan Tambak Beras dapat dideskripsikan berdasarkan hasil penelitian yaitu sebagai berikut(a). manajemen layanan peserta didik, (b). manajemen ketenagaan, (c). manajemen mutu kurikulum dan pembelajaran, (d). manajemen mutu keuangan, (e). manajemen fasilitas, (f). manajemen Humas dengan orang tua/masyarakat, dan (g). manajemen mutu prestasi sekolah.

Keenam komponen tersebut merupakan hal yang perlu dikelola oleh sekolah secara bermutu, agar sekolah memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarkat. Dengan manajemen sekolah mutu terpadu berbasis karakter akan menghasilkan proses dan output yang bermutu tinggi, sehingga kepercayaan masyarakat dari hari ke hari akan tumbuh dan menguat. Bagi sekolah yang berstatus swasta kunci yang sangat penting adalah kebermutuan dan kepercayaan dari stakeholder pendidikan.

a. Manajemen Peserta Didik

Pihak yayasan, para guru dan karyawan di sekolah ini memiliki komitmen dan keyakinan bahwa prioritas pelayanan adalah untuk keberhasilan peserta didik. Selama peneliti melakukan pengamatan langsung di sekolah, menunjukkan bahwa layanan sekolah terhadap peserta didik bisa dikatakan sangat baik. Peserta didik memperoleh layanan mulai dari jam 07.00 pagi sampai 15.00 sore. Layanan guru terhadap peserta didik dilakukan di kelas, di masjid, atau pesantren yang berlangsung setiap hari, siswa memperoleh bimbingan kerohanian layaknya mereka belajar di pesantren. Sebagaimana dikemukakan oleh siswa MAN Unggulan tambak beras Jombang bahwa,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "saya merasakan senang sekolah di sini, gurunya baik-baik, mudah ditemui, sering memotivasi kami, metode mengajarnya menyenangkan, tidak jenuh, kami memperoleh pengetahuan umum dan agama."[111]

Petikan wawancara ini sesuai dengan fakta yang peneliti temukan di sekolah, bahwa guru dan karyawan sekolah yang lain sangat konsisten dan ramah dalam menyambut dan melayani warga dan tamu sekolah. Berbagai informasi yang dibutuhkan konsumen diberikannya dengan baik, termasuk disaat peneliti membutuhkan informasi sebagai bahan penelitian[112]

Hal senada disampaikan oleh siswa kelas XI mengemukakan bahwa:

> "selama saya diterima di sekolah ini, saya merasakan perhatian yang baik dari para guru dan karyawan di sini. Proses pembelajaran di sini tidak membebani siswa dengan hafalan-hafalan, tapi lebih mengembangkan potensi masing-masing siswa secara optimal. Para guru di sekolah ini sangat memperdulikan kami, mereka penuh perhatian terhadap keberhasilan belajar kami. Pokoknya kami senang dan betah sekolah di sini berbeda ketika saya belajar di SMP dulu."[113]

MAN Unggulan tambak Beras menerima murid tanpa seleksi apapun. Murid yang mendaftar langsung diterima dengan syarat telah tamat SMP atau sederajat. Pendaftaran ditutup apabila sudah memenuhi jumlah kapasitas maksimal. Selama ini jumlah yang diterima maksimal 100 orang (tiga kelas). Para pendaftar bisa diterima walaupun mendaftar jauh sebelumnya.

Sebagaimana diungkapkan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum, yaitu:

> "Penerimaan siswa baru di sekolah kami tidak ada seleksi, karena MAN Unggulan Tambak Beras belum lama berdiri disbanding dengan sekolah lainnya. Namun demikian kami membatasi siswa tersebut sesuai dengan keadaan ruang kelas yang ada dengan jumlah rasio murid yang tidak terlalu banyak atau mendekati perbandingan ideal. Dengan kondisi seperti ini kami berusaha melakukan proses pembelajaran yang efektif guna tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah. Kami mengembangkan paradigm bahwa "siswa cerdas". Kecerdasan yang berbeda dengan potensi yang bermacam-macam dapat dikembangkan dalam sebuah proses yang bermutu."[114]

---

[111] W. 066. SW. 16-11-2015
[112] O. 16-11-2015
[113] W. 067. SW. 16-11-205
[114] W. 068. WK. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam mewujudkan proses yang berorientasi pada mutu, MAN Unggulan Tambak Beras melakukan proses pembinaan terhadap siswa dengan tujuan agar potensi dan kecerdasan yang bermacam-macam pada diri siswa bisa dikembangkan dan dioptimalkan.

Pembinaan siswa di MAN unggulan Tambak Beras melakukan pendekatan orang tua asuh yang membina agar siswa memperoleh keberhasilannya. Hal ini ditegaskan oleh seorang guru MAN Tambak beras: "proses pembinaan siswa menggunakan pendekatan orang tua asuh. Misalnya jam 9 malam anak sudah harus ada di asrama.

Seorang siswa kelas X, bernama Nadia mengemukakan pendapatnya tentang pelayanan yang diberikan siswa, ia menyatakan bahwa:

> "Saya belajar di sini merasa senang, karena para guru dan karyawan di sini baik-baik saja. Saya juga merasakan senangnya memperoleh pelajaran dari guru di sini yang tidak menekan kepada siswanya. Tetapi mereka mampu memberikan dorongan agar saya berprestasi. Pokoknya sekolah di sini berbeda dengan sekolah waktu di SMP dulu. Di sini kami dituntut untuk lebih mandiri dan percaya diri."[115]

Berdasarkan data yang berhasil dihimpun oleh penulis yang berkaitan dengan pelaksanaan layanan pembinaan terhadap siswa agar memiliki mutu yang baik dan berprestasi dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1). **Program pembinaan Spiritual**. Pembinaan keimanan dan ketaqwaan tidak cukup hanya dengan pemberian bekal materi pengetahuan agama saja. Walaupun struktur ilmu agama perlu dikuasai, tetapi pembersihan jiwa perlu ditanamkan secara berkelanjutan. Untuk itulah di MAN Unggulan Tambak Beras diadakan pembinaan spiritual.

2). Tadarus Al-Qur'an, setiap hari pada jam pertama murid-murid dibiasakan membaca Al Qur'an paling sedikit 3 ayat. Tadarus ini dimaksudkan selain membiasakan membaca Al Qur'an, juga untuk membersihkan jiwa dengan bertabarruk (mencari berkah) pada kitab suci, agar cahaya Nya mudah dimasukkan dalam jiwa.

[115] W. 069. SW. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3). Sholat berjama'ah, membaca surat yasin dan do'a pada waktu malam Jum'at sekurang-kurangnya 1 kali dalam sebulan pada malam jum'at guru, murid, dan karyawan diwajibkan menghadiri pembacaan surat yasin dan do'a bersama masyarakat.

4). Pengajian ahad pagi. Sekurang-kurangnya satu kali dalam sebulan murid diwajibkan menghadiri pengajian ahad pagi bersama-sama masyarakat di Masjid Bahrul Ulum.

5). Spiritual Camp. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah (membersihkan jiwa) dengan berzikir dan melakukan ibadah ritual pada malam hari. Sedangkan pada siang hari mendekati Allah dengan melakukan bakti social kepada masyarakat dengan cara memberikan bantuan kepada masyarakat yang tidak mampu.

6). Spiritual Work Camp. Kegiatan ini dilakukan untuk melatih kepedulian social murid. Selama empat hari murid-murid kelas XI ditempatkan di rumah-rumah penduduk pedesaan (PSG) satu rumah ditempati 3 orang murid. Mereka membantu kegiatan sehari-hari di rumah.

7). Pondok ramadhan. Kegiatan ini dilakukan selama 5 hari, diisi dengan melakukan ibadah-ibadah ritual, kunjungan social, sahur on line, sahur di rumah bersama kaum dhu'afa.

8). Forum demokrasi (Forden). Di MAN Unggulan tambak beras ditegakkan prinsip "berani berbeda dan manila orang dari amalnya. Bukan dari pendapatannya. Oleh karena itu setiap satu bulan satu kali murid-murid diberi peluang untuk mengadakan forum demokrasi.

Dalam forum tersebut murid-murid bebas mengkritik siapa saja ; pimpinan sekolah, guru yayasan, karyawan, atau sesame murid. Produk yang diharapkan dari kegiatan ini adalah munculnya murid-murid yang kritis, tetapi sekaligus memiliki rasa hormat pada guru dan pimpinan.

9). Dialog dengan tokoh pemikir. Salah satu metode pendidikan yang baik adalah metode "modeling", yaitu melihat dan mendengar langsung tokoh-tokoh pemikir yang dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dijadikan model manusia sukses sebagai salah satu upaya membangkitkan motivasi. MAN Unggulan tambak beras sering mengundang dan mendapat kunjungan dari sejumlah tokoh pemikir bertaraf internasional dan nasional.

Walaupun input siswa tidak di seleksi, tapi berdasarkan pengamatan penulis dan proses pembelajaran yang menerapkan metode quantum learning, pembelajaran yang demokratis, pembinaan dan bimbingan yang terus-menerus layaknya pesantren menjadikan mutu sekolah ini mampu bersaing dengan sekolah yang sudah lama menjadi favorit masyarakat. Proses pembinaan terhadap siswa seperti dikemukakan di atas, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam meraih mutu.

Di MAN Tambak beras ada Program Kelas; Reguler, Unggulan. Perbedaan treatment kelas regular dan kelas unggulan adalah ;

1. Kelas unggulan selesai pada jam 4.Kelas Regular jam 03.00
2. Unggulan terbatas pada jurusan IPA
3. Ditangani oleh – oleh guru khusus.
4. Diberikan fasilitas khusus (makan siang).
5. RKM kelas unggulan 85. Kelas Regular 75.
6. Durasi waktu belajar mapel lebih banyak 1 jam dari kelas regular.

Berdasarkan data yang diperoleh dari wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dapat dikemukakan bahwa alumni MAN Unggulan tambak beras tersebar di berbagai perguruan tinggi di Indonesia, baik negeri maupun swasta, di dalam dan luar negeri. Rata-rata 40% diterima di perguruan tinggi negeri melalui jalur SNMPTN, bahkan ada beberapa siswa yang diterima di dua atau tiga perguruan tinggi sekaligus.

Sejalan dengan observasi yang penulis lakukan, bahwa MAN Unggulan tambak beras menyediakan kelas unggulan, yang terdiri dari 3 kelas dengan jumlah peserta didik mencapai 90 orang. Mereka di tempatkan di kelas, fasilitas dan tenaga pendidik yang khusus. Siswa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang berada dalam kelas unggulan diperlakukan berbeda dengan kelas – kelas reguler lainnya[116]

Untuk meningkatkan prestasi akademik dan non akademik MAN Tambak Beras Jombang memiliki beberapa program. Program *Bimbingan Pendalaman Materi olimpiade (BPMO)* untuk program peningkatan prestasi akademik. Sedangkan untuk pembinaan pertasi non akademik peserta didik dibina melalui ekstra kirikuler. Ada beberapa prestasi yang telah dicapai oleh peserta didik, misalnya: juara umum porseni tingkat kabupaten dua kali berturut turut di tahun 2006 dan 2008, juara I Qasidah modern tingkat nasional dalam pospenas Depag tahon 2010, juara I lomba KIR tingkat nasional di ITS Surabaya di tahun 2010, juara II lomba KIR tingkat nasional di MAN Insan Cendekia Jakarta pada tahun 2011.

b. Manajemen Ketenagaan

Pada MAN Tambak beras jombang dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, proses perekrutan guru professional teknis yang dilakukan tidak jauh berbeda dengan SMA 2 BPPT Darul Ulum Jombang. Teknis yang dilakukan yakni analisis kebutuhan seperti, analisis jabatan, SDM guru yang dibutuhkan, menentukan criteria calon guru, melakukan serangkaian tes seperti tes TPA, psikologi, wawancara dan lain-lain, setelah serangkaian kegiatan tersebut dilakukan maka guru yang memiliki scor terbaik akan diterima sebagai tenaga pendidik di sekolah tersebut.

Pembinanan terhadap guru dilakukan dengan cara berikut:

- Mengembangkan *(Upgrade)* kompetensi dengan mengakan berbagai pelatihan dan pembinaan baik di internal maupun ekternal sekolah.
- Memberikan semangat agar giat dalam melaksanakan tugas dengan mendatangkan beberapa motivator lokal maupun nasional.
- Memanggil dan menginvestigasi para guru yang izin tidak masuk kelas selama 3 kali dalam seminggu untuk kemudian membuat pernyataan untuk tidak mengulangi hal tersebut di kkemudian hari.

[116] O 17-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Monitoring KBM agar efektif.

Untuk melaksanakan pembelajaran efektif sekolah secara berkesinambungan melakukan pemantauan terhadap guru di kelas, dan bekerjasama dengan pengawas dari kementrian pendidikan. Teknisnya, mereka datang ke sekolah dalam 1 bulan 2 kali dengan tanpa menginformasikan sebelumnya, sehingga dengan begitu, masing – masing tenaga pendidik/tenaga kependidikan selalu waspada dan berupaya semaksimal mungkin mewujudkan pembelajaran yang baik dan efektif di kelas.

c. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Visi sekolah kita adalah terwujudnya insan yang berilmu, beramal, berakhlak karimah unggul dan kompetitif berbasis lingkungan. Dengan andanya tambahan visi berupa "berbasis lingkungan" sekolah kita menjadi salah satu dari beberapa sekolah di Indonesia yang peduli dan berbudaya lingkungan (adiwiyata) serta telah mendapat penghargaan adiwiyata nasional dan dalam proses menuju sekolah adiwiyata mandiri. Sehubungan dengan itru, untuk komponen kurikulum berupa mata pelajaran tentang lingkungan (PLH) dan perangkat – perangkat lainnya, seperti RPP dan silabus dilaksanakan secara terintegrasi.

Upaya menciptakan sekolah unggul dan kompetitif sebagai bentuk realisasi visi dilakukan melalui perbaikan RKM dan program kerja di masing – masing sektor (Leading Sector) berikut:

1. Kurikulum :

   Pada tahun 2014 – 2015 ditunjuk langsung oleh kementrian agama jawa timur (Kemenag Jatim) untuk menerapkan kurikulum 2013 dimana pada saat itu, terdapat beberapa sekolah dilarang menerapkannya. Dari penerapan kurikulum 2013 ini didapat banyak sekali manfaat khususnya pada aspek pembentukan karakter. Hal tersebut menopang upaya pembentukan karakter yang selama ini telah dilakukan melalui pendidikan di pesantren ini. Hasil nyata dari berbagai upaya tersebut, MAN ini menjadi satu – satunya sekolah yang mendapatkan penghargaan ADINUGRAHA PAKARTI pada tahun 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

muatan pelajaran yang sebagian bersumber dari kitab – kitab salaf, kegiatan – kegiatan keagamaan yang sempat peneliti terlibat langsung adalah pelaksanaan shalat Upaya pesantren dalam membentuk siswa berkarakter terepresentasikan dari kegiatan – kegiatan kepesantrenan dhuha berjamaah di masjid sekolah. Program – program yang berorientasi pada tujuan mewujudkan siswa berkarakter tersebut secara terus menerus disosialisasikan dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah dan kelompok kerja (Pokja - pokja) yang sengaja dibentuk oleh pimpinan [117]

Adapun muatan kurikulum yang diterapkan terdiri dari kurikulum nasional (KTSP kelas I-II K-13 Kelas III) dan beberapa dari kurikulum pesantren seperti pembelajaran kitab – kitab salaf (Fathul Qorib, Riyadussolihin, Nahwu, Shorrof dan Materi Keaswajaan) yang di tangani langsung oleh keluarga pesantren (Gus dan Nenk).

2. Pelaksanaan:

   Secara umum, dalam menerapkan kurikulum 2013 dengan tambahan beberapa muatan kurikulum pesantren tidak mengalami kendala apapun terkecuali pada sebagian aspek penilaian, dan itu tidak hanya dialami oleh sekolah ini saja, akan tetapi di beberapa sekolah lain juga. Untuk mengatasi permasalahan tersebut kami mengadakan pelatihan – pelatihan dengan mendatangkan beberapa pendamping dari Universitas Negeri Malang dan UIN Malang yang terdiri dari beberapa dosen yang ditugaskan pada bagian pengembangan kurikulum pusat.

   Untuk menunjang pelaksanaan di lapangan dilakukan pula monitoring, supervisi dan evaluasi baik oleh pimpinan maupun dari perwakilan Kemenag jawa timur. Selain itu dalam setiap semester dilakukan penilaian dan uji kompetensi guru guna menunjang dan meningkat kualitasnya.

3. Kegiatan pembelajaran.

   Dalam kegiatan pembelajaran, selain siswa diajarkan materi sesuai muatan kurikulum sekolah dan pesantren dan kegiatan ektra kurikuler mereka juga diberi pembinaan secara khusus untuk materi ujian nasional yang laksanakan 3 kali dalam seminggu yang diberi nama “Program Peningkatan Penguasaan Materi” (P3M). dilaksanakan setelah KBM hingga jam 3.30.00. dengan program ini siswa – siswi di sekolah ini hamper 100% lulus dalam setiap ujian nasional.

Program lain yang berkaitan dengan peningkatan akademik siswa adalah program “Bimbingan Olimpiade” (BBMO) dengan mendatangkan pembimbing dari

[117] O. 17-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

luar kota seperti malang dan beberapa kota lainnya, disamping secara regular diadakan bimbingan secara mandiri oleh sekolah yaitu pada saat persiapan menghadapi olimpiade baik tingkat lokal, nasional maupun international. Walhasil, sekolah ini dapat berprestasi dalam berbagai ajang olimpiade di Indonesia.

Adapun upaya menciptakan siswa berkarakter dilaksanakan melalui pendidikan agama yang bersumber dari literature salafi oleh para kiai di pondok pesantren serta beberapa sarana seperti masjid, pembiasaan melaksanakan shalat sunnah dan beberapa program – program penunjang lainnya seperti membudayakan 3S (salam, salaman dan shalat).

d. Manajemen Keuangan Sekolah.

Sebagaimana dikemukakan oleh pihak yayasan bahwa salah satu hal yang penting dilakukan oleh pihak yayasan dan pimpinan sekolah adalah adanya transparansi keuangan sekolah. Transaparansi keuangan sekolah diyakini oleh pihak yayasan dan pimpinan sekolah sebagai hal yang wajib diketahui oleh para guru, orang tua, dan masyarakat. Mereka berpendapat bahwa transparansi merupakan kewajiban agama apabila disembunyikan termasuk berdosa.

Implementasi keuangan sekolah pada dasarnya dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan keuangan sekolah diperoleh 90 % dari siswa. Juga dukungan dana dari masyarakat, pemerintah dan donator yang diperoleh dari alumni. Keuangan sekolah yang masuk dikelola oleh bagian keuangan yayasan untuk digunakan secara efisien dan transparan. Pengeluaran keuangan sekolah digunakan untuk anggaran gaji guru, anggaran kegiatan sekolah, anggaran laboratorium, anggaran yayasan, dan anggaran operasional sekolah secara keseluruhan.

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas public sekolah dibantu oleh akuntan yang mengelola keuangan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh wakil yayasan: “sumber-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah selalu diinformasikan atau dipertemukan dengan orang tua siswa. Adapun sumber keuangan sekolah yaitu dari siswa, donator khusus, dan masyarakat yang peduli sekolah."

Hal ini dikemukakan pula oleh pengelola bagian keuangan yayasan:

> "Pengelolaan keuangan sekolah mulai dibenahi dan digunakan secara efisien. Kami mulai membenahi mengenai system penggajian, pencatatan, system anggaran, kesejahteraan guru dan karyawan. Selama ini system penggajian didasarkan kepada criteria yaitu jenjang pendidikan, lama bekerja, tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan transport, dan perjalanan dinas.[118]

Dalam system system penggajian gur dan karyawan mengacu kepada sekolah negeri dan swasta di kota Jombang. Hal ini ditegaskan waka kurikulum: "standar kami mengacu kepada kemampuan yang ada, juga melihat penggajian di sekolah negeri dan swasta di Jombang.

Untuk mengetahui berapa besar anggaran yang dibutuhkan dalam jangka satu tahun, pengelola keuangan sekolah memperoleh masukan dari guru dengan membuat rincian anggaran kegiatan sesuai dengan bidang studi masing-masing. Anggaran tersebut direalisasikan setelah sekolah melakukan analisis dan skala prioritas kegiatan. Tentunya tidak semua kegiatan disetujui.

e. Manajemen fasilitas Sekolah

Berdasarkan pengamatan peneliti fasilitas yang mendukung kebermutuan sekolah dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Di MAN Tambak Beras secara teknis tidak berbeda dengan SMA 2 BPPT Darul Ulum Jombang, disana ada kolam renang yang dibangun oleh bapak Andi Malarangeng, Lapangan voli dan basket, Laboraturium ipa, bahasa, tik, masjid, ruang kelas yang didukung dengan media pembelajaran yang lengkap untuk mendukung proses belajar siswa siswi.

Tabel Triangulasi

[118] W. 070. BR. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Implementasi Aspek-aspek Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana cara agar sekolah dapat mewujudkan madrasah yang memenuhi kebutuhan masyarakat	MAN 3 model Malang	Kepmen/Surat edaran Dirjen	menjemput bola lebih awal, Update regulasi dari Kemendikbud dan Kemenag.	Pembentukan tim
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Kepmen/Surat Edaran Dirjen (RSM)	Assesment kebutuhan masyarakat	Pembentukan panja – panja
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Sk	S3 (salam, salaman, shalat)	Pembentukan pokja-pokja
Program-program apakah yang dilakukan oleh sekolah untuk peningkatan mutu?	MAN 3 model Malang	Gemma Semi	➢ pendampingan-pendampingan. ➢ Tambahan pelajaran	Kegiatan Gemma Semi
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	SK 7 P, dan 3P	Implementasi 7P dan 3P	Penerapan kurikulum terpadu dan pengelompokan kelas berdasarkan jenis kelamin
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	SK S3, Panitia Olimpiade. Extrkulrikuler	Implementasi kegiatan pokja - pokja	Bimbingan olimpiade dan pembentukan kelas unggulan social
Bagimanakah manajemen keuangan di sekolah ini, terutama terkait dengan proses penyusunan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah)?	MAN 3 model Malang	Partisipatif	program pilihan yang telah ditetapkan tersebut, lalu disusunlah RAPBM oleh pimpinan madrasah, komite sekolah, dan stakeholder	Partisipasi komite dan stakeholder
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Partisipatit dan melibatkan komite sekolah	Intensifikasi peran 7 Waka	Partisipasi komite, masyarakat, dan pengusaha
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Partisipatif dan melibatkan komite dan orang tua	Intensifikasi peran kepala sekolah dan pokja	Partisipasi wali murid dan masyarakat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bagaimanakah sistem rekrutmen siswa baru di	MAN 3 model Malang	Brosur PPDB, SK kepala sekolah tentang penerimaan peserta didik baru, mailinglist, Website	Pertama, jalur prestasi dan terpadu. Yang kedua, jalur reguler.	Proses seleksi dan penerimaan peserta didik baru
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Rekruitmen tes, Website, IKA SMADU 2 dan SK yayasan	pendaftaran, seleksi, pengumuman dan daftar ulang bagi yang diterima, orientasi calon siswa, penempatan dan pembinaan siswa.	Proses rekruitment, seleksi peserta didik baru
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Mengusulkan kebutuhan SDM ke kanwil	Pendaftaran, seleksi, pengumuman dan daftar ulang.	Proses recruitment, seleksi peserta didik baru
Bagaimana sekolah melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan?	MAN 3 model Malang	Pemetaan kebutuhan SDM	cara pemetakan	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Identifikasi kebutuhan	tenaga pendidik yang berkualitas serta fresh graduate	Rapat pimpinan sekolah dengan yayasan
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Need Assesment	analisis kebutuhan seperti, analisis jabatan	Rapat yayasan dan pimpinan sekolah
Kurikulum apa yang digunakan	MAN 3 model Malang	Sk kepala sekolah tentang pemberlakuan kurikulum	KTSP untuk siswa kelas XII, Kurikulum 2013 reguler untuk siswa kelas XI dan Kurikulum 2013 dengan sistem kredit semester (sks) untuk kelas X.	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Sk kepala sekolah tentang pemberlakuan 3 Kurikulum	a. Kurikulum Pondok Pesantren b. Kurikulum National c. Kurikulum Cambidge	
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Sk kepala sekolah tentang KTSP, K 13 dan	kurikulum nasional (KTSP kelas I-II K-13	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		kurikulum pesantren, Dokumen kurikulum	Kelas III) dan beberapa dari kurikulum pesantren seperti pembelajaran kitab – kitab salaf (Fathul Qorib, Riyadussolihin, Nahwu, Shorrof dan Materi Keaswajaan) yang tangani langsung oleh keluarga pesantren	

D. Peran Kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi Pada Mutu di MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi Pada Mutu berbasis Karakter di MAN 3 Model Malang.

Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja para pegawai di lingkungan sekolah. Keberhasilanatau ketertinggalan sekolah banyak dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak dicapai oleh sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah MAN 3 Model Malang berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pendapat waka kurikulum MAN 3 Model Malang sebagai berikut:

> "Peran kepala sekolah yang dapat saya amati bahwa beliau mampu memotivasi semua staf, mendukung gagasan-gagasan untuk meningkatkan pelayanan kepada siswa, guru-guru diikutkan dalam berbagai kegiatan, terbuka terhadap perubahan, dan kepala sekolah berusaha terus untuk meningkatkan pengetahuan guru melalui kegiatan seminar, lokakarya, pemahaman tentang KBK, dan kursus bahasa inggris.[119]

Sejalan dengan pendapat di atas, disampaikan pula oleh waka kesiswaan yang sudah melewati pergantian kepemimpinan sepuluh kali kepala sekolah di MAN 3 Model Malang mengemukakan bahwa:

[119] W. 071. WK. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kepala sekolah yang sekarang terlalu baik, mungkin karena umurnya masih muda. Baiknya dia itu dapat dilihat dari perhatian terhadap guru dan staf tata usaha yang begitu besar sekali. contohnya banyak, misalkan kalau iIa dating ke ruang guru, Beliau langsung menyalami semua guru, jika ada guru yang sakit, beliau menyempatkan membesuknya. Dalam kepemimpinannya, ia menunjukkan sikap yang terbuka dalam segala hal, perbedaan pendapat selalu disikapi dengan musyawarah dan meminta masukan dari orang yang dianggap lebih tua."[120]

Senada dengan pendapat di atas, ada pendapat dari wali murid;

> "Kepala sekolah sekarang menunjukkan keberhasilannya dalam memimpin sekolah. Prestasi akademik dan non akademik siswa meningkat. Ia juga seorang yang memiliki sifat terbuka, ramah, dan sopan. Perilakunya banyak dikagumi oleh para guru. Gaya kepemimpinanya tidak otoriter, mampu memahami perbedaan pendapat apabila terjadi di saat pertemuan berlangsung."[121]

Peran kepemimpinan kepala sekolah dapat diketahui dari salah seorang guru di sini yaitu:

> "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."[122]

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 professional merupakan salah satu kunci pendukung kebermutuan sekolah.

2. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi Pada mutu Terpadu Berbasis Karakter di SMA 2 Darul ulum BPPT RSM Jombang.

---

[120] W. 072. WS. 09-11-2015
[121] W. 073. OTS. 09-11-2015
[122] W. 074. G. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

Pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang demokratis, hal ini Nampak dari kesediaan ia menerima perbedaan pendapat, kebijakan yang diambil berdasarkan musyawarah dan adanya keterlibatan dari guru dalam pengambilan keputusan. Walaupun demikian, keputusan akhir tetap dilakukan oleh pihak yayasan.

Hal ini dikemukakan oleh seorang guru,

> "Peran kepemimpinan disini demokratis dan terbuka, kalau saya dengan kepala sekolah seperti teman, enggak ada jarak dan terbuka dalam pengambilan keputusan. Jika terdapat perbedaan pendapat saat rapat biasanya dilakukan poting. Dan hasil poting itulah yang menjadi dasar pengambilan keputusan."[123]

Kedua, interaksi dan komunikasi kepala sekolah dengan guru, TU dan siswa menunjukkan interaksi yang harmonis. Ruang kepala sekolah yang bersebelahan dengan ruang guru menimbulkan interaksi yang cukup tinggi, bahkan ruangan yang selalu dibuka tersebut memudahkan guru atau siswa dan tamu untuk menemui kepala sekolah. Kemampuannya berhubungan dengan guru, TU, dan siswa tercermin dalam iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif.

Sebagaimana dikemukakan oleh siswa bahwa:

> "Saya melihat kepala sekolah mudah ditemui, ia terbuka kepada siswa, guru atau yang lainnya. Saya melihat ruang kepala sekolah juga tidak ditunggui oleh petugas khusus, makanya mudah untuk berkomunikasi dengan beliau. Itu yang saya lihat, Pak!!"[124]

3. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Pada Mutu Terpadu Berbasis Karakter di MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

Berdasarkan pengamatan yang mendalam selama melakukan proses pengumpulan data di sekolah ini, dapat dikemukakan bahwa profil kepemimpinan kepala sekolah menjadi panutan dan dipandang sebagai guru sekaligus kyai yang tidak hanya mampu memimpin sekolah tetapi dapat memberikan pencerahan intelektual.

---

[123] W. 075. G. 15-11-2015
[124] W. 076. SW. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penulis menghimpun data berdasarkan wawancara bersama beberapa guru, staf, dan siswa bahwa ada kecenderungan gaya kepemimpinan yang lebih menonjol adalah gaya kepemimpinan kharismatik demokratik. Pak jalal dipandang oleh guru, karyawan, dan masyarakat sekitarnya sebagai sosok yang mampu menjadi daya tarik bagi orang tua dan masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah ini.

Peran kepemipinan kepala sekolah dilukiskan oleh salah seorang pengurus yayasan sekaligus guru bidang studinya yaitu bu nis bahwa: "dalam pandangan saya bapak kepala sekolah sangat dialogis, terbuka dan demokratis. Kepemimpinan beliau sudah mengakar dan menjadi figure bagi para guru, siswa dan masyarakat."[125]

Hal ini ditegaskan pula oleh seorang guru matematika mengemukakan bahwa:

> "Ide-ide beliau sangat cemerlang. Gaya kepemimpinannya sangat demokratis, open manajemen, aspiratif, sifatnya objektif, perilakunya mencerminkan seorang cendekiawan, sangat terbuka, menerima perbedaan, dan sangat menghormati orang lain. Ia sangat berpengaruh terhadap keberadaan sekolah ini."[126]

Mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah salah seorang waka kurikulum menjelaskan bahwa:

> "Bapak kepala sekolah di sini seperti raja. Untuk kebijakan yang sangat penting, beliau sangat kuat pengaruhnya. Tetapi untuk kebijakan operasional sekolah diberikan kewenangan kepada wakilnya. Pokoknya peran kepemimpinan bapak kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kemajuan sekolah."[127]

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh pada kemajuan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang. Peran kepemimpinan Beliau memberikan motivasi bagi guru, siswa dan karyawan untuk melakukan tugas dan fungsinya dengan baik. Peran kepemimpinannya memberikan warna yang begitu kuat dalam menumbuh kembangkan kebersamaan, kekuatan dan kebermutuan sekolah.

Tabel Triangulasi

Peran Kepemimpinan Kepala sekolah Yang Berorientasi Pada Mutu Berbasis Karakter

[125] W. 077. G. 16-11-2015
[126] W. 078. GM. 16-11-2015
[127] W. 079. WK. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pertanyaan	Objek	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana peran kepala sekolah yang berorientasi pada mutu?	MAN 3 Model Malang	Sk tentang peningkatan mutu MAN 3 Malang, SK tentang implementasi budaya mutu, SK tentang pedoman mutu	pertama dan utama adalah sebagai leader dan supervisor. Kepala sekolah adalah penentu dan pengambil kebijakan, meski ia juga sebagai fasilitator.	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Sk penjaminan mutu	Fasilitator, coordinator, dan supervisor	
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombangs	SK tentang penjaminan mutu dan SK pembentukan pokja	Fasilitator, coordinator, dan supervisor	
Bagaimana Pengendalian dan pengawasan Mutu	MAN 3 Model Malang	Bidang Penjaminan mutu (ISO dan akreditasi, penelitian dan peengembangan, peningkatan mutu akademik dan non akademik)	Pengawasan dan pengendalian mutu di MAN 3 Malang dipelopori oleh penjaminan mutu. Untuk mengecek guru, ada supervisi. Untuk hal ini, kepala sekolah membentuk tim supervisi, yang terdiri dari kepala sekolah, para wakil kepala sekolah serta guru senior.	
	SMA 2 darul ulum BPPT RSM Jombang	Kepala seekolah dan supervisor internal	Dilaksanakan oleh waka kurikulum 1	Dilaksanakan oleh tim
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Akreditasi dan audit internal dan eksternal	Dilaksanakan oleh LPM dibawah koordinasi waka bidang kurikulum	

E. Menumbuh kembangkan nilai-nilai Budaya Mutu dalam Sistem Manajemen MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

1. Menumbuhkan Nilai-nilai Budaya Mutu di MAN 3 Model Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya mutu dalam manajemen sekolah akan tercapai apabila didasari oleh perilaku professional seluruh warga sekolah. Perilaku professional pegawai yang ditopang oleh peran kepemimpinan kepala sekolah professional akan menumbuhkan nilai-nilai budaya mutu. Nilai-nilai budaya mutu yang tumbuh kembang di MAN 3 Model Malang dalam pandangan guru, siswa, dan orang tua berdasarkan pengamatan dan wawancara dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, dalam pandangan guru dan kepala sekolah bahwa nilai-nilai budaya mutu yang tumbuh kembang adalah sebagai berikut: (a). nilai kedisiplinan, (b). nilai tanggung jawab, (c). nilai keadilan, (d). nilai transparasi, (e). nilai kebersamaan, (f). nilai kemandirian, (g). nilai efektifitas, (h). nilai keteladanan.

Kedua, dalam pandangan siswa bahwa nilai-nilai budaya mutu yang tumbuh kembang adalah sebagai berikut: (a). nilai prestasi dan prestise, (b). nilai kualitas, (c). nilai kedisplinan, (d). nilai persaingan, (e). nilai kemandirian.

Ketiga dalam pandangan dewan sekolah dan masyarakat bahwa nilai budaya mutu yang ditumbuhkembangkan di sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut: (a). nilai prestasi, (b). nilai kualitas, (c). nilai kedisiplinan, (d). nilai kemandirian, (e). nilai keteladanan, (f). dan nilai loyalitas.

Nilai budaya mutu yang tumbuh kembang pada diri kepala sekolah, guru, siswa, dewan sekolah, dan orang tua perlu ditopang oleh lingkungan sekolah yang bersih dan kondusif. Lingkungan sekolah yang dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah akan meningkatkan Suasana akademik yang bermutu. Untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang dapat menunjang kebermutuan sekolah dan tumbuh kembangnya nilai budaya mutu.

Berdasarkan observasi dan dokumen yang diperoleh dapat dideskripsikan berbagai program kegiatan lingkungan sekolah sebagai berikut: (a). kebersihan meliputi lingkungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah, halaman sekolah, taman sekolah pada setiap hari Jum'at melalui kerja bakti, (b). ketertiban meliputi tertib siswa, tertib guru, dan karyawan, tertib KBM dan mekanisme kerja sehingga tentram dalam bekerja dan belajar, (c). keindahan untuk menata lingkungan ruangan dan taman, (d). keamanan dilakukan agar segala kegiatan mulai dari KBM sampai akhir KBM terasa aman, (e). kekeluargaan dilakukan agar terjalin hubungan yang baik antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, siswa dengan karyawan, guru dengan guru dan guru dengan karyawan, (f). menciptakan kerindangan di lingkungan sekolah yang hijau tanaman.

2. Menumbuhkan Nilai-nilai Budaya Mutu di SMA 2 Darul ulum BPPT RSM Jombang.

Berdasarkan pengamatan yang mendalam dalam melaksanakan penelitian di SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM jombang, nilai-nilai budaya mutu yang ditemukan di sini meliputi:[128] (a). nilai keislaman/pesantren, (b), nilai-nilai nasional, dan (c). Nilai sekolah.

Nilai budaya mutu tersebut sudah lama tertanam dalam sanubari setiap warga sekolah. Nilai-nilai itu sudah dikembangkan oleh para *gawagis/putra kyai, pimpinan sekolah, dll* yang ada di Darul Ulum. Nilai-nilai tersebut telah terbudaya di sekolah yaitu: pengabdian, pelayanan, tanggung jawab, kebermutuan, ketertiban dan kedisiplinan, penghargaan dan toleransi, kejujuran, keadilan, kebebasan dan kemandirian serta prestise.

Dalam wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

> "Saya melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah merupakan pengabdian dan tanggung jawab kepada bangsa. Yang harus melayani setiap warga sekolah dengan penuh kejujuran, keadilan dan penghargaan."[129]

Budaya mutu juga dilakukan oelh tim penjaminan mutu:

> "Kita menggunakan sistem kredit point, disini nanti ada terlambat sekali dikenakan point 1, jadi maksimal point disini 35, tapi point 35 itu bisa ter delete dengan point prestasi, maksutnya kalau dia juara kabupaten, dia punya celengan point 5 misalnya, nah point itu bisa menghapuskan point pelanggaran yang sudah dia kumpulkan, tapi kalau tidak ada point prestasi yah tidak bisa, kalau sudah point 30 siap-siap saja

[128] O. 080. 15-11-2015
[129] W. 081. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk boyong, nah akhirnya dengan aturan point kan anak-anak sudah jera untuk tidak melanggar ".[130]

3. Menumbuh kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu di MAN Unggulan Tambak Beras Jombang

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan sekolah dan guru, nilai-nilai budaya mutu yang ingin ditumbuh kembangkan di sekolah adalah (1). Nilai kebersamaan, (2). Nilai keterbukaan, (3). Nilai kedisiplinan, (4) nilai organisasi pembelajar, (5). Nilai kualitas, (6). Nilai keislaman.

Nilai-nilai budaya mutu sekolah dikemukakan oleh salah satu guru Bapak Sutari bahwa:

> "Sekolah sebagai suatu system social dibangun dengan nilai-nilai yang harus ditumbuhkembangkan agar mencapai visi dan misinya. Pak Jalal dan seluruh guru mengadakan pertemuan untuk merumuskan budaya sekolah atau kalau diperusahaan kita mengenal "corporate culture". Nilai-nilai itu dirumuskan sebagai berikut: (1). Nilai kebersamaan (team work), (2). Nilai keterbukaan, (3). Nilai masyarakat pembelajar, (4). Nilai seni, (5). Nilai kualitas, (6). Nilai keislaman. Nilai-nilai itu tumbuh kembang melalui komitmen dan loyallitas terhadap lembaga antara pimpinan dan seluruh staf pengajar.[131]

Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa tumbuh kembangnya nilai-nilai budaya dilator belakangi oleh rasa kebersamaan dan keyakinan keagamaan yang sama sejak berdirinya lembaga ini. Lembaga ini didirikan sesuai dengang nilai Islam yang ingin diwujudkan dalam sebuah lembaga pesantren. Nilai-nilai ini ditanamkan oleh pimpinan dalam berbagai kegiatan di sekolah maupun di pengajian. Dalam kegiatan formal, pimpinan akan mendiskusikan kebijakan sekolah dengan para guru. Dalam berbagai kegiatan Ibu Binti selalu menanamkan sikap demokratis dan transparan.

Tabel Triangulasi

Menumbuh Kembangkan Nilai-nilai Budaya Mutu dalam Sistem Manajemen MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN unggulan Tambak Beras Jombang

---

[130] W. 082. 15-11-2015
[131] W. 083. G. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana menumbuhkembangkan karakter-karakter tersebut?	MAN 3 Model Malang	Panduan implementasi karakter Duit	➢ tata tertib siswa (tatibsi) BK. ➢ Semua guru bertanggungjawab untuk menumbuhkan karakter yang baik. ➢ Teladan	Karakter siswa, pendidik dan tenaga kependidikan
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Panduan impleentasi 3P	Penerapan 3P	Karakter tullab, muallim, tenaga tata usaha
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Panduan implementasi S3	Penerapan S3	Karakter civitas akademika

F. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

1. Pengawasan dan Pengabdian Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada MAN 3 Model Malang.

Pengawasan dan pengendalian mutu sebagai suatu proses dimana kepala sekolah ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan rencana, visi, misi, dan tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditetapkan bersama, pengawasan atau pengendalian mutu merupakan bagian yang penting agar program sekolah dapat memenuhi mutu yang diharapkan.

Dengan demikian letak perbedaan pengawasan dengan pengendalian terletak pada aksentuasi terhadap tindakan korektif. Dalam pengendalian kewenangan untuk mengadakan tindakan korektif itu sudah terkandung di dalamnya, sedangkan dalam pengertian pengawasan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindakan korektif itu merupakan proses kelanjutannya, jadi berada di luar. Oleh karena itu pengendalian itu adalah pengawasan plus tindakan korektif.

Pengawasan dan pengendalian mutu dilaksanakan oleh kepala sekolah yang dibantu oleh tim yang dibentuk oleh kepala sekolah. Selain itu juga pengawasan dilakukan oleh pengawas dari dinas pendidikan yang dilaksanakan 1 bulan sekali. Namun demikian pengawasan dan pengendalian mutu selalu menjadi perhatian kepala sekolah. Hal ini ditegaskan oleh waka kurikulum:

> "kepala sekolah hampir tiap hari selalu berkeliling ke setiap kelas untuk mengamati kegiatan proses belajar mengajar. Ia juga rajin mendatangi ruang guru dan staf karyawan untuk bertanya dan berbincang-bincang tentang kondisi sekolah."[132]

Hal ini benar adanya, terbukti saat peneliti melakukan observasi lapangan, peneliti menjumpai para pimpinan sedang melakukan pemantauan terhdap aktifitas pendidikan di sekolah. Selain dilakukan langsung oleh pimpinan, sekolah juga melibatkan tim external sekolah dimana pemantauannya terhadap sekolah dilakukan secara kondisional[133]

Dalam penelitian ini, pengawasan dan pengendalian mutu MAN 3 Model Malang di fokuskan pada program evaluasi prestasi guru yang disusun oleh sekolah bekerjasama dengan dewan sekolah.

Berdasarkan wawancara dan dokumen diperoleh data tentang program evaluasi prestasi guru dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Adapun maksud dan tujuan dari diselenggarakannya evaluasi prestasi terhadap guru adalah sebagai berikut:

> (1). Bahwa guru sebagai professional dalam dunia pendidikan perlu untuk terus dikembangkan profesionalismenya melalui berbagai bentuk evakluasi, sehingga guru sebagai ujung tombak pendidikan dapat senantiasa secara terencana dan terukur meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
> (2). Bahwa guru sebagai sumber daya manusia yang utama di sekolah perlu untuk terus ditingkatkan tunjangan pengahasilan serta kesejahteraannya sehingga setiap guru bisa terus menerus berkosentrasi penuh untuk mengajar dengan baik dan membuat inovasi

[132] W. 084. WK. 09-11-2015
[133] O. 09-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baru dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan kepada siswa dan mutu pendidikan di sekolah.
(3). Bahwa guru sebagai insane cendekia perlu untuk terus ditingkatkan martabatnya ditengah masyarakat lainnya, sehingga guru sebagai pemberi keteladanan dapat senantiasa menjadi rujukan ilmu dan taqwa bagi khususnya siswa di sekolah maupun masyarakat pada umumnya (pedoman Program Evaluasi Prestasi Guru MAN 3 Model Malang)

Secara aplikatif, pengawasan dilakukan dengan cara mengevaluasi prestasi guru oleh semua pihak yang secara langsung berhubungan dengan penugasan dan hasil karya (output) serta memiliki kompetensi yang cukup atas hal yang dievaluasikan, meliputi pihak-pihak berikut:

a) Kepala sekolah, mengevaluasi tugas pokok dan fungsi serta kepribadian guru;
b) Wakil kepala sekolah bidang kurikulum; mengevaluasi pelaksanaan administrasi kependidikan yang harus dilakukan guru serta hasil ulangan umum sebagai evaluasi proses belajar-mengajar.
c) Tata usaha; mengevaluasi administrasi kehadiran guru
d) Siswa, mengevaluasi performa pelayanan pendidikan yang diberikan guru di kelas di luar materi dan kandungan akademik.

Dari data yang berhasil dikumpulkan bahwa bidang dan materi evaluasi guru meliputi:

1). Performa pelayanan pendidikan guru terhadap siswa di kelas, yaitu:

(a). kemampuan memberikan pemahaman materi pelajaran,

(b). kemampuan memberikan motivasi belajar.

©, kemampuan aktualisasi diri, dan (d). pelayanan tatap muka di kelas.

2). Evaluasi output proses pembelajaran dari hasil ulangan umum.

3). Evaluasi performa kehadiran guru, yaitu: (a). pelaksanaan pekerjaan administrasi utama, (b). pelaksanaan pekerjaan administrasi dasar, (c). pelaksanaan pekerjaan administrasi pendukung);

4). Evaluasi performa kehadiran guru, yaitu: kehadiran di sekolah;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5). Evaluasi performa TUPOKSI dalam manajmen sekolah, yaitu: (a). kemampuan membuat program belajar, (b). kemampuan melaksanakan program belajar, (c). kemampuan mengevaluasi program belajar, (d). kemampuan menganalisa program belajar, dan (e). kemampuan melakukan perbaikan dan pengayaan.

6). Evaluasi performa kepribadian guru dalam organisasi sekolah, yaitu: (a). penampilan disiplin kerja, (b). penampilan semangat kerja, (c). penampilan loyalitas terhadap sekolah, (d). penampilan etika profesi.

Hasil evaluasi yang dikoordinir oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum selanjutnya akan disampaikan hasil akhirnya kepada guru. Guru yang memperoleh penilaian optimal akan memperoleh penghargaan dari sekolah berupa reward. Penghargaan tersebut akan terus meningkatkan kompetensi dan mutu profesionalnya.

2. Pengawasan dan Pengabdian Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan bagian penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang terus menerus (Quality continous 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 SMA 2 darul Ulum BPPT RSM 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 berdasarkan data yang diperoleh dari kepala sekolah dan peningkatan mutu yang dihasilkan oleh sekolah. Pengawasan yang dilakukan oleh yayasan lebih menekankan pada proses pembinaan, pengarahan, dan perbaikan terhadap hal-hal yng dinilai lemah. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah berkaitan dengan kegiatan supervise terhadap kemampuan guru dalam mengajar, kedisiplinan guru dan staf, peningkatan hasil belajar siswa, loyalitas dan komitmen guru dan TU.

Sebagaimana diutarakan oleh kepala sekolah SMADU:"pengawasan yang dilakukan saya diterimanya menggunakan supervise kelas hampir setiap hari baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung diamati dari kaca jendela kelas.sedangkan ke laboratorium hampir satu minggu sekali, semuanya bertujuan untuk mengetahui mutu proses belajar mengajar."[134]

Kedua, pengawasan eksternal dilakukan oleh dinas pendidikan kota jombang. Yang berjalan sebulan sekali berkaitan dengan administrasi sekolah. Tujuan pengawasan ini adalah memberikan penilaian terhadap efektivitas adminstrasi sekolah.

Pengawasan yang dilaksanakan di SMA2 darul Ulum :sudah berjalan dengan baik, hal ini bisa diamati dengan perolehan prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik. Implikasi dari pelaksanaan pengawasan yang dilaksanakan ditunjukkan oleh kinerja guru dan TU yang menunjukkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan yang dibuat oleh sekolah di bawah yayasan.

Pengendalian mutu yang dilaksanakan pada SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang berorientasi pada pengendalian mutu dari input, proses dan output sekolah. Pengendalian mutu input siswa dilakukan melalui seleksi yang ketat, sehingga hanya menjaring siswa yang memenuhi persyaratan dan lulus dalam seleksi. Pengendalian mutu proses ditekankan pada proses pembelajaran yang bermutu yang didukung oleh metode dan fasilitas teknologi pembelajaran yang menunjang kebermutuan pembelajaran. Proses pembelajaran yang dilaksanakan akan dievaluasi dengan standar mutu dan melibatkan tim evaluasi yang didukung pula dengan system informasi dan teknologi. Hasil evaluasi bidang studi

[134] W. 085. KS. 15-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disampaikan kepada siswa dan orang tua melalui media informasi yang bisa diketahui oleh seluruh siswa di sekolah.

3. Pengawasan dan Pengabdian Mutu Terpadu Berbasis karakter pada MAN unggulan Tambak Beras Jombang.

Pengawasan dan pengendalian mutu di MAN unggulan Tambak Beras dilaksanakan sebagai upaya untuk memberikan bimbingan, pembinaan, dan peningkatan mutu dan pelayanan secara optimal dan terus-menerus agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.pengawasan dan pengendalian mutu di MAN Unggulan Tambak Beras berdasarkan wawancara dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, pengawasan internal dilakukan oleh pihak yayasan, kepala sekolah dan tim yang dibentuk oleh sekolah. Pengawasan oleh pihak yayasan berkaitan dengan kinerja warga sekolah secara keseluruhan berdasarkan data yang diperoleh dari waka bidang kurikulum, kesiswaan, administrasi, dalam upaya peningkatan mutu yang dihasilkan oleh sekolah. Pengawasan yang dilakukan oleh yayasan lebih menekankan kepada proses pembinaan, pengarahan, dan perbaikan terhadap hal-hal yang dinilai lemah. Pengendalian mutu dilakukan yayasan berkaitan dengan kegiatan supervise terhadap kemampuan guru dalam mengajar, kedisiplinan guru dan staf, peningkatan hasil belajar siswa, loyalitas dan komitmen guru dan staf sekolah terhadap mutu yang ingin dicapai.

Sebagaimana dikemukakan oleh waka sekolah Bapak sutari, yaitu:

> "Pengawasan dan pengendalian mutu yang dilakukan di sekolah ini didasarkan kepada hasil evaluasi siswa berupa kuesioner yang diisi siswa terhadap kompetensi guru dalam hal penguasaan materi, metode mengajar, kepribadian, dan alat yang digunakan dalam mengajar. Kehadiran guru setiap bulan dinilai oleh wakil kepala sekolah bidang administrasi. Untuk silabus atau pencapaian hasil belajar oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Sedangkan pimpinan dinilai oleh para guru. Itulah mekanisme yang berjalan di sekolah kami.[135]

[135] W. 086. WK. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua pengawasan eksternal dilakukan oleh dinas pendidikan kota Jombang, yang berjalan sebulan sekali berkaitan dengan administrasi sekolah. Tujuan pengawasan ini adalah memberikan penilaian efektivitas administrasi sekolah.

Berdasarkan pengamatan penulis bahwa pengawasan yang dilaksanakan di MAN Unggulan Tambak Beras sudah berjalan dengan baik, hal ini bisa diamati dengan perolehan prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik. Implikasi dari pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu yang dilaksanakan ditunjukkan oleh kinerja guru dan staf tata usaha yang menunjukkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan yang dibuat oleh sekolah di bawah naungan yayasan[136]

Komitmen dan loyalitas guru dan staf di sekolah ini sudah menunjukkan kategori baik, hal ini dilandasi oleh visi misi sekolah yang sudah dipahami dan dihayati oleh para guru dan staf. Mereka menganggap kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah akan tetapi lebih dari itu para guru dan staf sudah menganggap beliau sebagai kyai atau guru yang begitu berpengaruh pada kinerja dan perilaku mereka dalam melaksanakan tugas di sekolah. Dengan demikian pengawasan dan pengendalian ini lebih bersifat internal, karena masing-masing mereka sudah mengawasi dirinya dan terpanggil hati untuk melakukan kegiatan bermutu.

Tabel Triangulasi

Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter Pada MAN Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang

Pertanyaan	Objek Penelitian	Dokumentasi	Wawancara	Observasi
Bagaimana pengawasan dan pengendalian mutu?	MAN 3 Model Malang	Hasil monev, supervisi internal	➢ tata tertib siswa (tatibsi) BK. ➢ Semua guru bertanggung jawab untuk menumbuhkan karakter yang baik.	

[136] O. 16-11-2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			➢ Teladan	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Hasil monev, kepala sekolah dan supervisor internal	Proses monev	
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang	Hasil monev LPM	Proses monev oleh LPM dan waka kurikulum	
Bagaimanakah program penjaminan mutu?	MAN 3 Model Malang	Pedoman manajemen MAN 3 Malang	penjaminan mutu dilaksanakan untuk mencapai standar mutu ISO dan akreditasi nasional, dan peningkatan mutu akademik dan non akademik serta litbang.	
	SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang	Kepala sekolah dan supervisor internal		
	MAN Unggulan Tambak Beras Jombang			

G. PEMBAHASAN DAN ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER di MAN 3 MODEL MALANG, SMA 2 BPPT RSM DARUL ULUM JOMBANG, MAN UNGGULAN TAMBAK BERAS JOMBANG

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 dikaitkan dengan pertanyaan dan tujuan penelitian. Secara rinci pembahasan terhadap hasil penelitian adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sekolah.

Perencanaan strategik dirumuskan dalam bentuk visi sekolah. Visi yang dibangun dan ingin dicapai dijabarkan dalam misi dan tujuan sekolah. Visi - misi disusun oleh semua warga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah mulai dari yayasan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf TU, office boy dan wali murid. Setelah visi misi tersusun, upaya untuk mewujudkannya menjadi kewajiban bagi seluruh warga sekolah baik di MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang.

Perencanaan strategik pengembangan mutu di MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama oleh yayasan dan pengelola sekolah. Misi masing-masing sekolah mendapatkan dukungan dari para guru, siswa maupun orang tua. Seluruh warga sekolah memahami misi yang diemban oleh sekolah. Untuk mewujudkannya tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama, maka dibuat perencanaan dalam bentuk kegiatan yang disusun dalam Renstra (Rencana Strategis) dan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan belanja Sekolah). Renstra dan RAPBS ini memuat tentang target atau sasaran sekolah, waktu pelaksanaan, penanggung jawab dan rencana biaya yang disediakan untuk melaksanakan program kegiatan sekolah.

Untuk Mencapai tujuan sekolahnya, maka ketiga sekolah diatas mempunyai berbagai strategi yang berbeda-beda. MAN 3 Malang mengandalkan strategi utamanya yang dikenal dengan Gemma Semi (Gerakan membentuk MAN 3 Malang sebagai etalase Madrasah Indonesia). Sedangkan SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang merumuskan strategi kegiatan yang dikenal dengan istilah 7P dan 3P. Adapun MAN Unggulan Tambak Beras Jombang dengan strategi S3, panitia olimpiade dan pembentukan pokja-pokja (kelompok Kerja).

Dalam melaksanakan strategi tersebut, masing-masing sekolah mempunyai berbagai kendala yang beragam. Seperti di MAN 3 Malang, kendalanya adalah masih adanya sedikit warga sekolah yang kurang menyadari tentang pentingnya kinerja yang optimal. Sedangkan di SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang adalah masih ditemuinya benturan waktu antara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan sekolah dengan kegiatan pondok pesantren. Berbeda lagi dengan MAN Tambakberas Jombang, yang sering menjadi kendalanya adalah kurang optimalnya kerjasama antara walimurid dan sekolah. Akan tetapi dengan semangat yang tinggi dan upaya kerja keras ketiga sekolah tersebut bisa mengatasi kendala yang tengah dihadapinya tersebut.

Manajemen Strategik masing-masing sekolah menurut hemat penulis sudah melampaui tiga proses yakni pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi/kontrol strategi. *Pertama*, proses pembuatan strategi. Proses pembuatan strategi meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifiksikan 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.

Manajemen Strategik MAN 3 malang, SMA BPPT Jombang dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang juga telah memfokuskan penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi serta kerja operasionalnya.

Rencana startegi dibuat sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan jangka menengah maupun jangka panjang. Berdasarkan data hasil penelitian dipaparkan bahwa perencanaan stratjik di MAN 3 Model Malang, SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Malang berisi visi, misi, tujuan, dan strategi yang dikembangkan secara realistik dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rencana strategi tersebut bertujuan untuk mencapai peningkatan kualitas akademik dan non akademik. Tentunya ke tiga sekolah tersebut mempunyai target kualitas akademik, dan non akademik yang berbeda. Berdasarkan hasil penelitian dapat dianalisis data sebagai berikut:

a. Visi dan Misi Sekolah

Pada ketiga kasus sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa perencanaan stratejik pengembangan mutu sekolah berorientasi pada peningkatan mutu akademik maupun non akademik secara berkelanjutan. Untuk mencapai mutu yang berkelanjutan ketiga sekolah tersebut sudah merumuskan visi dan misinya. Sebagai acuan bagi seluruh warga sekolah. Visi dan misi yang dirumuskan oleh ketiga kasus sekolah tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Pemahaman visi dan misi oleh pengelola dan pimpinan pada ketiga kasus sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa pihak yayasan, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah memahami visi dan misi sekolah.sebagai acuan dan arah dalam membangun dan mewujudkan cita-cita sekolah. Mereka memahami visi sebagai ruh organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tantangan internal maupun eksternal sekolah. Visi dan misi sekolah lebih banyak dipahami oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.

Sosialisasi visi dan misi sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam berbagai kegiatan formal dan non formal. Kegiatan formal berupa rapat dengan para guru, wali murid, dewan sekolah, dll. Adapun sosialisasi secara non formal melalui kegiatan ekstrakurikuler siswa, kegiatan kebersamaan dengan warga sekolah, tulisan yang dipampang di sekolah.

Sosialisasi ini akan sangat memotivasi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan dan mewujudkan prestasi akademik maupun non akademik. Di MAN Model Malang mempunyai tujuan visi misi untuk mewujudkan akademik maupun non akademik. Di SMA 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Darul Ulum BPPT RSM mempunyai tujuan visi misi untuk mewujudkan prestasi akademik/non akademik, bimbingan konseling, ketrampilan, dan tenaga pendidik minimal S2. Di MAN Unggulan Tambak Beras mempunyai tujuan visi misi untuk mewujudkan prestasi akademik, maupun non akademik.

Dalam mewujudkan visi misi, ke tiga sekolah tersebut mensiasatinya dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah mulai dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, staf kebersihan, office boy, komite, wali murid, dan masyarakat sekitar. Pijakan-pijakan untuk mewujudkan visi misi dilakukan melalui rapat koordinasi tiap minggu/bulan/tahun.

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 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 dihadapi[137].

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. [138]

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dimaknai bahwa betapa pentingnya menggairahkan dan memformulasikan visi misi kaitannya dengan manajemen sekolah yang

[137] (Hodge & Anthony, 1988)
[138] De Roche (1987)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbasis mutu. Suatu sekolah yang menumbuh kembangkan visi kepada seluruh warga sekolah kemudian dipahami, dimaknai, dan tertanam di dalam setiap tindakan , pikiran, dan hatinya akan mampu menghadapi tantangan dan harapan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Sebaliknya, apabila visi tidak tumbuh dan berkembang sekolah, maka sekolah tersebut tidak mempunyai tujuan yang jelas dan akan tertinggal.

Visi terdiri dari tiga unsur utama, yaitu *values, mission, dan goals* (Quigley, 1993: 6). Sedangkan Gaffar (1995:23) menyatakan bahwa visi terdiri dari tiga unsur, yaitu: "nilai, tujuan, dan misi". Cortada (1993 :56) menetapkan unsur-unsur visi adalah values, vision, mission, strategi, implementasi, dan result.

Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan[139]. Dengan kata lain, manajamen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Lawrence R. Jauch, dkk dalam bukunya "Business Policy and Strategic Manajement" 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.[140]

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.

Sejalan dengan itu, mulyadi (1998:5) menegaskan tujuan dirumuskannya visi adalah: (1). Menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi melalui pendekatan yang

---

[139] (Grant, 2008:10)

[140] Jauch, Lawrence R, Dkk. 1976. Business Policy And Strategic Manajement. Singapura: Mc. Graw-Hill International Editions.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendasar, (2). Menjadikan karyawan berdaya untuk mengendalikan perilakunya sesuai dengan yang diharapkan di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan (3). Visi yang akurat memberikan jaminan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.

Dalam mewujudkan visi menjadi sebuah kenyataan, seorang pemimpin sangat penting untuk merumuskan visinya dengan jelas. Sekolah sebagai organisasi yang dihadapkan kepada perubahan akibat kemajuan iptek penting untuk merumuskan visinya. Seorang pakar manajemen, kotter (1998:68-69) menyatakan visi yang baik memiliki tujuan utama apabila dikaitkan dengan proses perubahan, yaitu: (1). Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2). Memotivasi karyawan, dan (3). Membantu proses mengkoordinasikan tindakan-tindakan tertentu dari anggota yang berbeda-beda.

Unsur visi yang ke dua yang dijadikan rujukan adalah misi. Misi dijelaskan oleh Sa'ud (2005) adalah *"establish your values before your start writing your mission statement*, "di halaman lain juga dijelaskan misi sebagai *"the fundamental purpose of an organization in term of customer need, core product or service, target market, technology used to satisfy the need stated in away that sets the organization apart form other of its tipe."* Misi merupakan deskripsi alasan bagi eksistensi suatu organisasi, yang mencerminkan tujuan fundamentalnya.[141]

Visi dapat tumbuh kembang dalam organisasi sekolah apabila pimpinan organisasi mengupayakan dan mensosialisasikan kepada seluruh warga sekolah, orang tua dan masyarakat. Visi dan misi yang tumbuh kembang secara kuat akan menopang kelangsungan kebermutuan suatu sekolah. Karena itu visi dan misi sekolah harus diwujudkan sesuai dengan tujuan sekolah yang dilandasi oleh semangat kebersamaan dan nilai-nilai budaya mutu sekolah.

[141] Sa'ud, Udin Syaefudin. 2005. Perencanaan Pendidikan, Suatu Pendekatan Komprehensif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa visi merupakan kunci sukses sebuah sekolah, terutama dilihat dari potensi manusianya, sebab merupakan atribut kunci kepemimpinan dan pembuat keputusan. Dengan memahami dan mensosialisasikan visi dan misi kepada seluruh warga sekolah, orang tua, masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan akan memudahkan organisasi sekolah dalam mencapai mutu sekolah yang diharapkan oleh berbagai pihak.

b. Tujuan sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di tiga sekolah yang diteliti, bahwa tujuan sekolah mengacu kepada visi dan misi yang telah dirumuskan. Tujuan sekolah ditetapkan dengan harapan dapat diwujudkan dalam jangka waktu yang lebih dekat, misalnya 1-5 tahun.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa tujuan sekolah adalah sebagai berikut: (1). Adanya komitmen yang kuat kepala sekolah terhadap mutu, (2). Adanya loyalitas guru dan karyawan terhadap sekolah, (3). Kinerja dan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap siswa, (4). Melibatkan guru, orang tua siswa, masyarakat, dewan sekolah dan siswa dalam pengambilan keputusan

Sebagaimana ditegaskan Kaufman (1972) Bahwa goals (tujuan) merupakan arah yang menunjukkan mau dibawa kemana organisasi, pertanyaannya ialah ingin menghasilkan apa organisasi? Untuk siapa dan bagaimana mutunya? Dalam memformulasikan tujuan yang akan dicapai oleh suatu organisasi harus bersifat lebih spesifik dan terukur. Hal ini penting mengingat dalam sebuah organisasi terdiri dari berbagai individu yang sangat kompleks. Dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai diharapkan kualitas akan terjamin. Untuk itu, Bound mendefinisikan objektif (goals) sebagai, *"A Qualified business or corporate level performance target to be reached in specipics time frame."*[142] Sejalan dengan itu Cortada menyatakan bahwa *"Goals should always be stated in measurable term so you know close*

[142] Kaufman, Rogers. 1972. Educational System Planning. Tokyo: Prentice Hall Of Japan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

you are achieving them[143].” Objectives atau tujuan-tujuan merupakan arah kemana organisasi di bawa yang meliputi pertanyaan (2). Mau menghasilkan apa lembaga, untuk siapa dan dengan bantuan bagaimana?.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada ketiga sekolah dapat dikemukakan bahwa tujuan sekolah yang ingin dicapai pada peserta didik adalah: (1). Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pengetahuan ke perguruan tinggi, (2). Meningkatkan kemampuan diri siswa dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (3). Meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual, (4). Meningkatkan ketrampilan siswa sebagai bagian dari masyarakat sehingga bermanfaat bagi orang tua, masyarakat, maupun lingkungan.

Hasil observasi sejalan dengan wawancara bahwa ketiga sekolah tersebut menunjukkan tujuan sekolah memperoleh dukungan yang kuat dari pihak sekolah, orang tua dan masayarakat. Tujuan sekolah yang ingin diwujudkan tersebut dapat diamati dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan sekolah. Tujuan sekolah penting dirumuskan oleh pengelola atau pimpinan sekolah karena sekolah merupakan organisasi yang harus memenuhi harapan dan tujuan pelanggan pendidikan secara bermutu.

c. Strategi sekolah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, observasi, dan wawancara dapat dikemukakan bahwa strategi yang dilaksanakan pada ke tiga sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan harapan siswa, orang tua, dan masyarakat termasuk dalam kategori baik. Pada ke tiga sekolah menunjukkan bahwa strategi yang dikembangkan berorientasi pada upaya peningkatan mutu sekolah secara terus menerus dan berkesinambungan.

Strategi organisasi sekolah ditetapkan untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan sekolah. Salah satu metode penentuan strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT *(strength, weakness, opportunity, threat)*. Analisis SWOT dikembangkan dengan

[143] Ibid (1972)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melihat analisis factor internal organisasi yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi *(core competence)* dan memperhitungkan factor eksternal berupa ancaman dan peluang. Strategi sekolah berubah apabila kondisi lingkungan juga mengalami perubahan. Misalnya adanya inovasi, teknologi baru, peraturan pemerintah baru, atau perubahan lingkungan politik dan ekonomi local dan global.

Berdasarkan hasil analisis, observasi, dan wawancara menunjukkan bahwa yang termasuk pada kekuatan yang dimiliki oleh ketiga sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut: (1). Pada MAN Model 3 Malang dan MAN Unggulan Tambak Beras sudah lama dan memiliki nilai sejarah yang baik di masyarakat, (2). Letaknya strategis, (3). Fasilitas gedung, perpustakaan, laboratorium IPA, computer, dan bahasa kategori baik, (4). Guru yang mengajar sebagian besar senior dan berpengalaman, (5). Kepemimpinan kepala sekolah baik, (6). Kerjasama dengan orang tua, alumni dan masyarakat berjalan dengan baik (7). Prestasi akademik dan non akademik baik. Pada SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang tergolong sekolah baru, akan tetapi fasilitas sarana prasarana memadai. Fasilitas yang ada, yaitu: 1). letaknya strategis di lingkungan pondok pesantren Darul Ulum, (2). Fasilitas gedung, perpustakaan, laboratorium IPA, computer, dan bahasa kategori baik, (3). Guru yang mengajar diberikan beasiswa S2 dengan syarat terpenuhi, (4). Kepemimpinan kepala sekolah baik, (5). Kerjasama dengan orang tua, alumni dan masyarakat berjalan baik, (6) prestasi akademik/non akademik, BK, dll.

Hasil analisis deskriptif, observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kelemahan pada ketiga sekolah dapat dikemukakan bahwa: (1). Komunikasi guru dengan yayasan kurang intensif, (2). Pengangkatan kepala sekolah masih ditentukan oleh pemerintah dan yayasan, (3). Pegawai administrative masih sebagian besar berpendidikan menengah dan perlu ditambah jumlahnya, (4). Buku-buku masih terbatas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil analisis deskriptif, observasi, dan wawancara mendalam menunjukkan bahwa peluang yang dapat diraih oleh ketiga sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut: (1). Minat orang tua dan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya sangat tinggi, (2). Perhatian alumni, orang tua, masyarakat, (3). Lulusannya berpeluang tinggi di terima di perguruan tinggi bonafid,(4). Ada tawaran kerjasama dari beberapa mitra sekolah dan perguruan tinggi.

Hasil analisis deskriptif, observasi dan wawancara mendalam menunjukkan bahwa tantangan yang dihadap oleh ketiga sekolah dapat dikemukakan bahwa: (1).ada quantum-quatum keberhasilan, sehingga menimbulkan dampak psikologis siswa menjadi sombong, (2). Pergantian kepala sekolah yang tidak mendapat dukungan dari warga sekolah akan menimbulkan rendahnya kebersamaan, (3). Persaingan antara SMA/MAN 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 startejikm 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 Terpadu Berbasis Karakter

Implementasi aspek-aspek manajemen sekolah di MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Salah satu bidang manajemen sekolah adalah pengelolaan mutu layanan peserta didik. Manajemen mutu layanan peserta didik yang dilakukan oleh MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang dimulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik. Untuk menjaring input peserta didik yang baik, maka masing-masing sekolah telah menentukan, merumuskan dan melaksanakan Standar Operating Procedur (SOP) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

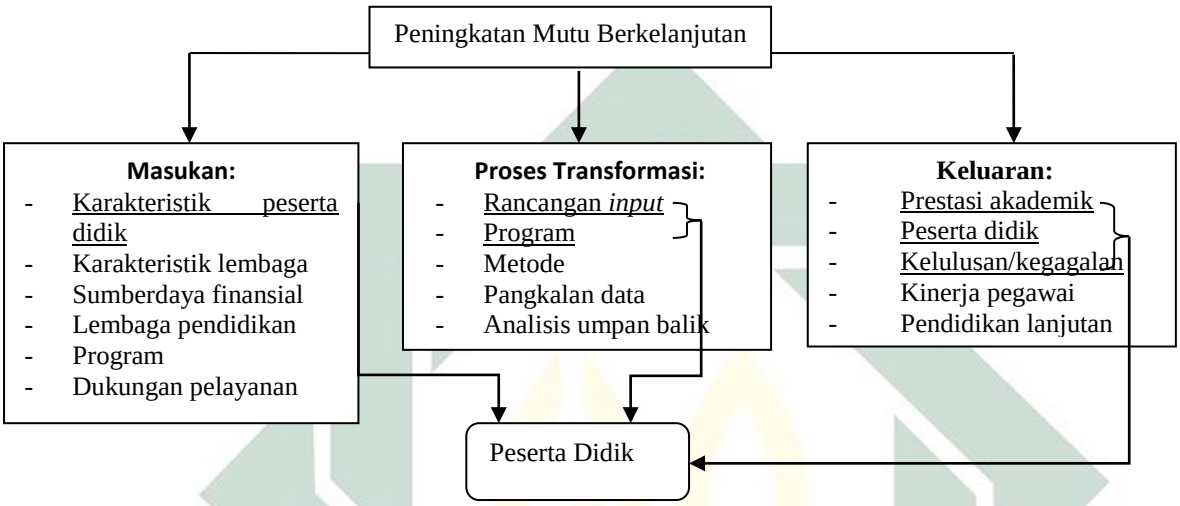
Pelayanan prima diberikan oleh tiga sekolah unggulan di Jawa Timur ini terhadap peserta didik. Dalam kegiatan belajar mengajar ditargetkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya prestasi siswa dari tahun ke tahun. Untuk menunjang prestasi belajar peserta didik, ketiga sekolah tersebut melaksanakan program kegiatan ekstrakurikuler serta berbagai bimbingan dan pembinaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, prestasi para siswa di MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang termasuk kategori tinggi dan luar biasa. Sekolah dengan penuh semangat menggali dan mengembangkan potensi siswa sehingga mereka bisa meraih prestasi yang gemilang dalam berbagai pertandingan atau perlombaan baik tingkat lokal, nasional atau bahkan internasional. Bahkan ketiga sekolah tersebut juga menunjukkan sebagian besar lulusannya diterima di perguruan tinggi negeri ternama bahkan hingga diterima di perguruan tinggi luar negeri.

Ke tiga sekolah tersebut mampu 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

luar daerah. Ke semuanya itu untuk menjamin keberlanjutan mutu lembaga pendidikan adalah dapat menjamin keluaran atau lulusannya. Bagaimana kualitas input peserta didik, bagaimana proses manajemen peserta didiknya, dan yang terakhir bagaimana kualitas lulusannya. Sehingga bisa digambarkan keberlanjutan mutu lembaga pendidikan dari sisi peserta didiknya adalah sebagai berikut:[144]



Gambar 2.2.
Peningkatan Mutu Berkelanjutan dari sisi Peserta Didik

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.

Manajemen mutu layanan peserta didik pada ketiga kasus dalam penelitian ini menunjukkan criteria yang berbasis mutu. Manajemen peserta didik ditangani oleh tim yang

[144]Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibentuk oleh kepala sekolah dengan tugas mengelola peserta didik dari mulai pendaftaran, seleksi siswa baru, penerimaan siswa baru (input), proses pembelajaran, pembinaan, bimbingan sampai dengan lulus (output) dari sekolah. Tim yang dibentuk tersebut dalam koordinasi wakil kepala sekolah, dan dipertanggung jawabkan kepada kepala sekolah.

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan mutu layanan peserta didik merupakan ujung tombak kebermutuan sekolah. Kepala sekolah memainkan peranan penting dalam proses layanan terhadap kebermutuan layanan peserta didik. Layanan terhadap peserta didik harus dipahami sebagai prioritas layanan, sebab pelanggan primer di sekolah adalah layanan terhadap peserta didik. Tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola urusan kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:((1) kehadiran siswa di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu, (2). Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan siswa ke kelas dan program studi, (3). Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, (4). Program supervise bagi siswa yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa, (5). Pengendalian disiplin siswa, (6). Program bimbingan dan penyuluhan, (7). Program kesehatan dan keamanan, (8). Penyesuaian pribadi, social, dan emosional.[145]

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dapat disimpulkan bahwa mutu layanan terhadap peserta didik, sudah menunjukkan criteria baik. Temuan yang penting dalam penelitian ini adalah bahwa layanan peserta didik pada 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, sebagimana dilakukan oleh MAN unggulan Tambak Beras yang sudah menerapkan kebijakan tersebut.

[145] Mulyasa, E. 2009. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 ditentukan customer internal/external, (3) Adanya standart, (4) Didesain memenuhi kebutuhan pelanggan,(5) kepuasan pelanggan, (6) Mutu menentukan harga/nilai produk atau jasa dan syarat implementasi: " (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,

b) Manajemen ketenagaan.

MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang melakukan manajemen ketenagaannya dengan rapi, baik dan sangat teliti. Diawal, mereka melakukan analisis kebutuhan akan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah itu, ketiga sekolah tersebut merencanakan pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan, mengorganisasinya, mengembangkannya dan mengevaluasinya.

Masing-masing sekolah berupaya untuk mengisi kekurangan guru dan karyawan pada awal tahun pelajaran, meningkatkan disiplin kerja , meningkatkan kemampuan dan pengetahuan professional tenaga pendidik dan kependidikan, menyelenggarakan berbagai seminar, lokakarya, pelatihan, dll, meningkatkan pelayanan untuk kenaikan pangkat guru dan karyawan, pembinaan tugas guru dan karyawan agar sesuai dengan uraian tugas masing-masing, serta memonitoring, mengkontrol dan mengevaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan hasil analisis data observasi dan sejalan dengan wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa manajemen ketenagaan termasuk criteria 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 pension (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, dll.berdasarkan hasil analisis wawancara dapat dikemukakan bahwa peran dan komitmen pimpinan sangat penting dalam pengembangan pegawai sekolah.

Ketiga, penilaian pegawai pada ketiga sekolah di atas menunjukkan bahwa penilaian dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja pegawai. Performa yang dinilai meliputi; prestasi kerja, cara kerja, dan kepribadian, sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreatifitas dan kemampuan mengembangkan karir.

Dari ketiga kasus di atas menunjukkan kebermutuan sekolah sangat ditentukan oelh peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pegawai yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan perilaku pegawai di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik personalia.

Menurut Gaspersz: "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.[146]

c) Manajemen kurikulum dan Pembelajaran

MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang sangat baik dalam mengelola kurikulum yang digunakan di masing-masing sekolah tersebut. MAN 3 Malang menggunakan 3 macam kurikulum, yakni kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Kurikulum 2013 reguler dan Kurikulum 2013 dengan sistem kredit semester (sks).

Tak jauh berbeda dengan MAN 3 Malang, SMA 2 BPPT RSM Jombang pun menggunakan tiga macam kurikulum, yakni kurikulum Nasional, kurikulum pondok pesantren dan kurikulum Cambridge. Sedangkan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang menggunakan kurikulum….

Semua kurikulum yang diterapkan di tiga sekolah unggulan tersebut sama-sama mengembangkan kemampuan peserta didik baik pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam Islam/pesantren. Dalam kurikulum ini, semua guru dituntut untuk dapat menyusun dan membuat analisis materi yang diampu, program tahunan, program semester, rencana pembelajaran, dan analisis ulangan. Sehingga merupakan sebuah keniscayaan bagi MAN 3 Malang, SMA DU 2 BPPT RSM Jombang dan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang untuk memiliki guru yang profesional.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran secara umum dipersepsi oleh warga sekolah telah berjalan dengan baik. Pada ketiga kasus di MAN 3 Model Malang, SMA 2 Darul Ulum

[146] Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Manajement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BPPT RSM Jombang yang diteliti dapat dikemukakan bahwa manajemen kurikulum dalam pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal ekstrakurikuler telah berjalan dengan baik dan berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan peserta didik. Pembagian tugas dilakukan secara merata sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru. Pemerataan tugas mengajar akan menumbuhkan kebersamaan dan kepuasan. Pembagian tugas sesuai dengan bidang keahliannya akan menimbulkan semangat kerja dan tumbuh rasa senang dalam melaksanakan tugasnya.

Secara teori Pihak manajemen juga harus 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.[147]

Iqbal mengemukakan bahwa kurikulum harus dirancang sesuai dengan kebutuhan pasar. Bahasa inggris dan computer harus dijadikan mata pelajaran akademis, para siswa harus dilatih untuk mencari, mengolah, dan menerima informasi. Ketrampilan belajar harus ditanamkan sejak dini. Para siswa harus memperoleh pelajaran hidup sehingga mereka termotivasi untuk berprestasi.[148]

Berdasarkan uraian analisis deskriptif, wawancara, dan observasi dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran pada ke tiga kasus yang diteliti menunjukkan kategori baik, artinya bahwa kebutuhan dan kepuasan belajar siswa dapat dibuktikan dengan tingginya hasil belajar siswa.

Di SMA 2 Darul ulum BPPT RSM Jombang mempunyai strategi dalam peningkatan pembelajaran yaitu dengan memberikan beasiswa S2 bagi guru dengan syarat yang telah ditetapkan.

---

[147]Ma'arif, Syamsul. 2012. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Surabaya: IAIN Press.
[148] Iqbal, M. zafar. 1996. *Teachers Training, The Islamic Perspective.* Pakistan: Shirkat Printing Press

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Manajemen keuangan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah diperoleh dari ke tiga kasus sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa masing-masing sekolah memiliki sumber keuangan yang kuat dalam penyelenggaraan pendidikan. Di ketiga kasus yang diteliti termasuk kategori sekolah pilihan masyarakat dengan kemampuan membayar keuangan sekolah dalam ketegori tinggi jika dibandingkan dengan sekolah lain di sekitarnya. Kemampuan orang tua, alumni, dan masyarakat yang menjadi donator memberikan keleluasaan kepada pihak sekolah dalam melaksanakan program kegiatan sekolah.

Di MAN Model Malang dan MAN unggulan Tambak Beras menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan transparansi keuangan kepada orang tua dan masyarakat dalam kategori manajemen sekolah yang berbasis mutu terpadu berbasis karakter. Berkaitan dengan kebijakan otonomi sekolah, maka masalah keuangan pun menjadi kewenangan yang diberikan secara langsung dalam pengelolaannya kepada sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pertanggung jawaban keuangan sekolah.

Berbeda dengan SMA 2 darul Ulum BPPT RSM Jombang masalah keuangan sekolah sepenuhnya dalam pengelolaan yayasan. Kepala sekolah diberikan kewenangan sebatas membuat rencana anggaran kegiatan dalam jangka waktu satu tahun. Untuk program kegiatan yang masing-masing diusulkan oleh masing-masing guru bidang studi. Rencana anggaran biaya pendidikan dalam jangka waktu satu tahun kemudian diserahkan kepada pihak yayasan untuk selanjutnya dinilai oleh yayasan. Besaran biaya yang diusulkan oleh sekolah sepenuhnya ditetapkan oleh yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan sekolah melaksanakan prinsip akuntabilitas dan transparansi keuangan pada orang tua atau masyarakat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang ingin mengetahuinya. Pentingnya manajemen keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat menunjukkan bahwa pihak yayasan dan sekolah berupaya memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan.

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan, yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melakasanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkannya secara efektif dan transparan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekola, manajemen keuangan merupakan potensi yang sangat mennetukan dan merupakanbagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.[149]

Pelaksanaan keuangan sekolah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan keuangan sekolah dari sumber dana perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati. Secara konseptual banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen penerimaan keuangan, namun peraturan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah ada beberapa karakteristik.

Mulyasa mengemukakan bahwa berdasarkan buku pedoman rencana, program dan penganggaran, sumber dana pendidikan yang dapat dikembangkan dalam anggaran belanja sekolah antara lain meliputi anggaran rutin (DIK); anggaran pembangunan (DIP), dana penunjang pendidikan (DPP), dana masyarakat, donator, dan lain-lain yang dianggap sah oleh semua pihak.[150]

Berdasarkan uaraian hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan pada ke tiga sekolah menunjukkan kategori yang baik, yang memiliki dampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

e) Manajemen fasilitas

---

[149] Mulyasa, E. 2009. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT. Rosdakarya
[150] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada ke tiga sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa fasilitas sekolah tersebut mendukung terhadap kebermutuan sekolah dan termasuk dalam kategori yang baik. Fasilitas ke tiga sekolah yang diteliti sangat menunjang kebermutuan proses pembelajaran peserta didik. Fasilitas pendidikan pada ke tiga sekolah yang diteliti yaitu memiliki tanah milik sendiri, bangunan yang bagus, perabot sekolah memadai, serta didukung oleh laboratorium yang lengkap.

Berdasarkan data hasil observasi dan wawancara yang diperoleh dari ke tiga kasus sekolah yang diteliti dapat dikemukakan bahwa pengelolaan sarana/prasarana dimulai dengan merencakanan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah secara tepat sasaran.

Dalam persepsi masyarakat terhadap sekolah yang bermutu, salah satunya masih dipengaruhi oleh penampilan fisik sekolah. Kondisi sekolah dengan bangunan permanen, letaknya startegis, lingkungan sekolah bersih, rapi, indah, dihiasai dengan taman sekolah menambah kepercayaan masyarakat terhadap kebermutuan sekolah tersebut.

Masyarakat memandang positif terhadap ke tiga kasus sekolah yang diteliti, karena memang salah satu hal yang mudah dinilai adalah kondisi sarana prasarana ke tiga sekolah itu baik. Hal ini sejalan dengan Sallis mengemukakan bahwa pada umumnya sekolah yang bermutu memiliki kondisi fisik yang baik, memadai, mendapat perawatan yang baik pula.[151]

Kalau melihat kondisi ke tiga sekolah yang diteliti menunjukkan kondisi gedung yang megah, terpelihara dengan baik, dan memiliki lengkap sarana prasarana yang mendukung kebermutuan sekolah tersebut. Manajemen fasilitas yang baik juga dapat memotivasi untuk terus berprestasi bagi guru dan siswa. Di samping itu pula tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif maupun kualitatif dan relevan dengan kebutuhan

[151] Edward sallis(1993: 5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, observasi, dan wawancara mendalam dapat disimpulkan bahwa ke tiga sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa fasilitas sekolah termasuk kategori lengkap (baik). Fasilitas sekolah menunjang kebermutuan sekolah dalam meraih prestasi akademik maupun non akademik.

f) Manajemen hubungan sekolah dengan Orang Tua Siswa/masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, observasi, dan wawancara pada ke tiga sekolah yang dijadikan subjek dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa orang tua siswa memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap program dan kegiatan sekolah. Hal ini dapat ditegaskan bahwa manajemen sekolah yang berbasis mutu, memiliki karakteristik dukungan orang tua siswa terhadap program sekolah menunjukkan 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 menunjukkkan 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 MAN 3 Model malang, 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 professional merupakan salah satu factor pendukung terhadap kebermutuan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa pada SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan hasil penelitian di MAN Unggulan Tambak Beras Jombang dapat dikemukakan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi figure berwibawa bagi guru, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepemimpinannya menggunakan pendekatan dialogis, terbuka, demokratis, mengakar, objektif, menerima perbedaan paham, dan menghormati orang lain.

Dari ketiga kasus di atas menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, terbuka, dan menerapkan hubungan yang harmonis dengan guru, staf TU, siswa, orang tua, dan masyarakat merupakan peran kepemimpinan yang mendukung kebermutuan sekolah.

Peran kepala sekolah merupakan salah satu unsur penting dan menjadi nilai kunci dalam manajemen sekolah berbasis mutu. Dari ke tiga kasus yang diteliti dapat ditemukan bahwa karakteristik peran kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kebermutuan sekolah.

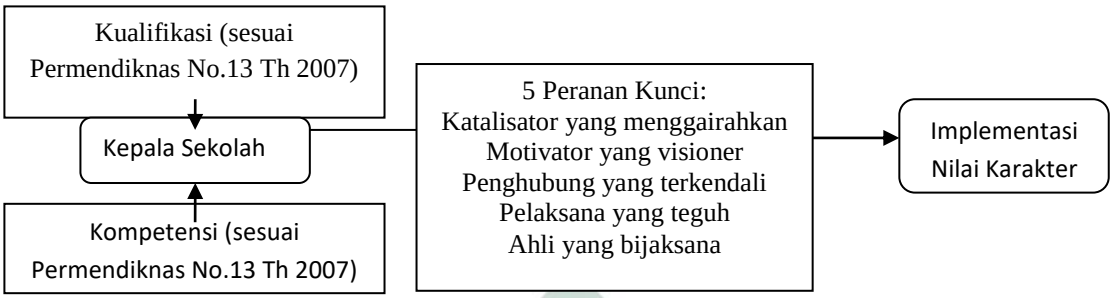
Memahami peranan kepemimpinan merupakan suatu pendekatan yang lebih banyak ditekankan pada sederetan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Dari banyaknya tugas yang menjadi tanggung jawab, pemimpin yang strategis selalu melakukan prioritas kerja untuk hasil yang maksimal bagi organisasinya. *Individuals and teams enact strategic leadership when they think, act, and influence in ways that promote the sustainable competitive advantage of the organization*[152]. 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 karakter 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: 1.

[152]Pattersons, 1993. Leadership for Tomorrow. Schools. Alexandria: ASDC

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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



Gambar 2.3.
Peran Kepala Sekolah

Sementara dalam sandar 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 karakter 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 bijaksana[153]

Dari paparan data di atas dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah di ke tiga sekolah tersebut adalah figure yang pas dan mempunyai peranan yang sangat penting untuk mewujudkan sekolah yang bermutu berbasis karakter.

4. Menumbuh Kembangkan Nilai-Nilai Budaya Mutu Sekolah Dalam Sistem Manajemen MAN Model Malang, Sma Bppt Darul Ulum Jombang Dan MAN Unggulan Tambak beras Jombang

[153] Ibid. Hal. 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil penelitian di ketiga sekolah nampak bahwa nilai-nilai budaya mutu sekolah dalam system manajemen telah berjalan dengan kondusif dan efektif. Hal ini terwujud karena adanya tata tertib yang dilaksanakan dengan serta merta oleh seluruh warga sekolah. Sebagaimana di tulis dalam table di bawah ini:

Objek Penelitian	Tata Tertib Warga sekolah	Budaya Mutu Yang Nampak
MAN 3 Model Malang	➢ Kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan oleh siswa ➢ sanksi yang akan diberikan kepada siswa bagi yang melanggar kewajiban. ➢ kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan oleh guru/pegawai ➢ sanksi yang akan diberikan kepada guru/pegawai bagi yang melanggar kewajiban	➢ Adanya SOP (standar operasional procedure) ➢ 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 ➢ dapat diterima dan dirasakan dengan baik
SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang		
MAN Unggulan Tambak Beras Jombang		

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

➢ 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 sistematik 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 mengem-bangan 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. [154]

[154] Preedy, Margareth. 1993. Managing The Effective School. London: Paul Chapman Publishing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Pengawasan Dan Pengendalian Mutu Pengawasan Dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pengawasan dan pengendalian mutu sekolah dilaksanakan dengan baik. Pengawasan dan pengendalian mutu pada ke tiga sekolah terungkap bahwa pengawasan dan pengendalian mutu yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan adalah yang dilakukan oleh pihak yayasan dan kepala sekolah. Dari pendangan berbagai informasn pada ke tiga sekolah menunjukkan bahwa pengawasan dan pengendalian mutu dilaksanakan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Pihak yayasan dan kepala sekolah melakukan supervise terhadap kompetensi professional guru, kompetensi personal, kompetensi social, dan kompetensi emosional. Sedangkan pengawasan yang dilakukan dari pihak dinas pendidikan berdasrkan hasil analisis dan wawancara baru sebatas pengawasan administrative sekolah saja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan pengendalian mutu dilaksanakan dengan tujuan agar pelaksanaan manajemen sekolah dapat mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengawasan dan pengendalian mutu mencakup perencanaan startegik, seleksi siswa baru, proses pembelajaran, hasil belajar siswa, dan pelayanan lulusan, agar masyarakat merasa puas dengan mutu out put sekolah tersebut. Pengawasan dan pengendalian mutu merupakan proses pembinaan mutu sekolah secara menyeluruh yang menyangkut pembinaan mutu input, proses, dan out put sekolah.

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 utuk 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,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 spesifik., oleh karena itu pengawasan mutu merupakan upaya untuk menajaga agar kegiagan yang yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan mehasilkan 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*." Tzvetelin Gueorguiev menyatakan Quality control – *processes are monitored to ensure that all quality requiremnents are being met and performance problems are solved.*[155]

Pada ke tiga kasus di atas menunjukkan pengendalian mutu di sekolah yang di teliti kategori baik. Pengendalian mutu dilakukan secara terpadu dan komprehensif meliputi aspek pembinaan mutu input, pengembangan mutu dalam proses pembelajaran, dan pengembangan mutu output sekolah.

BAB V
KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Manajemen Mutu Terpadu 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 terpadu juga merupakan suatu pendekatan

---

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mengelola organisasi dengan melihat organisasi dalam sistem budaya, sistem teknik dan sistem manajemen.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan :

1. Perencanaan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan sekolahnya masing-masing. MAN Model Malang mempunyai strategi GEMMA SEMI (Gerakan Mewujudkan MAN 3 Malang Sebagai Etalase Madrasah Indonesia). Sedangkan SMA 2 Darul Ulum BPPT RSM Jombang dengan program 7 P dan 3 P. Lain halnya dengan MAN Unggulan Tambak Beras Jombang yang mempunyai strategi S3, membentuk panitia olimpiade serta kelompok kerja (pokja) yang relevan.
2. Implementasi aspek-aspek manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada ke tiga lembaga penelitian: (a). MAN Model Malang berupaya untuk menjemput bola lebih awal serta meng-Update regulasi dari Kemendikbud dan Kemenag serta mencanangkan kegiatan GEMMA SEMI (Gerakan Mewujudkan MAN 3 Malang Sebagai Etalase Madrasah Indonesia), SMA 2 darul Ulum BPPT jombang dengan program 7P, dan MAN Ungulan Tambak beras Jombang dengan program S3 (Salam, Salaman, Shalat). Dan ketiga sekolah itu sama-sama menerapkan kurikulum KTSP, 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; MAN unggulan tambak beras dan MAN Model malang pimpinan memegang otoritas penuh akan tetapi di SMADU, otoritas tertinggi di Yayasan.
3. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi pada mutu berbasis karakter di tiga sekolah yang diteliti hampir sama, yakni kepala sekolah sebagai leader, supervisor serta fasilitator.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Untuk menumbuhkan nilai-nilai karakter di MAN 3 Malang mengimplementasikan program DUIT (D= dedikasi yang tinggi teradap tugas. U = Usaha yang maksimal atau man jadda wajada, I = Ikhlas dalam menjalankan tugas. Dan T = Taqwa-Tabah dan Tawakkal menghadapi segala ujian dan tantangan). Selain itu nilai-nilai karakter yang ditumbuh kembangkan adalah jujur, prestasi dan sederhana. Sedangkan di SMA 2 Darul Ulum BPPT Jombang dengan program 3 P dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang dengan S3 (salam, salaman, shalat) nya. (6) Pengawasan dan pengendalian mutu di tiga sekolah tersebut telah diatur dengan sempurna lewat wadah/lembaga yang menanganinya, yakni bidang penjaminan mutu.
5. Pengawasan dan pengendalian mutu terpadu berbasis karakter di ketiga lembaga yang diteliti dilaksanakan oleh penjaminan mutu berjalan dengan efektif. Implementasi standar mutu dan pegendalian di MAN Model Malang merujuk pada program DUIT dengan dukungan SOP, di SMA 2 RSM BPPT Darul Ulum diimplementasikan dengan merujuk pada 3P dan 7P dengan dukungan SOP, sedangkan di MAN Unggulan Tambak Beras dilaksanakan dengan merujuk program S3 yang didukung SOP berbasis pokja-pokja yang relevan. Dari program ke tiga lembaga pendidikan di atas bertumpu pada peningkatan mutu pendidikan.

B. Rekomendasi

Agar implementasi model manajemen mutu terpadu berbasis karakter yang dikembangkan di ketiga lembaga yang diteliti ini berhasil secara optimal, maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi kepada pihak;

1. Lembaga Pendidikan Menengah Atas/Madrasah Aliyah

Dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan menengah atas/ madrasah aliyah sebaiknya mengacu pada ke tiga lembaga tersebut di atas atau sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan mutu terpadu berbasis karakter.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pihak Kepala Sekolah/Madrasah

Pada tingkat SLTA kepala madrasah/sekolah memiliki wewenang dalam mengembangkan dan membuat operasionalisasi sistem manajemen mutu terpadu pada masing-masing madrasah/sekolah. Kepala madrasah mempunyai peran kunci dalam menciptakan iklim yang kondusif untuk mengembangkan manajemen mutu terpadu berbasis karakter. Berkaitan dengan model di atas hasil pengembangan dalam penelitian ini, kepala madrasah perlu mendorong dan memfasilitasi upaya pengembangan dan implementasi MMBK berbasis karakter.

3. Pihak Peneliti Selanjutnya

Penelitian pengembangan ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penelitian dan kaidah yang sudah ditentukan, namun hasil yang didapatkan belum dapat dikatakan sebagai suatu model pembelajaran yang paling sempurna. Hal ini disebabkan karena ada keterbatasan dalam penelitian ini antara lain, model manajemen pembelajaran ini hanya dilakukan pada MMBK dapat meningkatkan manajemen pendidiksn direkomendasikan kepada peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian model dan pendekatan yang sama pada lembaga lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id